

Hvordan påvirker opportunistiske kontraktuelle forretningsrelasjoner?

- Et komparativt casestudie

Innleveringsdato:

Mai 2012

Stuedsted og retning

Masteravhandling i markedsføring ved Høgskolen i Buskerud
avdeling Hønefoss.

Utarbeidet av:

Bård Tronvold, Studentnummer: 128560

Kenneth Stålsett, Studentnummer: 128423

Forord

Dette er vår avsluttende masterhavhandling ved Høgskolen i Buskerud innenfor økonomiske og administrative fag, med fordypning i markedsføring. Gjennom arbeidsprosessen med avhandlingen har vi fått innsikt i et spennende fagfelt og det har vært svært lærerik periode for oss. De funnene vi avdekket mener vi er viktige både for akademia og for praktisk anvendelse senere. Vi tror at vår krevende, men svært relevante forskningsprosjekt, vil bidra til å gjøre oss til attraktive kandidater for framtidige arbeidsgivere.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Håvard Ness som har vært en klippe og en solid støttespiller. Døren har alltid vært åpen, samtidig som friheten med avhandlingen har vært stor. Likeså vil vi også takke Marit Gundersen Engeset for gode råd i en tidlig fase, samt Cathrine von Ibenfeldt for innspill rundt valg av tematikk den gangen vi starte opp. Det er også mange av våre medstudenter som fortjener en takk for bidrag og hjelp i situasjoner hvor det har vært behov for eksterne innblikk. Her er det særlig de to vi har delt kontor med det siste året, Tor Erik Somby og Jonas Karlsen, som fortjener en takk. Våre nøkkelinformanter som har tatt seg tid i en krevende arbeidshverdag fortjener en stor takk, uten dere hadde dette aldri vært mulig å gjennomføre. Louise Green fortjener også en takk for gjennomlesning og gode råd.

“The demands of a case study on your intellect, ego and emotions are far greater than those of any other research method” (Yin, 2009:68).

Dette sitatet påpeker veldig godt hvordan vi har opplevd oppgaven. Vi har vært igjennom en svært krevende øvelse. I prosessen har det vært også perioder der vi har følt på at vi har tatt oss vann over hodet. Likeså mener vi at med et nitid arbeid, god bruk av teori og et ukuelig pågangsmot har vi nå levert en avhandling vi kan være stolte av. Ut i fra dette er vi tilfredse med avhandlingen og mener du som leser vil få ny innsikt i et spennende område. Til slutt vil vi takke hverandre for et krevende år, der vi har lært mye om både teori, praksis og samarbeid.

Hønefoss, 1.mai 2012.

Bård Tronvold

Kenneth Stålsett

Sammendrag

Vi observerer i mediebildet at det forekommer ulike former for overtramp mellom forretningsrelasjoner, men sliter med å finne forklaring på hvordan disse overtrampene påvirker relasjonen. Da dette er et komplekst, men viktig tema, mener vi at det er viktig å ha en forståelse av hva som foregår i et B2B-forhold etter et overtramp. Masteravhandlingen vår er en kvalitativ studie hvor vi forsøker å legge de første stenene i en teori som bidrar til å besvare forskningsspørsmålet *“Hvordan vil kontraktstyrte forretningsrelasjoner reagere på overtramp, og kan egenskaper ved forholdet forklare den fornærmede parts reaksjoner og atferd?”*

Avhandlingen er et videre arbeid basert på vårt forprosjekt som ble levert våren 2011 ved Høgskolen i Buskerud: *“Hvor mye tolereres i et forretningsforhold før det oppstår skilsmisser?”*. For å besvare vårt forskningsspørsmål har vi først foretatt en utfyllende teorigjennomgang. Videre har vi gjennomført en komparativ caseanalyse igjennom en multippel sammensatt casestruktur. Her har vi analysert to store norske aktørers styring av relasjoner, samt deres oppfattelse og reaksjon på eventuelle overtramp. Casene representert er ISS og firma X, som ønsket å anonymiseres grunnet sensitiv informasjon. Fellestrekket for casene er at det er komplekse organisasjoner, de har mange kontraktstyrte relasjoner, samt at de er store aktører på det norske markedet med internasjonal forankring.

I våre analyser har vi kodet empirien etter teoretiske variabler. Vi har analysert casene individuelt, og brukt figurer og matriser for å bidra til å lette forståelsene av funnene. Etter de individuelle analysene har vi gjort en komparativ analyse for å se på likheter og ulikheter mellom casene, samt forsøkt å gi den første enkle, samlede forståelsen av det fenomenet vi studerer. Studiet vårt viser at de ulike variablene og egenskapene vi beskriver innad i relasjonen er svært viktig for å forstå hvordan overtrampet blir oppfattet, samt hvordan relasjonen utvikler seg. Et viktig poeng i det hele er naturligvis at overtrampet må oppfattes. I tillegg er også alvorlighetsgraden av det oppfattede overtrampet svært sentralt. Vi ser at egenskaper ved relasjoner kan ha en dempende effekt på oppfattelse av overtramp, samt ønsket om å bryte kontrakten etter overtrampet. Dette bidrar til at noen av parter velger å forbli i forholdet, mens andre relasjoner avvikles. Likeså bidrar en kontraktsavslutning til intern læring, som igjen er med på å avverge potensielt opportunistisk tilbøyelige parter i framtiden.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
INNHOLDSFORTEGNELSE	III
FIGURLISTE	V
TABELLISTE	V
1 INNLEDNING	1
1.1 TEORETISK UTGANGSPUNKT	2
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG METODISK UTGANGSPUNKT	2
1.3 LITTERATURSØK	5
1.3.1 Fokusgruppe.....	6
1.4 STRUKTUREN PÅ OPPGAVEN.....	8
2 TEORI	9
2.1 TEORETISK RAMMEVERK.....	9
2.1.1 Transaksjonskostnader	11
2.1.2 Marked, hierarki og relasjon.....	12
2.2 OPPORTUNISME.....	13
2.2.1 Etikk og normer	16
2.2.2 Styring av opportuniste.....	19
2.3 KONTRAKTER.....	22
2.3.1 Eksplisitte juridiske kontrakter.....	23
2.3.2 Normative psykologiske kontrakter	23
2.3.3 Ønsket kontraktsbrudd.....	25
2.4 TILKNYTNING.....	26
2.5 TILLIT	29
2.6 OMDØMME.....	31
2.7 MAKT.....	31
2.8 OPPSUMMERING AV TEORI OG VARIABLER	33
3 METODE OG FORSKNINGSSTRATEGI	37
3.1 FORSKNING OG VITENSKAP: VÅRT UTGANGSPUNKT.....	37
3.2 METODEVALG	39
3.2.1 Hva er hensikten bak vår empiriske undersøkelse.....	41
3.3 VÅR PROBLEMSTILLING	41
3.4 FORSKNINGSDESIGN.....	42
3.4.1 Utvalg og nøkkelinformanter.....	46
3.4.2 Datainnsamling	48
3.4.3 Vår rolle	51

3.5 BEARBEIDELSE AV EMPIRI.....	52
3.5.1 Koding av datamaterialet.....	55
3.5.2 Oppbygging av nettverksdiagram.....	58
3.6 DATAKVALITET: VALIDITET OG RELIABILITET	59
3.6.1 Et kritisk blikk på validiteten og reliabiliteten i studiet vårt.....	62
3.7 DE VIKTIGSTE RETNINGSLINJENE INNENFOR FORSKNINGSETIKK	65
3.7.1 Etske utfordringer ved studenters mastergradsarbeid.....	66
3.8 OPPSUMMERING	67
4 ANALYSE AV EMPIRIEN	68
4.1 CASEBESKRIVELSE FIRMA X	68
4.2 CASEBESKRIVELSE ISS	69
4.3 KAUSALE NETTVERK	71
4.3.1 Overordnede teorier	72
4.4 ANALYSER OG FUNN FIRMA X	74
4.4.1 Egenskaper ved relasjonen	76
4.4.2 Ulike overtramp.....	85
4.4.3 Reaksjon på overtramp.....	90
4.5 ANALYSER OG FUNN ISS	95
4.5.1 Egenskaper ved relasjonen	96
4.5.2 Ulike overtramp.....	105
4.5.3 Reaksjon på overtramp.....	108
4.6 KOMPARATIV ANALYSE	110
4.6.1 Egenskaper ved relasjonens påvirkning på ulike overtramp	113
4.6.2 Egenskaper ved relasjonens påvirkning på oppfattelse av overtramp	113
4.6.3 Oppfattelse av overtramps påvirkning på egenskaper ved relasjonen	113
4.6.4 Egenskaper ved relasjonens påvirkning på reaksjon på overtramp	114
4.6.5 Reaksjon på overtramps påvirkning på egenskaper ved relasjonen.....	115
4.6.6 Kontekstuelle forskjeller.....	115
5 DISKUSJON AV VÅRE FUNN.....	117
5.1 DRØFTING AV FUNN	117
5.1.1 Drøfting egenskaper ved relasjonen og påvirkningen på overtramp	118
5.1.2 Drøfting av oppfattelse av ulike overtramp	121
5.1.3 Drøfting av reaksjon på overtramp	123
5.2 OPPSUMMERING	128
5.2.1 Proposisjoner	130
6 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER.....	132
6.1 KONKLUSJON PÅ AVHANDLINGEN	132
6.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER	134
6.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	135

6.4 VIDERE FORSKNING.....	135
7 KRITISK REFLEKSJON.....	137
LITTERATURLISTE	138
VEDLEGG:	145
VEDLEGG 1: VARIABLER ETTER BRAINSTORMING.....	145
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE, NOTATER OG VARIABLER	146
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE BEDRIFTER.....	150
VEDLEGG 4: INFORMASJONSSKRIV TIL NØKKELINFORMANTENE.....	152

Figurliste

Figur 1: A Schematic of the Resource-Advantage Theory of Competition (Hunt og Morgan 1996).	11
Figur 2: The Investment Model of commitment processes (Rusbult et al. 1998:360).....	28
Figur 3: Hvordan kategoriene henger sammen.....	35
Figur 4: Kritisk realisme (Basert på Troye 1994).....	38
Figur 5: Basistyper for design av casestudier (Yin 2009: 46).	43
Figur 6: McCrackens prosesser for det lange intervjuet (McCracken 1988).....	49
Figur 7: Komponentene i dataanalysen: Den interaktive modellen (Miles og Huberman 1994:12).	53
Figur 8: QLM modellen (Onwuegbuzie og Leech 2007).	61
Figur 9: Kausal nettverksmodell firma X.	74
Figur 10: Sammenheng mellom variablene.....	75
Figur 11: Kausal nettverksmodell ISS.....	95
Figur 12: Komparativ oppstilling.	112
Figur 13: Empirisk modell.....	129

Tabelliste

Tabell 1: Oppsummering av teori og variabler.....	33
Tabell 2: Oversikt over intervjuer.....	54
Tabell 3: Definisjoner og utdrag fra empiri fra firma X.....	57
Tabell 4: Kvalitet på alternativer	76
Tabell 5: Seleksjon	77
Tabell 6: Eksplisitte kontrakter.....	77

Tabell 7: Normative kontrakter	78
Tabell 8: Incentiver	79
Tabell 9: Tilknytning	79
Tabell 10: Tillit	80
Tabell 11: Spesifikke investeringer	81
Tabell 12: Tilfredshetsnivå	81
Tabell 13: Omdømme	82
Tabell 14: Overvåkning	82
Tabell 15: Sosialisering	83
Tabell 16: Lock-in	83
Tabell 17: Makt.....	84
Tabell 18: Aktiv opportunisme	87
Tabell 19: Passiv opportunisme.....	87
Tabell 20: Oppfattelse.....	89
Tabell 21: Ønsket kontraktsbrudd normativt.....	91
Tabell 22: Ønsket kontraktsbrudd eksplisitt	92
Tabell 23: Seleksjon	96
Tabell 24: Eksplisitte kontrakter.....	97
Tabell 25: Normative kontrakter	98
Tabell 26: Tilfredshetsnivå	98
Tabell 27: Tilknytning	99
Tabell 28: Spesifikke investeringer	100
Tabell 29: Tillit	100
Tabell 30: Eksplisitte kontrakter.....	101
Tabell 31: Kvalitet på alternativer	102
Tabell 32: Lock-in	102
Tabell 33: Sosialisering	103
Tabell 34: Overvåkning	103
Tabell 35: Omdømme	104
Tabell 36: Makt.....	104
Tabell 37: Aktiv opportunisme	106
Tabell 38: Passiv opportunisme.....	107
Tabell 39: Oppfattelse.....	107
Tabell 40: Ønsket kontraktsbrudd eksplisitt.....	109

1 Innledning

Aaker, Brasel og Fournier (2004) hevder at forskning hovedsakelig har fokusert på hvordan en skal *respondere* og *komme seg* etter et overtramp. Gjennom observasjoner i nyhetsbildet ser vi at bedrifter stadig blir utsatt for overtramp i sine forretningsrelasjoner. Vårt interessefelt ligger innenfor tematikken som sier noe om hvorfor parter innenfor en kontraktuell forretningsrelasjon handler slik de gjør etter et overtramp og hvilke egenskaper i forholdet som forklarer reaksjonene. Disse observasjonene vil vi igjen forsøke å knytte til interessante teoretiske begreper, som deretter støttes opp av empiri, ergo vi har en fenomenbasert studie. Herunder er ikke målet i seg selv å generalisere statistisk, men søke ulike teoretiske forklaringer på det observerte fenomen, samt å utvide og knytte sammen eksisterende teori (Yin 2009).

For å komme i gang med masteravhandlingen har vi tatt utgangspunkt i vårt forprosjekt “Hvor mye tolereres i et forretningsforhold før det oppstår skilsmisser?”, levert våren 2011 ved Høgskolen i Buskerud avdeling Hønefoss. I masteravhandlingen bygger vi videre på dette forprosjektet, samt fordyper oss i relevant teori på området. Dette gjør vi for å besvare vårt forskningsspørsmål i en Business – to – Business (B2B) kontekst.

McGrath (1981) påpeker at all forskning har alvorlige brister. Videre hevder han at forskningsprosessen er systematisk sirkulær der en starter med et problem og vender tilbake til problemet. Dog vil sluttresultatet i prosessen aldri være det samme som utgangspunktet. Yin (2009) utfyller dette ved å hevde at en gjennomgang av litteraturen vil være positivt for forskningen, da spørsmålene som stilles vil bli mer riktig. Han uttrykker dette på følgende måte: “*Novices may think that the purpose of a literature review is to determine the answers about what is known on a topic; in contrast, experienced investigators review previous research to develop sharper and more insightful questions about the topic*” (Yin 2009:14). På denne måten ønsker vi å bidra til å utvikle teorien innenfor vårt forskningsfelt, samt forsøke å frambringe funn som kan bidra til ytterligere generalisering av allerede eksisterende teori.

1.1 Teoretisk utgangspunkt

Vi ønsker å gå litt utover Aaker et al. (2004) i vårt teoretiske utgangspunkt. I denne sammenheng ser vi at det er lite forskning på hvorledes bedrifter i en kontraktstyrt relasjon reagerer på overtramp, og hva som ligger bak denne reaksjonen. Herunder antar vi at opportuniste i stor grad blir brukt som et begrep, men sjeldnere som en variabel i litteraturen. I den originale transaksjonskostnadslitteraturen er opportuniste definert i generelle termer etter Williamsons (1975) ”*self-interest seeking with guile*”. I denne sammenheng beskrives *guile* ved å lyge, stjele, jukse, og kalkulert innsats for å mislede, forvrengte, skjule, eller på andre måter å forvirre. Vi kommer tilbake til opportunistevariabelen i vårt teorikapittel. I denne sammenheng ønsker vi å forsøke å skape større teoretisk innsikt rundt den omtalte tematikken ved en teoribyggende undersøkelse. Kanskje vil dette bidraget også legge grunnlag og inspirere til videre forskning. Ikke minst vil vårt bidrag til litteraturen være med på å posisjonere oss som forskere.

1.2 Forskningsspørsmål og metodisk utgangspunkt

Vi observerer at media stadig skriver om ulike opportunistiske handlinger, og disse sakene får mye fokus blant allmenheten. Derfor mener vi at det er viktig at en har en forståelse av hva som foregår i et B2B-forhold etter et overtramp. Dessuten mener vi at opportuniste stort sett er behandlet som et fenomen i litteraturen. Vårt studie skiller seg herved ut og forsøker å se på opportuniste mer som en variabel. Vi vurderer denne opportunistevariabelen opp mot flere andre variabler som vi mener er relevante i denne sammenheng, og vil på denne måten forsøke å gi et fruktbart bidrag til litteraturen. Yin (2009) hevder at å definere forskningsspørsmålet trolig er det viktigste steget som blir tatt i forbindelse med et forskningsstudie. Nøkkelen er i følge Yin (2009) at forskningsspørsmålet må ha substans og form. Substansen framhever hvilke tema som skal forskes på, mens formen sier noe om hvilke forskningsmetoder som kan legges til grunn. For vårt studie har vi dannet følgende forskningsspørsmål:

“Hvordan vil kontraktstyrte forretningsrelasjoner reagere på overtramp, og kan egenskaper ved forholdet forklare den fornærmede parts reaksjoner og atferd”?

Dette forskningsspørsmålet muliggjør i følge Yin (2009) et kvalitativt studie. Et slikt valg framstår også fornuftig med hensyn til at det er svært lite teori på forskningsfeltet, slik at vi har et behov for å generalisere til teori framfor empiri, i tråd med Yin (2009) sin beskrivelse av bruken av kvalitative studier. Yin (2009) hevder at en kan å benytte en kvalitativ tilnærming for å besvare på spørsmålene ”hvordan” eller ”hvorfor”. Videre hevder han at dersom det er samtidige fenomener eller hendelsesforløp, der forskeren har liten eller ingen kontroll, er casestudier et godt valg. Forfatteren påpeker at dette også gjelder når fenomenets kontekst ikke er likegyldig, samt at fenomen og kontekst kan ha uklare grenser. Schramm (1971) definerer essensen i et case med at forskeren forsøker å belyse en avgjørelse, eller et sett med avgjørelser; hvordan de ble tatt, hvordan de ble implementert og med hvilket resultat. Med dette lagt til grunn ser vi at det er et kvalitativt casestudie vi skal i gang med. Dette er viktig å poengtere tidlig i studien, da valg av forskningdesign vil gjenspeile den overordnede strategien for gjennomføringen av studiet (Yin 2009). I følge Yin (2009) er et forskningsdesign logikken som linker dataene som blir samlet inn, og konklusjonene som blir trekt, til det innledende forskningsspørsmålet i forskningoppgaven. Maxwell (1992) hevder at et godt design, hvor komponenter jobber i harmoni, fremmer en effisient og suksessfull funksjon. Dog leder dårlig design til dårlig ytelse eller svikt.

I følge Eisenhardt (1989) er det viktig at man først definerer forskningsspørsmål hvis man skal bygge teori fra casestudier. Uten et klart forskningsspørsmål kan man bli overveldet av mengden data man samler inn. Videre påpeker hun at en spesifisering av variabler før man starter på forskningen kan hjelpe til med å forme designet på teoribyggingforskningen. Dette er verdifullt fordi det lar forskere måle variabler mer korrekt. Hvis disse variablene viser seg å være korrekte har en som forsker et større empirisk grunnlag for den framvoksende teorien. Videre hevder hun at både forskningsspørsmål og variabler er tentative i denne type forskning og derfor ikke garantert plass i den endelige teorien som blir utviklet. Selv om hun påpeker at man kan ha grunnleggende teoretiske variabler, hevder hun også at teoribyggingforskning bør begynne så nært til idealet som mulig. Dette innebærer at det ikke eksisterer teori og hypoteser som kan testes. Man ønsker ikke bias og begrensninger som kan påvirke selve forskningen. Har man spesifisert variabler bør man derfor ikke formulere spesifikke sammenhenger mellom disse (Eisenhardt 1989).

I følge McCracken (1988) er det første steget ved et kvalitativt intervju å gjennomføre en omfattende gjennomgang av litteraturen. Litteraturgjennomgangen er spesielt viktig for kvalitative forskere ettersom den skjerper forskerens kapasiteter ovenfor mulige overraskelser (Lazarsfeld 1972). McCracken (1988) påpeker videre at litteraturgjennomgangen gir forventninger som dataene kan utfordre og skape større distanse mellom forsker og respondent. Samt at gjennomgangen hjelper forskeren med konstruksjonen av intervjuguiden. For vår del ser vi at en litteraturgjennomgang vil være meget hensiktsmessig. Dette fordi en slik gjennomgang vil skape innsikt i temaet, gi oss variabler som vi kan undersøke empirisk, skape kunnskap som vil være særs viktig når man møter intervjuobjektene, og ikke minst hjelpe oss til å forme en god intervjuguide. Summers (2001) påpeker også at det generelt innenfor markedsføringsforskningen er behov for mer teoribyggende undersøkelser. Dette fordi markedsføring som disiplin har blitt for bekvem med å låne teori fra andre disipliner. Han påpeker særlig at det generelt må gjøres en bedre jobb innenfor kvalitative metoder da dette er essensielt for å utvikle teori. Dette understøtter poenget med en god litteraturgjennomgang og teoretisk forankring i avhandlingen vår.

Som et utgangspunkt for vårt studie har vi tatt for oss Eisenhardts (1989) artikkel ”Theories from Case Study Research”. I denne artikkelen viser hun fordelene ved å bruke casestudium for å generere ny teori. Dette gjør hun ved å illustrere hvordan en del kjente studier går fram, og sammenligner disse, med det formålet om å bidra til at kvalitative undersøkelser blir mer anerkjent. I artikkelen presenterer hun en prosess for å bygge teori fra casestudier. Denne prosessen består av suksessive trinn for hvordan en skal bygge opp forskningen i studiet. Trinnene er som følgende: 1) komme i gang, 2) valg av case, 3) utvikle instrumenter og protokoller, 4) gå i felt, 5) analyse av data, 6) forme hypoteser, 7) innhulle litteratur og 8) trekke konklusjoner. Disse stegene vil fungere som et rammeverk for vårt arbeide, og vil dertil være mulig å kjenne igjen i oppgavens oppbygning.

1.3 Litteratursøk

I dette underkapittelet vil vi enkelt vise hvordan vi har gått fram for å finne relevant teori på forskningsområdet. Herunder har vi gått systematisk igjennom litteraturen og fokusert på effekter av overtramp og årsaker til kontraktsbrudd. Videre så vi etter hvilke variabler som er hyppigst brukt i teorien, og har avgrenset avhandlingen ut i fra dette.

I vårt litteratursøk har vi benyttet oss av Google.com/scholar som søkeverktøy for å få en oversikt over hovedfunn i alle databaser. Innenfor våre søk er det særlig BIBSYSxCatalog som har ført oss videre. BIBSYSxCatalog "*lager lenke fra eksterne databaser slik at brukerne kan lokalisere og bestille dokumenter fra BIBSYS Bibliotekbase*" (BIBSYS 2011). BIBSYSxCatalog har igjen ført oss videre til den aktuelle databasen, herunder er det mange som har vært benyttet. Eksempelvis har vi vært innom ProQuest (Medical Databases – Psychology Journals), EBSCO (Business source Elite) og APA PsycNet (PsycARTICLES) med flere.

Litteratursøkene ble utført ved å søke direkte på variablene transgression (overtramp) og contractual breach (kontraktsbrudd). Søkene bidro til å finne fram til relevante artikler. Artiklene inneholdt referanselister som det var naturlig å søke videre i. I vår gjennomgang oppdaget vi at det er mange ulike definisjoner med hensyn til de to hovedvariablene våre. Dette førte til at vi også fant svært mange ulike effekter og årsaker som påvirker forholdet mellom overtramp og kontraktsbruddsvariablene.

Etter å ha kommet frem til de to hovedvariablene *kontraktsbrudd* og *overtramp* gjennomførte vi en brainstorming med to andre medstudenter fra masterstudiet i økonomi og administrasjon. Herunder listet vi opp alt som vi kunne tenke oss av årsaker til kontraktsbrudd på den ene siden, og effekter av overtramp på den andre. Gjennom denne prosessen fikk vi utvidet mulighetsområdet rundt variablene og sett på hva som kan og vil påvirke disse. Variablene er fremstilt i ulike figurer i vedlegg 1. Dette ga oss inspirasjon og nytteverdi for det videre litteratursøket.

Videre så vi at begrepet commitment (tilknytning) er en gjenganger i litteraturen, samt at denne variabelen framstår som svært interessant i forhold til de aktuelle casene omtalt i innledningskapittelet. Dette fordi denne variabelen er særlig viktig i samtlige case, da den sier noe om hvor tett relasjonene mellom de

ulike partene i relasjonen er. Graden av tilknytning kan også trolig bidra til å forklare hvorfor reaksjonen og atferden blir som den faktisk blir etter et overtramp. (eg. Ganesan, Brown og Maraiadoss 2010; Tsang, McCullough og Fincham 2006; Hibbard, Kumar og Stern 2001; Anderson og Weitz 1992; Day 1995; Geyskens, Steenkamp og Kumar 1999; Moorman, Zaltman og Deshpandé 1992; Dwyer, Schurr og Oh 1987; Morgan og Hunt 1994; Rusbult 1980; Rusbult, Martz og Agnew 1998).

I gjennomgangen av litteraturen kommer også variabelen trust (tillit) fram hyppig. Variabelen beskrives ofte i sammenheng med tilknytning, da de har en naturlig sammenheng (eg. Morgan og Hunt 1994; Dwyer et al. 1987; Samaha, Palmatier, Dant 2011). Derfor tar vi med tillit som en egen variabel, da denne variabelen metodisk og teoretisk sett kan ha elementer som overlapper tilknytning. I så tilfelle betyr dette at noen dimensjoner ved de ulike begrepene beskriver samme fenomen. I vårt kvalitative studie vil det trolig være vanskelig å avdekke akkurat dette, men likeså viktig å huske på når vi analyserer våre funn. I tillegg tror vi at variablene omdømme og makt kan være viktig å ta med i studiet. Dette nettopp fordi vi har med ett fenomenbasert studie, og ikke er sikre på hvilken teori som best forklarer det vi observerer. Omdømme og makt kan med sine definisjoner trolig være viktige variabler, enten alene eller sammen med tilknytning. Litteratursøket ble på denne måte selve fundamentet for vårt videre arbeid.

1.3.1 Fokusgruppe

I følge Hambrick (2005) så er det best å starte med livserfaring, utvikle sine foreløpige ideer, for så å rette seg mot relevant litteratur for å se hva som er sagt og gjort. For å komme videre fra prosessen fant vi det hensiktsmessig å innlede arbeidet med en fokusgruppe.

Dette gjorde vi ved å se hva medstudenter gjennom deres livserfaring generer ut i fra vårt forskningsspørsmål. Utvalget bestod da av fire masterstudenter i økonomi og administrasjon, to med spesialisering i finans og to med strategi og ledelse. Her la vi hovedvekt på hvordan de ville reagert hvis de satt i en situasjon hvor et overtramp har funnet sted, samt hvilke egenskaper i dette forholdet vil være med på å forklare reaksjonen deres. Gjennom denne fremstillingen ønsket vi å se om de faktiske variablene som vi kom opp med i

forprosjektet fremtrer som relevante variabler for respondentene. Samtidig ønsket vi å se om det kom opp nye innspill og variabler som vi kan bruke videre i vårt arbeid. Intervjuet varte i om lag 20 minutter. Her fikk vi svar på at den teorien som vi har utviklet virker relevant for forskningsspørsmålet, men samtidig så kommer det frem mange andre variabler og innspill som vi vil vurdere som relevante i forhold til vårt videre arbeid. Herunder var hovedfunnene: Omdømme, respons på handling/publisitet, alvorlighetsgrad, relasjon, alternative kostnader, etikk, verdigrunnlag, distanse til overtrampet, forsvarsmekanismer, engangshendelse vs gjentakende historie, styrken på merket, grad av kontroll, tillit, tilknytning, behovet for å skape en ny relasjon, forutsigbarhet, styrke/innhold i kontrakt/rammeverk, samt eksplisitte og normative kontrakter – hva er det behov for å ha skriftlig og hva oppfattes som forstått uten at det er skrevet. Disse variablene er også i tråd med brainstormingsrunden som ble foretatt i innledningen av forprosjektet. Dette anser vi som bra for tolkningen av empirien vi fikk fra fokusgruppen. Intervjuguiden til fokusgruppen og notatene er lagt ved i vedlegg 2. Vi fant det ikke nødvendig å benytte båndopptaker og fullstendig transkribering av denne fokusgruppen, da dette var en øvelse for å sjekke om vi er inne på rett spor før vi går videre i arbeidet.

Fra fokusintervjuet lærte vi at vi må være nøye med å stille et og et spørsmål, og gi et og et eksempel i forbindelse med spørsmålene for å få konkrete svar. Vi ser også nødvendigheten av å ha et opptaksverktøy i framtidige intervju, da det å notere alt som blir fortalt er en krevende øvelse. Dog påpekes det at i denne situasjonen skrev vi begge notater og fikk da fanget opp det som var nødvendig. Innholdet og funnene ble også kvalitetssikret ved at en av respondentene leste over notatene etter vår renskrivning, dette i tråd med Yins (2009) krav om konstruktvaliditet. Formålet med konstruktvaliditet er å identifisere korrekte operasjonelle mål for konseptet som blir studert.

Temaet vi ønsker å ta for oss engasjerer studentene, og det ble en utflytende diskusjon som førte til at vi måtte bedrive en form for *snowballing* og stille flere og mer konkrete eksempler for å fremheve deres synspunkter. En slik tilnærming til tematikken er i tråd med teorien fra Eisenhardt (1989). Prosessen var svært lærerik, og en fruktbar måte å skaffe erfaring før vi skal i gang med å intervju de respektive nøkkelinformantene.

1.4 Strukturen på oppgaven

Masteravhandlingen består av syv kapitler. Den første delen introduserer tematikken, og presenterer vårt forskningsspørsmål. Del to tar for seg vårt teoretiske fundament, mens vi i tredje del fremlegger vår metode og forskningsstrategi. I del fire analyserer vi datamaterialet. Kapittel fem tar for seg våre drøftinger, mens det sjette kapitlet viser våre konklusjoner og implikasjoner. Vi avslutter avhandlingen i kapittel syv der vi viser våre kritiske refleksjoner.

2 Teori

Dette kapittelet tar for seg den teoretiske forankringen i studiet. Troye (1994:13) har en enkel og klar definisjon på hva teori er: “en teori er antagelser om sammenhenger mellom fenomener og som vi trenger tilgang til empiri for å vurdere holdbarheten av”. I følge Stewart og Zinkan (2006) har sterk teori noen av de følgende karakteristika: a) sterk teori resonerer, b) teorien viser mønster av interne sammenhenger, c) teorien gir detaljer om kausale mekanismer og d) teorien gir svar på spørsmålet hvorfor? Forfatterne hevder at god teori er enkel og elegant, gir rike beskrivelser og gir grunnlag for de testbare prediksjonene som er kontrollert for i omstendighetene.

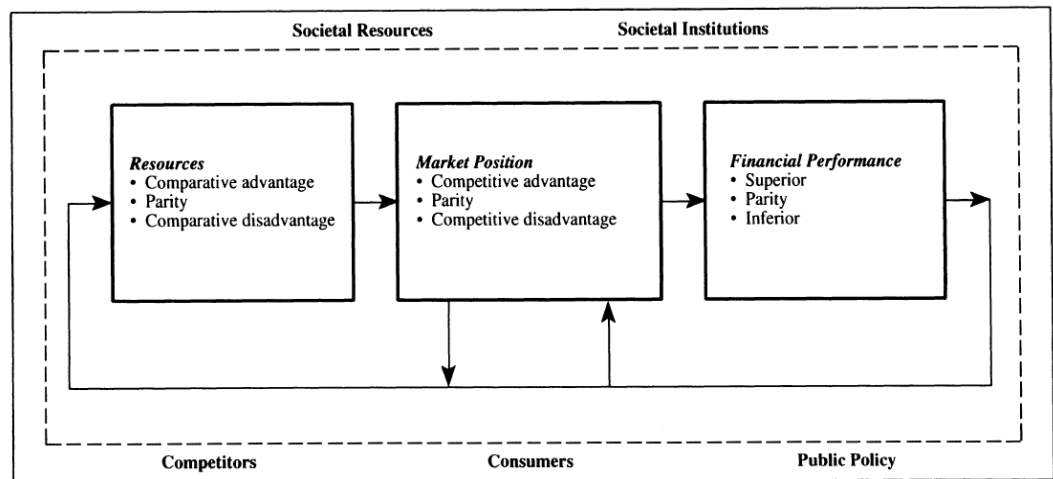
Først tar vi for oss vårt teoretiske rammeverk, da vi mener dette vil være med på å forklare hvordan de ulike variablene har en sammenheng i vår kontekst. Deretter ser vi nærmere på variablene som blir utledet fra forskningsspørsmålet; *opportunisme og kontrakter*. Videre går vi inn på de variablene som i følge teori kan påvirke forholdet imellom opportunisme og kontrakter; *tilknytning, tillit, omdømme og makt*. Van de Ven (1992) påpeker at forskere på kryss av disipliner ofte kombinerer elementer av ulike idealteorier for å forklare observerte prosesser av endring og utvikling i det de studerer. Et særskilt poeng herunder, er at ved å gå fram med en slik metode kan en risikere at de benyttede teorier blir overraskende og ulogiske. Dette er et poeng vi som forskere må ha et særskilt kritisk fokus på, da vi benytter teori fra flere forskjellige forskningsfelt i studiet. Dog vil effektene av å benytte flere teoretiske rammeverk bidra til at en får en videre forståelse av det en studerer, samt at en kan generere bedre forklaringer enn tidligere. I studiet vårt henter vi teori fra eksempelvis fagfeltene; psykologi, markedsføring, juss og sosiologi.

2.1 Teoretisk rammeverk

Hunt og Morgan presenterte i 1995 “The Comparative Advantage Theory of Competition” (R-A). Denne teorien går imot neoklassisismen som fokuserer på likevekt og perfekt konkurranse. Forfatterne hevder at markedet er svært heterogent og dynamisk. Videre ser de ikke markedet i form av klare industrier, men segmenter hvor det ikke eksisterer perfekt informasjon. Derfor hevder forfatterne at en kan legge R-A teorien til grunn for å forklare de

bakenforliggende effektene i alle andre teorier. Eksempelvis viser de i sin argumentasjon at neoklassisk teori, med dens likevekt, kan eksistere som et spesielt unntak før konkurransen endrer markedet (Hunt og Morgan 1996). Hunt og Morgan (1995) argumenterer for at bedrifter styres av mennesker. I rollen som både konsumenter og bedriftsledere vil mennesket være drevet av et ønske om å tilfredsstille selvet. Dog påpeker forfatterne at den selvsøkende interessen ikke nødvendigvis må være opportunistisk atferd, siden den kan være korrekt, etisk, moralsk eller passende atferd. Innenfor R-A teorien er bedriftens hovedmål overlegen finansiell prestasjon. For å oppnå dette målet utnytter bedriften ressursene de har tilgjengelig. Hunt og Morgan (1995) definerer ressurser som materielle og immaterielle enheter tilgjengelig for bedriften. Ressursene muliggjør en effisient og/eller effektiv produksjon av et markedstilbud. Dette markedstilbudet har igjen en verdi for noen markedssegmenter. Deretter påpeker de at ressurskarakteristikker er heterogene og imperfekt mobile. Ledernes rolle er å planlegge å styre disse ressursene i henhold til bedriftens vedtatte strategier.

Der neoklassisk teori ser på industrifaktorer som drivere til ytelse, anser R-A ressurser som drivere til ytelse og industrifaktorer kun som påvirkere. Dette understøttes av Powell (1996) som hevder at industrifaktorer kun forklarer 17-20 prosent av variansen på lønnsomhet. R-A er derfor en svært dynamisk teori, hvor disequilibrium er standarden. Dette vil si at det er en konstant prosess for å oppnå overlegen finansiell prestasjon og vedvarende konkurransefortrinn blant bedrifter. Bedriften lærer gjennom konkurranse og tilbakemeldinger fra deres finansielle prestasjoner. Disse finansielle prestasjonene hentyder den relative markedsposisjonen, som igjen antyder hvilke relative ressurser bedriften besitter. Teorien illustreres i følgende modell (figur 1).



Figur 1: A Schematic of the Resource-Advantage Theory of Competition (Hunt og Morgan 1996).

R-A teorien illustrert i modellen over gir en klar hentydning til at en organisasjons mål er å skape finansiell effisiens. Som figuren viser er det ressursene, via markedsposisjon som bidrar til å skape effisiens, men prosessen er sirkulær og går over et kontinuum. Dette bidrar til at menneskelige handlinger og strategiske valg er av betydning for bedriftens ytelse.

Organisasjoner har mange måter å tilegne seg ressurser på. Flere av disse ressursene tilegnes via kontrakter og samarbeid. Dermed kan vår teoretiske forankring bidra til å være med på å forklare hvordan og hvorfor de reagerer som de gjør ved eventuelle overtramp.

2.1.1 Transaksjonskostnader

Coase (1937) viser til at transaksjonskostnader er de kostnader som løper ved "å drive systemet". Herunder inkluderer man ex ante kostnader ved å utforme og forhandle kontrakter, samt ex post kostnader som å overvåke og tilpasse seg til enigheter. I henhold til Williamson (1985) betegnes alle kostnader ved transaksjoner i et marked utover selve prisen på produktet eller tjenesten som transaksjonskostnader. Williamson (1979) viser også til at transaksjonskostnader som et underliggende konsept ikke er spesielt komplekst. Transaksjonskostnader er de kostnadene som følger en økonomisk utveksling som varierer uavhengig av den konkurransemessige markedsprisen av varene og tjenestene som blir utvekslet. Selv om disse kostnadene er uavhengig det konkurransepregede markedet, er de bestemt av egenskapen av transaksjonen. Slik framstår problemer

ved å sette en pris på eller måle ytelsen av tjenesten behjelpelig til å fastsette transaksjonskostnaden. Williamson (1985) skriver at alle problemer, som kan formuleres direkte eller indirekte som et kontraktsproblem, kan bli analysert via et transaksjonskostnadsperspektiv. Sett opp mot R-A teoriens fokus på ressurser som grunnlag for finansiell effisiens vil transaksjonskostnadsteorien bidra til å gi et grundig fundament for å analysere og forklare våre funn.

2.1.2 Marked, hierarki og relasjon

Marked og hierarki har lenge blitt sett på som to alternative hovedmåter å tildele ressurser. Coase (1937) argumenterer for at operasjoner i et marked koster noe, og ved å forme en organisasjon og tillate en autoritet å allokere ressursene vil visse markeds kostnader bli spart. Herunder er særlig fastsettelse av relevante priser og forhandlinger av kontrakter relevante. Mange forfattere har i følge Bradach og Eccles (1989) forsøkt å utvikle denne, men hovedpoenget består: transaksjoner vil bli styrt av den institusjonelle ordningen som er mest effisient. Her kommer Williamson (1985) inn som hevder at det er tre dimensjoner av transaksjoner som dikterer om marked eller hierarki er mest effisient; usikkerhet, spesifikke investeringer og frekvens. Disse dimensjonene påvirker transaksjonskostnadene som er assosiert med å skrive, utøve og håndheve kontrakter. Når disse er høye vil, i følge Williamson (1985), markeder feile og hierarkier oppstå.

I følge Bradach og Eccles (1989) er ikke marked og hierarki den eneste måten å gjennomføre forretninger. I følge forfatterne er det en voksende mengde arbeid som dokumenterer ikke-markeds og ikke-hierarkiske organisatoriske former. Her fremheves det at relasjoner mellom uavhengige utvekslingspartnere kan bli stabilisert gjennom formelle (e.g. skriftlige kontrakter) og uformelle mekanismer (e.g. tillit). Disse formene lar bedrifter tilegne seg kunnskap som ikke er tilgjengelig inhouse, spre risiko assosiert med usikre virksomheter, tjene på skalaøkonomi, få hurtig tilgang til nye markeder og produkter, styre interorganisatoriske avhengigheter, og respondere hurtig til fleksibelt til forandrende omstendigheter. Dette bidrar til at Bradach og Eccles (1989) fremhever marked, hierarki og relasjonskontrakter som ikke gjensidig utelukkende kontrollmekanismer. Dermed er det mer enn bare de rene transaksjonene mellom bedrifter som er nødvendig å forstå for å kunne forklare hvordan

forretningsforhold utvikler seg. Dette gjenspeiles også i R-A teorien og dens fokus på ressurser som fundament for finansiell effisiens.

2.2 Opportunisme

I følge Wathne og Heide (2000) er opportunisme en driver for økte transaksjonskostnader. Dersom risikoen for opportunisme i et spesifikt forhold er tilstrekkelig høy, må betydningsfulle ressurser brukes på kontroll og overvåkning. Dette er ressurser som ellers kunne blitt brukt på en mer produktiv måte for andre formål. I følge Williamson (1985) forsøker man å demme opp for opportunisme via transaksjonskostnader. Dette er kostnader som er irreversible og som ikke har verdi utenfor den settingen investeringen er gjennomført i. Dette gjør at kostnadene øker i grad med frykten for opportunismen, og til slutt vil kostnaden overstige nytten av å være i forholdet.

I den originale transaksjonskostnadslitteraturen er opportunisme definert i generelle termer etter Williamsons (1975): "*self-interest seeking with guile*". Her er det *guile* (list) som skiller opportunisme fra den standardiserte økonomiske tilnærmingen "self-interest seeking" (Wathne og Heide 2000). Williamson (1975) beskriver *guile* som å lyge, stjele, jukse, og kalkulert innsats for å mislede, forvrengte, skjule, eller på andre måter å forvirre. Denne karakteriseringen tillater beskrivelsen av mennesker som svakt moralske og kan ikke bli sett på som tilregnelige til å hedre kontrakter eller sette regler for interaksjon. Den nevnte definisjonen kan i følge Wathne og Heide (2000) bli sett på som grov eller sterk form for opportunisme. Den manifesterer seg gjennom 1) misrepresentasjoner ved innledningen av forholdet, og 2) forskjellige former for overtredelser under forholdets levetid.

I følge Wathne og Heide (2000) spiller formelle kontrakter ofte en relativt liten rolle i interorganisatoriske forhold. Hvis en kontrakt eksisterer er den ofte utvidet av en rekke normer og uformelle avtaler. Dette er omtalt som relasjonelle kontrakter og blir sett på som formelt ufullstendige (Wathne og Heide 2000). Transaksjonsteoretikere har utvidet definisjonen av opportunisme til å innbefatte relasjonelle kontrakter. Herunder definerer Macneil (1981) *guile* som; å ta fordeler av muligheter med lite hensyn til prinsipper eller konsekvenser. Videre utdyper Wathne og Heide (2000) definisjonen med; opportunisme under relasjonelle

kontrakter betyr at spesielt relasjonsspesifikke kontraktsnormer blir overtrådt. For at en gitt atferd skal bli klassifisert som opportunistisk må det være etablerte normer i forholdet. Med etablerte normer deler dermed partene forventninger om en spesifikk atferd.

Opportunistisk atferd kan oppstå når en part enten engasjerer seg i, eller avstår fra spesifikke handlinger. Wathne og Heide (2000) identifiserer ut fra dette to hovedformer for opportunistisk atferd, aktiv og passiv. Hvordan aktiv og passiv opportunistisk atferd påvirkes er avhengig av om hvorvidt den spesifikke handlingen (eller mangel på handling) finner sted innenfor eksisterende bytterelasjoner. I tillegg påvirkes opportunistisk atferd når de opprinnelige bytterelasjonene har endret seg som følge av eksogene forhold. I prinsippet vil en hver form for opportunistisk atferd ha et potensiale til både å hindre verdiskapning og skape omfordeling av verdiene. Dog, avhengig av den spesifikke formen for opportunistisk atferd vil måten verdiskapning og distribusjon påvirkes være forskjellig.

I følge Wathne og Heide (2000) er det to forhold for sårbarhet som fremmer opportunistisk atferd: 1) informasjonsasymmetri vedrørende partens attributter eller handlinger, og 2) lock-in-effekter (innlåsing). Generelt sett så betyr informasjonsasymmetri at en parts mulighet til å avdekke opportunistisk atferd er begrenset. Dette gir den andre part mulighet til å utøve opportunistisk atferd uten å bli avslørt. Innlåsing representerer sårbarhet fordi parten ikke har mulighet til å forlate forholdet uten økonomiske tap. Dette gjør at en i større grad blir tvunget til å tolerere opportunistisk atferd fra den andre part.

Den spesifikke naturen av sårbarhet som eksisterer i en gitt situasjon har viktige implikasjoner for hvordan opportunistisk atferd kan bli behandlet. Under passiv opportunistisk atferd og eksisterende omstendigheter, kan en part mangle informasjon for å oppdage unnvikelsen eller "skulkingen" som finner sted. Selv ved full informasjon kan en part som er låst inne være nødt til å tolerere opportunistisk atferd.

Aktiv opportunistisk atferd og eksisterende omstendigheter innebærer at en part foretar handlinger som er eksplisitt eller implisitt forbudt. Denne formen for opportunistisk atferd kan øke offerets direkte kostnader. Dermed kan en eksempelvis bli nødt til å investere i kostbare overvåkningssystemer. Fra et fortjenestesyndspunkt kan den opportunistiske partens fortjeneste fra brudd på sine distribusjonsrettigheter komme på bekostning av andre distributører, som igjen vil

oppleve en nedgang i innteksstrømmen. Til slutt kan produsentens fortjeneste synke som et resultat av at andre distributører reduserer deres støtte til produsentens merke. Kostnadene kan her komme som et resultat av to scenarier: 1) en distributør kan bryte gjensalgstreksjoner hvis produsenten oppdagelsesmuligheter er begrenset, og 2) alternativt kan produsenten bli nødt til å tolerere opportunistiske krenkelser på grunn av lock-in-effekter.

Passiv opportunisme under nye omstendigheter klassifiseres som mangel på fleksibilitet og motvilje til å tilpasse seg. Her vil de direkte kostnadseffektene av opportunismen være minimale, men det er mulig at den opportunistiske part vil oppleve en økt kortsiktig fortjeneste. På lang sikt kan sviktende fleksibilitet føre til mangel på korrekt tilpasning og gi tapte inntekter. Her er det lock-in-effekter som vil ha størst påvirkning på forholdet, mens informasjonsasymmetri spiller en mindre rolle.

Aktiv opportunisme under nye omstendigheter, i disse situasjonene bruker en part de nye situasjonene til å trekke ut konsesjoner fra den andre parten. Det mest åpenbare utfallet av denne formen for opportunisme er en redistribusjon av verdier i størrelsesorden av konsesjonen som det forhandles om. Det kan også forekomme mer subtile kostnads- og fortjenesteffekter. Dette vises som forhandlingskostnader, misstilpasningskostnader, og mulige blokader av fortjenestemuligheter. Her er det også lock-in-effekter som har størst påvirkning, mens informasjonsasymmetri vil ha en mer begrenset rolle.

Både transaksjonskostnadsteori og R-A teori handler om å fordele ressurser på en mest mulig effisient måte (Williamson 1985; Morgan og Hunt 1995). McCullough, Rachal, Sandage, Worthington, Brown og Hight (1998) viser at sannsynligheten for opportunisme (overtramp) øker ved; a) konkurranse om begrensede ressurser, b) et ønske om makt og status og c) ved at en har svik i forhold til lojalitet og tillit. Videre setter dette i gang press på negative psykologiske effekter hos ofrene. Innenfor disse effektene inkluderes et ønske om å unngå overtrederen, et ønske om å hevne seg, og et forfall i velvilje og goodwill (McCullough et al. 1998; McCullough, Worthington og Rahal 1997). Hibbard et al. (2001) viser en form for opportunisme via destruktive handlinger. Destruktive handlinger beskrives ved en episode som har betydelig negativ påvirkning på levedyktigheten eller funksjonalitet for den fornærmede parten.

Ganesan et al. (2010) bruker to ulike begrep for å forklare overtramp; *opportunisme og uetisk atferd*. Opportunisme defineres i denne sammenheng som overtredelse av normer for et spesifikt forretningsforhold, omgå forpliktelser, ta fordeler av smutthull i kontrakten, samt kreve urettferdige konsesjoner når markedet tillater det (eg. Hadfield 1990; Heide, Dutta og Bergen 1998; Murry og Heide 1998; Stern, El-Ansary og Coughlan 1998; Wathne og Heide 2000). Opportunisme representerer i denne sammenheng dermed personlige, samfunnsmessige og økonomiske utfordringer i relasjoner. Herunder oppstår opportunismen når en part i forholdet gjennomfører aktiviteter som er direkte skadelig for den andre parts interesser. Uetisk atferd defineres av Ganesan et al. (2010) som overtredelse av relasjonelle eller samfunnsmessige normer for rettferdighet og ærlighet. Dette kan innebære å gi falsk informasjon om produkter og tjenester, utnytte arbeidere, manipulere, og bruke høyt press på salgs og forhandlings taktikker (eg. Kaptein 2008). Generelt kan uetisk atferd være rettet personlig mot den andre parten av forholdet, eller fokusert på eksogene parter for forholdet.

Vi ser at Williamsons (1975) definisjon av opportunistisk atferd fanger opp de elementene som er omtalt i de andre definisjonene, og slik vi vurderer det er denne grunndefinisjonen på opportunisme. Som påpekt betyr opportunisme under relasjonelle kontrakter at relasjonsspesifikke kontraktsnormer har blitt misligholdt. For at en bestemt atferd skal kunne klassifiseres som opportunistisk må det være en norm til stede, og partene deler felles forventinger vedrørende den gitte atferden (Heide og John 1992). Denne definisjonen sett opp mot Williamson (1975) gir utgangspunkt for hvorledes vi studerer opportunisme i vår forskning. I tillegg finner vi det fornuftig å benytte Wathne og Heide (2000) sin inndeling i aktiv og passiv opportunisme i vårt videre arbeid.

2.2.1 Etikk og normer

Ut i fra definisjonen til Williamson (1985) og Macneil (1981) finner vi det nødvendig å gå nærmere inn på etikk og normer. Taylor (1975) definerer etikk som granskning av naturen og begrunnelsen til moralen. Med begrepet moral menes bedømmelser, normer og regler for oppførsel. NOU (1999:20) sier at *“med etikk sikter man til den gjennomtenkningen og framstillingen av rett atferd*

som kan gjøres av både individer og kollektiver. Etikk gjelder teori". Lewis (1985) definerer forretningsetikk til å bestå av reglene, normene, prinsippene eller kodene som gir retningslinjer for moralsk atferd. Etisk atferd impliserer da at en overholder disse moralske normene, mens uetisk atferd viser til at en bryter disse moralske normene. NOU (1999:20) viser til at *"moral brukes gjerne om den faktiske handlingen eller det livsmønsteret som enkeltpersoner, grupper eller institusjoner utfører eller etterlever. Moral går på praksis."* Schwartz (2002) definerer videre et forretningsreglement for etikk som en skriftlig, tydelig, formelt dokument som består av moralske standarder som skal gi retningslinjer for ansatte og organisasjonsatferd.

Kaptein (2008) påpeker videre at flere forskere er kritiske til effektiviteten av forretningsreglementer. Dog viser han at det er en enighet om at forretningsreglement dekker de viktigste etiske normer som er anvendelig for forretningsorganisasjoner. I tillegg påpeker han at det er viktig at forretningsreglementene er i tråd med interessene til organisasjonens interessenter. Forretningsreglementer er gjerne offentlige dokumenter (Van Tulder og Van der Zwart 2006).

En generell definisjon av normer er en gruppe beslutningstageres delte forventning om en atferd (Thibaut og Kelley 1959; Gibbs 1981; Moch og Seashore 1981; Axelrod 1986; Bendor og Mookherjee 1990; Heide og John 1992). Ut i fra dette kan en anse normer som en rettesnor for atferd. Relasjonelle/sosiale normer baserer seg på forventninger om felles interesse. Herunder beskriver de relasjonelle normene særskilt en oppvartende atferd, som igjen er designet for å fremme forholdet i sin helhet (Heide og John 1992). Heide og John (1992) viser til at normer finnes på mange ulike nivåer, men det er av særskilt interesse at spesialiserte normative strukturer viser seg å kunne kontrollere individuelle utvekslingsforhold mellom bedrifter. På denne måten virker normer som en overordnet beskyttelse mot uønsket atferd. Dermed konstituerer normer en sikkerhetsanordning mot utnyttelse av beslutningsrettigheter (Stinchcombe 1986; Thibaut 1968; Shapiro 1987; Heide og John 1992). I følge Macneil (1980) kan man dele normer inn i interne og eksterne. De interne normene gjelder innad i forholdet, mens de eksterne knytter seg mot samfunnsmessige forhold. Herunder påpeker han at normer utviklet av myndigheter i form av lover og retningslinjer sjeldent er det viktigste. Derimot vil sosialt forsterkede vaner, moral og lignende

ha en betydelig viktigere rolle i hverdagslivet. Macneil (1980) viser videre at normer er mellomliggende ved atferd i en kontraktstyrt relasjon, og den overordnede flyten i samfunnsmessig utvikling. Dermed konstituerer de en abstrakt oppsummering av de varierte og spesifikke normene som opptrer i det store omfanget av ulike kontrakter. Han påpeker også at normene kan være kulturelt betinget.

Macneil (1980) viser til at han har funnet 28 typer overlappende relasjonelle former for normer. Disse deler Cannon, Achrol, Gundlach (2000) videre inn i fem hovedgrupper; *fleksibilitet*, *solidaritet*, *gjensidighet*, *harmonisering av konflikt* og *begrensning i bruk av makt*. *Fleksibilitet* omhandler hvordan holdningene mellom partene i startfasen av en avtale utvikler seg i takt med forholdet. *Solidaritet* sier noe om graden av hvorledes partene tror at suksess kommer av å samarbeide sammen, mot det å konkurrere mot hverandre. *Gjensidighet* er innstillingen til at hver parts suksess er en funksjon av alles suksess, og at en kan ikke lykkes på andres bekostning. *Harmonisering av konflikt* forteller i hvilken grad ens ønske om en felles tilpasning for samarbeid eksisterer. *Begrensning i bruk av makt* vises gjennom at en motstår å utnytte fordeler en besitter i sin forhandlingsposisjon.

Cannon et al. (2000) hevder at disse samarbeidsnormene utgjør relasjonelle påvirkningskrefter som er viktige for å adoptere et dynamisk markedsforhold, samt sikre kontinuiteten i tvetydige bytterelasjoner. Videre skriver de at normer er særlig viktige når målene i en utveksling er dårlig definert, eller gir rom for tvetydige ytelser. Dette nettopp fordi normene gir et rammeverk som sier noe om ønsket atferd i slike usikre og tvetydige situasjoner. På denne måten motiverer normer ved å fokusere på delte verdier mellom partene, likestilling og sosiale sanksjoner for å minimere risikoen for å lure seg unna og opportunistisk atferd. Weitz og Jap (1995) påpeker at dersom normer er dannet ut fra generelle forventinger i stedet for spesifikke regler, kan dette skape tvetydige roller og ineffektiv koordinering innenfor stabile utvekslingsomgivelser.

Jones (1991) og Vardi og Weitz (2004) viser at samfunnsmessige normer omhandler hva som er moralsk akseptert av allmennheten. I henhold til teori som tar for seg sosial dømmekraft vil personers tidligere bedømmelser og holdninger produsere systematiske forvrengninger i oppfattelsen av sosiale stimuli (Eagly og Chaiken 1993; Sherif og Hovland 1961). Teorien hevder videre at sosiale stimuli

som faller under samme kategori fester seg i en form for “anker”. Dette ankeret fungerer som en normativ referansestandard. Dermed vil de sosiale stimuliene bedømmes etter det ankeret som befinner seg mest nærliggende, og man vil forsøke å dra paralleller ut i fra tidligere erfaring. Ut fra dette vil de ankerene som er oppfattet av allmennheten også gi retning for hva som er moralsk akseptert i samfunnet.

Sethi (1975) viser hvordan forretninger er en sosial institusjon, og er derfor avhengig av sosial aksept av dens rolle og aktiviteter for å overleve og vokse. Det er sannsynlig at det kan være gap mellom forretningsytelse og sosiale forventninger. Dette forårsakes av spesifikke forretningshandlinger eller forandringer i omgivelsenes forventninger. Dersom dette gapet fortsetter å øke vil organisasjonen tape legitimitet og dens evne til å overleve vil være truet. Med dette som utgangspunkt må bedrifter søke å minimere gapet til en hver tid (Sethi 1975).

2.2.2 Styring av opportunistisme

Tidlig transaksjonskostnadsteori fokuserer på bruk av overvåkning og insentivsystemer for å kontrollere opportunistisme. Dette utgjør rasjonale for å bruke vertikal integrasjon som styringsstrategi, hvor man har muligheten til å kontrollere opportunistisme gjennom overvåkning og insentivordninger. Fremvoksende teori har videreutviklet det tidligere arbeidet ved å hevde at opportunistisme også kan bli håndtert gjennom seleksjon og sosialisering (Wathne og Heide 2000). Wathne og Heide (2000) mener at det ikke har blitt påpekt hvilken strategi man skal benytte for å adressere de ulike formene for opportunistisme. De hevder videre at forskjellige overvåkningsmekanismer som har blitt presentert i tidligere litteratur inneholder iboende fordeler så vel som forutsetninger. Disse må bli evaluert med respekt til spesielle utslag av opportunistisme. Hver mekanisme har også kapasitet til å skape andreordenseffekter utover det å kontrollere for opportunistisme.

I den grad det eksisterer informasjonsasymmetri i et forhold er det mulig for en part å opptre opportunistisk uten å bli oppdaget. *Overvåkning* av enten en partners atferd eller dens utfall kan forhindre et slikt informasjonsasymmetriproblem (Celly og Frazier 1996). Overvåkning kan redusere opportunistisme på to måter. Fra et *atferdsperspektiv* kan overvåkning

plassere et ukomfortabelt sosialt press på en part og deretter øke samarbeidsvilligheten (Blau og Scott 1962; Murry og Heide 1998). Fra et økonomisk perspektiv øker overvåkning sannsynligheten for å oppdage opportuniste for deretter å ha mulighet til å sanksjonere eller belønne i henhold til partens atferd. Overvåkning vil ikke ha noen påvirkning når opportunisten ikke er informasjonsbasert. Dette bidrar til at overvåkning bare har påvirkning på bestemte former for opportuniste. For at overvåkning skal virke hensiktsmessig må det også eksistere en viss likegyldighet; parten må tåle å bli overvåket. Hvis det foregår stor grad av overvåkning på bekostning av den andre parts tilfredshet ved forholdet kan dette virke mot sin hensikt og føre til økt opportuniste (Wathne og Heide 2000). Bruken av overvåkning kan også ha noen andreordenseffekter, herunder kan overvåkning fungere som et utvelgelsesverktøy. Bedrifter som er opportunistiske kan sky bedrifter som bedriver stor grad av overvåkning, og ”korrekte” bedrifter kan i større grad ønske å gå inn i et samarbeid.

Hovedformålet er å redusere vinningen av å gjennomføre opportuniste gjennom selvhåndhevende avtaler. Premisset av denne typen avtaler er å utligne partenes individuelle interesser ved å skape en *insentivstruktur* som gjør fordelene ved langtidssamarbeid større enn korttidsfortjenesten fra opportuniste. Hvis disse avtalene er strukturert korrekt fra begynnelsen reduserer de sjansene for opportunistisk atferd (Wathne og Heide 2000). Selvhåndhevende kontrakter kan ha mange former. Williamsons (1983) bruk av ”gisler”, i form av transaksjonsspesifikke investeringer, er et eksempel på dette. Her har investeringene begrenset verdi i andre forhold og derfor knytter de partene i avtalen sammen i et samarbeid. En kan også i følge Wathne og Heide (2000) skape insentiver gjennom å betale en prispremium som overstiger marginalkostnaden produsenten har ved å produsere høy kvalitet. Dette vil på lengre sikt overstige verdien av den kortsiktige fortjenesten ved kvalitetsfordedrelse og forhindre denne typen opportuniste (Rao og Bergen 1992). En selvhåndhevende avtale mellom to parter varer bare så lenge som begge partene tror at de er bedre tjent med å opprettholde relasjonen, framfor å avvikle det. Insentivordninger innehar også noen forutsetninger; å anskaffe seg et gissel fra en annen part kan kreve en viss forhandlingsmakt (Rubin 1990), å betale prispremium kan være en finansiell byrde, samt det å sette i gang insentiver kan

kreve at visse typer informasjon er tilgjengelig (Wathne og Heide 2000). Dette bidrar til at strategier for å redusere informasjonsasymmetri (overvåkning) og insentiver kan komplementere hverandre. Andreordenseffekter for intensiver er kvalitetssikring for sluttbrukere, reduksjon i kostnader og økt fortjeneste.

Den mest ukompliserte måten å håndtere opportuniste på er å velge utvekslingspartnere a priori som ikke er opportunistisk tilbøyelig, eller som er ivoende samarbeidsvillig ved spesifikke oppgaver (Orbell og Dawes 1993). *Seleksjon* er implementert gjennom screening og kvalifikasjonsprogrammer av ulike karakterer. Nøyse seleksjon kan identifisere parter som besitter de nødvendige ferdighetene, men den garanterer ikke at disse ferdighetene vil bli brukt i det pågående forholdet (Mishra, Heide, og Cort 1998). Dette gjør at passiv opportuniste i form av unndragelse/unnvikelse fortsatt kan representere et problem, samtidig kan en få utfordringer i nye omstendigheter da seleksjon er basert på eksisterende attributter og kriterier. I disse sammenhengene bør man forsøke følgende: (1) etablere en lang utvelgingsprosess så leverandører er nødt til å gjøre en innsats for å bli valgt, (2) utvikle et godt omdømme som tiltrekker seg gode leverandører, og (3) gjennomføre sertifiseringsprogram. Wathne og Heide (2000) påpeker også fire ytterligere forutsetninger som man må ta hensyn til ved seleksjon; (1) kostnaden ved å delta i et sertifiseringsprogram må overstige den kortsiktige vinningen ved å opptre opportunistisk, (2) man må identifisere kriterier som ikke produserer selvseleksjonsskjevheter, (3) omdømme inneholder visse begrensinger som utvelgelsesmetode; for at omdømmet skal være verdifullt er det nødvendig at informasjon om andre bedrifters tidligere og nåværende atferd er tilgjengelig, (4) et omdømme kan bli systematisk manipulert opportunistisk. Andreordenseffekter av seleksjon kan være reduksjon av informasjonsasymmetri, samt at det gir kvalitetssignal hvis man finner rette leverandører. Dette igjen kan bidra til å styrke omdømmet.

Målet med en sosialiseringsstrategi er å få agenten til å internalisere prinsipalens mål gjennom en *sosialiseringssprosess* (Wathne og Heide 2000). Gjennom prosessen etablerer en sosialiseringstaktikker som promoterer sammenfallende mål for aktørene. I den grad sosialiseringssinnsatsen er effektivt reduserer den sannsynligheten for at opportuniste vil finne sted uavhengig av grad av sårbarhet. Komplette sosialisering vil tillate en part å tolerere sårbarhet i form av innlåsing og informasjonsasymmetri. På denne måten innehar ikke

sosialisering noen begrensninger i forhold til de ulike formene for opportunisme. Effekten av sosialisering som en strategi avhenger av hvor komplett den er, dens evne til å promotere verdier på kryss av kontekster eller situasjoner. Andreordenseffekter er at man signaliserer utad av forholdet at man har en sosialiseringsprosess, samt at sosialiseringen kan brukes til å screene partnere som er villig til å yte i forholdet.

2.3 Kontrakter

Litteraturen viser at det finnes flere ulike kontraktstyper. Vi avdekker hovedsakelig to grupperinger i vår litteraturgjennomgang. På den ene siden har vi *eksplisitte juridiske kontrakter*, mens den andre siden består av *normative psykologiske kontrakter*. Vi ser at disse kan utgjøre et rammeverk hver for seg, eller utfylle hverandre i sin bruk.

Brown, Cobb og Lusch (2006) hevder at kontrakter bidrar til å spesifisere hva hver part skal bidra med i forholdet, hva hver part forventer å oppnå, og hvordan ulike former for eventualiteter, også uforventede, skal bli håndtert. Fordi kontrakter fastsetter roller og forventninger, bidrar de til å redusere tvetydighet, usikkerhet og uenigheter. Macneil (1978) påpeker at kontrakter er avtaler som med hensikt er ufullstendige, der målet er å gi aktørene nok fleksibilitet til å tilpasse seg forandringer i omgivelsesfaktorer. Videre viser han til at en kontrakt verken er mer eller mindre enn relasjonene mellom partene i et forhold. På denne måten forklarer kontrakten hvorledes en utveksling skal foregå i framtiden.

Som påpekt finner vi i hovedsak to typer ulike kontrakter i litteraturen; eksplisitte og normative kontrakter. Selv om disse er forskjellige fra hverandre, kan begge bli brukt i et forhold og er ansett som supplerende og forsterkende for hverandre. Eksplisitte kontrakter framstår som oftest som skriftlige og har som oppgave å adressere noen av de mange kritiske aspekter i forholdet (Ring og Van de Ven 1994). Mens felles verdier, tro, normer og forventinger som ligger i normative kontrakter skal bidra til å dekke "gapene" som den eksplisitte kontrakten ikke dekker (Macneil 1978; Rousseau 1995).

2.3.1 Eksplisitte juridiske kontrakter

Llewellyn (1931) omtaler kontrakter som et svært justerbart rammeverk. Dette rammeverket er ikke nøyaktig i sin beskrivelse av arbeidsrelasjoner, men gir en grov indikasjon på hvordan relasjoner varierer. Dessuten bidrar rammeverket som en guide i tilfeller preget av tvil og usikkerhet, og forteller når et en relasjon skal avsluttes. Haugland (2004) viser til at en kontrakt påpeker løftene som er mellom aktører, og dertil gir opphav til rettigheter og plikter.

Eksplisitte kontrakter er formelle, oftest skriftlige, kontrakter brukt til å fastsette de grunnleggende aspekter i forholdet. Disse eksplisitte kontraktene tenderer til å være basert på kontraktslovgivningsprinsipper (Lusch og Brown, 1996; Brown et al. 2006). Haugland (2004) viser at innholdet i en eksplisitt kontrakt vil forsøke å beskrive alle mulige tenkelige forhold som kan påvirke samarbeidet, og hva som skal skje dersom det ene eller andre inntreffer.

En samarbeidskontrakt spesifiserer hvilke rettigheter og plikter en har ovenfor en annen aktør. Herunder påpekes det også at kontrakter er ufullstendige, da det i de fleste tilfeller vil være umulig å ha informasjon om alle forhold som kan påvirke kontrakten (Macneil 1980; Tirole 1989; Williamson 1985; Haugland 2004). Haugland (2004) viser at en samarbeidsavtale bør forsøke å presisere samarbeidet best mulig ved å belyse a) hva samarbeidet omfatter, b) hvordan samarbeidet skal styres, c) hvilke beslutninger som skal tas i felleskap og d) hvilke beslutninger hver bedrift kan ta på egenhånd. I en slik sammenheng sier Haugland (2004) at er det vanlig å spesifisere a) hvilke ressurser partene skal bidra med, b) hvordan konfliktløsningsmekanismer skal benyttes, c) hvordan kostnader og inntekter skal fordeles, og d) hvordan man avslutter samarbeidet. Cannon et al. (2000) påpeker at utfordringen med kontrakter som overvåkningsverktøy er å sikre utvekslingen mellom partene, samtidig som en maksimerer fordelene og ytelsen.

2.3.2 Normative psykologiske kontrakter

Normative kontrakter (Rousseu 1995; Rousseu og Parks 1993) er sammensatt av implisitte forståelser og omfatter felles verdier, tro, normer og forventninger blant partene. Disse oppstår ofte for å adressere tematikk som ikke kan dekkes fullverdig av eksplisitte kontrakter.

Rousseau (1989) definerer den psykologiske kontrakten som et individs antagelser vedrørende betingelser og forhold i en gjensidig utvekslingsavtale mellom dette individet og den andre part. Artikkelen til Rousseau (1989) tar for seg forholdet mellom individ og organisasjon, men vi mener at denne formen for kontrakter i høyeste grad er interessant med hensyn til forholdet som vi ser på, organisasjon mot organisasjon. Robinson (1996) viser til at organisasjoner fortløpende må tilpasse kontraktene sine i forhold til omgivelsene. Dette gjør at det stadig vil være endringer i slike kontrakter, noe som igjen medfører økte muligheter for at de involverte partene kan misforstå avtalen, samt økt sannsynlighet for at de oppfatter et kontraktsbrudd.

Hadfield (1990) påpeker at når en kontrakt er integrert i et identifiserbart forhold, er kontraktuelle forpliktelser ofte modifiserte, supplerte eller totalt erstattet av normene innenfor det aktuelle forhold, og kan på denne måten være et substitutt for eksplisitte kontrakter (Macneil 1980). Cannon et al. (2000) skriver at kontrakter er viktige fordi styring via samfunnsmessige normer ikke er uten begrensninger. Dette fordi normer ikke er formelt kodifisert, noe som bidrar til at tvetydige forventninger og misforståelser kan oppstå og undergrave samordningen. Dette kan igjen lede til at en forsøker å utnytte situasjonen til sin fordel (Weitz og Jap 1995). Rubin (1990) viser at det ikke er noen form for nedgang i kommersiell bruk av kontrakter, herunder heller ingen nedgang i lengde eller kompleksiteten innenfor disse kontraktsdokumentene. Dette vil trolig henge tett sammen med at en integrerer bruken av både eksplisitte og normative kontrakter, samt behovet for å tilpasse kontrakten i forhold til omgivelsene.

Poppo og Zenger (2002) er blant de første som undersøker nærmere relasjonell overvåking og kontraktuell styring som komplementerende metoder, framfor substitutter. De viser til at hver av disse formene har ulike opprinnelser, og de illustrerer at bruken av begge metodene bidrar til å styrke komplementariteten i mellom partene. De avdekker at ledere tenderer til å bruke høyere nivåer av relasjonelle normer når kontraktene i større grad blir skreddersydd. I tillegg skriver de at ledere bruker høyere nivå av kontraktskompleksitet når en utvikler høyere nivåer av relasjonell overvåking. Herunder viser funnene at kontraktsmessig kompleksitet og relasjonell overvåking i sammenheng forklarer tilfredshet med utvekslingsytelsen. Gitt den overnevnte teorien ser vi at vår problemstilling kan være svært kompleks, og det

kan være mange områder innafor et kontraktmessig forhold en kan oppleve opportunisme.

2.3.3 Ønsket kontraktsbrudd

Som det kommer frem av den presenterte teorien eksisterer det flere typer kontrakter, men samtlige har fellestrekket at de sier noe om utveksling mellom to parter. Slik bidrar kontrakter til å styre utvekslinger på en hensiktsmessig måte ut i fra tilgjengelig informasjon. Morrison og Robinson (1997) viser til at et eksplisitt kontraktsbrudd finner sted dersom en part med overlegg bryter et løfte i en kontrakt med en annen part, og dette faktumet kan bli avgjort av en nøytral tredjepart. Triantis og Triantis (1998) hevder at et brudd på kontrakten oppstår når en part i kontrakten ikke klarer å levere på det tidspunktet det er forventet. Alternativt kan kontraktsholderen bryte kontrakten før leveringstid ved å *indikere* ovenfor den andre part at en ikke vil ha mulighet til å gjennomføre kontrakten. Moderne kontraktslovgivning behandler i denne sammenheng kontraktsholderens indikasjon som et brudd. Et brudd på normative kontrakter er gitt av Rousseau (1989) ved den subjektive opplevelse som refererer til en parts opplevelse av at den andre part feiler å fullføre lovnadene og forpliktelsene gitt ved den psykologiske kontrakten. Det psykologiske kontraktsbruddet kan foregå uavhengig av et faktisk eksplisitt brudd. Ut i fra dette danner vi en teoretisk definisjon av et kontraktmessig forhold ved: Et hvert forhold som er styrt av eksplisitte eller normative kontrakter. Ut i fra vår teoretiske definisjon har vi definert kontraktmessig atferd ved; ”Ønsket om å fortsette eller bryte en pågående kontrakt mellom kjøper og selger”. Vår teoretiske definisjon må herunder sees i sammenheng med Macneil (1980) sin klassifisering av normen “ivaretagelse av relasjonen”. I denne sammenheng framkommer *ønsket* om å bevare forholdet på en slik måte at det blir til en norm. Denne normen er betingende på den måten at den slutter å påvirke relasjonen når det er krefter som bidrar til at partene ønsker å skilles.

Med en slik definisjon viser vi at det er ikke selve kontraktsbruddet i seg selv vi vil studere. Vi vil få bedre forståelse av hva som gjør at en *ønsker, eller ikke ønsker*, å gå til det steget at man bryter en kontrakt med en intensjon om å forlate relasjonen. I tillegg vil vi se hvordan egenskapene i forholdet utarter seg

etter dette. Dette eventuelle ønsket vil alltid oppstå før en eventuell kontrakt brytes. Derfor vil ikke juridiske forhold være av betydning, da disse vil være særskilte hver enkel kontrakt og svært vanskelig å generalisere. Dermed anser vi at selve *ønsket, eller ikke ønsket* om å bryte blir stående fram til eventuelle juridiske smutthull eller nye alternativer framkommer, slik at kontrakten faktisk brytes. Dette er også i tråd med casene vi viste innledningsvis. Videre vil de forholdene som finner sted etter et eventuelt *ønske* om kontraktbrudd heller ikke være av interesse i dette studiet. Ergo er et *ønske, eller ikke ønske* i vår sammenheng forløperen til *handlingen*, og nettopp det vi vil undersøke i tråd med forskningsspørsmålet.

2.4 Tilknytning

Cannon et al. (2000) viser gjennom deres studier at overvåkningsmekanismer som kontrakter og normer bør sees på som en grunnmur i en kompleks struktur for overvåkning, og dermed ikke er et enten/eller alternativ. For vår del utgjør dette at normene sannsynligvis har innflytelse på ønsket om kontraktsbrudd. Cannon et al. (2000) tar kun for seg sammenhengen mellom normer og kontrakter, og anbefaler framtidige studier å se på blant annet *tilknytning* som en faktor som kan bidra til å skape synergier i kvaliteten på forholdet. Dette er også i tråd med det vi ønsker å gjøre i studiet vårt.

Ved å se på konseptualiseringen av tilknytning ut i fra en sosial sammenheng kan en legge Levitts (1983) ekteskapsanalogi til grunn. Denne sier at relasjonen mellom kjøper og selger er som forholdet mellom kone og mann. Slik ser en på ekteskapet som et rammeverk for å beskrive *kjøper - selger forhold*. Levitt (1983) sier videre at salget er det som fullbyrder frieriet. Etter dette begynner ekteskapet. Hvor godt dette ekteskapet blir, avhenger av hvor godt dette forholdet er pleiet av selgeren. McCall (1966) definerer ekteskap som en restriktiv handelsavtale. Individene i denne avtalen er enige om å utveksle kun med hverandre. Avtalen gjelder minimum fram til balansen i handelen blir ugunstig sett mot større marked. McCall (1966) og Levitt (1983) sine definisjoner er dermed en god analogi for kjøper – selger forholdet.

Dwyer et al. (1987) viser til at et forhold utvikles gjennom fem generelle faser; *bevissthet, utforskning, utvidelse, tilknytning* og *avvikling*. Herunder

beskriver *bevissthet* den ene parts anerkjennelse av at den andre part er en fornuftig utvekslingspartner. *Utforskning* er søket og prøvefasen i en utvekslingsforhold. Deretter vurderes forpliktelser, fordeler og byrder, samt muligheten for utveksling. *Utvidelse* refererer til den kontinuerlige økningen i utvekslingspartenes goder, samt økningen i deres gjensidige avhengighet. *Tilknytning* er et implisitt eller eksplisitt løfte om relasjonell kontinuitet mellom utvekslingspartene. Den siste fasen, *avvikling*, tar for seg sannsynligheten for at tilbaketrekning og frigjøring av forholdet har vært underforstått i løpet av utvikling av forholdet.

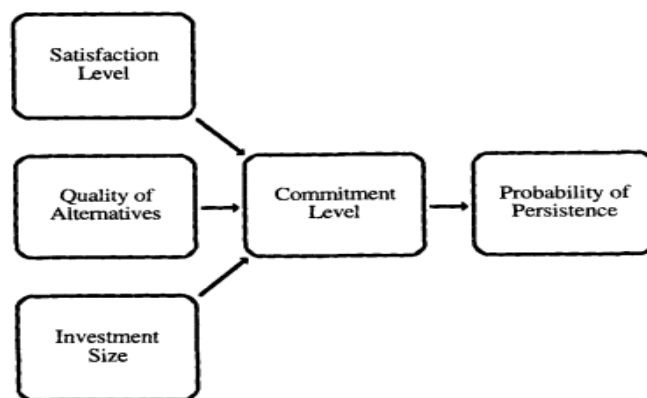
I vår oppgave er det særlig tilknytning som er av interesse. Dette fordi vi allerede mener at fasene bevissthet, utforskning og utvidelse er gjennomført ettersom det i vår sammenheng allerede ligger en relasjon og en kontrakt til grunn. Videre er også tilknytning sett på som en kritisk variabel i litteratur som dekker organisasjonsatferd og kjøpsatferd. Variabelen er også en av de eldste og mest studerte variablene innad i organisasjonsatferdsteorien (Morgan og Hunt 1994). Moorman et al. (1992) definerer tilknytning som et vedvarende ønske om å ivareta et verdifullt forhold. Morgan og Hunts (1994) definisjon utfyller Moorman et al. (1992) og går et steg videre i sin teoretisering. Deres definisjon sier at tilknytninger beskrevet ved en utvekslingsparts tro på at et pågående forhold med en annen er så viktig at en yter maksimal innsats i å vedlikeholde forholdet.

I følge Ganesan et al. (2010) har relasjonsmarkedsføringslitteraturen primært fokusert på to former for tilknytning; *kalkulativ* og *affektiv*. (eg. Fullerton 2003, Gilliland og Bello 2002; Gustafsson, Johnson og Roos 2005; Johnson, Gustafson, Andreassen, Lervik og Cha 2001). De *kalkulative* bindingene er bygget på rasjonalitet og økonomiske forhold som for eksempel spesifikke investeringer. *Affektive* bindinger har emosjonelle røtter og vokser fra samfunnsmessige forhold. I slike sammenhenger er det evnen til å identifisere seg, føle lojalitet, tilknytning og forpliktelse som settes i fokus. Denne formen for binding ansees for å være mer irrasjonell enn den kalkulative.

Basert på interdependence-teori (teori om gjensidig avhengighet) dannet Rusbult (1980) "The Investment model". I denne hevder hun at en kan predikere nivået av tilknytning i et forhold. Tilknytning er herunder påvirket av tre formative faktorer, *tilfredshetsnivå*, *kvalitet på alternativer* og *investeringsstørrelse*. *Tilfredshetsnivå* beskrives med at en ser på tilfredshet og

tiltrekning til et forhold som en funksjon av uoverensstemmelsen mellom verdien en får ut og forventingene en generelt har til kvaliteten av forholdet. Dette gjør at tilfredshet og tiltrekning referer til graden av positiv påvirkning som er assosiert med forholdet. Videre beskriver *kvalitet på alternativer* det oppfattede beste alternativet til et forhold. Dette er igjen basert på i hvilken grad de viktigste behov kan bli tilfredsstilt effektivt utenfor det nåværende forholdet (Rusbult et al. 1998). *Investeringsstørrelse* beskriver størrelsen og betydningen av ressursene som er knyttet til forholdet. Disse verdiene ansees som en spesifikk investering, og vil tape verdi eller forsvinne helt om forholdet opphører (Rusbult et al. 1998). Forfatterne påpeker at slike investeringer fungerer som sterke psykologiske motivasjoner til å forbli i forholdet.

Rusbult (1980) påpeker selv at Blau (1967) fanget opp hovedessensen i hennes modell med setningen “*Alternative opportunities foregone strengthen commitments, and together with the investments made sometimes produce firm attachments.*” (Blau 1967:160). Rusbult et al. (1998) utviklet følgende modell:



Figur 2: The Investment Model of commitment processes (Rusbult et al. 1998:360).

Rusbult et al. (1998) viser at den empiriske litteraturen gir konsistent støtte for ”the Relationship Investment model” sine antagelser, og demonstrerer at; (a) tilknytning er positivt relatert til tilfredshetsnivå og investeringsstørrelse, og er negativt assosiert med kvaliteten på alternativer, (b) hver av disse variablene bidrar med unik varians for å predikere tilknytning, (c) sammenlignet med mindre tilknyttede individer har høyt tilknyttede en vesentlig høyere sannsynlighet for å bli i deres forhold, samt (d) tilknytning er den mest direkte og kraftfulle predikatoren til å bli i et forhold. Predikatoren medierer delvis eller helt effekten

av tilfredshet, alternativer og investeringer, og er sett opp mot bestemmelsen av å bli eller avslutte et forhold. Herunder inkluderes en langsiktig orientering mot involveringen, samt følelsen av psykologisk tilknytning. Modellen er testet med ulike metoder i en rekke kulturer og ulike deltagerpopulasjoner. Breivik og Thorbjørnsen (2008) viser også i sin artikkel at modellen til Rusbult et al. (1998), med tilknytning som medierende variabel, har potensiale til å forklare både svake og sterke forhold.

Scanzoni (1979) viser tre målekriterier for tilknytning, *input*, *varighet* og *konsistens*. Ved *input* mener han at partene må bidra med relativt høye nivåer av bidrag til forholdet. Med *varighet* menes det at det bør være et visst tidsaspekt ved forholdet. Med det siste målekriteriet *konsistens* mener forfatteren at en må være konsistent i hvilke input en bidrar med i forholdet. Som vi ser er ikke Scanzonis (1979) teori avvikende fra det Rusbult (1980) og Rusbult et al. (1998) viser i sin modell. Breivik og Thorbjørnsen (2008) hevder at Rusbults et al. (1998) strukturelle konseptualisering er lik eksisterende modeller og teoretisering i markedsføring. Herunder er det stor enighet i at tilknytning er best brukt som en medierende variabel (Dwyer et al. 1987; Morgan og Hunt 1994). Ut i fra dette finner vi at "The Investment Model" er mer konkret og generalisert i større omfang, slik at vi velger å gå videre med denne. Ganesan et al. (2010) hevder som påpekt at en kan dele tilknytning i kalkulativ og affektivt. Vi ser videre at et B2B-forhold er dynamisk av natur (Morgan og Hunt 1995). Dette fører til at vi anser dimensjonene av tilknytning til å opptre på samme tid innad i forholdet. Et slikt syn vil føre til at de underliggende variablene som medieres av tilknytning i Rusbults et als. (1998) modell vil fange opp både de kalkulative og affektive sidene, og dermed bidra til å forklare villigheten til å bli i forholdet.

2.5 Tillit

Berry (1993) hevder at de variablene som er viktigst å inkludere i en undersøkelse er de som korrelerer høyest med de opprinnelige variablene. De som er tryggest å ekskludere er dertil de som korrelerer minst. Ut i fra vårt litteratursøk i kapittel 1.4 ser vi at tillit er en viktig variabel i studiet vårt. Vi ser at tilknytning og tillit korrelerer, samt omtales sammen i mange artikler (eg. Morgan og Hunt 1994; Dwyer et al. 1987; Samaha et al. 2011). Morgan og Hunt (1994) viser også at det

er en signifikant negativ sammenheng mellom opportunisme og tillit. Ut i fra dette mener vi å kunne hevde at dersom det er det er mye opportunisme i et forhold, vil det være lite tillit. Med dette som utgangspunkt vil det også være logisk å si at i forhold med mye tillit er det lite opportunisme, og dermed vil tillit trolig være med på å dempe graden av opportunisme i et forhold. Gambetta (1988) definerer tillit som et bestemt nivå av subjektiv sannsynlighet i forhold til hvilken grad en aktør vurderer at andre aktører vil utføre en bestemt handling. Vurderingen foregår i tiden før en kan overvåke en slik handling, og i en kontekst der en kan bedømme den aktuelle handlingen opp mot egen handling. Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer (1998) viser til at tillit er en psykologisk tilstand som består av intensjonen av å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger vedrørende intensjonen eller atferden av andre. Robinson (1996) definerer tillit som et individs forventninger, antagelser og overbevisninger vedrørende sannsynligheten for at en annen parts framtidige handlinger vil være gunstige, foretrekkende, eller i det minste ikke skadelig for individets interesse. I en sosial sammenheng ligger tillit i “roten” av forholdet og kontrakter, og påvirker hvert parts atferd ovenfor hverandre (Robinson 1996). Disse definisjonene er forholdsvis like, men har noen ulike teoretiske fundament. Vi ser videre at disse definisjonene tar for seg en form for “goodwill” tillit i litteraturen. Ut i fra dette har vi også sett at det i litteraturen er en framvoksende bruk av interorganisatorisk tillit. Denne type tillit er definert av Zaheer, McEvily og Perrone (1998) som graden av tillit en bestemt organisasjon gir en annen samarbeidende organisasjon. Herunder definerer forfatterne tillit som forventning om at en aktør kan 1) påberegnes å fullføre en forpliktelse, 2) vil ha en forutseende atferd, og 3) vil opptre og forhandle rettferdig når muligheter for opportunisme er tilstede. Vi ser at denne definisjonen ivaretar Robinson (1996) sin definisjon, men framstår som mer spisset. Da vi i dette studiet ikke har en kvantitativ tilnærming, der man ofte forsøker å måle ulike nivåer, finner vi den noe kompleks å bruke videre. Derfor benytter vi Robinson (1996) sin definisjon, som er noe bredere og trolig lettere for våre intervjuobjekter å forholde seg til.

2.6 Omdømme

En annen variabel vi mener er viktig å ta med i betraktningen er omdømme. Shapiro (1983) hevder at omdømme ofte er satt i sammenheng med verdien av bedriftens merkenavn og lojale kundetilslutning. Dette blir ofte referert til som “goodwill”. Videre påpeker forskeren at en organisasjon har et godt omdømme dersom konsumenter tror at bedriftens produkter er av høy kvalitet. Omdømme defineres av Fombrun (1996) som en perseptuell representasjon av organisasjonens tidligere handlinger og fremtidige utsikter, som beskriver organisasjonens samlede appell mot alle nøkkelinteressenter når sammenlignet med andre ledende rivaler. Weiss, Anderson og Macinnis (1999) ser på omdømme som en global oppfattelse av i hvilken grad en organisasjon er holdt i høy anseelse eller ikke. Fombrun (1996) viser videre at omdømme er av signifikant strategisk verdi, da det tiltrekker oppmerksomhet til en organisasjons attraktive særpreg. Omdømmet øker også de tilgjengelige alternativene for ledere, eksempelvis valget om å ta høyere eller lavere priser for et produkt og muligheten til å sette i gang innovative programmer (Fombrun 1996). Ut i fra egenskapene til omdømme hevder vi at variabelen trolig kan ha innvirkning på effekten av et overtramp, samt påvirke atferden etter overtrampet.

2.7 Makt

Macneil (1980) hevder at makt alltid er til stede og er viktig i et forhold. Emerson (1962) definerer makt ved at makten til aktør A over aktør B er mengden resistans fra parten B, som kan overvinnes av A. Gaski (1984) definerer makt ved evnen til å få noen til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Gaski (1984) sin definisjon er svært lik den fra Emerson (1962), men beskrevet på en mer anvendelig måte. Derfor velger vi å bruke denne videre i vårt arbeid. Macneil (1980) hevder makt er et svært komplekst fenomen. Dette fordi det kan variere fra kontekst, bedrift, person, tidsaspekt, med mer. Vi velger derfor å legge Emerson (1962) sin artikkel til grunn for å ha noe å generalisere ut i fra. Emerson (1962) viser til at det er den sosiale relasjonen som eier makten, og ikke en enkelt aktørs attributt. Herunder legges det vekk personlige egenskaper, ferdigheter og besittelser da disse er umulig å generalisere ut i fra. Emerson (1962) forsøker derfor å se på forhold som kan brukes i alle sammenhenger, både gruppe til gruppe, person til gruppe eller

person til person. Forfatteren viser videre til at i forbindelse med makt er kostnader referert til som den “motstanden/avhengigheten” som må overkommes i definisjonen av makt. Dette blir da kostnaden en part innehar for å møte kravene fra den andre siden. Denne kostnadsreduseringen finnes i mange former. Generelt kan en si at kostnadsreduksjon er en prosess som involverer endring i verdier, som reduserer smertene som kommer av å møte kravene til den makthavende part. Det presiseres at disse kostnadene ikke nødvendigvis bidrar til å skape balanse i forholdet. Nygaard og Boing (2010) skiller mellom to hovedtyper makt; tvingende makt og ikke-tvingende makt. Innenfor ikke-tvingende makt finnes det a) belønnende makt, b) identifiserende makt, c) ekspertmakt, d) legitim makt.

Nygaard og Boing (2010) viser til at makt er et sterkt ledelsesverktøy brukt for å påvirke, kontrollere og utvikle etiske verdier. Herunder er det særlig den makten som blir håndhevet med tvang som korrelerer positivt med opportuniste. Sett opp mot vårt tema vil derfor makt trolig ha mye å si med hensyn til atferden til den forulempede part etter et overtramp.

2.8 Oppsummering av teori og variabler

Da forskningstemaet er komplekst mener vi at det kreves et solid teoretisk fundament for å belyses. Med dette til grunn har vi nå gått igjennom de teoriene og variablene vi mener er aktuelle ut i fra forberedende litteratursøk og forstudiet. Vi gir en enkel oppsummering av teoriene og variablene i tabellen under.

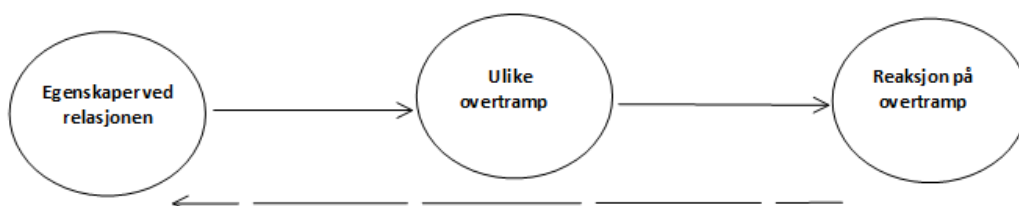
Tabell 1: Oppsummering av teori og variabler

Teori og variabler	Definisjon	Forfatter og år
RA-teori	Definerer ressurser som materielle og immaterielle enheter tilgjengelig for bedriften. Ressursene muliggjør en effisient/ og eller effektiv produksjon av et markedstilbud. Dette markedstilbudet har igjen en verdi for noen markedssegmenter. I R-A teorien er det ressurser som er drivere til ytelse, hvor industri- og andre eksterne faktorer er kun påvirkere.	Hunt og Morgan, (1995)
Transaksjons-kostnader	Alle kostnader ved transaksjoner i et marked utover selve prisen på produktet eller tjenesten.	Williamson, (1985)
Marked hierarki og relasjon	Marked og hierarki sees ikke på som den eneste måten å gjennomføre forretninger. Det er en voksende mengde arbeid som dokumenterer ikke-markeds og ikke-hierarkiske organisatoriske former.	Bradach og Eccles, (1989)
Opportunisme	Definert i generelle termer som ” <i>self-interest seeking with guile</i> ”. Her er det <i>guile</i> (list) som skiller opportunisme fra den standardiserte økonomiske tilnærmingen ” <i>self-interest seeking</i> ” Williamson (1975) beskriver <i>guile</i> som å lyge, stjele, jukse, og kalkulert innsats for å mislede, forvrengte, skjule, eller på andre måter å forvirre.	Wathne og Heide, (2000); Williamson, (1975)
Passiv opportunisme	Passiv opportunisme under nye omstendigheter tar form av mangel på fleksibilitet og motvilje til å tilpasse seg, samt mangel på informasjon for å oppdage unnvikelse eller ”skulking”.	Wathne og Heide, (2000)
Aktiv opportunisme	Aktiv opportunistisk atferd og eksisterende omstendigheter innebærer at en part foretar handlinger som er eksplisitt eller implisitt forbudt. Aktiv opportunisme under nye omstendigheter, i disse situasjonene bruker en part de nye situasjonene til å trekke ut konsesjoner fra den andre parten.	Wathne og Heide, (2000)
Etikk	”Med etikk sikter man til den gjennomtenkningen og framstillingen av rett atferd som kan gjøres av både individer og kollektiver”.	Å vite eller ikke vite, NOU (1999)

Normer	Normer er en gruppe beslutningstageres delte forventning om en atferd.	Heide og John, (1992)
Overvåkning	Overvåkning av enten en partners atferd eller dens utfall kan forhindre at informasjonsasymmetri blir utnyttet til opportunistisk atferd.	Wathne og Heide, (2000)
Insentiver	Utligne parters individuelle interesser ved å skape en <i>insentivstruktur</i> som gjør fordelene ved langtidssamarbeid større enn korttidsfortjenesten fra opportunistisme.	Wathne og Heide, (2000)
Seleksjon	Velge utvekslingspartnere a priori som ikke er opportunistisk tilbøyelig, eller som er iboende samarbeidsvillig ved spesifikke oppgaver (Orbell og Dawes 1993). <i>Seleksjon</i> er implementert gjennom screening og kvalifikasjonsprogrammer av ulike karakterer.	Orbell og Dawes (1993); Wathne og Heide, (2000)
Sosialisering	Målet med en sosialiseringsstrategi er å få agenten til å internalisere prinsipalens mål gjennom en <i>sosialiseringssprosess</i> . Gjennom prosessen setter man ut sosialiseringstaktikker som promoterer sammenfallende mål for aktørene.	Wathne og Heide, (2000)
Eksplisitte kontrakter	Formelle, oftest skriftlige, kontrakter brukt til å fastsette de grunnleggende aspekter i forholdet.	Lusch og Brown, (1996)
Normative kontrakter	Sammensatt av implisitte forståelser og omfatter felles verdier, tro, normer og forventninger blant partene og oppstår ofte for å adressere tematikk som ikke kan dekkes fullverdig av eksplisitte kontrakter.	Rousseau (1995); Rousseau og Parks, (1993)
Ønsket kontraktsbrudd eksplisitt	Et eksplisitt kontraktsbrudd finner sted dersom en part med overlegg bryter et løfte i en kontrakt med en annen part, og dette faktumet kan bli avgjort av en nøytral tredjepart.	Morrison og Robinson, (1997)
Ønsket kontraktsbrudd normativt	Den subjektive opplevelse som refererer til en parts opplevelse av at den andre part feiler å fullføre lovnadene og forpliktelsene gitt ved den psykologiske kontrakten.	Rousseau, (1989)
Tilknytning	Tilknytning er en utvekslingsparts tro på at et pågående forhold med en annen er så viktig at en yter maksimal innsats i å vedlikeholde forholdet.	Morgan og Hunt (1994)
Tilfredshetsnivå	Funksjon av uoverensstemmelsen mellom verdien en får ut, og forventningene en generelt har til kvaliteten av forholdet.	Rusbult et al. (1998)
Kvalitet på alternativer	Det oppfattede beste alternativet til et forhold. Oppfatningen er basert på i hvilken grad de viktigste behov kan bli tilfredsstilt effektivt utenfor det nåværende forholdet.	Rusbult et al. (1998)
Investeringsstørrelse	Størrelsen og betydningen av ressursene som er knyttet til forholdet. Disse verdiene ansees som en spesifikk investering, og vil tape verdi eller	Rusbult et al. (1998)

	forsvinne helt om forholdet opphører.	
Tillit	Et individs forventinger, antagelser og overbevisninger vedrørende sannsynligheten for at en annen parts framtidige handlinger vil være gunstige, foretrekkende, eller i det minste ikke skadelig for individets interesse.	Robinson, (1996)
Omdømme	En perseptuell representasjon av organisasjonens tidligere handlinger og fremtidige utsikter, som beskriver organisasjonens samlede appell mot alle nøkkelinteressenter når sammenlignet med andre ledende rivaler. Ergo en global oppfattelse av i hvilken grad en organisasjon er holdt i høy anseelse eller ikke.	Fombrun, (1996); Weiss, Anderson og Macinnis, (1999)
Makt	Evnen til å få noen til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort.	Gaski, (1984)
Lock-in	Representerer sårbarhet fordi parten ikke har mulighet til å forlate forholdet uten økonomiske tap.	Wathne og Heide, (2000)
Informasjons- asymmetri	Betyr at en parts mulighet til å avdekke opportunistiske er begrenset. Dette gir den andre part mulighet til å utøve opportunistisk atferd uten å bli avslørt.	Wathne og Heide, (2000)

Vi har i dette kapittelet belyst og gjennomgått den teorien vi mener er nødvendig å kunne besvare vårt forskningsspørsmål. Teorikapittelet har blitt utviklet fortløpende i vår oppgave. Dette må sees i sammenheng med at vi har en kvalitativ studie. Herunder har både lest oss opp på teori i forkant, samt avdekt behov for ny teori underveis i studiet. Teoriene vi har brukt kan klassifiseres etter forskningsspørsmålets innhold. Dette medfører at vi har funnet teori og variabler som tilhører kategoriene “egenskaper ved relasjonen”, “ulike overtramp” og “reaksjon på overtramp”. Vi ser for oss disse kategoriene henger sammen på følgende måte, der vi forventer å finne tilbakevirkende funn via den stiplede linjen:



Figur 3: Hvordan kategoriene henger sammen.

Herunder er variabler innad i egenskaper ved relasjonen gitt ved: overvåkning, insentiver, seleksjon, sosialisering, eksplisitte kontrakter, normative kontrakter, tilknytning, tilfredshetsnivå, kvalitet på alternativer, investeringsstørrelse, tillit, omdømme, makt, lock-in og informasjonsasymmetri. Variablene innad i ulike overtramp er gitt ved passiv og aktiv opportuniste. I reaksjon på overtramp ligger variablene ønsket kontraktsbrudd eksplisitt og ønsket kontraktsbrudd normativt.

R-A teorien, transaksjonskostnader, marked, hierarki og relasjon, etikk og normer er teorier og variabler som vi mener ligger utenfor, men påvirker, disse kategoriene. Vi belyser dette klarere i våre analysekapitler og drøftinger. De overordnede kategoriene vil man finne igjen i våre analyser, drøftinger og konklusjoner. I våre analyser tar vi i hovedsak utgangspunkt i reaksjonen etter et overtramp for å kunne besvare vårt forskningsspørsmål. I denne sammenheng har vi ikke gått i dybden for å finne ut av hvordan opportuniste endres av *stabile* og *endrende* betingelser jamfør Wathne og Heide (2000) sin teori. Dette henger sammen med at vi finner tematikken svært kompleks, og er avhengige av å avgrense vårt bidrag med hensyn til den tid og ressurser vi har tilgjengelig. Likeså ser vi av R-A teorien at forretningsrelasjoner vil være i en kontinuerlig utvikling. Derfor vil dette være et element som vil være til stede i relasjonen i praksis, uten at vi måler effekten. Før vi kan starte på analysene går vi videre inn på vårt metode/forskningsstrategi kapittel.

3 Metode og forskningsstrategi

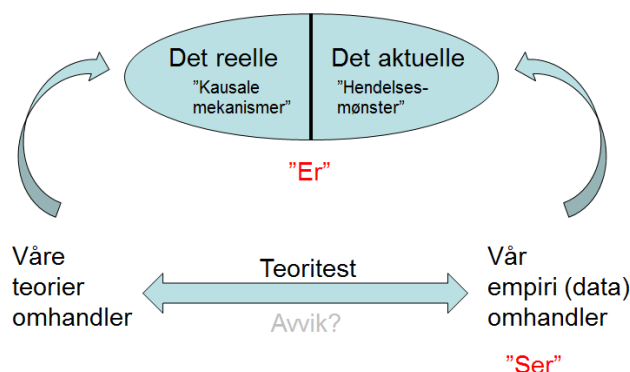
Overskriften på dette kapitlet er Metode og forskningsstrategi, noe som begrunnes i Mehmetogolu (2004) sin beretning om at kvalitativ metode som begrep ikke reflekterer en hel kvalitativ studie. Han hevder at ved å bruke betegnelsen *metode* begrenser en ofte omfanget til kun å gjelde selve datainnsamlingsmetoden, selv om en i praksis også vil innbefatte analysen og skrivingen. Ut i fra dette bør en heller vurdere å omtale studiets metodiske tilnærming for kvalitativ forskningsstrategi. I dette kapitlet ser vi nærmere på nettopp metode og forskningsvalg. Som nevnt i innledningskapitlet fremmer forskningsspørsmålet vårt bruk av kvalitative metoder og herunder casestudier. Før vi går i dybden på casestudier vurderer vi det som hensiktsmessig å definere underliggende metoder og forskningsstrategier. Dette for å forklare vårt empiriske perspektiv, som igjen vil gi føringer for hvordan vi skal innhente empiri for å forsøke besvare vårt forskningsspørsmål.

3.1 Forskning og vitenskap: Vårt utgangspunkt

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2008) hevder at for å kunne foreta en forsvarlig drøfting må en starte med å se nærmere på vitenskap, og fagområdet vitenskapsteori. Slik skal forskeren kunne velge rett framgangsmåte, samt ha evne til å vurdere andres valg av framgangsmåte på en kritisk måte. Videre skriver de at målsetningen med vitenskap er å generere kunnskap om en del av verden. Dette støttes av Guba og Lincoln (1994) som hevder at valg av metode bør være sekundært til valg av paradigme, da det er det sistnevnte som påvirker det førstnevnte. De illustrerer videre at et paradigme er et sett av basisregler og prinsipper som veileder forskeren. I følge Davidsen (2004) defineres ontologi som læren om det værende. Ergo er det området hvor en forsøker å avklare hva som eksisterer og betingelsene for eksistensen. Willig (2008) forklarer at epistemologi er en gren innenfor filosofien som omhandler teori om kunnskap. Epistemologien forsøker å besvare spørsmålene *hvordan og hva kan vi vite?* Dette innebærer å fokusere på kunnskapens natur i seg selv, dens rekkevidde og validiteten og reliabiliteten av den påståtte kunnskapen.

I følge Davidsen (2004) kan kritisk realisme benyttes som utgangspunkt for kritiske analyser av ulik karakter. Davidsen påpeker at kritisk realisme

framstår som et metodologisk alternativ som inntar en mellomstilling mellom positivismen og de mer sosialkonstruktivistiske posisjonene. Dermed bemerker han at teorien kan benyttes som et konstruktivt grunnlag for vitenskapelig arbeid. Videre påpeker skribenten at kritisk realisme er en del av den filosofiske realismen. Teorien er ment for å kunne gi svar på det som “*ligger utenfor erfaringens grenser*”. Med dette som utgangspunkt får vi følgende figur:



Figur 4: Kritisk realisme (Basert på Troye 1994).

Figur 4 illustrerer forbindelsen mellom teoretiske proposisjoner og den innsamlede empirien. Med denne modellen knytter man proposisjonene til det reelle, og innsamlede data på det aktuelle. Slik kan en se hvorvidt det er avvik mellom proposisjoner og innsamlet empiri. Derfor skiller Davidsen (2004) mellom: a) Det reelle; det som “*er*” virkeligheten, b) det aktuelle; det som er “*tilgjengelig*” og faktisk har skjedd, og c) det empiriske; det vi forsøker å “*se*” ved måle det aktuelle. Herunder hevder forfatteren at det reelle alltid er større enn det aktuelle, ergo kan ikke det empiriske konstituere det reelle. Samtidig skriver han at den sosiale virkeligheten er lagdelt med kausale mekanismer i hvert lag. Påstanden til McGrath (1981) om at all forskning inneholder alvorlige brister henger sammen med Davidsen (2004) sitt syn på kritisk realisme, der “det reelle” aldri kan bli konstituert av “det empiriske”. Av de overnevnte teoriene til McGrath (1981) og Davidsen (2004) kan en derfor forstå hvorfor forskning aldri er perfekt og det stadig fremmes nye problemstillinger.

Med overnevnte til grunn har vi valgt å posisjonere oss som kritiske realister i vårt forskningsprosjekt. Selv om vi har valgt vitenskapsteori er det et poeng i det Troye (1994:20) viser til når han hevder “*det vil være umulig både for*

forskeren selv og for andre å foreta en spissfindig og nøyaktig klassifikasjon av den vitenskapsteorien han eller hun representerer på grunnlag av den måten han eller hun forskningsmessig går til verks.” Videre påpeker han at det vil være grove ontologiske og epistemologiske antagelser i forskerens framgangsmåte. Dog påpeker Troye (1994) at uavhengig av valg av vitenskapssyn er det uønsket at en teori; 1) ikke er etterprøvbart, 2) ikke er falsifiserbart, 3) ikke har eller kan oppnå empirisk støtte, 4) er upresis, 5) mangler systematisk struktur, og 6) er unyttig. For vår del betyr dette i praksis at selv om vi har valgt kritisk realisme som vår vitenskapsmetode, vil vi trolig ha innslag av også de andre vitenskapsteoriene når vi arbeider med avhandlingen. Et slikt syn er også i samsvar med vårt metodevalg.

3.2 Metodevalg

Gripsrud et al. (2008:12) skriver at “metode betyr en planmessig framgangsmåte”. Den best egnede framgangsmåten er situasjonsbetinget av målsetningene våre, hvordan vi oppfatter verden og hvilke ressurser vi har tilgjengelige. King og Horrocks (2010) utfyller dette når de hevder at metode er de teknikker eller prosedyrer vi bruker for å samle inn og analysere data. Summers (2001) viser til at det er viktig å utvikle et bredt spekter av metodiske evner for å bli en produktiv og dyktig forsker. På denne måten vil en ha færre begrensninger på hva en kan forske på og lære av sine undersøkelser. Jacobsen (2005) hevder at hovedskillet på et rent kvalitativt og rent kvantitativt studium er graden av åpenheten. Ren kvalitativ metode preges av å være svært åpen, mens rene kvantitative metoder preges av lite åpenhet. Dette er ytterpunktene, og det kan naturligvis forekomme mellompunkter. Yin (2009) påpeker at de fleste fenomener kan studeres med både kvalitative og kvantitative metoder, og metodene kan dermed ikke ansees som konkurrerende, men komplementære. Det er forskningsspørsmålet og dybden av det en ønsker å få svar på som avgjør metodevalget.

I vår avhandling er det som allerede påpekt fornuftig å bruke en kvalitativ tilnærming. Mehmetoglu (2004:24) forsøker å definere kvalitativ forskning ved: *“En forskningsprosess som er basert på klare metodologiske forskningstradisjoner som utforsker et sosialt eller humant problem. Forskeren bygger opp et komplekst, holistisk bilde, analyserer ord, gir informantenes detaljerte syn, og gjennomfører studien i en naturlig setting”*. Videre påpeker han

at *“en kvalitativ studie bør gjennomføres ved å bruke en bestemt forskningsstrategi”*. Ved å benytte kvalitativ forskning kan vi ivareta den kronologiske flyten, og se hvilke hendelser som fører til gitte effekter. Slik kan vi igjen oppnå fruktbare forklaringer (Miles og Huberman 1994). Myers (2009) viser til at det er viktig at forskningsdesignet ikke er så fastsatt at det tvinger deg på veier som ikke er hensiktsmessige for designet ditt. For å unngå dette må vi være fleksible, og tilpasse forskningsdesignet etter behov.

Vår forskningsstrategi er lagt til en kvalitativ tilnærming. Utover den kvalitative problemstillingen og behovet for dybdeforståelse anser vi dette som nødvendig da vi trolig forsker på et forholdsvis sensitivt tema. Dette kan igjen bidra til at det vil være vanskelig å få nok respondenter til en eventuell kvantitativ tilnærming ved hjelp av eksempelvis en survey. Det finnes eksempler på forskere som har vært tvunget til å avvikle sine opprinnelige prosjekt rett og slett fordi de ikke fikk nok svar til at de kunne trekke konklusjoner ut fra sin empiri (Kotulic og Clark 2004). Ut i fra dette er nødvendig at vi som forskere håndterer tematikken med varsomhet og profesjonalitet, samt arbeider for å oppnå tillit hos respondentene. Vi velger å legge til grunn Mehmetoglus (2004:22) sin liste over årsaker til å velge kvalitativ metode, og forskningsstrategi for å underbygge vårt valg:

1. Problemstillingens natur.
2. Hvorvidt en skal studere et tema det er forsket lite eller ingenting på fra før.
3. Hvorvidt forskeren er interessert i å få og presentere en detaljert oversikt over et fenomen, ikke et større bilde.
4. Hvorvidt en ønsker å studere individer i deres egen naturlige setting.
5. Hvorvidt forskeren er mer bekvem eller interessert i den litterære skrivestilen.
6. At forskeren har tilstrekkelig tid og ressurser til datainnsamling og analyse av dataene.
7. At publikumet man skriver for er vant til den kvalitative rollen.
8. At man ønsker å understreke forskerens rolle som aktiv lærer som kan formidle informantenes syn.

3.2.1 Hva er hensikten bak vår empiriske undersøkelse

Fellesnevneren for hva en som forsker ønsker å oppnå med en empirisk studie er å skape og utvikle kunnskap. Denne kunnskapen kan skapes helt fra bunnen av, eller formålet kan være å utvikle den allerede eksisterende kunnskapen. I følge Jacobsen (2005) eksisterer det to hovedformål ved empiriske studier, *beskrivelse og forklaring*. Ved beskrivelse ønsker en å få nærmere innsikt i hvordan et fenomen ser ut. Når man søker en forklaring ønsker man å utvikle en forklaring på hvordan et fenomen oppstod. For vårt empiriske studium er formålet å få innsikt i et eksisterende fenomen og beskrive hvordan dette ser ut. Dette vil vi gjøre gjennom å observere ulike hendelser som vi vil forsøke å knytte til interessante teoretiske begreper. Deretter støttes de teoretiske begrepene opp av empiri, ergo vi har en fenomenbasert studie. Dermed er ikke målet i seg selv å generalisere statistisk, men å søke ulike teoretiske forklaringer på det observerte fenomenet, samt å utvide og knytte sammen eksisterende teori (Yin 2009).

3.3 Vår problemstilling

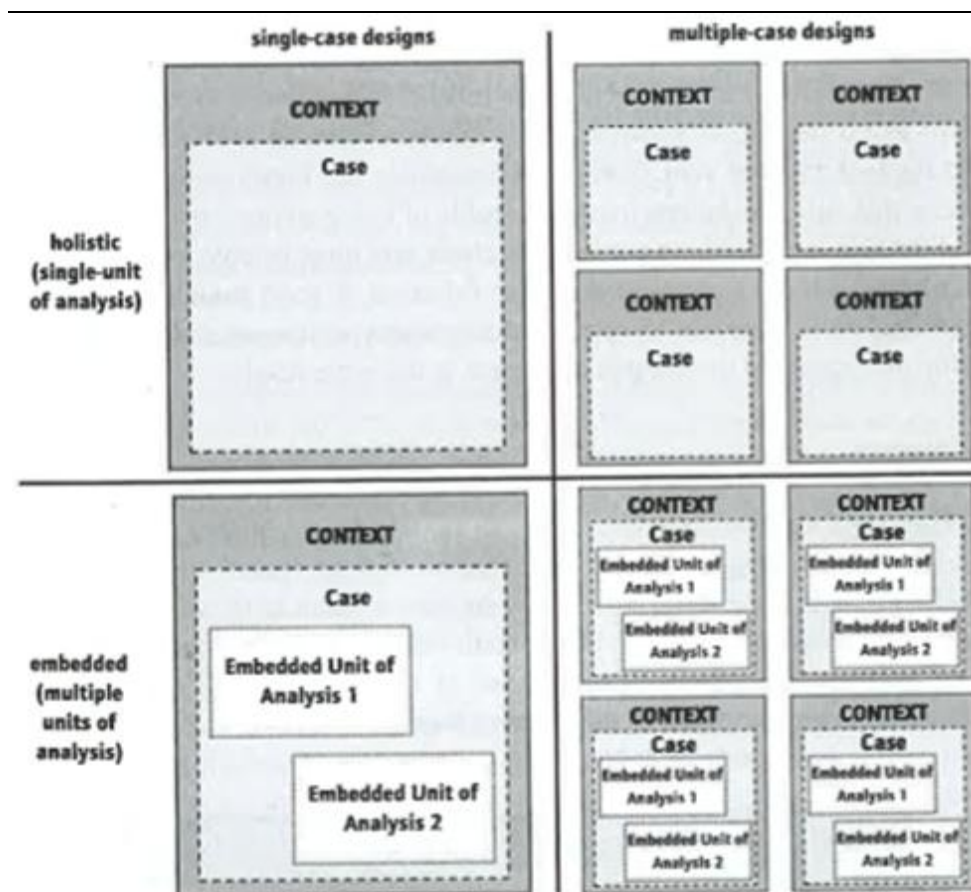
Innledningsvis definerer vi problemstillingen vår på følgende måte: *“Hvordan vil kontraktsstyrte forretningsrelasjoner reagere på overtramp, og kan egenskaper ved forholdet forklare den fornærmede parts reaksjoner og atferd?”* Som tidligere nevnt så hevder Yin (2009) at å definere forskningsspørsmålet trolig er det viktigste steget som blir tatt i forbindelse med et forskningsstudie.

Yin (2009) viser til at en basiskategorisering av ulike forskningsspørsmål er i hvilken grad det er *hvem, hva, hvor, hvordan* eller *hvorfor* spørsmål. Sett i lys av vår problemstilling er det *hvordan* og *hvorfor* spørsmål som er interessante. Disse er mer forklarende, og leder mot bruk av casestudier, historie og eksperimenter som den foretrukne forskningsmetoden (Yin 2009). Dette fordi disse omhandler operasjonelle linker som må bli sporet over prosesser, og ofte tid, fremfor frekvens. Ved forklarende studier forsøker en i følge Yin (2009) å beskrive et mønster som er relatert til fenomenet som man studerer. Herunder ønsker man å identifisere sannsynlige sammenhenger som former fenomenet.

3.4 Forskningsdesign

I følge Yin (2009) har alle typer empirisk forskningsarbeid et implisitt eller eksplisitt forskningsdesign. Designet er den logiske sekvensen som binder empirien til studiets innledende forskningsspørsmål og til slutt konklusjonen. Designet er derfor en logisk plan for å komme fra A til B. A kan defineres som de innledende sett med spørsmål som skal besvares, og B er et sett med konklusjoner som omhandler de innledende spørsmålene. Mellom A og B kan det være en rekke store steg, inkludert samling og analyse av relevant data (Yin 2009). En kan også i følge Yin (2009) se på forskningsdesignet som et "blueprint" for forskningen som tar for seg fire hovedproblemer; a) hvilke spørsmål skal man studere?, b) Hvilke data er relevante?, c) Hvilke data skal man innhente?, og d) hvordan analysere resultatene? For et casestudie er det ifølge Yin (2009) fem komponenter for et forskningsdesign som er svært viktige: 1) et studiets forskningsspørsmål, 2) dets proposisjoner, hvis noen, 3) dets analyseenheter, 4) logikken som linker dataene til proposisjonene og 5) kriteriene for å tolke funnene. I vår avhandling er forskningsdesignet formet ut fra den røde tråden som ligger gjennom hele prosjektet fra forskningsspørsmålet gjennom litteratur og teorigjennomgang til metode og dataanalyse, som deretter leder til den avsluttende konklusjonen.

Disse generelle karakteristikaene ligger til grunn for vårt valg av det spesifikke designet på casestudien. Yin (2009) presenterer en 2x2 matrise (figur 5) som inneholder de fire essensielle retningene innenfor casestudier:



Figur 5: Basistyper for design av casestudier (Yin 2009: 46).

Matrisen illustrerer først at alle typer design vil inkludere ønsket om å studere kontekstuelle forhold i relasjon til caset. Den stiplede linjen indikerer at grensen mellom case og kontekst sannsynligvis ikke er veldig skarp. Dette fordi et casestudium både må dekke fenomenet som er av interesse og konteksten som dette fenomenet befinner seg i (Yin 2009). Miles og Huberman (1994) påpeker at de fleste kvalitative forskere mener at en persons atferd må bli forstått i en spesifikk kontekst, og at denne konteksten ikke kan bli ignorert eller holdt konstant. Konteksten kan bli sett på som omgående relevante aspekter ved situasjonen, (hvem som er involvert, hvordan personen er psykisk, tidligere kontakt osv.) samtidig er det sosiale systemet som personen opptrer i viktig (skole, jobb, familie osv.). Dette fører til at hvis man kun fokuserer på en persons atferd uten fokus på kontekst kan en risikere å misforstå hele situasjonen. Dette er også i tråd med nøkkelinformantteori fra Ketokivi og Schroeder (2004) hvor de påpeker at en må kontrollere for metodeskjevhet som følge av at ulike respondenter har forskjellig tilnærming til tema. Videre viser matrisen til Yin (2009) at single og multiple casestudier reflekterer forskjellige designsituasjoner,

og innenfor disse to variantene kan det også være en eller flere analyseenheter. Dette gir singelcase holistisk, singelcase embedded, multiplecase holistisk og multiplecase embedded som de fire hoveddesignene innenfor casestudier.

I følge Yin (2009) består en av hovedforskjellene i designvalg mellom singelcase og multiple case. Singelcase er en korrekt fremgangsmåte hvis det: 1) representerer et kritisk case i testing av en velformulert teori, slik brukes caset for å bekrefte eller utvide teorien, 2) caset representerer et ekstremt eller unikt tilfelle, 3) caset er representativt eller typisk, og undersøker hverdagslige hendelser, 4) caset er revelatory, man får tilgang til et fenomen som man ikke har hatt mulighet til å studere tidligere, og/eller 5) caset er longditudinell, man ser på om forhold endrer seg over tid. Disse fremstår som hovedårsakene for å velge singelcase. I følge Yin (2009) kan ikke singelcasestudier bli sett på som komplette studier på egenhånd, og en sårbarhet innenfor singelcase er at caset ved endt studium kan fremstå som noe annet enn det var ment ved innledningen. Dette bidrar til at singelcase krever en nøye gjennomgang av potensielle case for å minimere risikoen for mistolking og for å maksimere tilgangen som en trenger for å samle casestudiebevis. Et singelcasestudie kan i følge Yin (2009) inneholde mer enn en analyseenhet. Dette finner sted når en innenfor et singelcase gir oppmerksomhet til en eller flere underenheter. Denne fremgangsmåten omtales som embedded casestudiedesign. I kontrast, dersom man kun analyserer en enhet, har man et holistisk case. Embedded casedesign gir en større mulighet til å fange opp endringer i miljøet og omgivelsene i forhold til problemstillingen. Dog kan det igjen virke inn negativt dersom en bare ser på underenhetene og glemmer helheten. Holistisk er det foretrukne når det ikke er noen underenheter og når teorien i bunn er holistisk (Yin 2009).

Når en studie består av mer enn et case hevder Yin (2009) at en har med et multiplecasedesign å gjøre. I disse casene baseres logikken på gjentakelse (Dyer og Wilkins 1991). Yin (2009) hevder at mange forskere tror at singel og multiple case er forskjellige metodologier. Yin (2009) på sin side setter ingen klar metodologisk grense mellom single og multiple case. Multiple case har både fordeler og ulemper sett mot single. Videre påpekes det at resultater fra multiple case ofte er mer overbevisende, og den helhetlige studien blir sett på som mer robust (Herriott og Firestone 1983). Samtidig kan ikke de fem ulike rasjonale for å gjennomføre singelcase bli tilfredsstilt av multiple case. Og multiple case krever i

større grad resurser og tid fra forskeren (Yin 2009). Dyer og Wilkins (1991) påpeker at en enkelt casestudie gir mer dybde og kontekstforståelse enn hva komparative casestudier gjør. Multiple komparative casestudier belyser og skaper teoretiske konstruksjoner, mens dybdestudier i form av singelcase gir mer dyptgående beskrivelse av den aktuelle verden. Samtidig må forskeren velge case på en grundig måte. Casene skal enten gi like resultater (litterær replikasjon) eller kontrasterende (teoretisk replikasjon) resultater. Dette må da predikeres eksplisitt ved begynnelsen av studiet.

Eisenhardt (1991) og Dyer og Wilkins (1991) argumenterer i ulike retninger for hva som er mest hensiktsmessig av singel og multiple case. Eisenhardt (1991) argumenterer for multiple casestudier fordi denne framgangsmåten gir større muligheter for å få frem nyanser og forskjeller, igjennom en komparativ analyse, enn singelcasestudier. Dog hevder Dyer og Wilkins (1991) at en her mister den rike bakgrunnen og informasjonsmengden som man har i singelcase, og gir derfor ikke samme grunnlaget for teoriutvikling som singelcase. Hovedpoenget som kommer frem gjennom diskusjonen er at en kan skape god teori gjennom både singel og multiple case og man må velge det som er mest hensiktsmessig for den forskersettingen en befinner seg i.

I prosessen med å selektere riktige case for vår problemstilling oppdaget vi at bedrifter opererer i ulike markeder og segmenter, og har ulike organisatoriske strukturer. Samtidig oppfyller ikke vår studie Yins (2009) fem krav for å velge single case. Derfor fant vi det at hensiktsmessig å velge en multippel casestudie, da dette gir større grunnlag for å forklare teorien på tvers av kontekstene. På denne måten vil studiet belyse og skape teoretiske konstruksjoner, samtidig som det vil gi studien overbevisende og helhetlige resultater. Casene har respondenter fra ulike nivåer i bedriftene. Dette for å kunne få fram ulikheter og nyanser innenfor hver enkelt case. Ut i fra dette har vi et multiple embedded casedesign. Casedesignet er lagt opp så vi skal få en litterær replikasjon, altså casene skal gi like resultater.

Som kriterier til valg av case setter vi fokus på å kunne besvare forskningsspørsmålet. I denne sammenheng fokuserer vi på store bedrifter, der vi ser og antar det en betydelig bruk av kontraktuelle bytterelasjoner. I tillegg er det sentralt at vi har mulighet til å oppsøke bedriften for å gjennomføre våre intervjuer. Sentralt i valg av case er at casene innehar relevant informasjon om vår

tematikk, og er villige til å bruke tid og ressurser på å hjelpe oss videre. Vi kommer tilbake til tematikken i kapitlet “Utvalg og nøkkelinformanter” nedenfor. Ut i fra de kravene vi hadde til valg av case, fikk vi kontakt med to store norske konsern, ISS og X, gjennom vårt nettverk og relasjoner. Firma X forlangte anonymisering da de oppfattet tematikken som sensitiv. Både ISS og X var villige til å hjelpe oss med å finne gode respondenter på ulike nivåer i organisasjonene. Ut i fra dette mener vi at vårt valg av case og casedesign vil gi fruktbare resultater.

3.4.1 Utvalg og nøkkelinformanter

Campell (1955) hevder at nøkkelinformanter har to klare karakteristika; de skal 1) inneha roller som gjør dem kunnskapsrike vedrørende området som skal bli undersøkt, og 2) være villige og ha mulighet til å kommunisere med forskeren. Dog har Seidler (1974) bevist gjennom sine studier at enkeltinformanter ikke kan representere store organisasjoner. Phillips (1980, 1981) støtter utsagnet ved å illustrere at ved noen tilfeller kan enkeltinformanter være utilstrekkelige når komplekse sosiale vurderinger skal gjennomføres. Ketokivi og Schroeder (2004) fraråder også bruken av singelinformanter, og viser til at disse kan være påvirket av rollen de har i bedriften når de skal svare på undersøkelser, slik at empirien kan bli preget av dette. Ut i fra dette bør en tilstrebe det å bruke flere informanter og eventuelt undersøkelser for å sikre valide svar.

John og Reve (1982) ser i studiet sitt nærmere på nøkkelinformanter i et dyadisk forhold. I studiet deres finner de støtte for at dersom forskeren foretar en omhyggelig utvelgelse av nøkkelinformanter kan en få reliable og valide data. I artikkelen er det særlig interaksjonen mellom partene i en dyade som er av interesse. Fokuset kommer av at det er i interaksjonen mellom partene de får nytte av kunnskapen av at dette er noe de har gjort sammen, framfor at den ene parten sitter med begrenset informasjon eller kunnskap.

Et særdeles viktig element med hensyn til den overnevnte teorien om nøkkelinformanter er at den baserer seg på kvantitative studier og målinger. Dermed får en et annet bilde og andre måter å måle validitet og reliabilitet på enn vårt kvalitative studium. Vi skal utvikle og generalisere til teori, ikke til empiri. Likeså mener vi at den teorien som legges til grunn her også vil være gjeldene for vår forskning, men da med de teoretiske prinsippene i teorien framfor de konkrete

validitetsmålingene i disse artiklene. I studiet vårt er vi avhengige å treffe de riktige personene i forhold til vårt forskningstema, og dertil bør vi legge vekt på Campells (1955) krav. Likeså må vi være kritiske til den dataen vi innhenter, og vi bør legge overnevnte kritikk til grunn helt fra vi starter med å finne nøkkelinformanter fram til vi er ferdige med å analysere empirien. Dessuten bør vi søke å arbeide for å oppnå en interaksjon med våre nøkkelinformanter, og legge til rette for at de føler at de er med på et samarbeid kontra en deltagelse. Dette vil trolig være sentralt for å få fram gode data og oppnå tillit til å få tilgang på det vi antar kan være sensitiv informasjon.

I søken på nøkkelinformanter har vi i stor grad tatt utgangspunkt i media og vårt nettverk, samt tips fra veiledere og forelesere angående hvem vi bør kontakte. Grunnet den begrensede tiden og de ressursene vi har tilgjengelige i forbindelse med masteravhandlingen er valget av nøkkelinformanter og bedrifter potensielt ikke optimalt, men valgt ut i stor grad på nettopp Campells (1955) krav. Thagaard (1998:51) støtter vår tankegang med at hun sier *“i kvalitative studier benyttes strategiske utvalg, det vil si at informantene velges ut på en måte som er hensiktsmessig i forhold til problemstillingen”*. Samt at hun påpeker at en skal ha nok informanter til at man når et metningspunkt ved *“når studier av flere enheter ikke synes å gi ytterligere forståelse av de fenomenene som studeres, kan utvalget betraktes som tilstrekkelig stort”*

Mitchell og Jolley (2010) hevder at en skal beskrive generelle egenskaper ved nøkkelinformantene. Ved å anvende teorien har vi forsøkt å selektere ut gode respondenter. En slik seleksjon mener vi at vi har klart bra. Fra ISS konsernet har vi intervjuet tre personer fra ulike nivå i bedriften. Første respondent var konserndirektøren for strategi i ISS, Bjarne Hansen. Vi har inntrykk av at Bjarne har gjort en fenomenal jobb og spilt en sentral rolle når omsetningen i ISS har økt fra 2.2 til 6.1 milliarder. Videre har vi intervjuet Johan Ingebrigtsen som er regionsjef i Trondheimsregionen og er ansvarlig for omkring 1000 ansatte. Johan har jobbet i ISS i 10 år, og har god kjennskap til den strategiske og operative utviklingen i bedriften. Siste respondent innenfor ISS konsernet er Torbjørn Witsø. Torbjørn er avdelingsleder i ISS Gauldal, er med i ISS sitt beredskapsteam for salmonella, og har jobbet i ISS i 14 år. Som avdelingsleder er han på et operativt nivå i bedriften og behandler kunder daglig.

I firma X har vi intervjuet avtroppende compliance direktør, som har over 30 års fartstid i bedriften. Videre har vi intervjuet bedriftens kontaktperson innenfor marked. Personen har også vært ansatt i over 30 år, og har bred ledererfaring fra ulike grener innenfor bedriften.

3.4.2 Datainnsamling

I forbindelse med vår datainnsamling tar vi utgangspunkt i dybdeintervju. I vår tilnærming til dette legger vi McCrackens (1988) bok “The Long Interview” til grunn. Vi mener at denne teoretiske tilnærmingen til datainnsamlingen gir oss en god plattform, og forståelsen av dette vil bidra til at vi får fram gode data og et tett samarbeid med respondentene. McCracken (1998) viser til at det er ni viktige forhold en må ta hensyn til og forstå før en starter på med intervjuet:

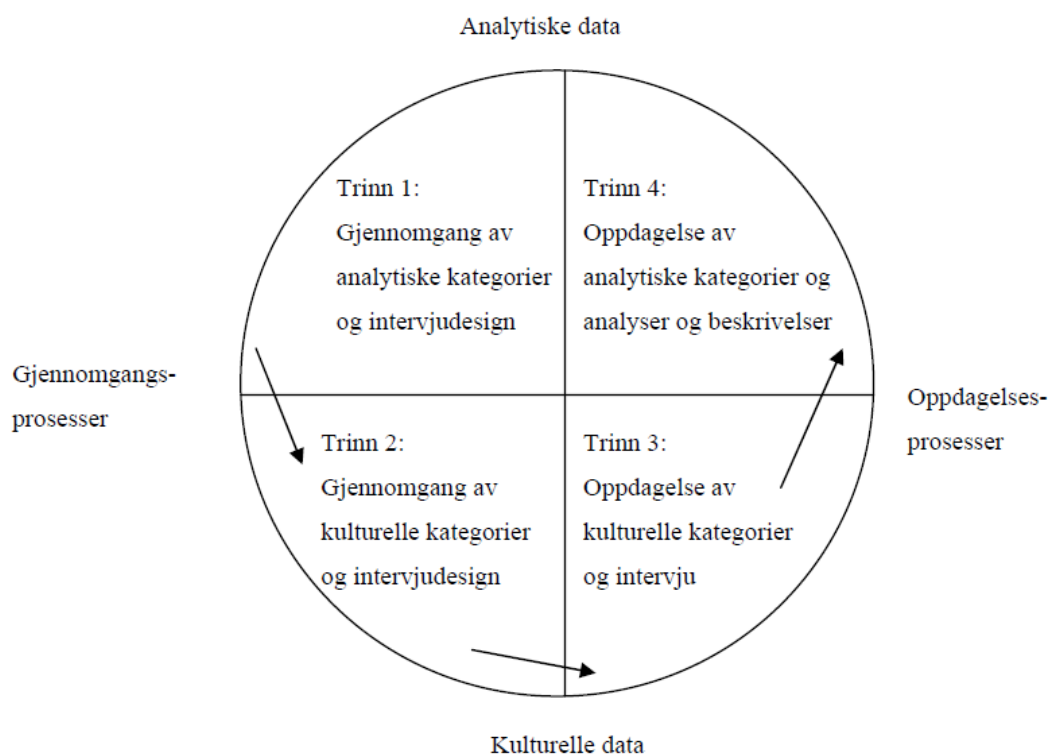
- 1) Samfunnsvitenskapens forskningsmiljø; der det er viktig at kvalitativ forskning star på egne ben og systematiserer sin viten slik at det blir lettere å gjenta prosessene.
- 2) Objektet i samfunnsvitenskapen; krever alminnelig samarbeid.
- 3) Hva er kvalitativ/kvantitativ forskning og deres forskjeller:
 - a. Hvordan de behandler analytiske kategorier.
 - b. Datarapporteringsmuligheten til respondenten.
 - c. Seleksjon av respondenter.
 - d. De er ikke substitutter, de utfyller hverandre.
- 4) Forskeren som instrument, samt forstå rollen denne har.
- 5) Invaderende/ikke-invaderende balanse - viktig å ha en god intervjuguide eller gode stikkord a bruke underveis.
- 6) Skape distanse; både respondent og forsker må gis mulighet a se ting på en ny måte.
- 7) Spørreskjemaet, som innehar flere funksjoner:
 - a. Alle blir spurt om (omtrent) det samme.
 - b. Skape distanse.
 - c. Skaper kanaler for retninger og rekkevidden av samtalen.
- 8) Forholdet mellom forsker og respondent; som er kompleks på bakgrunn av flere forhold:

a. Inntrykk av forsker påvirker respondenten - viktig med en balanse mellom formell og uformell.

b. Inntrykket forskeren har av respondenten – her må en huske at etikk er viktig.

9) Multiple fremgangsmåter; intervjuet bør ikke sees isolert, bruk det gjerne sammen med andre (og kvantitative metoder).

De videre forberedelsene til intervjuet ble tatt ut i fra prosessene McCracken (1988) illustrerer trinn for trinn i følgende modell for hvordan en skal gå fram:



Figur 6: McCrackens prosesser for det lange intervjuet (McCracken 1988).

Trinn 1: *Gjennomgang av analytiske kategorier og intervjudesign*. I denne fasen går vi igjennom litteratur. Dette hjelper forskeren med å definere problemene, samt vurdere datagrunnlaget. Denne delen kan bistå forskeren med å finne de begrepene en bygger antagelsene på, og bidrar til å utarbeide en god intervjuguide. Det påpekes farene for at en kan bli forutinntatt, men at fordelene overgår ulempene. Videre viser vi til argumentasjonen i kapittel 1.4, der vi viser at vi tilnærmer oss forskningen ved å lese oss opp på teori.

Trinn 2: *Gjennomgang av kulturelle kategorier og intervjudesign.* Her begynner forskeren å benytte seg selv som et instrument i undersøkelsen. En går gjerne i seg selv og spør om hva man kan om fenomenet, og hvilken kunnskap en selv besitter. Det er tre motiver med trinnet: 1) det å forberede seg til konstruksjon av intervjuguide, 2) det å forberede til det søket som vil skje under dataanalysen, og 3) det å opparbeide evnen til å etablere distanse til sine egne antagelser slik at en unngår forutinntatthet.

Trinn 3: *Oppdagelse av kulturelle kategorier og intervjuer.* I denne fasen har en beveget seg fra gjennomgangsprosessen over til oppdagelsesprosessen. Her skal spørreskjemaet formaliseres og ferdigstilles, samt intervjuene gjennomføres. Det er særlig to punkter en skal ha fokus på: 1) det å la informantene få fortelle sin historie på med egne ord, og 2) hvordan en foretar utvelgelse av informanter. Særlig sistnevnte er godt beskrevet i kapittel 3.4.1, mens det første punktet vil vi i vareta ved å formulere spørsmålene så generelle og lite ledende som mulig (McCracken 1988).

Trinn 4: *Oppdagelse av analytiske kategorier, analysene og beskrivelser.* Dette beskrives som det mest krevende, men minst studerte området i prosessen. Sentralt her er at en ikke kan planlegge alt på forhånd, problemer må ofte løses ettersom de oppstår, og det er ulike problemer som gir forskjellige løsninger. Videre skal forskeren benytte de funnene en har fra tidligere i prosessen, og identifisere viktige temaer. Derfor er det viktig å ikke avslutte analysen for tidlig, men gjennomføre arbeidet helt til en er i mål, og konkludere på bakgrunn av alle intervju som er foretatt. For å hjelpe til med dette illustrerer McCracken (1988) noen konkrete hjelpemidler: 1) ta opp intervjuene på tape, 2) transkriber intervjuene ordrett, 3) foreta analysen gjennom fem trinn: a) se på de enkle uttalelsene uten å lete etter sammenhenger, b) utvikle disse uttalelsene ved hjelp av deres egen betydning, så i forhold til det man finner i transkriberingen før en ser i forhold til litteratur og kultur, c) se etter sammenhenger knyttet til litteratur og kultur, d) sammenligne alle observasjoner samlet og d) sette sammen mønstrene og stiene inn i den endelige analysen. Vi kommer nærmere inn på analyser i kapittel 4. Siste punkt for å lette arbeidet er; 4) bruk databaserte hjelpemidler i analysen. Her har vi en rekke ulike programmer som kan benyttes i kvalitativ metode, da det har vært en signifikant utvikling innen dette feltet siden McCrackens bok fra 1988. Vi har valgt å ta utgangspunkt i programmet

WeftQDA. Dette programmet har vi benyttet i vårt metodekurs ved Høgskolen i Buskerud. WeftQDA er enkelt, intuitivt, gratis, og lett tilgjengelig via internett.

Vår intervjuguide er dannet etter det Mehmetoglu (2004:69) omtaler som et semistrukturert intervju. En slik tilnærming bidrar til at en i følge forfatteren *“kan avvike fra den planlagte intervjuplanen og diskutere temaer som faller utenfor de opprinnelige temaer eller spørsmål, men som likevel vil være nyttige i forhold til problemstillingen”*. Dette medfører at vi har en plan og mal for hvordan vi skulle føre samtalen med nøkkelinformantene. På denne måten kan vi være relativt åpne, men også dykke dypere inn i tematikken dersom det viser seg å være nødvendig. Vi er også forberedt på at dette kan bidra til at vi stiller spørsmål i selve intervjuet som vi faktisk ikke hadde med oss i utgangspunktet for å få dypere svar. Tilnærmingen bidrar også at vi lettere kan bruke det nevnte dataverktøy og på denne måten kategorisere svarene. Thaagaard (1980:80) støtter vår tilnærming ved å illustrere følgende: *“Fordelen med en strukturert tilnærming er at svarene er sammenlignbare, fordi intervjuene gir informasjon om de samme temaene, men fra forskjellige personer”*. Intervjuguiden er bygd opp med følgende avsnitt; introduksjon som presenterer tematikken, innledende spørsmål for å avdekke konteksten til bedriften og respondenten, forskningsspørsmål som skal besvare selve problemstillingen, samt en avslutning hvor respondenten får utdype hvis det er noe han føler vi har utelatt. For egen nytte har vi et ark som inneholder forskerspørsmålet og de variablene som kan være relevante. Intervjuguiden fra intervjurunde 1 er lagt ved i vedlegg 3. For å spisse formuleringene våre foretok vi noen mindre endringer til de andre intervjurundene. Vi finner det ikke nødvendig å legge med disse inkrementelle endringene.

3.4.3 Vår rolle

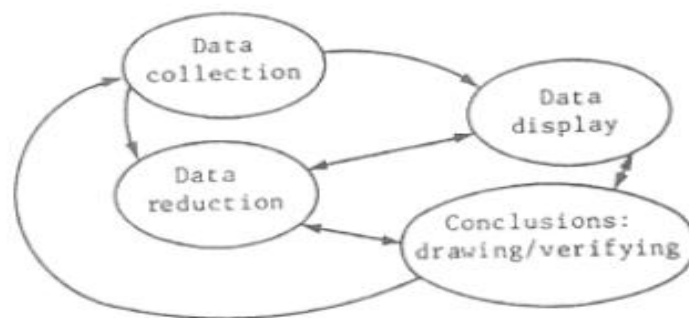
McCracken (1988) hevder det er ni punkter, som er omtalt i kapittelet over, som er viktige å ta med seg i forbindelse med forskningen. Et sentralt punkt i dette er at forskeren må forstå seg selv som et instrument i forskningen, og hva dette betyr. Dette henger sammen med hvilke erfaringer vi som forskere bærer med oss og hvordan vi oppfatter verden i tråd med vår epistemologi. Lyons og Coyle (2007) påpeker nødvendigheten av å forstå den rollen en kvalitativ forsker

besitter. Forskerens rolle er ofte ignorert eller nedtonet i mange studier. Dette til tross for at svært mange av de kvalitative metodene er karakterisert av en forventning om at forskeren eksplisitt vil fortelle om sin “fortellerrolle”. Denne rollen vil igjen lede til det rammeverket som dannet forskningsspørsmålet og informasjonen i analysene. Dersom dette arbeidet blir gjort korrekt vil dette bidra til å øke transparensen i prosessen, samt bidra til å forstå og evaluere arbeidet.

Vår rolle påvirker også hvordan vi har kommet fram til våre respondenter og empiri. Dermed er det også vi som har presentert oss selv, og forklart hva vi ønsker med intervjuet. Denne kontakten har i stor grad foregått via e-post eller telefon, hvor vi også har pratet litt generelt om temaet. I forkant av selve intervjuet ble det sendt ut et skriv slik at respondenten fikk noe konkret de kunne forberede seg på. Hensikten med dette var å gjøre et forsøk på en “ufarliggjørelse” av undersøkelsen, samt bidra til at selve intervjuet og tiden vi hadde tilgjengelig ble utnyttet mest mulig effektivt. Dette skrivet finnes i vedlegg 4. Under selve intervjuet la vi opp til å innta en lyttende og interessert posisjon, herunder både mentalt og fysisk, med et håp om å bidra til å gjøre situasjonen mest mulig komfortabel og trygg for respondentene. Noe som vi må ta høyde for og være kritiske til under analysen er om vi på noen måte kan ha farget informanten, bevisst eller ubevisst, via ord eller kroppsspråk.

3.5 Bearbeidelse av empiri

Steward og Zinkahn (2006) poengterer at data kan inspirere til teoribruk i form av et induktivt studie, men data er ikke noen erstatning for teori. De påpeker også at det er viktig å forstå at teori og data er to svært ulike elementer i forskningen. En av de store fordelene med kvalitative metoder er at vi kan gå tilbake for å justere etter behov, samt at vi kan jobbe sirkulært deduktivt og induktivt etter ønske. Den kvalitative prosessen vises godt i følgende modell fra Miles og Huberman (1994):



Figur 7: Komponentene i dataanalysen: Den interaktive modellen (Miles og Huberman 1994:12).

Figuren fremstiller tre varianter av analyseaktiviteter, samt selve datainnsamlingen, i en interakterende syklisk modell. Forskeren kan bevege seg mellom disse “nodene” etter som en har behov og framdrift i forskningen (Miles og Huberman 1994). Miles og Hubermann (1994) viser også til selve analysen av kvalitative studier foregår under hele undersøkelsesprosessen, og er dermed et kontinuum igjennom hele fasen. Dette bidrar også til at selve undersøkelsen kan endres underveis ut i fra de funn som dukker opp. Dessuten starter gjerne analysene implisitt via hva som noteres og ikke noteres, samt noteringer av mulige sammenhenger (Miles og Hubermann 1994).

Etter intervjurundene sitter vi igjen med store mengder data på lydfiler, samt notater, arkivdata og dokumentdata som må transkriberes og analyseres. Yin (2009) viser til at dokumentdata som kilde er stabile, eksakte, diskre og har bred dekning med hensyn av både tid og handlinger. Vi har fått tilgang på en rekke dokumentdata både direkte fra de ulike bedriftene, og via deres nettsider. Dette har vært årsrapporter, promoteringsmateriell, handlingsplaner og andre styringsdokumenter. Dokumentdataene har vært svært omfangsrrike og beriker i høyeste grad vår empiri og analyser. Arkivdata på sin side har samme styrker som dokumentdata, samtidig som de ofte er mer presise. Forskjellen på dokumentdata og arkivdata er at sistnevnte som regel er interne dokumenter som er vanskeligere å få tilgang på (Yin 2009). Begge de bedriftene vi har samarbeidet med har gitt oss tilgang på relevant arkivdata som har vært til stor hjelp. I firma X måtte vi signere en taushetserklæring for å få tilgang, og vi har behandlet denne dataen svært varsomt. Arkivdataene er inkludert i våre analyser, men er ikke nødvendigvis gjengitt i teksten. Bruken av dokumentdata og arkivdata bidrar til å

gi et mer helhetlig bilde av casene, og trolig mer valide funn. Nedenfor viser vi en tabell over de intervjuene vi har foretatt. Denne viser case, informant, stillingsnivå, tidspunkt for intervju og lengde på intervju, samt om det tilhørte det vi klassifiserer som intervjurunde 1 eller 2.

Tabell 2: Oversikt over intervjuer

Case	Informant	Stillingsnivå	Tidspunkt	Lengde	Runde
ISS	Bjarne T. Haugen	Konserndirektør for strategi	13. oktober 2011	1 time og 9 minutter	1
ISS	Johan Ingebrigtsen	Regionsjef	16. februar	47 minutter	2
ISS	Torbjørn Witsø	Avdelingsleder	17. februar	1 time og 52 minutter	2
Firma X	Informant 1	Compliance direktør	9. November 2011	1 time og 4 minutter	1
Firma X	Informant 2	Kontaktperson innenfor marked	15. Februar 2012	1 time og 36 minutter.	2

Ryen (2002) hevder at et passende antall respondenter må sees opp mot bredden av det vi skal undersøke og at respondentene gir tilstrekkelig informasjon. Derfor bør en samle inn data til metningspunktet nås. Metningspunktet vil si det punktet hvor det ikke lengre avdekkes ny informasjon. Vi er observante på at fem intervjuer kan være noe begrenset for å oppnå et fullstendig metningspunkt. Likevel fikk vi inntrykk at respondentene hadde et likt syn på tematikken og kom med relativt like påstander innad i hvert case. Dette må også sees opp mot at vi har valgt våre nøkkelinformanter med et kritisk blikk og fokusert på Campells (1955) to hovedpunkter for valg av nøkkelinformanter.

Langdridge (2004) viser til at transkribering av datamaterialet er den første delen av analyseprosessen, og bidrar til at forskeren blir bedre kjent med den innsamlede empirien. King og Horrocks (2010) viser videre at forskeren selv må vurdere hvor mye en skal transkribere ut i fra hvor mye tid som er tilgjengelig. Som uerfarne forskere har vi valgt å transkribere alt. Det var i forkant av intervjuene vanskelig for oss å vurdere hva som kom til å bli viktig eller ei, samt at vi oppfatter den tematikken vi arbeider med som svært kompleks. Denne

kompleksiteten bidro til at vi ønsket å få med mest mulig i starten av analysene, for så å redusere data i løpet av prosessen.

3.5.1 Koding av datamaterialet

I fasen etter datainnsamling viser Miles og Huberman (1994) at mange forskere føler at de sliter med å se “skogen for bare trær”. Det faktum at det er ord og ikke tall en skal analysere kan bidra til at det framstår så massivt og komplekst at en ikke vet helt hvor en skal starte. For vår del startet vi prosessen med å benytte dataprogrammet WeftQDA. Ut i fra den transkriberte teksten, notater, arkivdata og dokumentdata foretar vi våre analyser. Disse analysene bruker vi videre for å forsøke å avdekke funn og svare på vårt forskningsspørsmål. Datamengdene er store og ustrukturerte, noe som fører til et behov for å redusere kompleksiteten. Derfor er det et klart behov for forenkling og strukturering. Miles og Huberman (1994) påpeker at koding er analysering. Koding er merkelapper eller noter som samler informasjon i et studium. Disse kodene er anvendt for å organisere og sette opp informasjonen som hører sammen. I første runde starter en gjerne med å se etter likheter og ulikheter og lage generelle kategorier, for så å danne flere underkategorier (Miles og Huberman, 1994). Det er denne framgangsmåten vi har lagt til grunn i vårt arbeid. Ved å benytte vårt dataprogram WeftQDA får vi en systematisk framgangsmåte i vår koding og analyse. I tillegg tar vi utgangspunkt i McCracken (1988) i våre intervju. Dette medfører at vi i intervjuet ser etter sammenhenger i litteratur og kultur, og følger tankene hans i vår kategorisering og koding.

Det første steget i analyse av datamaterialet ble gjort ved koding, jmfør Miles og Huberman (1994). Da studien tar for seg to case har vi kodet disse hver for seg inn i ulike tabeller. Kodingen ble gjennomført ved at vi først delte opp i tre kategorier; *data egenskaper ved relasjonen*, *data ulike overtramp*, og *data ulike reaksjoner på overtramp*. Innenfor disse tre kategoriene har vi igjen kodet data i forhold til teoretiske variabler fra teorikapitlet vårt. Disse underkodene satt vi i utgangspunktet opp for alle de tre overkategoriene. Vi ser gjennom kodingen at noen underkategorier faller naturlig vekk da de ikke inneholder data, mens andre kategorier ble lagt til. Dette grunnet framvoksende temaer i analysen, og naturen av et kvalitativt studie, der en ofte arbeider i sirkulære prosesser (Yin 2009). En

slik koding har bidratt til at vi har fått redusert datamengden kraftig, samt gitt oss mulighet til å få en oversikt over hva vi faktisk har samlet inn av empiri. Underkodene er som følger:

- RA-teori
- Transaksjonskostnader
- Etikk
- Normer
- Eksplisitte kontrakter
- Normative kontrakter
- Tilknytning
 - o Kvalitet på alternativer
 - o Tilfredshetsnivå
 - o Spesifikke investeringer
- Tillit
- Omdømme
- Makt
- Opportunisme
 - o Passiv opportunisme
 - o Aktiv opportunisme
- Styringsmekanismer
 - o Overvåkning
 - o Incentiver
 - o Seleksjon
 - o Sosialisering
- Fremmede faktorer
 - o Lock-in
 - o Informasjonsasymmetri
- Oppfattelse
- Ønsket kontraktsbrudd eksplisitt
- Ønsket kontraktsbrudd normativt
- Kontekst

Kodingen oppfattelse har vi med oss videre, og vises i analyse- og drøftelseskapittelet. Oppfattelse er ikke definert i teorikapittelet. Dette henger sammen med at vi mener det kun er en form for “registrering/handling” der en får med seg at det har vært en opportunistisk handling. Dermed blir oppfattelse en variabel som vi anser som en mediator som er nødvendig for at det skal bli en reaksjon på overtrampet. Vi mener denne oppfattelseskoden befinner seg etter et overtramp, men før et ønsket kontraktsbrudd. Kodingen til kontekst er gjennomført for å forstå casene med hensyn til den komparative analysen. Denne koden ser vi at er uhensiktsmessig å ta med som en egen variabel i analyse og

drøftingskapittelet. Dette fordi det meste av dataen i denne variabelen er kodet inn i teoretiske variabler i vårt arbeid. På denne måten benytter vi koder fra teori og framvoksende koder fra vår empiri.

Etter kodingen satt vi med store mengder data. Denne dataen fordelte seg over totalt 80 sider, og er derfor uhensiktsmessig å legge ved i oppgaven. I tillegg foreligger det en del datamateriale som vi oppfatter som sensitiv informasjon. For å vise hvordan vi har kodet dataene har vi lagt ved et utdrag av tabellen som vi utviklet under kodingen. Begge tabellene og alle underkodene hadde i utgangspunktet samme oppsett. Som tidligere påpekt foretar vi en litterær replikasjon, med komparative case som skal gi like resultater. Dermed vil en slik oppstilling bidra til å gjøre analysene enklere. I den første kolonnen har vi plassert variabel og kodenavn, markert med fet skrift. For vår egen del var det til stor hjelp å inkludere de teoretiske definisjonene i tabellen, disse og empirien finner man i kolonne to. Definisjonene hjalp oss å kode data til korrekt variabel. I den tredje og siste kolonnen førte vi på notater som vi så fortløpende under kodingen, som kan hjelpe oss med å forstå datamaterialet under analysene.

Tabell 3: Definisjoner og utdrag fra empiri fra firma X

Variabel	Definisjon og data	Forfatter og år/ kommentarer
Passiv opportunist	Passiv opportunist under nye omstendigheter tar form av mangel på fleksibilitet og motvilje til å tilpasse seg, samt mangel på informasjon for å oppdage unntak eller ”skulking”.	Wathne og Heide, (2000)
Data egenskaper ved relasjonen	De fleste i bransjen er så edruelige at har vi noe uenighet så prøver vi å ikke vise det for tydelig for kunden. For det ser ikke bra ut (informant 1).	Forsøker å skjule eventuelle uenigheter og opportunist ovenfor kunden.
Data ulike overtramp	I en del forretningsforhold så vet de akkurat hvem de ønsker, men så er det en del av disse hvor leverandørene har blitt litt, kall det gjerne selvsikre. For at kunden skal få presset hovedleverandøren sin så ønsker man å få inn andre for å få tilbud som kan være konkurrerende i det fiktive. Vi blir da brukt for å komme med nye løsninger eller fortelle at prisen egentlig burde være lavere, så kunden bruker oss. Vi	Det er mange måter passiv opportunist kan påvirke et forhold. Ser spesielt at motvilje mot å tilpasse seg og mangel på fleksibilitet blir brukt når man er misfornøyd med en kontrakt.

	bruker mye energi på å gi tilbud, så viser det seg at det var ikke realistisk eller reelt i det hele tatt, for kunden vet hvem han skal gå til. Men når han da kan si: “men hør nå her du kan ikke ta 100 millioner på det når X kommer og skal levere det samme for 50” (informant 2).	
Data reaksjoner på overtramp	ulike på	Du har 10 millioner kroner som du skulle levere for. Også kjører du det prosjektet så ender du opp i 19 millioner. Kunden vil kanskje føle seg... at den ikke har gjort en god jobb heller.... Så jeg tror kanskje at de fleste ikke synes at det er noe særlig allright. Vi har kanskje prøvd å ha en fleksibel holdning i forhold til at vi ikke legge inn et for lavt tilbud slik at vi ikke er i stand til å håndtere noe fleksibilitet (informant 2).

3.5.2 Oppbygging av nettverksdiagram

For å fremstille de kausale sammenhengene mellom de ulike kodene har vi laget et nettverksdiagram. I arbeidet med å utvikle dette benyttet vi dataverktøyet Xmind, som er ett gratisprogram som kan hentes fra internett. Programmet bidrar til at vi lett kan tegne bokser med de ulike kodene, samt tegne piler mellom disse for å vise sammenhengene. Nettverksdiagrammet gir oss oversikt og forståelse av empirien, samt at de er svært hensiktsmessige når en skal sammenligne casene. En slik framgangsmåte er i tråd med Miles og Hubermans (1994) anbefalinger om å ha systematikk i analyseprosessen. For å sikre validiteten til nettverksdiagrammet gjennomførte vi, i tråd med Onwuegbuzie og Leechs (2007), forskertrianglering. I denne prosessen benyttet vi først vår veileder, og etterpå medstudenter på masterstudiet, til å gjennomgå modellen og komme med kritiske innspill. Selv om det er vanskelig for disse å gå i dybden på avhandlingen fikk vi tilbakemeldinger som tilsa at modellene fremstod logiske, oversiktlige og fornuftige.

3.6 Datakvalitet: Validitet og reliabilitet

Yin (2009) hevder at ettersom et forskningsdesign skal representere et logisk utsagn kan en bedømme kvaliteten på designet ved å bruke ulike logiske tester. Grønmo (2004) viser til en lignende definisjon når han hevder at kvaliteten på data omhandler hvor god dataen er med tanke på å belyse den gitte problemstillingen. Evnen til å svare på problemstillingen avhenger av fem forutsetninger; 1) dataen må representere faktiske forhold, 2) datainnsamlingen må være basert på vitenskapelige prinsipper, 3) utvalget og utvalgsmetoden er basert på og tilpasset problemstillingen, 4) utvelgelsen av informasjon, slik som operasjonalisering, kategorisering, begrepsdannelse og lignende, må være basert på systematiske utarbeidelser med tanke på problemstillingen, og 5) gjennomføringen av datainnsamlingen skjer på en forsvarlig måte og i samsvar med metodiske prinsipper. Dersom disse kravene er tilfredsstilt i det produserte datamaterialet kan dette bety at datamaterialet er av god kvalitet, gitt den aktuelle problemstillingen.

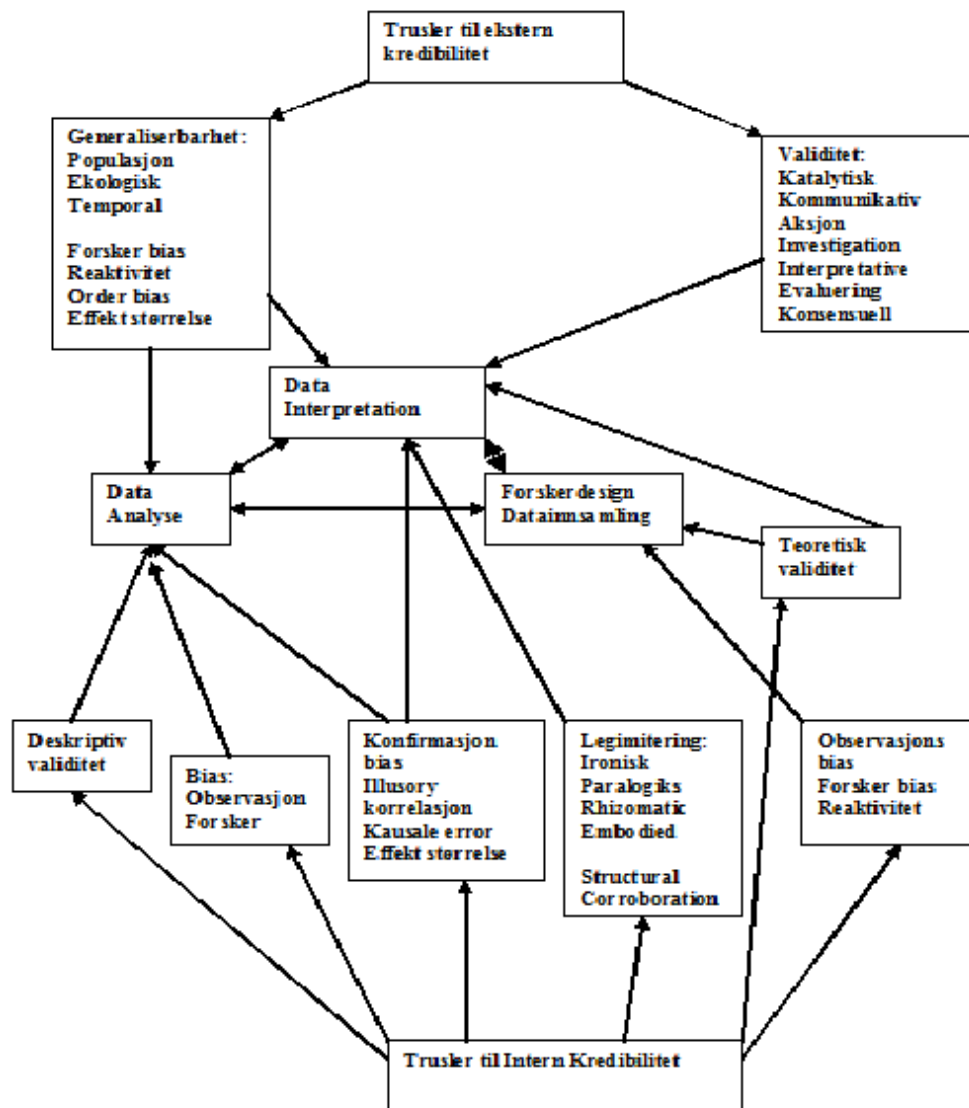
Det er en generell forståelse blant forskere at et datamateriale kan vurderes med hensyn på validitet og reliabilitet. Derfor er validitet et kvalitetskriterium som benyttes til å vurdere hvorvidt empirien er gyldig i forhold til problemstillingen som belyses (Grønmo 2004). Reliabilitet omhandler at studiens konklusjoner er konsistente og dertil mulig å reprodusere. Reliabilitet er videre basert på at et sett forskere skal kunne fram til samme resultat ut i fra samme empiri (Mehmetoglu 2004). Gripsrud et al. (2008) viser til at en på denne måten kan en ha høy reliabilitet, men lav validitet. Dette tilsvarer at en kan måle det samme gjentatte ganger, men det en faktisk ønsker å måle er feil. Det finnes flere forskjellige alternativer til validitetsbegreper innenfor kvalitativ forskning. Onwuegbuzie og Leech (2007) viser videre til at viktigheten av validitet i kvantitativ forskning er høyt akseptert, mens validitet innenfor kvalitativ forskning er et omdiskutert tema.

Yin (2009) forklarer fire varianter av validitet i casestudier igjennom; *begrepsvaliditet*, *internvaliditet*, *eksternvaliditet* og *reliabilitet*. Begrepsvaliditet identifiserer de korrekte operasjonelle målingene for det som blir studert. Internvaliditet medfører at en forsøker å danne kausale sammenhenger, der en antar at en bestemt betingelse leder til en annen betingelse. Eksternvaliditet forteller noe om hvorvidt funnene i studiet kan generaliseres. Den siste reliabilitet

er på lik linje med Mehmetoglu (2004) sin definisjon, som sier noe om et funn kan bli repetert.

Maxwell (1992) hevder at en ikke kan skille mellom validitet innenfor kvalitativ og kvantitativ metode, da det er viktige likheter mellom disse. Dermed finnes det ikke noen riktig eller gal måte å vurdere validitet. Gjennom sitt arbeid presenterer han en utfyllende måte å se på validitet gjennom *beskrivende validitet*, *evaluerende validitet*, *teoretisk validitet* og *fortolkende validitet*. De tre første formene for validitet er i stor grad tilsvarende de validitetsformene en finner innenfor kvantitativ forskning via intern validitet, variabelvaliditet og ekstern validitet. Den siste validitetsformen, fortolkende validitet, har ikke har et klart motstykke i kvantitativ metode. Dette forklares ved at bakgrunnen for informantenes meninger aldri er gjenstand for direkte tilgang, men alltid er konstruert av forskeren. Dermed besitter forskeren et stort ansvar i analyseprosessen (Maxwell 1992).

Ut i fra den nevnte diskusjonen vedrørende konseptualiseringen av validitet dannet Onwuegbuzie og Leech (2007) et rammeverk for validitetsbegreper og konsekvensene av dette innenfor forskjellige kvalitative design. Rammeverket betegner de som "Qualitative Legitimation Model" (QLM). QLM modellen tar utgangspunkt i at det er tre hovedstadier som truer intern og ekstern validitet; forskningsdesign/datainnsamling, dataanalyse og dataforståelse. Dessuten viser de også til at det vil være en vesentlig mer flytende validitetsavklaring i kvalitativ forskning enn i kvantitativ. Derfor må en ha en bred forståelse av validiteringsprosesser og implementeringen av disse innen eget studie. Nettopp dette skal QLM modellen bidra til, samt se på trusler for validiteten. Forfatterne benytter begrepene *intern* og *ekstern* kredibilitet for validitet. Herunder er intern kredibilitet definert som den ekte verdien, valgbarhet, konsistens, nøytralitet, avhengighet og troverdighet i de underliggende fortolkninger og konklusjoner av settingen/gruppen. Ekstern kredibilitet defineres i denne sammenheng som graden av generaliseringsevne til andre grupper, personer, setting, kontekst og tid. Ekstern kredibilitet baseres dermed på bekreftelse og overførbarhet av funnene og konklusjonene. QLM modellen er et omfattende rammeverk som vi legger til grunn ved vår behandling av empiri og teori. Modellen er vist under:



Figur 8: QLM modellen (Onwuegbuzie og Leech 2007).

Videre hevder Onwuegbuzie og Leech (2007) at validitet er en relativ bestanddel i kvalitative studier, der det ikke vil være et dikotomt utfall, men en diskusjon over grad eller nivå. De påpeker at det ikke finnes noen metode som garanterer valide data eller konklusjoner en kan stole på. Derfor har de samlet 24 strategier for prosedyrer som bidrar til å øke studiets validitet. Vi benytter aktivt flere av disse strategiene, i fellesskap med teori, for å opprettholde og styrke validiteten i vår avhandling. Dog finner vi det ikke nødvendig å utdype det omfattende rammeverket til Onwuegbuzie og Leech (2007) i avhandlingen.

3.6.1 Et kritisk blikk på validiteten og reliabiliteten i studiet vårt

Som forskere må vi rette et kritisk blikk mot validiteten og reliabiliteten i vår avhandling. Som påpekt i kapittel 3.4.3, som beskrev vår rolle, har vi hatt et konstant fokus på denne tematikken igjennom hele prosessen. For å systematisere vårt kritiske blikk tar vi i bruk teorien fra Onwuegbuzie og Leech (2007). Derfor starter vi med å se på intern kredibilitet, før vi foretar en vurdering av ekstern kredibilitet og avslutter med å se på reliabiliteten til studiet vårt. Vi viser også eksempler på hvordan vi har anvendt de ulike strategiene fra forfatterens rammeverk.

I forhold til den interne kredibiliteten er det fornuftig å starte med vår intervjuguide. Denne er klassifisert som semistrukturert, og gir rom for å være fleksibel og åpen. Ut fra at vi har arbeidet godt med å sette oss inn i teori og metode mener vi at denne guiden er hensiktsmessig. Dog kan det tenkes at spørsmålene har vært framstilt slik at respondentene hadde mulighet til å mistolke og svare feil på våre spørsmål. Det faktum at vi studerer et særdeles komplekst og til tider sensitivt fenomen, bidrar til at vi også kan risikere at respondentene med eller uten overlegg, har valgt å svare feil, samt unnlatt å gi informasjon. I tillegg var intervjuene på ulike fysiske lokasjoner, samt spredt over i tid. Dette kan ha bidratt til at vi har fått ulike svar og tolkninger fra respondentene. Vi har hatt dette i bakhodet, både ved intervju og analyser og har forsøkt å demme opp for dette i tråd med flere tiltak fra Onwuegbuzie og Leech (2007). Eksempelvis er tiltak 1, som sier: at vi skal ha en forståelse av kulturen, bygge tillit med deltakerne, sjekke ut misinformasjon skapt av forskerens tilstedeværelse eller at deltakerne vet at de blir studert. Eksempelvis så vi at når vi tok notater ble respondentene fokusert på hva vi skrev, slik at vi unnlott å skrive under intervjuene.

En annen faktor som kan påvirke vår interne kredibilitet er vårt valg av nøkkelinformanter. Disse kommer fra to ulike casekontekster, og kan derfor oppfatte og svare på vår intervjuguide ulikt. Dette kan igjen ha påvirket hvordan våre funn og data framstilles. Vi mener likeså at den styrken vi viser ved våre nøkkelinformanter, illustrert i vårt nøkkelinformantkapittel, gjør at vi har funnet meget gode respondenter for å svare. Herunder har Onwuegbuzie og Leech (2007) tiltak nummer 1, vist over, vært sentralt. Vi har også benyttet strategier fra punkt 8 av forfatterne. Eksempelvis har vi: beholdt den konseptuelle rammen, benyttet informanter til å skaffe bakgrunn og historisk informasjon, triangulert data,

eksaminert potensielle informantbias, vist feltnotater til kollegaer og viktigst av alt så har vi konstant beholdt forskningsspørsmålet i hodet.

Som påpekt vil oss selv som forskere påvirke utfallet av den interne kredibiliteten. Dette har vi hatt stort fokus på, og vært klare på at vi har en sentral rolle. For å forsøke å minimere effekten vi kan ha hatt på studiet har vi brukt mange av strategiene fra Onwuegbuzie og Leech (2007). Eksempelvis har vi forskertriangulert, brukt kollegaer, forsøkt å unngå å forstyrre den eksisterende sosiale konteksten, vi har vist våre intensjoner ved forskningen, forsøkt å følge data framfor å lede den, med mer. Vi mener at vi har klart å minimere vår påvirkning på respondentene ved å være bevisste på disse aspektene, teorien og forsøkt å fremstå ydmyke, men profesjonelle.

I forhold til analysene vi har gjort er det flere grep som kan ha påvirket vår interne kredibilitet. Særlig kan vår koding, datareduksjon og ikke minst den komparative analysen ha svakheter. Med hensyn på kodingen har vi forsøkt å kode etter teoretiske variabler. En slik koding henger sammen med vår tilnærming til tematikken og vår intervjuguide. Kodingen støttes av Onwuegbuzie og Leech (2007) som illustrerer at det er best å kode etter teori i henhold til tiltak 10. I denne prosessen har vi rådført oss med andre studenter, diskutert med hverandre og ikke minst fått støtte fra vår veileder. Samtidig har vi også tatt i bruk mange av de andre strategiene fra rammeverket til Onwuegbuzie og Leech (2007). Vi trekker spesielt fram at: vi har gitt tilgang til all dokumentasjon ved studien, deltagerne har fått mulighet til å lese over vår empiri, vi har transkribert og brukt våre notater så fort som mulig etter et intervju, med mer. Dette har vært en gjentakende prosess i hele vår analyse. At nøkkelinformantene våre har fått lese igjennom empirien bidrar til at vi har fått avstemt at vi har tolket deres utsagn korrekt i forhold til hva de har ønsket å framstille. Dermed har vi vært bevisste på fallgruvene i analysefasen fra starten med transkribering fram til konklusjonene. Denne biten har også vært den klart mest tidkrevende prosessen i vår forskning.

Vi har til en hver tid hatt et fokus på å sikre intern kredibilitet. Dette har vi forsøkt å sikre ved først og fremst å ha god kjennskap til teori og metode. Et slikt fokus har igjen medført at vi har brukt svært mange av de 24 strategiene fra Onwuegbuzie og Leech (2007) både bevisst og ubevisst. Derfor mener vi at selv om det kan eksistere forbedringspotensialer, framstår studiet vårt med høy intern validitet gitt den tiden og ressursene vi har hatt tilgjengelige. Vi hevder dermed at

vi har målt og funnet data på det vi ønsket å undersøke, slik at vårt bidrag til litteraturen er relevant.

Når det gjelder den eksterne kredibiliteten er det uten tvil behov for mer forskning. Dette fordi vi, som påpekt, finner lite litteratur som direkte omhandler området og ønsker å bidra til å legge det første teorigrunnlaget. Vi ser at våre funn kan være knyttet til de bestemte casene vi har, og derfor at det er vanskelig å si noe konkret om hvorledes dette er generaliserbart over flere forhold. Det er særlig våre funn i analysekapittelet, modeller og konklusjon som har behov for å testes videre. En slik prosess kan medføre store endringer, og nye funn. Likeså mener vi at våre funn gir grunnlag til å bygge videre, og dermed være et det første bidrag i prosessen. Det vil være naturlig at en i en eventuell videre forskning tar utgangspunkt i en eller flere av de strategiene Onwuegbuzie og Leech (2007) presenterer for å styrke ekstern kredibilitet. Herunder nevner vi eksempelvis: replisere funn, bruke ekstremt caser, motsatte/negative case analyser med mer. I tillegg vil framtidige forskere naturligvis få tilgang på den empirien vi besitter dersom det er ønskelig.

For vår del har vi også i forbindelse med ekstern kredibilitet brukt flere av de 24 omtalte strategiene bevisst eller ubevisst. Som godt poengtert er ingen tvil om at vi i hovedsak har fokusert på intern kredibilitet i vår forskning. Dette henger også sammen med hvilken type forskning vi har, der vi ønsker å framstille en teori. Dog mener vi at dette fokuset også gir grunnlag for videre arbeid med å sikre den eksterne kredibiliteten i videre forskning.

Reliabilitet omhandler hvorledes det er mulig å replisere aktuelle funn. Denne prosessen er vanskeligere i kvalitative undersøkelser enn i kvantitative. Kvalitative undersøkelser mangler standardiserte måleinstrumenter og vi som forskere står i sentrum. Dermed vil det faktum at vi er mennesker, preget av skjønn og kontekst, spille en rolle i forskningen. Gitt dette kan det være vanskelig å finne de nøyaktig samme funnene som vi har gjort dersom en repliserer forskningen. Å unngå alle mulige effekter som kan påvirke reliabiliteten til vårt datamateriale er ikke mulig på grunn av de karakteristikaene som kjennetegner nettopp kvalitative undersøkelser. Men vi har vært klare over de faktorene som kunne oppstå underveis og dermed potensielt kunne redusere kvaliteten med tanke på reliabiliteten, noe vi tror vi i tilfredsstillende grad har oppnådd. Vi begrunner våre antagelser med at vi har hatt en systematisk tilnærming til problemstillingen

der vi detaljrikt forsøker å vise vår framgangsmåte. Videre har vi under veis tatt vare på alle dokumentdata, arkivdata, lydfiler, transkriberinger og matriser. Disse er naturligvis ikke lagt ved oppgaven, og etter avtale med nøkkelinformanter slettes når avhandlingen er sensurert.

3.7 De viktigste retningslinjene innenfor forskningsetikk

Forskningsetiske komiteer (2009a; 2009b) viser til at *“på samme måte som etikk dreier seg om visjonen om det gode liv, dreier forskningsetikk seg om visjonen om den gode kunnskapen. Begrepet “forskningsetikk“ viser til et mangfoldig sett av verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet”*. NOU (1999:20) hevder at *“med etikk sikter man til den gjennomtenkningen og framstillingen av rett atferd som kan gjøres av både individer og kollektiver”*. Derfor mener vi at når vi gjennomfører empiriske arbeider og setter oss selv i en forskerposisjon har vi et etisk ansvar både for eget arbeid og det miljøet vi jobber innenfor. Ut i fra dette er det viktig at en som forsker følger noen retningslinjer som vedlikeholder det etiske ansvaret man står ovenfor i denne posisjonen.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har utviklet retningslinjer med 47 punkter med følgende inndeling: a) forskningsetikk, forskningsfrihet og samfunn, b) hensyn til personer, c) hensyn til grupper og institusjoner, d) forskersamfunnet, e) oppdragsforskning og f) forskningsformidling. Disse forskningsetiske retningslinjene gir forskere og forskersamfunnet bistand til å reflektere over sine etiske oppfatninger (Forskningsetiske komiteer 2009a; 2011). Forskningsetiske komiteer (2011) viser meningen med retningslinjene med følgende poengtering: *“De forskningsetiske retningslinjene er utarbeidet for å hjelpe forskere og forskersamfunnet med å reflektere over sine etiske oppfatninger og holdninger, bli bevisst normkonflikter, styrke godt skjønn og evnen til å treffe velbegrunnede valg mellom motstridende hensyn”*. Et sentralt poeng her er at de forskningsetiske retningslinjene ikke har samme funksjon som lover, men er som påpekt hjelpemidler for forskere. (Forskningsetiske komiteer 2009c).

Mitchell og Jolley (2010) lister videre opp ni etiske retningslinjer for studier som involverer menneskelige deltakere: 1) deltakerne bør melde seg

frivillige til studiet, 2) deltakere bør ha en generell ide om hva som vil skje med dem hvis de deltar i studien, 3) de bør vite at de kan trekke seg fra studien når de vil, 4) undersøkeren bør holde hver enkeltstående respondents svar konfidensielt, 5) undersøkeren bør være sikker på at alle som jobber for han/hun oppfører seg etisk, 6) undersøkeren bør prøve å forutse all mulig risiko for deltakerne og forsøke å minimere denne, 7) ved endt studie bør undersøkeren undersøke deltakerne for tegn til skade og prøve å rette på dette, 8) ved slutten på studien bør undersøkeren forklare formålet med studien og svare på eventuelle spørsmål, og 9) undersøkeren bør få tillatelse fra rette komiteer eller skoler. Disse synes vi er hensiktsmessige å kombinere med NESH sine retningslinjer, da vi i stor grad skal ha direktekontakt med respondentene våre, og vi fort kan få fram en del sensitive data.

3.7.1 Etiske utfordringer ved studenters mastergradsarbeid

Generelt må vi som studenter ta hensyn til de retningslinjene som er gitt av NESH. I denne forbindelse mener vi at disse bør følges, og bli en naturlig del av hverdagen igjennom hele forskningsprosessen knyttet til masteravhandlingen. Dette betyr i praksis at det ikke skal være en plikt, men mer en naturlig vane for oss som forskere. Vi antar at et fokus på etikk vil være særlig viktig under datainnsamling, analyser, rapportering, publisering og tematikk knyttet til oppbevaring.

Et forhold vi tror det ofte syndes på er referanser og referanseteknikk. Dog har dette vært et fokus igjennom hele vårt femårige studieløp, slik at vi mener at alle studenter skal være opplyst om dette. Et annet forhold vi tror kan forekomme er opportuniste i forhold til hva dataene faktisk viser og det resultatet en gjerne ønsker å få ut av dataene. Herunder kan en faktisk se at forskere er villige til å forfalske data for å se bedre ut, jamfør Sudbøsaken fra 2006 (Hildebrandt 2011). For å unngå nettopp dette mener vi det er viktig å komme tidlig i gang, og jobbe planmessig og strukturert. Tar vi som studenter hensyn til retningslinjene til NESH og kombinerer disse med de ni punktene fra Mitchell og Jolley (2010) er det all grunn til å tro at vi kan bedrive god forskning, samt sikre bare sikre respondentens ve og vel. Slik mener vi at vi bidrar til en større sannsynlighet få en mer valid oppgave. Dette fordi ingen vil føle seg presset eller tvunget til å delta

uten at de har kunnskap, kjennskap eller vilje til dette, noe som kan føre til skjevhet i responsene.

3.8 Oppsummering

Gjennom vår bruk av teori og metodiske tilnærming mener vi at vi har ivaretatt validiteten og reliabiliteten i vår avhandling. Dette har vært en systematisk prosess fra oppstarten av vår forskning. Vi mener de funnene vi har avdekt er reelle, og dermed representerer virkeligheten på en korrekt måte. Dog påpeker vi kompleksiteten i tematikken, samt det faktum at vi kun klarer å måle et lite bruddstykke av virkeligheten. I denne sammenhengen har vi som forskere vært kritiske. Vi har eksempelvis stilt hverandre kritiske spørsmål til samtlige funn, og forsøkt å finne sammenhenger i teorien før vi har gått videre. Der hvor vi har vært i tvil har vi benyttet oss av forskertrianglering via medstudenter, veileder og andre ressurspersoner. Vi har tatt høyde for eventuelle svakheter og forhold som kunne vært forbedret, samt at vi har drøftet forskningens etiske retningslinjer. Ut i fra dette vil vi hevde at vår studie kan danne grunnlag for videre forskning.

4 Analyse av empirien

I dette kapitlet presenterer vi casene våre, og foretar en analyse av empirien vi har samlet inn. Vi har tatt utgangspunkt i to store aktører i det norske markedet, som begge har opplevd en vesentlig profesjonalisering og vekst de senere år. Den første bedriften er firma X, som vi har anonymisert etter avtale med bedriften og dens nøkkelinformanter. Den andre bedriften er ISS Facility Services. Etter analysene av hvert enkelt case foretar vi en komparativ analyse for å se på likheter og ulikheter mellom casene.

4.1 Casebeskrivelse Firma X

Vårt første case har et ønske om å være anonym, da mye av opplysningene de gir fra seg er av sensitiv art. Derfor vil beskrivelsen av dette firmaet være noe vagere enn beskrivelsen av ISS.

Firma X er en stor aktør i det norske markedet, men liten internasjonalt sett. De befinner seg sentralt på Østlandet, og er en ledende aktør innenfor sin bransje. Firma X omsetter for over tre milliarder kroner, og har over 1000 ansatte. Som en av våre nøkkelinformanter beskriver: *“Som en nisjeaktør er vi i enkelte sammenhenger avhengige av allianser for å sikre markedstilgang for våre produkter”*. Organisasjonen kjennetegnes av en flat forretningsstruktur, stor tillit til sine ansatte og et godt arbeidsmiljø. Bedriften framhever viktigheten av sine verdigrunnlag, som er grunnleggende for alt de foretar seg. De har et stort spekter av leverandører og samarbeidspartnere, spredt blant svært mange land rundt om i verden.

Firma X produserer svært komplekse produkter og tjenester i samarbeid med andre aktører. Disse aktørene befinner seg både nasjonalt og internasjonalt. Slik er Firma X avhengige av gode kontrakter og relasjoner for å kunne levere sitt produkt av en tilfredsstillende kvalitet for sluttkunden. Vi observerer at Firma X ofte setter deler av sin egen kontrakt til et leverandørnettverk, og de inntar ofte rollen som koordinator opp mot sluttkunden. Det påpekes at de også ofte får rollen som en av underleverandørene i dette nettverket. På denne måten inntar de mange ulike roller innad i det samme nettverket. Derfor er det ekstra viktig for Firma X å opprettholde et godt omdømme, og gode relasjoner. Ofte er Firma X avhengige av å samarbeide med en bestemt aktør innad i et gitt geografisk område for å få

tilgang på markedet. Slike krav kommer gjerne fram i forhandlingene med sluttkunden, noe som bidrar til at Firma X ikke nødvendigvis får bestemme selv hvem de får ha et samarbeid med.

Firma X er en innovativ bedrift med store spesifikke investeringer, og mange av relasjonene varer svært lenge. Ofte tar de del i dyre utviklingsprosjekter, som på ingen måte har garantert avkastning ved oppstart. Dette er hensyn de må ta med i deres kontrakter for å unngå potensielle fallgruver. Kontraktene til Firma X er store og komplekse, og varer gjerne over lang tid. Som nøkkelinformanten sier: *“Jeg er ikke imponert hvis det er under hundre millioner (...) en milliard eller to kan det jo være (...) når du skal tegne så store kontrakter, trenger du profesjonalitet i alt papirarbeidet. Kontraktstekst (...) tusenvis av sider med tekniske vedlegg og regler”*.

Arkivdata viser at de har fire nivåer av styringsdokumenter for deres relasjoner. Disse tar for seg etiske retningslinjer, retningslinjer for forretningsatferd, direktiv for å entre og følge opp markedsrepresentanter, og obligatoriske prosedyrer. Dette er etablert for å styre forholdene organisasjonen opptrer i, gi grunnlag for et godt samarbeid og sikre deres eget omdømme. Men selv om det er etablert interne dokumenter, og bedriften tilstreber å benytte kontrakter, oppstår det noen ganger konflikter av ulik art. Ofte kan forståelse av kulturelle forskjeller bidra til både å forklare og dempe slike konflikter. Deres hverdag er preget av tøff konkurranse, som gjenspeiles av informant 1 som forteller: *“de snille gutta er tatt av dage”*.

4.2 Casebeskrivelse ISS

Det neste caset vi har vært i kontakt med er ISS. De er en ledende leverandør av serviceløsninger med nesten 15 000 ansatte i Norge. De er også store på internasjonalt nivå med 500 000 ansatte, og med en total omsetning på 80 milliarder kroner på verdensbasis. Virksomheten i Norge bidrar årlig med 6.1 milliarder kroner. I følge hjemmesiden til ISS er deres hovedformål *“å tilfredsstille det moderne samfunns voksende behov for spesialiserte serviceytelser”*. Bedriften har en verdibasert ledelse, og viser til at de setter sine verdier framfor alt. Disse verdiene er ansvarlighet, kvalitet, initiativ og ærlighet. Disse fire punktene er skapt i løpet av bedriftens over hundre års levetid, og utgjør

selve fundamentet i det deres strategiske plattform “The ISS Way”. ISS viser på sine nettsider at de kan være totalleverandør av tjenester som ikke er kjernevirksomhet for kunden. Dette kan være eiendomsdrift, sentralbord, transport, renhold, arealforvaltning med mer.

“Vi har flott transformering. For fire år siden var det 2.5 milliarder i omsetning, og fem prosent margin, i dag er det 6.1 milliarder i omsetning og syv prosent margin (...) er det sjette største firmaet i Norge nå (...) vi har 27 000 kunder (..)”
- Bjarne Tarjei Haugen.

I intervjuet med Bjarne T. Haugen får vi vite at ISS deler sin organisasjon etter tre nivå, i form av en pyramide. Øverst er det et strategisk nivå, i midten et taktisk nivå, og nederst et operativt nivå. På denne måten ser vi at bedriften har et klart hierarkisk styre. Haugen påpeker at ledelsen sitter på det strategiske nivået. Videre er det det taktiske nivået splittet opp på 12 regioner, med hver sin regionsjef. På det operative nivået er det en avdelingsleder i det aktuelle lokalkontoret. Denne pyramiden ønsker ISS å vise sine kunder slik at de forstår hvordan ISS opererer, samt at de forsøker å identifisere en tilsvarende pyramide hos kunden for å få korrekt kommunikasjons- og kontaktflate. Videre forteller Haugen at bedriften de tre siste årene har gått over til standardiserte kontrakter, som er elektronisk lagret på samtlige av funksjonærenes pc-er. Det er et viktig poeng for bedriften at det skal foreligge en skriftlig kontrakt for hver enkelt kunde. Som Haugen påpeker *“skal noe gå i orden, skal det være i en kontrakt”*. ISS har et egenutviklet konsept som er standardisert for alle sine tjenester. Rettigheten til å benytte dette konseptet setter ISS som et krav i sine kundeavtaler. Dermed forsøker ISS å redusere graden av spesifikke investeringer innad i relasjonen så langt det lar seg gjøre. Konseptet gjør at ISS føler at de har lettere for å gå inn og ut av kontrakter, samt at de enkelt kan vise hva kundene faktisk kan forvente fra forholdet.

Dokumentdata for “Kundeprosedyrer” viser at ISS har klare rutiner og beskrivelser for gjennomføring av salg, tilbud, forhandling, oppstart og drift av kontrakter. Disse dokumentdataene beskriver og henger tett sammen med “The ISS Code of Conduct” som vi har fått tilgang på. Dette er igjen en utdypning av deres verdibaserte ledelse, og beskriver: a) prosesser for ansatte, b) antikorrupsjon

og bestiktelser, c) tilpasning til konkurranselovgivning, d) forretningsrelasjoner, e) standarder for arbeidsplassen og f) samfunnsansvar. I henhold til det som er beskrevet har samtlige ansatte i ISS ansvar for å etterleve, samt rapportere brudd på disse punktene. Dokumentdataene er forholdsvis formelle, men også retningsgivende og trolig samlende for hele denne store internasjonale bedriften. Herunder ser vi også at de er opptatte av skriftlige rutiner, noe som også trolig støtter opp under Haugens utsagn vedrørende nødvendigheten av en kontrakt.

“Husk at et tilbud er bindende for ISS når ISS har avgitt det. Blir tilbud akseptert uten forbehold av kunden, er bindende avtale normalt inngått selv om kontrakt ikke er underskrevet” - Kundeprosedyrer.

I henhold til Årsberetning (2010) har ISS et mål om å være en samfunnsnyttig jobbskaper, der mangfold er en av bedriftens karakteristiske trekk. Dette anser de som en betydelig ressurs for selskapet, og gir grobunn for nyskaping i dagens marked. Bjarne T. Haugen underbygger dette med å si *“ISS er den bedriften i Norge med flest kulturer. Vi har 130 forskjellige kulturer(...) Bare her i Oslo har jeg 2500 medarbeidere(...) 99 % av disse er ikke-etniske nordmenn”*.

4.3 Kausale nettverk

Som nevnt i kapittel 3.5.1 kodet vi først vår empiri og knyttet denne opp mot variabler, og tok deretter i bruk dataprogrammet Xmind for å sette opp kausale sammenhenger. Sammenhengene er beskrevet via retningen på pilen, og i flere tilfeller går pilene begge veier. De sammenhengene uten markerte fortegn er positive sammenhenger, mens de markert med (-) er negative sammenhenger. I enkelte tilfeller har vi markert både positive og negative sammenhenger ut i fra hvilken retning en ser pilen, dette er beskrevet med (+/-). Dette ga oss de to ulike figurene 9 og 11, for henholdsvis firma X og ISS. De overliggende kategoriene; *egenskaper ved relasjonen, ulike overtramp og reaksjoner på overtramp* har ikke en direkte sammenheng med de teoretiske variablene, men viser den kausale ”historien” i nettverket. Samtidig ser vi at etikk, normer, transaksjonskostnader og R-A teori vil ha en overliggende påvirkningskraft på begge modellene, samt

fungere som et rammeverk. Vi fant heller ikke noe eksplisitt data som beskrev disse variablene, men ser at de påvirker modellen implisitt. Disse knyttes derfor ikke direkte til de teoretiske variablene.

4.3.1 Overordnede teorier

Funnene våre viser at de overliggende teoriene fremstår som like i begge kontekstene (figur 9 og 11). Med R-A teori som et rammeverk så innebærer det at en må ta hensyn til at bedriftene er styrt av ressurser og søken etter å forbedre disse, som informant 1 fra firma X forklarer: *”Verden endrer seg og selskaper blir kjøpt ikke sant (...) Kanskje et år, halvannet etter at vi hadde fått enighet så ble da bedrift nummer to kjøpt opp av bedrift nummer en. (...) Typisk eksempel på at du kan gjøre all verdens avtaler, ikke sant? Og tenkt gjennom slikt, men så plutselig kommer det et slikt lynchslag av den typen”*. Endringene i ressurser påvirker her posisjonen til bedriften på markedet, som igjen påvirker hvordan de handler innad i sine forretningsforhold. Dette bidrar til at R-A teori med dets syn på ressurser og endringer vil ha en indirekte påvirkning på hvordan de teoretiske variablene påvirker hverandre.

Innad i kontraktstyrte relasjoner er det en rekke transaksjonskostnader. Informant 1 fra firma X beskriver her transaksjonskostnader i form av seleksjon: *”Både med partnere og underleverandører tar vi en screeningsprosess, men kanskje enda mer med underleverandører. Altså en ting er kvalitet, prosesser og sånt noe, men etterhvert også tiltak rundt helse miljø og sikkerhet. Er det forsvarlig arbeidsforhold i den bedriften, hva med korrupsjonsarbeid..? (...) Vi har etterhvert fått en ganske stor knippe ting som vi må sjekke ut for å inngå en ny avtale med en underleverandør”*.

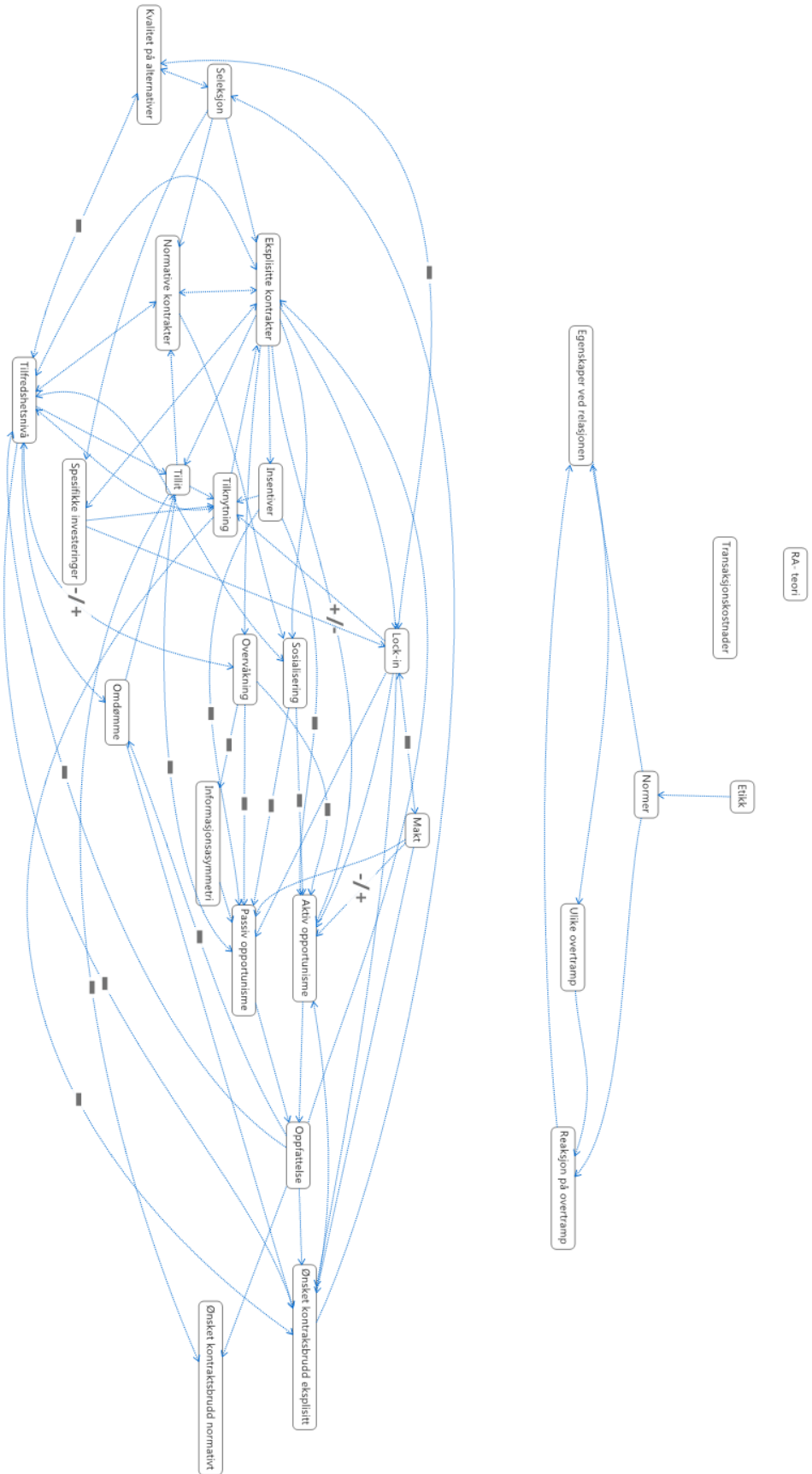
Vi ser at etikk og normer følger hverandre tett, og casene viser at det er et stadig sterkere fokus på dette, noe som eksempelvis vises gjennom: *Hvis vi blir utsatt for rasisme i for eksempel Stavanger, og de ikke beklager dette, og sier at de skal endre seg, så sier vi greit - også bryter vi avtalen totalt. Man må ha noen prinsipper igjennom livet ditt, og så fremmedkulturelle som vi er med så masse flotte medarbeidere fra 130 kulturer, så hvis ikke vi er med i det norske samfunnet og tar et oppgjør med rasisme - hvem skal gjøre det da liksom? Da ryker det altså*

(Haugen)”. Herunder ser vi at bedriften aksepterer ikke avvik fra det som de oppfatter som korrekt atferd sett i et samfunnsmessig perspektiv.

Som modellene viser vil normer både påvirke egenskaper ved relasjonen og reaksjoner på overtramp, dette i tråd med teorien hvor vi ser at normer er en mellomliggende faktor. Dette fører til at det er vanskelig å kategorisere normer alene, men vi har blant annet flere eksempler på fleksibilitet i forholdet. Torbjørn i ISS viser dette ved et eksempel fra en av hans relasjoner: *”Hvis han har kjørt meg pris, så har jeg gått ned det jeg kan klare. Men da har jeg vært ærlig, og sagt at det går utover noe det da. Jeg ville forklart at det går utover kvalitet. Jeg har sagt det at jeg er ikke den billigste mannen, men jeg er veldig fleksibel og prøver å levere rent hus hver dag. Det har jeg sagt til han, det koster litt å ha denne biten. Men har jeg fått kniven på strupen, og vist at Borg renhold har lagt inn pris. Så har jeg fått hørt at de er 30-40 000 billigere i måneden, så hadde jeg strekt meg langt for å få han”*. Som han påpeker ønsker han å være fleksibel ovenfor kunden både på leveranse og pris.

Som allerede nevnt sammenknytter disse overordnede teoriene seg inn i caset i sin helhet. At funnene framstår slik er ikke oppsiktsvekkende da vi studerer sosiale sammenhenger og må prøver å få med oss hele konteksten. Likeså mener vi det er viktig å forstå at det vi prøver å studere er komplekst. Dermed er det en rekke faktorer som kontinuerlig påvirker relasjonsutviklingen, særlig etter et overtramp.

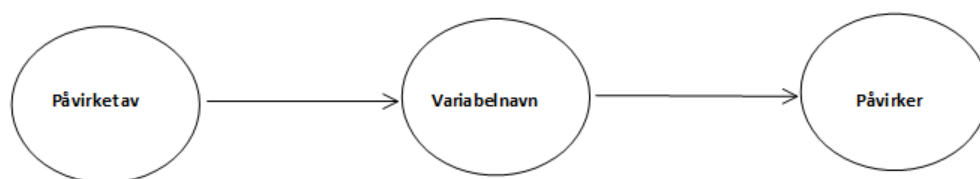
4.4 Analyser og funn firma X



Figur 9: Kausal nettverksmodell firma X.

Figuren over viser våre empiriske funn fra firma X. I denne figuren har vi gått systematisk igjennom hele vår koding og satt disse i sammenheng. Vi vil benytte denne modellen til å følge den kausale sammenhengen og for å etablere en rød tråd gjennom analysen. Det første steget vårt er å gå inn på *egenskaper ved relasjonen*. Deretter ser vi nærmere på *ulike overtramp*, og til slutt vurderes *reaksjoner på overtramp*. Vi vil utdype empirien i forhold til de teoretiske variablene under hver av disse overliggende kategoriene. Dette er i tråd med det vi beskrev i kapittel 2.8 og viste i figur 3.

I analysene vil vi ikke gå i detalj for hver enkelt sammenheng på variabelnivå, men derimot vil vi forsøke å være summarisk, samt trekke fram funn og empiri vi mener er viktig for vårt forskningsspørsmål. I denne sammenheng reduserer vi vår empiri kraftig, og viser kun *utvalgte* sammenhenger og sitater. Tabellene som følger i analysekapitlene viser hvordan hver enkelt variabel blir påvirket, og påvirker videre. Hvilken variabel vi tar for oss framkommer også av tabellnavnet. Vi markerer de funnene som blir belyst etter tabellen med et en tallkode. Denne tallkoden finner man igjen i tabellen. Ergo, står det eksempelvis “som fremhevet med informant 1 sitt utsagn (2)...”, så betyr dette at (2) henger sammen med markeringen (2) i tabellen. Fortegnene i tabellene (+ eller -) forklarer om sammenhengen er positiv eller negativ. I tabellen for “påvirket av” kommer dette fortegnet etter variabelen for å gjøre det enklere å lese sammenhengen. Tabellene viser sammenhengene mellom variablene på følgende måte:



Figur 10: Sammenheng mellom variablene.

“Variabelnavn” er altså den variabelen vi ønsker å utdype i den bestemte tabellen. Dette vil si at en leser tabellen som at “variabelnavn” blir *påvirket av*, samt at “variabelnavn” *påvirker*. Eksempelvis fra den første tabellen: kvaliteter på alternativer (variabel navn) blir påvirket negativt av lock-in og tilfredshetsnivå, men positivt av seleksjon. Videre påvirker kvalitet på alternativer negativt på

tilfredshetsnivå, lock-in, men positivt på seleksjon. I tabellene vil man dermed se alle sammenhenger hver enkelt variabel har.

4.4.1 Egenskaper ved relasjonen

I dette delkapittelet vil vi forsøke å beskrive de variablene som bidrar til å påvirke hvordan egenskapene ved relasjonen utvikler seg. I forkant av at firma X innleder et samarbeid ser vi at variabelen *kvalitet på alternativer* er av stor betydning. Dette understrekes ved at informant 1 beretter: “*Vi har vanligvis et fast beløp fra vår kunde og vi vil tjene så mye penger som mulig, så vi må nesten se på de andre*”.

Tabell 4: Kvalitet på alternativer

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
tilfredshetsnivå - seleksjon + lock-in -	<i>kvalitet på alternativer</i>	- tilfredshetsnivå (1) + seleksjon - lock-in

Her ser vi at *tilfredshetsnivå* påvirker *kvalitet på alternativer* negativt. Samtidig har *kvalitet på alternativer* en negativ påvirkning tilbake på *tilfredshetsnivå*. Den første sammenhengen viser at dersom du har et høyt tilfredshetsnivå, så vil kvaliteten på de andre alternativene oppfattes som lavere. Den negative påvirkningen *kvalitet på alternativer* har på *tilfredshetsnivået* i relasjonen er vist ved informant 2 sitt utsagn (1): “*det vil alltid være sånn at hvis det er et produkt vi trenger og du ikke klarte å levere, så må vi finne et alternativ. Hvis alternativet virker og for så vidt er billig, så er det tyngre å komme inn igjen*”. Dette betyr at dersom det eksisterer en høy grad av *kvalitet på alternativer*, vil man altså ha et lavere *tilfredshetsnivå* innad i den eksisterende relasjonen. Dermed ser vi at *kvalitet på alternativer* er svært viktig i en tidlig fase i forholdet, og vil i stor grad kunne bidra til å påvirke hvordan relasjonen utarter seg.

Når kvaliteten på alternativene er vurdert er det variabelen *seleksjon* som trer inn med en positiv gjensidig sammenheng med *kvalitet på alternativer*.

Tabell 5: Seleksjon

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
kvalitet på alternativer +	<i>seleksjon</i>	+ kvalitet på alternativer + eksplisitte kontrakter (1) + normative kontrakter + spesifikke investeringer (2)

Denne seleksjonsprosessen er omfattende og setter klare krav til den partneren som blir valgt ut. Hvordan firma X bruker *seleksjon* for å øke graden av eksplisitte kontrakter, samtidig som det medfører økte spesifikke investeringer forklarer informant 2 ved (1) (2): “Vår kunde kommer og sier at vi ønsker å kjøpe et produkt i henhold spesielle kvalitetskrav og etikk krav. Når vi skal sette ut jobber til underleverandører så må vi speile de krava. (...) Vi får tilbud. Så ser vi på kvaliteten i dette. Hvis dette er interessant så er det ofte kvalitetssjekker hvor vi reiser til bedrifter og ser hvordan de leverer. Så det blir en seleksjon på den måten. Også er det de kommersielle screeningene som gjøres med å sjekke økonomi, som er en del av standardgjennomgang av underleverandører”. “Noen ganger tar det kanskje ti år å oppnå et salg av disse store slagene. Det er store prosjektsalg, masse forfektelser, fagfolk og tester og alt mulig sånt” sier informant 1. Ut i fra denne seleksjonsprosessen velger firma X sine samarbeidspartnere.

En vellykket seleksjonsprosess påvirker som vist forsterkende positivt til en *eksplisitt kontrakt*.

Tabell 6: Eksplisitte kontrakter

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
tilfredshetsnivå + normative kontrakter + spesifikke investeringer + tilknytning + seleksjon +	<i>eksplisitte kontrakter</i>	+ tilfredshetsnivå + normative kontrakter + spesifikke investeringer + tillit + overvåkning + insentiver + sosialisering + lock-in (1)

Disse *eksplisitte kontraktene* er igjen som regel utfyllende og skal bidra til å regulere forholdet. Informant 1 viser dette ved: “*Det er klart at når du skal tegne så store kontrakter, trenger du profesjonalitet i alt papirarbeidet. Både kontraktstekst med tusenvis av sider med tekniske vedlegg og regler (...) Også krav til underleverandører, etiske regler og miljøregler*”. Men et vesentlig poeng i kontraktene vises ved informant 2 sitt utsagn “*dersom det er 1000 sider i kontrakten så er nok 950 av sidene kontraktuelle ting som skal regulere hvis det skjer noe galt*”.

En direkte positiv effekt av eksplisitte kontrakter opp mot lock-in er vist ved (1): “*Det går ikke, fordi det gjerne er utelukket i den avtalen, når vi jobber sammen da kan de ikke det. Og de kan heller ikke konkurrere med oss direkte. Det er typisk innhold i slike avtaler*” (informant 1). Dermed ser vi at eksplisitte kontrakter bidrar til å forsterke lock-in effekter i forhold.

Slik ser vi at de eksplisitte kontraktene er omfattende styringsverktøy, men utfylles av den positive sammenhengen med *normative kontrakter*. Dette bidrar trolig til et smidig samarbeid.

Tabell 7: Normative kontrakter

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
seleksjon + eksplisitte kontrakter + (1) tilfredshetsnivå + tillit +	<i>normative kontrakter</i>	+ tilfredshetsnivå + eksplisitte kontrakter + sosialisering

Sammenhengen mellom *eksplisitte kontrakter* og *normative kontrakter* er eksemplifisert ved (1): “*Noen ganger så finner man kanskje ut at samarbeidet er avklart, og rollene er så avklart at vi ikke har brukt for denne samarbeidsavtalen*” (informant 1). Slik vi ser empirien er kontraktene selve grunnstammen i forholdet, og påvirker derfor de fleste av de variablene som påvirker egenskapene i relasjonen direkte.

En variabel som påvirker egenskaper ved relasjonen er *insentiver*.

Tabell 8: Insentiver

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
eksplisitte kontrakter +	<i>insentiver</i>	+ tilknytning (1)

Som tabell 8 viser gir eksplisitte kontrakter ofte grunnlag for *insentiver*. I egenskaper ved relasjonen påvirker *insentiver* positivt på *tilknytning*. Dette forholdet viser informant 1 ved å fortelle at (1) “*Man får en felles interesse i å prøve å holde seg innenfor avtalen. For en åpen strid, som gjerne ender i voldgift eller i retten på noe vis, er ikke noe partene er interesserte i*”. Vi tolker dette dithen at det er en sammenheng mellom de økonomiske insentivene som oppstår og den tilknytningen som er i forholdet. Dette understøttes ved at informant 1 viser til “*at du kan risikere voldsomme bøter og faktisk finansiell ruin for enkelte selskaper, hvis du forbryter deg*”. I dette caset ser vi at insentivene som brukes tenderer til å være negativt orientert. Dette i form av at det er en straff dersom du foretar overtramp. Dermed bidrar insentivene til at det blir mer lønnsomt å være i forholdet enn å utnytte eller gå ut av forholdet, og påvirker derfor positivt på tilknytningsvariabelen.

Fra figur 9 ser vi at *tilknytning* er en sentral variabel.

Tabell 9: Tilknytning

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
tilfredshetsnivå + tillit + spesifikke investeringer + lock-in + insentiver +	<i>tilknytning</i>	+ tilfredshetsnivå + eksplisitte kontrakter (1)

Hvordan *tilknytning* påvirker *eksplisitte kontrakter* er uttrykt av informant 1 på følgende måte (1): “*Når du skal starte opp nye ting eller utvide det du allerede har for da kan kanskje selv ganske store bedrifter være villig til å si; ok, det går sikkert, vi starter nå med engang. Vi har det travelt så vi ordner opp i formalitetene etter hvert*”. Når bedriftene har høy tilknytning til hverandre kan de begynne nye samarbeid uten skriftlige kontrakter. De eksplisitte kontraktene blir i disse tilfellene skrevet etter hvert som relasjonen har begynt å utvikle seg.

Tillit påvirker i aller høyeste grad egenskapene ved forholdet.

Tabell 10: Tillit

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
eksplisitte kontrakter + tilfredshetsnivå + omdømme +	<i>tillit</i>	+ normative kontrakter + tilknytning (1)

Informant 1 viser et godt eksempel på hvordan *tillit* påvirker *tilknytning* i forholdet ved uttalelsen (1): *“Det kommer det opp en ny oppgave, hvem skal gjøre det? Det kan være flere enn to parter tilstede.. Da går ikke den oppgaven til han som allerede er på etterskudd, og ikke har levert tidligere. Oppgaven går til den som stadig har tingene sine i orden, har levert kvalitet og er på hugget med god fremdrift. Han står veldig sterkt for å få de andre tillitsoppgavene da”*. At det skal være fokus på tillit i relasjonene underbygges også av de dokumentdata som vi har fått tilgang på. Her kan vi blant annet lese: *“Våre relasjoner internt og eksternt skal være preget av åpenhet og tillit (...) Alle våre kunder skal behandles med respekt og integritet. Vi skal ivareta kundens behov på best mulig måte innenfor de forretningsmessige og etiske retningslinjer som gjelder for X”*. På denne måten bidrar tillit til å knytte sammen forholdet.

Tillit og tilknytning er to variabler som er svært like i sin teoretiske definisjon. Derfor spurte vi respondenten eksplisitt om de kunne skille mellom disse. Ut i fra dette fikk vi en god beskrivelse av respondent 2 på hvordan han opplevde forskjellen: *“Hvis vi er partnere som jobber sammen og skal lage noe samme så er det ofte slik at vi må teste produktet.. I sånne sammenkoblingstester kan det hende at noe blir ødelagt. Så hvis jeg lager et produkt og kommer til firma X med dette for sammenkobling... Også er det en i firma X som da mister dette produktet i gulvet så det går i stykker. Da er spørsmålet hva er tillit og hva er forpliktelse? I så måte, og hvis du har tillit... Så går han som har laget det kretskortet, og sier det beste og billigste er nok totalt sett at jeg tar dette produktet hjem også reparerer jeg det også fortsetter vi. Da har man tillit til å si at neste gang kan det være en av hans som har ødelagt noe som du hadde, så dette jevner seg ut over tid. Så du kan si da samarbeider du på en sånn tillitsdel der du i det ene øyeblikket gir noe og får noe... Mens ved forpliktelse så kjører du på at dette skjedde hos deg, og dette koster penger for meg. Dermed må vi i minste fall dele på kostnadene for at jeg skal gjøre en jobb ved å rette opp. Så det er litt sånn type*

hvor nærme du har kommet i en...” Slik vi tolker dette framstår tillit “rundere” og mer basert på følelser i relasjonen, mens tilknytning framstår dermed som noe “hardt” og går på de fastsatte krav spesifisert i den eksplisitte kontrakten.

Sett av figur 9 har *spesifikke investeringer* en sentral rolle innenfor egenskaper ved relasjonen.

Tabell 11: Spesifikke investeringer

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
eksplisitte kontrakter + seleksjon +	<i>spesifikke investeringer</i>	+ eksplisitte kontrakter + tilknytning + lock-in (1)

Forholdet mellom *spesifikke investeringer* og *lock-in* beskrives ved følgende utsagn fra informant 1 (1): *”Det var en underleverandør der vi hadde betalt utviklingen av et nytt element som skulle passe i vårt produkt. Da betalte vi, og er veldig prisgitt den leverandøren da. Vi har brukt masse penger...”* Spesifikke investeringer fører til at en har vanskelig for å gå ut av forholdet.

Tilfredshetsnivå i relasjonen påvirker og blir påvirket av mange variabler i figur 9.

Tabell 12: Tilfredshetsnivå

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
kvalitet på alternativer - eksplisitte kontrakter + normative kontrakter + sosialisering + tilknytning + overvåkning + (1)	<i>tilfredshetsnivå</i>	- kvalitet på alternativer + eksplisitte kontrakter + normative kontrakter + sosialisering + tilknytning - overvåkning + tillit + omdømme

Hvordan overvåkingen påvirker positivt på tilfredshetsnivået i forholdet er vist ved (1): *”I bransjen har kunden mye innsikt i teknisk framdrift slik at de kan følge godt med. Og de var også med på ”dette her kommer ikke til å gå bra”. (...) Det skylder man den leverandøren, at man må si fra til de; ”hei, hvis dere ikke retter*

på det der så kan ikke vi fortsette den relasjonen, om ikke annet ser vår kunde det” (informant 1). Dette underbygges av firma Xs dokumentdata som forteller: ”I 2010 startet vi arbeidet med å utvikle og oppdatere rutiner for en systematisk oppfølging av leverandørnettverket”. For relasjonen så betyr dette at tilfredshetsnivå er en veldig viktig variabel for hvordan bedriften vil styre forholdet.

Innenfor egenskaper ved relasjonen framstår også *omdømme* som en sentral variabel.

Tabell 13: Omdømme

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
tilfredshetsnivå +	<i>omdømme</i>	+ tillit (1)

Den positive påvirkningen mellom *omdømme* og *tillit* viser informant 1 slik (1): ”Vi har hatt lov til å bruke vårt skjønn, ingeniører og ledere til dels til å rette slike tiltak. Det har jeg fått tilbakemeldinger fra kunder som har sett dette, og mente at det var en veldig styrke at vi faktisk gjorde det”. Noe som også trianguleres av dokumentdata med følgende setning: ”Vårt omdømme skal sikre gjennomslag for vårt syn i saker som påvirker vår forretning og våre kunderelasjoner, sikre rekruttering og gjøre at vi beholder våre ansatte, og sikre troverdighet overfor våre interessenter. Våre relasjoner internt og eksternt skal være preget av åpenhet og tillit”. Vi ser at firma X er svært opptatt av omdømme, og de hevder at dette også bidrar til å gi de konkurransefordeler skapt gjennom et tillitsforhold.

Vi ser at *overvåkning* er viktig å forstå innad i egenskaper ved relasjonen.

Tabell 14: Overvåkning

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
eksplisitte kontrakter + tilfredshetsnivå -	<i>overvåkning</i>	- informasjonasymmetri (1) + tilfredshetsnivå

Informant 2 beskriver hvordan overvåkning har en negativ påvirkning på informasjonasymmetri ved (1): ”Vår kunde sier ofte i sin kontrakt at; ”jeg som X sin kunde skal ha rett til å inspisere jobben som X sine underleverandører gjør. Vi

må ha i våre kontrakter med våre underleverandører at vi får lov til å komme og se hvis vi ønsker det, eller vår kunde ønsker det. Vi har ofte klausuler sånn at vi kan komme ubedt eller bedt”.

Variabelen *sosialisering* har som vist en gjensidig positiv påvirkning på tilfredshetsnivå. Sosialiseringseffekter innad i relasjonen framkommer slik:

Tabell 15: Sosialisering

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
eksplisitte kontrakter + normative kontrakter + tilfredshetsnivå + (1)	<i>sosialisering</i>	+ tilfredshetsnivå (2)

Sosialisering sin gjensidige påvirkning på tilfredshetsnivå vises slik (1) (2):
”Klart at kunden skal ut og se og demonstrere, og ofte er jo det relevant. Jeg ville ikke kaldt det smøring for det er ikke noe gjenytelse, men det er et sosialt arrangement. I tillegg er det ofte faglig. Også for at vi skulle bli noe bedre kjent, og ha litt bedre mulighet til å løse konflikter. (...) Selv med fremmede kulturer. Man får en slags felles interesse i å prøve å holde seg innenfor avtalen” (informant 1). Dette underbygges av dokumentdata hvor firma X påpeker at:
”Dialog med medarbeidere, kunder, leverandører, investorer og andre interessenter skjer i hovedsak som en del av den normale, daglige forretningsvirksomheten”.

Tidligere har vi påvist en negativ gjensidig sammenheng mellom kvalitet på alternativer og lock-in i tabell 4.

Tabell 16: Lock-in

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
kvalitet på alternativer - eksplisitte kontrakter + spesifikke investeringer + makt -	<i>lock-in</i>	- kvalitet på alternativer (1) + tilknytning - makt

At *kvaliteter på alternativer* demper graden av *lock-in* forklares ved at dersom en har gode alternativer til den eksisterende relasjonen, vil man trolig føle seg mindre låst. Informant 2 viser hvordan *lock-in* har en negativ påvirkning på *kvalitet på*

alternativer ved (1): ”Da ligger det en kostnad hos oss for å gjøre den screeningen, tegne avtalen, kvalifisere og sånt. Så det er klart at leverandøren har litt makt i den forstand. Hvis leverandøren øker prisen med to prosent så vil vi synes det er dumt, men det vil sannsynligvis koste mer for oss å bytte”. Dokumentdata viser også denne negative sammenhengen ved: ”Som en nisjeaktør i markedet, er vi i enkelte sammenhenger avhengige av allianser for å sikre markedstilgang for våre produkter”. Her ser vi at lock-in gjør at man er bundet til relasjonen, men at en også er avhengig av slike relasjoner for å komme inn i markedet.

I sammenheng med teorien ser vi at *makt* i stor grad er tilstede i relasjonen, uten at vi finner mange direkteeffekter. Eksempelvis finner vi utsagn som: ”det er som jeg sier, de snille gutta er tatt av dage” (informant 1), og ”det enkleste svaret er kanskje at den som har pengene har makta” (informant 2).

Tabell 17: Makt

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
lock-in - (1)	<i>makt</i>	- lock-in

En høy grad av lock-in gir en lav grad av makt for den låste parten i relasjonen. Dette underbygges av informant 1 som forklarer (1): ”Vi er en stor spiller i Norge og en bitte liten spiller internasjonalt. Det er noe av problemet, for mange av de selskapene som vi gjør avtaler med, de er mye større enn oss. Med en tilsvarende selvtillit og arroganse. For dem er jo vanligvis disse avtalene ikke så viktige som for oss”. Det er fremtredende at den parten som besitter de sterkeste økonomiske ressursene er den som besitter makten i forholdet. Det viser seg også at den som har makten ikke er redd for å bruke den. Dette underbygges ved følgende sitat: ”Du sitter selvfølgelig med litt makt som underleverandør, men du vil ikke ha den makta mer enn en gang” (informant 2). Sitatet viser at som underleverandør må du tilfredsstillte hovedleverandøren, og hvis du yter motmakt så får du ikke nye muligheter i relasjonen. I denne sammenheng er det sentralt at selv om firma X omsetter for 3 milliarder og er store etter norsk standard, omsetter en av deres samarbeidspartnere for nærmere 280 milliarder norske kroner.

I forhold til egenskaper ved relasjonen finner vi gode empiriske funn som underbygger våre teoretiske variabler og tilhørende definisjoner. Som vist har våre analyser og empiri resultert i figur 9. Dog presiserer vi at det trolig er variabler og

sammenhenger som vi ikke har klart å fange opp med vår empiri og tolkning. Vi mener likeså at vi har fått en god forståelse for hvordan egenskapene i relasjonene påvirker og opptrer før et overtramp finner sted i denne konteksten.

4.4.2 Ulike overtramp

I vår kontekst ser vi nå at relasjonen er etablert. Det neste steget er derfor å se på opportunistevariablene. Vi vil i denne sammenhengen belyse hvordan opportuniste blir påvirket av variablene under egenskaper i relasjonen. Sentralt i definisjonen av opportuniste er at det må være en oppfattelse av handlingen før en eventuell reaksjon på opportunisten oppstår. Dette har ført til at vi har laget variabelen oppfattelse i vår modell. Vi ser at denne variabelen er essensiell for at opportunisten skal oppfattes, og eventuelt få en form for konsekvens.

Ut i fra vår empiri ser vi at det er mange former for overtramp innad i relasjonene. Disse har vi igjen delt inn i passive og aktive former for opportuniste i tråd med Wathne og Heide (2000). Det er mange måter passiv opportuniste kan påvirke et forhold. Informant 2 viser til følgende hendelse som en variant: ”*Det er en del firmaer som faktisk spekulerer på anbudsprosessen. Det er en konkurranse, der de legger inn en pris som da egentlig er for lav til å levere det de har bedt om, så regner de med at det blir endringer underveis. Så regner de med at de kan ta inn den prisen på endringene. De kommer ikke til å tjene på basisleveransen, men de kommer til å tjene grovt på endringene. (...) Jeg tror nok at man i veldig stor grad føler at man blir utnyttet*”. Her ser vi at de i anbudsprosessen bevisst skjuler informasjon i forkant av kontrakten, og er lite fleksibel når kontrakten er skrevet for å tjene mest mulig penger. På denne måten skviser de trolig ut konkurrenter, samt at det framkommer at kjøper føler seg utnyttet i situasjonen. Informant 1 viser en litt annen form for passiv opportuniste ved uttalelsen: “*Her er det mye spill. La det gå videre, men ikke være så lojale til avtalen som en burde være. Noen ville da si at vi har nå avtalen, men vi prøver ikke å selge mer av den type produkter. Vi håper dette bare går sin vei over tid*”. Her ser vi også motvilje mot å tilpasse seg og mangel på fleksibilitet blir brukt når man er misfornøyd med en kontrakt. Man forsøker å trenere avtalen i all stillhet, og på denne måten håpe på at avtalen dør ut av seg selv.

Aktiv opportuniste framkommer også som et sentralt overtramp, og vi ser fra våre data at dette framtrer i relasjonene ved eksempelvis: *“Det fikk vi klart for oss med noen av disse partene vi har hatt slike avtaler med, de hadde aldri til hensikt til det, men det var det beste de kunne få til der og da. Så skulle de jobbe på alle plan for å få til noe annet”* (informant 1). Her ser vi at i noen tilfeller går samarbeidspartnere inn i en kontrakt de absolutt ikke har planer om å etterleve, og konsekvent jobber for å få denne endret så snart den er signert. Informant 2 viser også at ordlyden i kontrakten er viktig for å unngå aktiv opportuniste: *“Det er klart vi kan bli misbrukt hvis vi har dårlige kontrakter. Underveis så endrer ting seg, også viste det seg at vi har ikke tatt høyde for den endringen i et avtaleforhold. Da er det ikke noen som er snille i så måte. Det er ikke noe annerledes her enn andre steder”*. Slik dette utsagnet framstår, benytter bedriftene de smutthullene de finner i kontraktene for å presse hverandre og utnytte de situasjonene de kan. Her ser vi at det forekommer misspresentasjoner ved innledning av forholdet og i forskjellige former for overtredelser under forholdets levetid.

Vi ser også at det forekommer opportuniste i form av brudd på normer. Informant 2 viser dette ved: *“Ta barnearbeid (...) Da hadde vi vært veldig lite lysten til å kjøpe av den underleverandøren som solgte billig til oss på grunn av at han hadde arbeidskraft som han ikke betalte for. (...) Hvis han hadde gjort noe i denne kontrakten, som hadde vært kriminelt, på korrupsjonsmåten (...)”*. I disse tilfellene ser vi at den andre parten forsøker å tilegne seg kontrakter og oppdrag ved at de aktivt bryter normer som den andre parten, her firma X, finner eksplisitt eller implisitt forbudt. Et viktig moment i forhold til dette er at selv om normene i Norge tilsier at dette er forbudt, kan det eksistere kulturelle forskjeller. Derfor kan den motstående parten ha en annen oppfattelse av hva som er og ikke er et overtramp.

I forhold til våre analyser og funn, som er vist i figur 9, finner vi at det er en del variabler fra egenskaper i forholdet som bidrar til å dempe og fremme *aktiv og passiv opportuniste*.

Tabell 18: Aktiv opportuniste

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
makt - (4) / + (5) lock-in + eksplisitte kontrakter + (6)/ - overvåkning - sosialisering - (2) insentiver - (1)	<i>aktiv opportuniste</i>	+ oppfattelse

Tabell 19: Passiv opportuniste

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
lock-in + makt + (5) sosialisering - (2) overvåkning - insentiver - (1) informasjonsasymmetri + tillit - (3)	<i>passiv opportuniste</i>	+ oppfattelse

Eksempelvis viser informant 1 at *insentiver* demper begge former for opportuniste ved at (1): “Alle store profesjonelle kunder er opptatt av redelig oppførsel, fordi de ser at det er så ødeleggende for omdømme. (...) du kan risikere voldsomme bøter og faktisk finansiell ruin for enkelte selskaper, hvis du forbryter deg”. Eksemplet framstiller at insentivet for å opptre redelig innad i forholdet er gitt ved store negative økonomiske konsekvenser om en faktisk bryter avtalen. Informant 1 henviser også til *sosialisering* som en dempende effekt opp mot opportuniste variablene ved utsagnet (2): “Prøve å dra dette i rett retning, og vi har i disse avtalene forskjellige samarbeidsfora hvor vi møtes jevnlig. Ikke bare de som står i prosjektet, for de hugger jo på hverandre til daglig. Der blir relasjonen fort litt sur, hvis det er en konflikt. Så prøver man å møtes halvårlig eller noe sånt, hvor man forsøker å gå igjennom dette. Da er det gjerne en annen tone og man prøver å holde seg til intensjonene i avtalen“. Som empirien viser har man faste møtepunkter og treffes på ulike nivåer for å sosialisere, forhindre og løse konflikter.

Tillit har også en direkte dempende effekt på passiv opportunistisme (3): “Kommer det opp en ny oppgave, også sier vi, hvem skal gjøre det. Det kan være flere enn to parter tilstede for å gjøre det. Da går ikke den oppgaven til han som allerede er på etterskudd, og ikke har levert det han har sagt tidligere. Oppgaven går til den som stadig har tingene sine i orden, har levert kvalitet og er på hugget med god fremdrift. Han står veldig sterkt for å få de andre tillitsoppgavene da” (informant 1). Her ser vi at ved å jobbe for å ha tillit i forholdet, og unngå ulike opportunistiske handlinger i relasjonen, bidrar til at en får nye oppdrag og forretningsmuligheter. Samtidig bidrar tillit til å selektere ut de som er opportunistisk tilbøyelige.

På lik linje med at variabelen tillit har en dempende direkteeffekt, finner vi at *makt* også kan bidra til å dempe aktiv opportunistisme (4). Et slikt funn er poengtert ved: “...det er jo avhengig av hvor mye det smerter rett og slett. Hvis det som trues først og fremst er leveransen til en sluttkunde... Vi gjør ikke noe mot vår partner uten at vi har vår, eller den felles sluttkunden med på laget. Da informerer vi den kunden; ”hør her vi vil gjerne etterleve slik og sånn, men det går ikke av følgende grunner”. Så vil jo den kunden bruke sin makt da...” (Informant 1). Her ser man at en kan bruke makt for å unngå opportunistiske handlinger, og presse en partner eller leverandør til å følge kontrakten.

Dog presiserer vi at *makt* også har en fremmende effekt på opportunistismevariablene. En slik sammenheng med passiv opportunistisme vises ved (5): “Jeg tror det er helt vanlig at en underleverandør får fingeren i magen. Vi sier at her må du bli billigere, du må levere på korte tid for vi har ikke råd til å ha så mye på lager, så du må kunne levere dagen etter at vi bestiller det. Du blir presset til det og du vet sånn er verden, det er en del av det å drive business” (informant 2). Her ser vi at makt kan knyttes sterkt opp til mangel på fleksibilitet.

Sitatet (6); “Det er da det er litt vanskelig å ha en avtale som er laget god i utgangspunktet, men som ikke lett kan forandre seg. Da sitter du der med en avtale som ikke er så lekker for noen av partene ... ” fra informant 1 viser hvordan det å bruke langsiktige eksplisitte kontrakter kan fremme et ønske om å opptre opportunistisk.

Med hensyn til opportunistisk atferd og reaksjoner vil det som nevnt være et behov for at den forulempede parten fanger opp handlingen og oppfatter dette

som et overtramp for at det skal oppstå en form for reaksjon. Det er denne koden vi har betegnet som *oppfattelse* i kapittel 3.5.1.

Tabell 20: Oppfattelse

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
aktiv opportunisme + passiv opportunisme +	<i>oppfattelse</i>	+ eksplisitte kontrakter (2) - omdømme (1) - tilfredshetsnivå (1)

Fra figur 9 ser vi at det er *opportunistiskevariablene* som leder direkte til en *oppfattelse*. Dette finner vi ganske naturlig ut i fra vårt forskningsspørsmål. Dog er det et viktig poeng i at denne oppfattelsen også har en “tilbakevirkende kraft” i form av at den påvirker egenskaper i relasjonen. Hvordan *oppfattelse* påvirker *omdømme* og *tilfredshetsnivå* negativt framstilles slik av informant 2 (1): “*Hvis vi har en som vi arbeider tett med, og som kan dra med oss ned i ett eller annet korrupsjons, konkurranseregler eller hva det nå måtte være, så må vi da gjøre de tiltakene for å kutte ut det samarbeidet. Sørge for at vi ikke blir eksponert mot ulovligheter i så måte*”. Slik ser vi at opportunistisk atferd i relasjonen og frykten for å bli assosiert med en slik atferd påvirker omdømmet til partene i forholdet.

Informant 1 beskriver sammenhengen mellom *oppfattelsen* av overtramp og *eksplisitte kontrakter* på følgende måte (2): “*Ved avvik blir det veldig formelt, derfor er den tilliten veldig viktig, og det er det også for sluttkunden. De følger med. De store sluttkundene er ganske profesjonelle på å vurdere leverandørene og se hvem som faktisk leverer*”. Ut i fra dette ser vi at ved oppfattelse av overtramp går man tilbake til de eksplisitte kontraktene og forsøker å bruke disse til å styre forholdet. Dette underbygges også av utsagnet “*...kontrakten er egentlig til bruk når vi ikke lengre er enig*” (informant 1).

Vi har påvist at det kan være mange ulike aspekter som ansees som opportunisme og overtramp. Empirien viser også at en må forstå de kulturelle kontekstene bedriften opptrer innunder, særlig med hensyn til at de er internasjonale aktører. De variablene som tar for seg opportunisme har tette linker opp mot de ulike variablene som beskriver egenskaper ved relasjonen. Disse bidrar igjen til å dempe eller fremme opportunistiske handlinger, samt oppfattelsen av disse.

4.4.3 Reaksjon på overtramp

Etter å ha sett nærmere på egenskaper ved relasjonen, samt de ulike variantene og formene for overtramp, vender vi fokuset mot å se på *reaksjonen på disse overtrampene*. En slik reaksjon knyttes tett opp mot oppfattelsen av opportunismen. Dessuten vil, som vist i figur 9, egenskaper ved relasjonen bidra til å forklare hvordan forretningsforholdet utvikler seg. Ut i fra dette er det naturlig å starte med å se på direkteeffekten av *oppfattelse* mot *ønsket kontraktsbrudd eksplisitt* og *ønsket kontraktsbrudd normativt*. Deretter tar vi for oss hva som fremmer og demper ønsket om kontraktsbrudd, før vi til slutt ser på tilbakevirkende faktorer i forholdet.

Som påvist i kapittelet ovenfor, er det sterke konsekvenser ved oppfattelse av overtramp som er kriminelle eller oppfattes korrump. Informant 2 beskriver at de ikke nøler med å gå ut av et slikt forretningsforhold ved: *“Hvis han hadde gjort noe i denne kontrakten, som hadde vært kriminelt, på korrupsjonsmåten så tror jeg ikke vi hadde hatt noe mulighet til også vært tålmodig. Da måtte vi ha kastet han ut!”*. En annen slik direkteeffekt mellom oppfattelse av overtramp og ønsket kontraktsbrudd eksplisitt mener vi beskrives når informant 1 sier følgende: *“... men hvis det blir en fundamental interessekonflikt så er det vanskelig”*. Her viser de at de kanskje er låst i situasjonen, og dermed ikke har andre alternativer. Likeså, er konflikten av en slik art at partene ikke blir enige, framstår det mer gunstig å bryte kontrakten.

Med hensyn til oppfattelse av en opportunistisk handling og variabelen ønsket kontraktsbrudd normativt ser vi: *“Jeg skal ikke fremstille det som svart hvitt her. Det tar tid å etablere et alternativ. Det er ikke sånn at man stopper med hodet under armen fra dag en, og setter hele sin bedrift i fare på grunn av noe sånt. Ser man at det er en underleverandør som ikke leverer etter reglene, så sier vi ok, denne leverandøren kan vi ikke på sikt ha med å gjøre. Da må vi sette i gang en prosess for å etablere et alternativ, så kan det ta litt tid før vi setter kroken på døren. Det skylder man den leverandøren man har, at man må si fra til dem: Hei, hvis dere ikke retter på det der så kan ikke vi fortsette den relasjonen, om ikke annet ser vår kunde det!”* (informant 1). Her ser vi at det er implisitte forståelser og forventninger som trolig brytes. Men framfor å avbryte forretningsforholdet umiddelbart, forsøker man å være fleksible med å gi den andre parten rom for å rette på sine mangler. Likeså ser vi at dersom dette ikke

bærer fram vil en avslutte kontrakten og ikke ønske å ha noe forbindelse til denne relasjonen i framtiden.

Utsagnet fra informant 2 bidrar til å utdype hvordan firma X agerer i forhold til et ønsket normativt kontraktsbrudd: *“Jeg tror at det er mulig å oppdra leverandørene. Altså nå vet jeg ikke om det er vi som gjør det, men nå er det jo en endring i hele systemet. Korrupsjon er et sånt eksempel som stadig har fått et større fokus. Hvis vi da har en partner som vi sier at i kontrakten vår så må vi ha inn regler om etisk håndtering og antikorrupsjon... Så er det ofte sånn at det skjønner han, det har han fått vite før. Det er en endring i holdningene for det og forståelsen for det. Så det skjer og for så vidt så skal du ikke henge ut de som, hvis du går i andre kulturer, som har betalt for å få kontrakter hvor det har vært vanlig. Plutselig så blir ikke det lov, slik at det tar litt tid å komme fra det ene til det andre. (...) Vi kan kanskje ikke legge fleksibilitet hvis det er ulovlig, men vi kan i alle fall forstå at det er en endring på gang. Hvis det er ting som kommer opp så er det ikke noe tålmodighet, da må det endres i så måte”*. Her ser vi at de allerede nevnte kulturelle aspektene blir hensyn tatt under slike omstendigheter, og at det er en kompleks situasjon. Dog, er situasjonen prekær nok vil det framkomme en reaksjon og et krav om endring forholdsvis hurtig.

Vi ser i figur 9 at det finnes fremmende og dempende effekter på ønsket kontraktsbrudd normativt.

Tabell 21: Ønsket kontraktsbrudd normativt

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
oppfattelse + tillit - (1)	<i>ønsket kontraktsbrudd normativt</i>	

At *tillit* bidrar til å dempe *ønsket kontraktsbrudd normativt* framstilles slik (1): *“De er profesjonelle organisasjoner som for eksempel et stort amerikansk selskap (Y) har vi hatt en del stridigheter med, ikke av de alvorligste, men vi har også hatt veldig mye godt samarbeid med dem. Og da pleier vi å si at det er mange forskjellige Y. Det er et kolossalt stort selskap. Selv om vi da har hatt en relasjon med en gren langt her nede, betyr ikke det at det er noe galt med de andre stedene. Det blir så mange forskjellige ”bedrifter”. De er profesjonelle de fleste av disse de her. De ser det det blir strid av og til. Ja, ok.. da pusser vi våpnene”*

(informant 1). Slik bidrar tillit til at en ikke bryter en kontrakt tvert man har uenigheter, eller ulike forventninger. Tillit fører til at bedriftene velger å fortsette sitt samarbeid innenfor andre områder. Videre tolker vi det siste utsagnet “pusser våpnene” som at selv om det er uenigheter, forsøker partene å løse problemene og møtes på nytt, nettopp på grunn av tillit i relasjonen.

Variabelen *ønsket kontraktsbrudd eksplisitt* blir påvirket av og påvirker flere variabler.

Tabell 22: Ønsket kontraktsbrudd eksplisitt

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
oppfattelse + makt + lock-in + (1) omdømme + (2) tilfredshetsnivå + (3) tilknytning + (3)	<i>ønsket kontraktsbrudd eksplisitt</i>	+ seleksjon (5) + aktiv opportunistikk (4)

Den positive effekten av *lock-in* på *ønsket kontraktsbrudd eksplisitt* beskrives ved (1): “Men så ser de kanskje en mulighet, en ny kontrakt et annet sted, der de gjerne vil ta den rollen vi hadde. Det går ikke, fordi det gjerne er utelukket i avtalen - når vi jobber sammen kan de ikke det. De kan heller ikke konkurrere med oss direkte. Det er typisk innhold i slike avtaler. Hvis det da plutselig er en veldig stor kontrakt og viktig for dem videre, blir det med en gang en konflikt” (informant 1). Her ser vi at i noen tilfeller er partene låst via avtaler, men grunnet nye omstendigheter og muligheter som disse avtalene hindrer ønsker man et brudd.

Et eksempel på hvordan *omdømme* fremmer *ønsket om eksplisitt kontraktsbrudd* vises av informant 2 (2): “Tanken er hovedsakelig å ivareta overtramp og gråsonesaker mot de lovpålagte tingene.. Det gjelder om faktura er riktig, om du betaler noen du ikke skulle betale. Det er på det området hvor den rapporteringsvarsler kanaler egentlig er ment å ha sin hensikt. (...) Da er vi inne på dette med compliance. Vi må, en ting er å prøve å forbedre det han gjør, men en annen ting er å sikre verdiene til X. Hvis vi har en som vi arbeider tett med, og som kan dra med oss ned i ett eller annet korrupsjons, konkurranseregler eller

hva det nå måtte være, så må vi da gjøre de tiltakene for å kutte ut det samarbeidet. Sørg for at vi ikke blir eksponert mot ulovligheter i så måte". Slik ser vi at dersom en bedrift har et godt omdømme fører dette til at de i større grad får et ønske om kontraktsbrudd i slike omstendigheter.

Vi velger å bruke dokumentdata for å illustrere hvordan *tilfredshetsnivå* og *tilknytning* har en negativ effekt på et ønsket eksplisitt kontraktsbrudd (3): *"Hvis leverandørene ikke retter seg etter standarden i disse prinsippene, er Xs generelle policy å oppmuntre til forbedring, ikke å oppheve kontrakten. Ønske velkommen, fremfor å straffe leverandører som identifiserer praksis/aktiviteter som ikke er i tråd med standarden (hos dem selv eller underleverandører) og som er villige til å søke forbedringer". Akseptere en lignende etisk forretningsstandard som et rimelig alternativ for leverandører som allerede arbeider for å oppnå en lignende standard*". Her står det i klartekst at en skal forsøke å unngå å bryte kontrakten. Videre kommer informant 1 med følgende utsagn: *"Noen ganger må man bare rett og slett bare jobbe med den parten du er med. Det hender du får til det i en relasjon som vi har fått til å virke en del, så greier vi å fikse en del sånne småting*". Ved å bruke dokumentdataen sammen med dette utsagnet ser vi at tilknytning og tilfredshetsnivå kan bidra til å dempe et ønsket kontraktsbrudd eksplisitt.

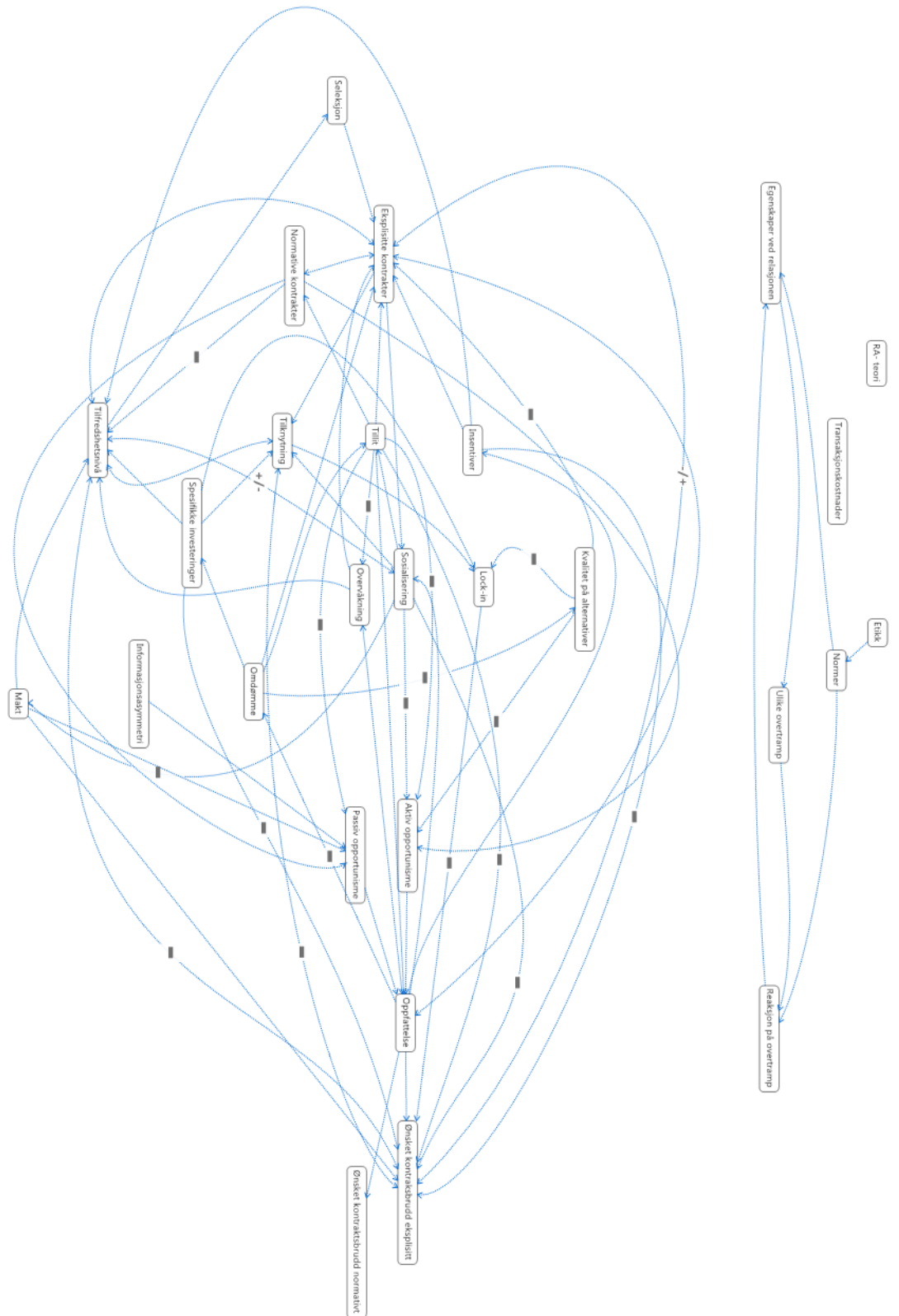
Etter at ønsket om et *eksplisitt kontraktsbrudd* har funnet sted ser vi at det oppstår noen "tilbakevirkende" effekter. En slik tilbakevirkning til *aktiv opportunisme* vises ved (4): *"Det har hendt at det har vært noen avtaler hvor vi ikke har etterlevd. Det har i tilfelle vært noen dårlige, etter min mening åpenbart urimelige avtaler, hvor altså man har ikke lagt nok arbeid i avtaletekstene. Dermed har en ikke forutsett en del situasjoner som kan oppstå litt lengre ned i løypa. (...) En har alle utgiftene og en har alle inntektene for å si det litt ekstremt. Da kan det være vanskelig etterleve den avtalen. Det er litt avhengig av partneren, ok, det var ikke det vi hadde forutsatt"* (informant 1). Her ser vi at ønsket om kontraktsbrudd medfører at firma X opptrer opportunistisk og forsøker å framtvinge bruddet. I dette tilfellet begrunnes et slikt ønske med at de finner avtalene urimelig.

En annen slik positiv tilbakevirkende effekt finner vi fra ønsket *kontraktsbrudd eksplisitt* tilbake til *seleksjon* (5): *"Vi blir ikke uvenner med noen, men det vil nok sikkert gå litt tid før vi vil gå tilbake igjen til den kunden på grunn*

at vi regner de som en useriøs partner. Så det vil nok kunne gjøre at vi ikke snakker sammen kommersielt. (...)Da er det sånn det er, og da er det å komme tilbake igjen neste runde. Det er litt avhengig av, hvis du lærer at den ene ikke er til å stole, så vil det ha konsekvenser” (informant 2). Her ser vi at en blir ikke nødvendigvis uvenner, men man blir mer selektiv ved neste valg av samarbeidspartner.

Ut i fra vår gjennomgang av kategorien reaksjon på overtramp ser vi at selv om det har oppstått et ønske om kontraktsbrudd, trenger ikke dette å være enden på forretningsforholdet. Det er flere ulike variabler som påvirker forholdet, og reaksjonen vil i stor grad være avhengig av disse variablene og graden av overtrampet. Ofte ser vi at selv om kontraktene avsluttes, så kan bedriftene møtes på nytt under nye omstendigheter. I så tilfelle tar de lærdom av de tidligere samarbeidsrelasjonene og bruker dette til å selektere, sette krav, og stramme opp innholdet i kontrakten.

4.5 Analyser og funn ISS



Figur 11: Kausal nettverksmodell ISS.

Figur 11 framstiller våre empiriske funn fra ISS, på tilsvarende måte som vi gjorde for firma X i figur 9. Også her vil vi benytte modellen til å følge den kausale sammenhengen for å få en rød tråd i analysen. Dette på lik linje med det vi gjorde i kapittel 4.4 med underkapitler. Framgangsmåten vår er lik; først tar for oss *egenskaper ved relasjonen*, deretter *ulike overtramp*, og til slutt *reaksjoner på overtramp*. Vi benytter samme framgangsmåte og tankegang i våre tabeller som vi har gjort ovenfor. Dette ble redegjort for da vi presenterte figur 10.

4.5.1 Egenskaper ved relasjonen

I dette delkapittelet vil vi forsøke å beskrive de variablene som bidrar til å påvirke hvordan egenskapene i et forhold utvikler seg. Det hele starter for ISS sin del med en *seleksjon*.

Tabell 23: Seleksjon

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
tilfredshetsnivå +	<i>seleksjon</i>	+ eksplisitte kontrakter (1)

Den positive sammenhengen mellom *seleksjon* og *eksplisitte kontrakter* illustreres av Johan (1): “*Vi kredittsjekker alle. Har du en dårlig rating så sier vi nei. Useriøs drift og dårlig økonomi henger ofte tett sammen... Så kredittvurderingen gjøres alltid*”. Vi ser at ISS at har faste rutiner for å vurdere hvem de ønsker å gå inn i et samarbeid med. Økonomiske parametere framstår som særlig viktige målepunkter i denne sammenhengen.

Etter seleksjonen inngås det en *eksplisitt kontrakt* for å etablere forretningsforholdet. Dette framstår som selve fundamentet i forholdet, og er svært viktig for ISS. Johan beskriver dette på følgende måte: “*Vi er nesten religiøs i forhold til det at det skal være kontrakter*”. Dokumentdata underbygger dette utsagnet og beskriver kontrakter som “*formelt dokument som skriftlig nedfeller de avtalte kontraktuelle forpliktelser mellom kunde og ISS som leverandør av tjenester*”.

Tabell 24: Eksplisitte kontrakter

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
insentiver + kvalitet på alternativer - seleksjon + tilfredshetsnivå + normative kontrakter + overvåkning + (2) omdømme + tillit +	<i>eksplisitte kontrakter</i>	+ tilknytning + sosialisering + tilfredshetsnivå (1) + normative kontrakter

At tilfredshetsnivå har en positiv effekt på eksplisitte kontrakter forklares ved at høyere grad av tilfredshet fører til en økt mengde av eksplisitte kontrakter. Dette må sees i sammenheng med alle de tjenestene ISS leverer. Den positive sammenhengen *eksplisitte kontrakter* har på *tilfredshetsnivå* er vist ved (1): “Kunden synes etterhvert at det er ganske allright å handle ut fra et profesjonelt konsept” (Haugen). Bruken av kontrakter bidrar til å standardisere og framstille hva en kan forvente som kunde, og hva som skal leveres. Ut i fra dette blir det lettere for kunden å vite hva han får, og hva han kan kreve. Slik blir trolig leveransene bedre, og framstår som mer profesjonell, slik at tilfredsheten øker.

Hvordan *overvåkning* påvirker den *eksplisitte kontrakten* viser Haugen i følgende sitat (2): “De kontrollmekanismene vi har på dette, er at vi har internrevisjon. Vi er ute og går igjennom kontrakt for kontrakt, vi har kontrakten her og sammenligner. Vi spør følges dette? (...) Leverer du i henhold til kalkylen er det sannsynlig at du følger kontraktens intensjoner. (...) Vi går svært nøye igjennom det! Og etter hvert har vi fått veldig tøffe konsekvensregimer”. Her ser vi at overvåkning brukes som et aktivt middel for å få partene til å etterleve det som står nedfelt i den eksplisitte kontrakten. Dette fører til at overvåkning skaper et større fokus på det som faktisk står i kontrakten, slik at man trolig unngår og avdekker avvik både for kunde og leverandør.

Normative kontrakter er en viktig variabel i egenskaper ved forholdet.

Tabell 25: Normative kontrakter

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
eksplisitte kontrakter + tillit + (1)	<i>normative kontrakter</i>	+ eksplisitte kontrakter - tilfredshetsnivå (2)

Hvordan *normative kontrakter* blir påvirket av *tillit* viser Torbjørn (1): “*Der har vi aldri hatt kontrakt, den fikk vi for 2 år siden. Ellers har det gått hver måned, men det har gått veldig på tillit. Kunden er litt sønn, han bryr seg ikke om kontrakt han. Så lenge du gjør jobben din så har du en avtale med oss. Men så fikk vi avvik fra konsernet (ISS) at vi måtte ha kontrakt da*”. Her ser vi at selv om de uttaler at de er svært opptatte av eksplisitte kontrakter, har de enkelte unntak fra prinsippene sine. Selv om de startet uten kontrakt ble dette implementert fortløpende. Videre finner vi at *normative kontrakter* påvirker negativt på *tilfredshetsnivå* (2): “*Da ble det på handshakes – ja, dette ordner seg. Men det gjør det ikke alltid. Det ble mange dårlige leveranser. Det ble mange misfornøyde kunder*“ (Haugen). Slik ser vi at bruk av *normative kontrakter* kan føre til lavere *tilfredshetsnivå*.

Variabelen *tilfredshetsnivå* er sentral innad i egenskaper ved relasjonen.

Tabell 26: Tilfredshetsnivå

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
eksplisitte kontrakter + insentiver + normative kontrakter - sosialisering (1) + spesifikke investeringer + tilknytning + overvåkning + makt +	<i>tilfredshetsnivå</i>	+ eksplisitte kontrakter + seleksjon - sosialisering (1) + tilknytning (2)

I dette tilfellet ser vi at *tilfredshetsnivå* og *sosialisering* både har en positiv og negativ gjensidig effekt (1): “*Ofte skal vi forsøke å møtes kvartalsvis eller halvårlig på strategisk nivå. På taktisk er det minimum månedlig. Vist du gjør en god jobb vil det ikke være daglig på operativt nivå, men hvis det går til helvete vil det ofte være daglig*” (Haugen). Empirien viser at dersom *tilfredshetsnivået* er

høyt vil en møtes sjeldnere. Den motsatte effekten oppstår dersom tilfredshetsnivået er lavt, slik at partene møtes oftere for å øke tilfredshetsnivået.

Forholdet mellom *tilfredshetsnivå* og *tilknytning* beskrives slik (2): “*Hvis han har kjørt meg pris, så har jeg gått ned det jeg kan klare. Men da har jeg vært ærlig, og sagt at det går utover noe det da. Jeg ville forklart at det går utover kvalitet. Jeg har sagt det at jeg er ikke den billigste mannen, men jeg er veldig fleksibel og prøver å levere rent hus hver dag. Det har jeg sagt til han, det koster litt å ha denne biten. Men har jeg fått kniven på strupen, og vist at Borg renhold har lagt inn pris. Så har jeg fått hørt at de er 30-40 000 billigere i måneden, så hadde jeg strekt meg langt for å få han*” (Torbjørn). I denne sammenhengen beskriver Torbjørn et forhold hvor det allerede er en høy grad av tilfredshet. Det er i denne relasjonen det tidligere kun har vært en normativ kontrakt. Med et slikt utgangspunkt avdekker vi at tilfredshetsnivået innad i relasjonen bidrar til at han som leverandør er villig til å yte veldig mye for å ivareta forholdet.

Utover tilfredshetsnivå blir *tilknytning* påvirket av flere variabler.

Tabell 27: Tilknytning

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
tilfredshetsnivå + spesifikke investeringer + sosialisering + (1) eksplisitte kontrakter +	<i>tilknytning</i>	+ tilfredshetsnivå + lock-in (2)

Haugen beskriver forholdet mellom *sosialisering* og *tilknytning* slik (1): “*Hvis de ikke har noen relasjon og så er det jo helt krise. (...) Man må bruke tid og ressurser på å pleie forholdet*”. For ISS er sosialisering og tidsbruk med kunde helt essensielt for å skape tilknytning i forholdet.

Hvordan *tilknytning* virker positivt på *lock-in* viser Haugen (2): “*Vi skaper et avhengighetsforhold ved å bli så gode at vi jobber mye med forbedringstiltak. (...) Man skal vise at man bryr seg om kundenes konkurransekraft, regionsjefen skal være i stand til å se hva i ISS har gjort i løpet av et år for å øke konkurransekraften til kunden*”. Her framkommer det at de forsøker å skape et avhengighetsforhold grunnet i ISS prestasjoner. Disse prestasjonene skal igjen komme kunden til gode i form av økt konkurranseevne.

Spesifikke investeringer har også en sentral rolle i egenskaper ved relasjonen.

Tabell 28: Spesifikke investeringer

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
omdømme + (1)	<i>spesifikke investeringer</i>	+ tilknytning + tilfredshetsnivå + lock-in (2)

Omdømmes påvirkning på *spesifikke investeringer* vises slik (1): “Men her er det *Entra eiendom, Staten.. Så hadde det vært han Peder Jensen på hjørnet så tror jeg ikke vi hadde gått inn en slik kontrakt. (...) Men det hender, i BergenGroup Fosen er det vi som har bygget hele kantinen. Så det har vi en god kontrakt på. Så det hender at vi gjør investeringer, men da har vi det i kontrakt*” (Johan). ISS har i følge våre respondenter ikke til vane å gjøre spesifikke investeringer. Men, som vi ser av eksemplet, er de villige til å gjøre investeringer i bedrifter og organisasjoner med et sterkt og positivt omdømme.

Den positive effekten mellom *spesifikke investeringer* og *lock-in* forklarer Haugen ved (2): “Vi har vårt konsept, det betyr at vi har våre farger, kniver, ditt og datt. Hvis de vil ha noe annet får de gå til en annen leverandør, det er fordi det er lett å lære opp våre kunder og folk til at det er sånn vi gjør det i ISS og ikke minst men det er også for at vi skal kunne gjenbruke”. Her viser empirien at lav grad av spesifikke investeringer, gir lav grad av lock-in. Ut i fra dette vil vi også kunne se motsatt effekt; høy grad av spesifikke investeringer gir høy grad av lock-in.

Tillit framstår som en sentral variabel innad i relasjonen.

Tabell 29: Tillit

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
sosialisering + omdømme + (1)	<i>tillit</i>	+ normative kontrakter + eksplisitte kontrakter - overvåkning (2)

Sammenhengen mellom *omdømme* og *tillit* vises i disse utsagnene (1): “Alle vil ha det ordentlig og seriøst. Innerst inne vil du være kunde av en bedrift hvor det

er orden og rede når en tenker etter” (Haugen), og *“Jeg er litt kynisk jeg også. Når jeg drar rundt og selger inn renhold til næringsmiddelkunder. Så begynner de å spørre om hvordan kar jeg er, så forteller jeg hvem jeg har som hovedkunde - og det er en meget bra attest. Den bruker jeg for det den er verdt”* (Torbjørn). Utsagnene viser at ISS bruker sitt omdømme aktivt for å skape tillit i relasjonen. Særlig ved inngåelse av nye relasjoner er det tydelig at omdømme er viktig for å skape tillit.

Hvordan *tillit* påvirker *overvåkning* negativt framstilles på følgende måte (2): *“Vi brenner veldig mange bruer om vi går og rapporterer til det offentlige om dette. Forpliktelsen våres er kunden, forbrukeren. Vi skal sørge brukeren får et trygt produkt. Men så ha du den tilliten til kunden din igjen da, så vi hjelper dem med å komme igjennom en dag. Jeg ville ikke hatt denne tilliten til den kunden som tidligere har forsøkt å lure meg, da ville jeg ha varslet”* (Torbjørn). Tilliten i forholdet fører til at ISS overvåker mindre enn hva de ville gjort ovenfor en part som de ikke har den tilliten til.

Insentiver blir ikke påvirket direkte innad i egenskaper i relasjonen, men er fortsatt en viktig variabel i egenskap ved relasjonen.

Tabell 30: Eksplisitte kontrakter

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
	<i>insentiver</i>	+ eksplisitte kontrakter (1) + tilfredshetsnivå

Sammenhengen mellom *insentiver* og *eksplisitte kontrakter* er framstilt slik (1): *Det var en bilforretning, vi hadde hatt dem som kunde i mange år, også var det en konkurrent som var og banket på døra og ville gi et pristilbud. Tilbudet var litt billigere enn det vi hadde, og så var det oppsigelsestiden. (...) Ok, men ha en ting klart: Vist dere sier opp meg på renhold, så blir jeg å si opp serviceavtalen på alle mine ISS biler. Vi flytter til neste bilverksted som jeg er kunde til. For jeg er opphengt i at jeg vil mate mine egne kunder. Enden på historien her ble til slutt at vi økte renholdet her med en dag til i uken”* (Torbjørn). Her viser dataen at insentivene til å bli i kontrakten er sterkere enn å bryte den. I denne sammenhengen ser vi at insentiver kan ha en dempende effekt på ønsket

kontraktsbrudd, samtidig som det forsterker den eksplisitte kontrakten. ISS viser konkret at ved å spille på insentiver klarte de faktisk å øke kontraktsomfanget.

Variabelen *kvalitet på alternativer* har også effekter innad i forholdet.

Tabell 31: Kvalitet på alternativer

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
omdømme - (1)	<i>kvalitet på alternativer</i>	- eksplisitte kontrakter - lock-in (2)

Hvorledes *kvalitet på alternativer* blir direkte negativt påvirket av *omdømme* omtaler Torbjørn (1): “Ja, det blir nå annet når det kommer “Anonym Renhold”. Og kunden sier vi er ikke fornøyd, så vi må bare ut å finne noen nye. Da er ISS der og knytter opp med mer tjenester. Det er målet vårt.” Her ser vi at det sterke omdømmet til ISS bidrar til å redusere den oppfattede kvaliteten på alternativene i markedet.

Det negative forholdet mellom *kvaliteter på alternativer* og *lock-in* forklarer Torbjørn slik (2): “ISS er slik at dem tenker huset sitt. Det vil si at vi leverer mange forskjellige tjenester. Vi kan egentlig drifte en hel butikk med sentralbord, renhold og catering. Det vi gjør da er at vi selger fullt av tjenester til kunden. Når vi klarer å låse dem på så mange tjenester, er det verre for kunden å si opp oss. For det er ikke mange konkurrenter som klarer dette. (...) De har ikke noe valg. Dem blir litt låst egentlig. Da er det verre om du er misfornøyd med renholdet, så sier du ikke opp hele avtalen”. Empirien viser her at den oppfattede lave kvaliteten på alternativene til ISS fører til at kunden blir låst til ISS.

Påvirkningene til variabelen *lock-in* har vi allerede vist fra *tilknytning* og *spesifikke investeringer*, samt den negative påvirkningen fra *kvalitet på alternativer*. Lock-in har ingen direkte påvirkninger innad i egenskaper i relasjonen.

Tabell 32: Lock-in

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
tilknytning + spesifikke investeringer + kvalitet på alternativer -	<i>lock-in</i>	

Som påpekt blir *sosialisering* påvirket av *eksplisitte kontrakter* og *tilfredshetsnivå* innad i egenskaper ved relasjonen. Vi har også vist at den har en positiv påvirkning på *tillit* og *tilknytning*.

Tabell 33: Sosialisering

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
eksplisitte kontrakter + tilfredshetsnivå -	<i>sosialisering</i>	+ tillit + tilfredshetsnivå + tilknytning - makt (1)

Sosialisering sin negative påvirkning på *makt* vises slik av Johan (1): “Kunden har et anlegg i Nord- Trøndelag som går skikkelig dårlig. Det er viktig for konsernet at de viser at her greier de å tjene penger. Så derfor ber de om at vi reduserer prisen med 100 00 i måneden fra november til april. Da er det en diskusjon. Kunden er stor mange andre plasser i hele landet. Da kan kunden si som så, at vist vi ikke gjør dette så sier vi opp hele kontrakten, men det gjør de ikke. Han sier vi må sammen få til det her, og vi er i en dialog. Slik at vi lykkes felles. Kanskje taper vi penger i noen måneder, men det er greit nok vist vi kunden er fornøyd og det er et tidsperspektiv på det. Men kunden kunne ha truet med “sett ned prisen, ellers så sier vi opp ordrekontrakten i hele Norge”. Her ser vi at ved å sosialisere og bruke dialog som virkemiddel unngås bruk av makt.

Som nevnt har *tillit* en negativ påvirkning på *overvåkning*. Videre har vi vist at *overvåkning* har en positiv påvirkning på *eksplisitte kontrakter* og *tilfredshetsnivå*.

Tabell 34: Overvåkning

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
tillit -	<i>overvåkning</i>	+ eksplisitte kontrakter + tilfredshetsnivå (1)

Vi støtter opp disse funnene av *overvåkning* sin påvirkning på *tilfredshetsnivå* med dokumentdata som påpeker (1): “Formålet med prestasjonsoppfølging er å sikre at ISS leverer avtalt kvalitet, gjennomfører renholdet i henhold til gjeldende standarder og at kontrakten også økonomisk blir som forutsatt. På bakgrunn av

oppfølgingen kan det deretter utarbeides en handlingsplan for enten å bringe kontrakten på rett kurs og/eller sikre utvidelse av samarbeidet med kunden. (...) Dersom det er avvik i kvaliteten i henhold til det avtalte, utarbeides en handlingsplan. Handlingsplan presenteres for kunden ved kundemøtene dersom ikke annet er avtalt”.

Omdømme blir ikke påvirket direkte innad i egenskaper ved relasjonen. Derimot er det, som nevnt, en påvirkning fra omdømme til tillit, eksplisitte kontrakter, spesifikke investeringer og kvalitet på alternativer.

Tabell 35: Omdømme

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
	<i>omdømme</i>	+ tillit + eksplisitte kontrakter (1) + spesifikke investeringer - kvalitet på alternativer

Forholdet mellom omdømme og eksplisitte kontrakter forklarer Torbjørn slik (1): “Jeg har snakket med kundene mine. Det de sier er: “Disse blåbokstavene bryr vi ikke oss om, det er du som leverer. Hadde ikke du kunne oppført deg, så ville vi heller ikke hatt deg her”. Hadde jeg vært en apekatt på fritiden min så hadde jeg aldri fått til så mye oppe i dalen her. Det er guttene som jobber her klar over, de er ambassadørene våre”. Her ser vi at et godt omdømme bidrar til at Torbjørn får inn kontrakter på vegne av ISS. Derfor er det ikke nødvendigvis merkenavnet ISS alene som gjør at de får kontrakter, men Torbjørns personlige omdømme. Han viser også fram at han er bevisst på at omdømmet bidrar til kontrakter ved å henvise til at de ansatte også er ambassadører. I en slik sammenheng framkommer det at ISS og Torbjørns omdømme virker positivt på variabelen eksplisitte kontrakter.

Som påpekt har *makt* en sammenheng med *sosialisering* og *tilfredshetsnivå*.

Tabell 36: Makt

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
sosialisering -	<i>makt</i>	+ tilfredshetsnivå (1)

Torbjørn har et godt eksempel bruk av *ekspertmakt* for å øke *tilfredshetsnivået* ved (1): “.. Jeg må ha et råd. Her har jeg en smittesyke, hva gjør jeg”? – “Du skal gå til lugaren og ta dem av båten”. “Men jeg kan ikke be kunden min gå av båten?!” - “Men da må du gi dem et vederlag, slik at de føler at de får betalt for dette”. Så han går til lugaren, og forklare dem at ISS har anbefalt dem å gå av båten. Dette fordi de kan bringe smitten sin inn på nye gjester på båten. Så kommer kapteinen tilbake og sier at “det var fantastisk det du sa, vi kunne ikke tatt med de her tilbake og fått samme leksen på nytt igjen. (...) De lytter på deg, og du får mandatet til å si det som det er”.

Når vi ser på egenskaper i relasjonen finner vi gode empiriske funn som underbygger våre teoretiske variabler og tilhørende definisjoner. Som vist har våre analyser og empiri gitt figur 11. Dog presiserer vi at det trolig er variabler og sammenhenger som vi ikke vår empiri og forståelse av denne har klart å fange opp, på lik linje med figur 9. Vi mener likeså at vi har fått en god forståelse for hvordan egenskapene i relasjonene påvirker og opptrer før et overtramp i denne konteksten.

4.5.2 Ulike overtramp

På tilsvarende vis som i kapittel 4.4.2, med firma X, ser vi nå at det er en etablert relasjon. Dermed blir det neste steget i caset å ta for seg hvordan egenskaper ved relasjonen henger sammen med opportunistevariablene. Som i caset for firma X er det sentralt at det må være en oppfattelse av den opportunistiske handlingen før en eventuell reaksjon finner sted. Vi har som tidligere delt opportuniste inn i aktiv og passiv.

Også i dette caset avdekker vi tilfeller av ulike former for opportuniste. Et klart eksempel på aktiv opportuniste viser Torbjørn slik: “Jeg fikk et hasteoppdrag på entreprenør som skulle ha en brakkevask, og vi fakturerte ikke før oppdraget var over. Så jeg ringer kunden og sier at jeg må ha en fakturaadresse. “Nei, men du har aldri vært her”. “Joda”, sier jeg”. “Ja, har du noe dokumentasjon på det?” “Nei, det har jeg ikke”. Jenta som vasket der har fått lønnen. Vi kunne ikke sende faktura, for det ble påstand mot påstand, selv om vi hadde vitner”. Her ser vi at kunden utnytter det faktum at Torbjørn forsøker å ha en normativ kontrakt, og nekter å betale regningen uten skriftlig dokumentasjon.

Vi ser også at det forekommer opportuniste til tross for at det ligger en kontrakt i bunn av forholdet. Dette illustreres av Haugen på følgende vis: *“Det er det vi sliter med nå, nettopp det å få de til å følge kontraktene. Ikke at kontraktene bare blir et skalkeskjul, også er helvete løs liksom...”*.

Passiv opportuniste er også noe som dukker opp i relasjonene til ISS. Dette vises på følgende vis: *“Da skal våre servicemedarbeidere tenke: “Ok, da gjør jeg litt mindre av det i dag, jeg har ikke noe mer tid”. Det er det verste hvis vi har servicemedarbeidere som har 2 timer på den jobben her, og er på jobb 6 timer uten at vi vet det, men jobber for oppdragsgiveren vår uten å få lønn. Og det synes jeg er ille”* (Johan). I slike situasjoner ser vi tydelig at kunden holder tilbake informasjon og utnytter fleksibiliteten til ISS sine ansatte.

Funnene og analysene av figur 11 viser at det også i dette caset er en del variabler fra egenskaper i forholdet som henger sammen med opportunistevariablene. Først viser vi hvordan empirien framstiller effektene rundt *aktiv opportunistevariablen*.

Tabell 37: Aktiv opportuniste

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
normative kontrakter + (3) kvalitet på alternativer - tillit - (2) sosialisering - (1)	<i>aktiv opportuniste</i>	+ oppfattelse

Johan viser hvordan *sosialisering* kan ha en dempende effekt på *aktiv opportuniste* (1): *“Dersom det er samarbeidsproblemer eller noe, så er jeg alltid med. Løfter vi dette ett hakk så løses det alltid”*. Samt at vi ser at Haugen sier: *“Det var ingen etablerte kommunikasjonskanaler”*. Dataen framhever her at sosialisering, og faste kommunikasjonskanaler bidrar til å dempe og/eller løse de fleste konflikter som oppstår.

Et eksempel på hvordan *tillit* bidrar til å dempe *aktiv opportuniste* er gitt ved (2): *“I utgangspunktet så leverer vi tjenester, men det er ikke det vi gjør heller, vi leverer folk. Vi leverer personalet vårt til kunden. Da er det veldig viktig å ha den relasjonen og at vi må stole på kundene våre. Folkene våre er ute til forskjellige arbeidsgivere, og da må jeg stole på at de blir behandlet godt. Man snakker om relasjoner, slik at vi reagerer mye hvis våre ansatte blir behandla*

dårlig eller er mindreverdig i de bedriftene. Da er vi veldig på den og sier at dette finner vi oss ikke i” (Johan). Tillit fører til at ISS har en tiltro til at den andre part ikke opptrer opportunistisk.

Hvordan *normative kontrakter* påvirker *aktiv opportunistisme positivt* vises av Johan (2): “Jeg har ikke noen forretningsforhold som jeg hadde turt å ha et samarbeid uten kontrakt. For det har kunnet gått riktig galt”. Empirien framstiller tydelig at det å samarbeide uten kontrakter bidrar til potensielle fallgruver og opportunistisk atferd i relasjonen.

Empirien framstiller også effektene som henger sammen med *passiv opportunistisme*.

Tabell 38: Passiv opportunistisme

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
tillit - informasjonsasymmetri + (1) makt + normative kontrakter +	<i>passiv opportunistisme</i>	+ oppfattelse

Hvordan *informasjonsasymmetri* fremmer *passiv opportunistisme* forklarer Johan (1): “Det er det verste hvis vi har servicemedarbeidere som har 2 timer på den jobben her, og er på jobb 6 timer uten at vi vet det, men jobber for oppdragsgiveren vår uten å få lønn”.

Som forskningsspørsmålet vårt tilsier vil det være et behov for at den forulempede part oppfatter den opportunistiske atferden før det oppstår en reaksjon. Fra figur 11 ser vi at *oppfattelse* henger sammen med flere variabler.

Tabell 39: Oppfattelse

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
aktiv opportunistisme + passiv opportunistisme + eksplisitte kontrakter + tillit + overvåkning + (1)	<i>oppfattelse</i>	- omdømme + sosialisering +eksplisitte kontrakter + insentiver (3) + overvåkning (2)

Høyere grad av overvåkning fører til at en i større grad evner å oppfatte overtramp, vist ved (1): “*Det er en ting vi følger til de grader, pengene våre. I det øyeblikket kunden begynner å bli en sen betaler så reagerer vi. Der har vi et vanvittig fokus. Er noen lurvete i betalingen så vet vi at vi må på dem, møte dem og se hva det er.*”(Johan). Haugen forklarer videre hvordan *oppfattelse* påvirker *overvåkning* (2): “*Vi har CRM systemer hvor det skal bli nedtegnet kundehistorikk. Har du en hendelse der, da må du i alle fall passe på han som var rasistisk, ga faen, eller ikke hadde likviditet*“. På denne måten ser vi at *oppfattelse* av overtramp medfører høyere grad av overvåkning. På den andre siden fører høyere grad av overvåkning til høyere grad av *oppfattelse* av overtramp.

Johan forteller hvordan *oppfattelse* påvirker *insentiver* positivt (3): “*Konsekvensen er at det blir et kundemøte hvor vi sier at det her får vi ikke betalt for, enten slutter vi nå, ellers så må vi få betalt*” (Johan). Empirien viser her at *oppfattelsen* av overtrampet fører til et møte der ISS krever økonomiske *insentiver* for å fortsette forholdet.

Som i caset for firma X er det også her mange ulike egenskaper som kan oppfattes som opportunistisk og overtramp. Empirien framhever særlig at brudd på de økonomiske betingelsene i eksplisitte kontrakten, samt brudd på ulike normer som rasisme, kan virke framtrekkende i dette caset. Opportunistiske egenskapene har også her sammenheng med de ulike variablene innenfor egenskaper ved relasjonen. Disse bidrar, som i caset for firma X, til å dempe eller fremme opportunistiske handlinger og *oppfattelsen* av disse handlingene.

4.5.3 Reaksjon på overtramp

Etter å ha sett på egenskaper ved relasjonen, samt de ulike variantene og formene for overtramp, retter vi nå fokus mot å vurdere *reaksjonen på overtrampene*. Disse reaksjonene kommer som en effekt av *oppfattelsen* av opportunisten. Her vil egenskapene i forholdet og graden av overtramp være med på å forklare hvordan dette forretningsforholdet utarter seg. Vi starter med å se på direkteeffekten av *oppfattelse* mot ønsket eksplisitt kontraktsbrudd og ønsket normativt kontraktsbrudd. Deretter tar vi for oss hva som fremmer og demper ønsket om kontraktsbrudd, før vi til slutt ser på tilbakevirkende faktorer i forholdet.

I dette caset finner vi kun *en* positiv sammenheng mellom *oppfattelse* og *ønsket kontraktsbrudd normativt* (1). Empirien viser dermed ingen påvirkning tilbake i forholdet fra *ønsket kontraktsbrudd normativt*. *Ønsket kontraktsbrudd eksplisitt* har derimot flere sammenhenger.

Tabell 40: Ønsket kontraktsbrudd eksplisitt

Påvirket av	Variabelnavn	Påvirker
oppfattelse + (1) lock-in - tillit - (3) sosialisering - eksplisitte kontrakter - (4) insentiver - tilknytning - makt + (2) tilfredshetsnivå - spesifikke investeringer -	<i>ønsket kontraktsbrudd eksplisitt</i>	+ eksplisitte kontrakter (5) - tilknytning - tilfredshetsnivå

Sammenhengene mellom variabelen *oppfattelse* og *ønsket kontraktsbrudd eksplisitt* og *normativt* vises slik (1): “Vi har også vært borte i det at kundene ikke hører eller reagerer. Da sier vi at vi forlater dere, vi sier opp. Noen kunder forstår at de har kniven på strupen. Mens noen kunder er på konkursens rand, de har ikke penger. Da forlater vi dem” (Torbjørn) og “Jeg har hatt kunder hvor jeg har sagt at det spiller ikke noe rolle hvilken farge det er på den som fører moppen. Det er den tjenesten vi leverer, og hvis du ikke er interessert i det så er det helt uinteressant. Slike kunder vil vi ikke ha” (Johan). Som empirien viser er ISS ikke villige til å gå på akkord med seg selv. Der de ser økonomiske fallgruver, kunder som ikke følger deres krav, samt brudd på normer i form av rasisme reagerer de med et ønske om kontraktsbrudd.

Makt sin fremmede effekt på *ønsket kontraktsbrudd eksplisitt* vises slik (2): “Kunden kunne ha truet; “sett ned prisen, ellers så sier vi opp ordrekontrakten i hele Norge. (...) Er det noen som prøver å gjøre noe mot oss urettmessig så sier jeg fort takk og farvel” (Johan). Her ser vi at definisjonen av makt, evnen til å få noen til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, fører til at ISS

ønsker å bryte kontrakten. Det framkommer av eksemplet at det er særlig tvangsmakt som vil virke positivt på et ønsket kontraktsbrudd eksplisitt.

Hvordan *tillit* demper ønsket om *kontraktsbrudd eksplisitt* forklares slik av Haugen (3): “*Da gjelder det å ha en svært god relasjon, hvis det skjærer seg, så vil det trygge*”. På denne måten framkommer det at forventningene til at de framtidige handlingene vil være minimum ikke skadelige, noe som gjør at en ønsker å fortsette i forholdet.

Den dempende effekten av *eksplisitte kontrakter* opp mot ønsket *kontraktsbrudd eksplisitt* eksemplifiserer Haugen ved (4): “*Hvis en kunde ikke vil ha noe skriftlig med oss, da bryter vi. Det er veldig enkelt. Da vet vi det går galt*”. Eksemplet illustrerer at uten eksplisitte kontrakter i forholdet går det galt, ergo forlanger de en kontrakt for å ønske å bli i forholdet.

Behovet for *eksplisitte kontrakter* etter et ønsket *kontraktsbrudd eksplisitt* viser Torbjørn med (5): “*Jeg har lært i fra det som var fra før og det sier at jeg kan ikke stole på deg - og du er nødt til å sende bekreftelse pr mail*”. Her ser man at når tilliten er lav, og en har lært av tidligere episoder, krever et videre samarbeid en aktiv bruk av eksplisitte kontrakter.

På lik linje som i caset for firma X avdekker vi at vi selv om det har oppstått et ønske om kontraktsbrudd, trenger ikke dette å være enden på forretningsforholdet. Det er flere ulike variabler innad i egenskaper ved relasjonen som bidrar til å påvirke utfallet. Reaksjonen etter overtrampet vil i stor grad styres av disse variablene og graden av overtrampet. Selv om kontraktene i noen tilfeller avsluttes, så kan bedriftene møtes på nytt under nye omstendigheter. Det viktigste av alt for ISS er å følge pengestrømmen sin, og unngå direkte økonomiske tap. Derfor tar de lærdom av de tidligere samarbeidsrelasjonene og bruker dette til å selektere, sette krav, og stramme opp innholdet i kontrakten.

4.6 Komparativ analyse

I dette delkapittelet vil vi sammenligne casene ISS og firma X med hverandre for å avdekke likheter og ulikheter. Samtidig vil vi se nærmere på empirien opp mot problemstillingen og avslutte kapittelet med å utarbeide en samlet modell for begge casene. Vi vil følge stegene fra caseanalysene hvor vi først tar for oss egenskaper ved relasjonen, så oppfattelse av overtramp og tilslutt reaksjon på

overtramp. Vårt forskningsspørsmål er som påpekt: *“Hvordan vil kontraktsstyrte forretningsrelasjoner reagere på overtramp, og kan egenskaper ved forholdet forklare den fornærmede parts reaksjoner og atferd?”* Derfor vil vi i dette kapitlet fokusere på hvordan egenskaper ved relasjonen påvirker opportuniste, oppfattelse av opportunisten og reaksjonen på overtrampet. I en slik sammenheng er det viktig å forstå egenskapene innad i et forhold, som diskutert i forbindelse med figur 9 og 11.

For å sammenligne casene har vi utarbeidet figur 12. Denne figuren er dannet ut i fra empirien fra de enkeltstående casene, framstilt i figur 9 og 11. Tabellen leses fra venstre til høyre, og en vil kjenne igjen våre tre kategorier i overskriftene; egenskaper ved relasjonen, ulike overtramp og reaksjon på overtramp. Videre ligger de ulike teoretiske variablene i radene, med navnet fra caset vi har empiriske funn. Eksempelvis viser vi at i egenskaper ved relasjonen har tillit negativ påvirkning på passiv opportuniste på begge case. Samtidig viser vi også at vi kun finner en negativ effekt på aktiv opportuniste i ISS caset.

Fotnotene, de stiplede linjene og pilene øverst i figuren viser hvor det eksisterer en kausal sammenheng, og de ulike effektene finner sted. I figuren er positive påvirkninger markert med (+), mens negative påvirkninger er markert med (-). Dette fortegnet er plassert ved den variabelen som blir påvirket. Ergo, en kan lese at oppfattelse påvirker ISS sin sosialisering positivt (fotnote 3, kolone 5/6 og rad 5). Tabellen fremstiller først hvordan egenskaper ved relasjonen påvirker ulike overtramp (fotnote 1). Deretter viser tabellen hvordan egenskaper ved relasjonen påvirker oppfattelse av overtramp (fotnote 2). Videre kommer det frem i tabellen hvordan oppfattelse av overtramp virker ”tilbake” på egenskaper ved relasjonen (fotnote 3). Deretter forklarer tabellen hvordan egenskaper ved relasjonen påvirker reaksjon på overtramp (fotnote 4). Tilslutt viser tabellen hvordan reaksjon på overtramp virker ”tilbake” på egenskaper ved relasjonen (fotnote 5). Vi benytter forkortelsen “aktiv” for aktiv opportuniste, og “passiv” for passiv opportuniste. Forkortelsene ø.k. står for “ønsket kontraktsbrudd”. Herunder bruker vi forkortelsene for henholdsvis ø.k. (ønsket kontraktsbrudd) eksplisitt og ø.k. (ønsket kontraktsbrudd) normativt. Figur 12 er fremstilt på neste side.

4.6.1 Egenskaper ved relasjonens påvirkning på ulike overtramp

Figur 12 illustrerer at makt, tillit og informasjonsasymmetris påvirkning på passiv opportuniste kan generaliseres over begge casene. Her har tillit en negativ påvirkning mens informasjonsasymmetri og makt påvirker passiv opportuniste positivt. Samtidig kan den negative påvirkningen fra sosialisering til aktiv opportuniste generaliseres for begge case. For ISS ser vi i tillegg at tillit og kvalitet på alternativer demper aktiv opportuniste. Dessuten fremmer normative kontrakter aktiv og passiv opportuniste for ISS. I egenskapene ved relasjonen for firma X ser vi at sosialisering, overvåkning og insentiver har en dempende effekt på passiv opportuniste. Vi avdekker også at lock-in har en fremmede effekt på passiv opportuniste. Videre har overvåkning, insentiver, makt og eksplisitte kontrakter en dempende effekt på aktiv opportuniste. Til slutt kommer det frem at eksplisitte kontrakter, makt og lock-in har en fremmede effekt på aktiv opportuniste.

Som beskrevet viser første del av figur 12 hvordan egenskaper ved relasjonen i de ulike casene forsterker og demper opportuniste i forholdet. Disse sammenhengene vil være av stor betydning for å kunne forklare hvordan opportuniste forplanter seg i en relasjon.

4.6.2 Egenskaper ved relasjonens påvirkning på oppfattelse av overtramp

I del to av figur 12 ser vi at i ISS caset har eksplisitte kontrakter, tillit og overvåkning en forsterkende effekt på oppfattelse av overtramp. I firma X avdekker vi ikke at variablene innunder egenskaper ved relasjonen påvirker oppfattelsen av overtramp. For ISS caset betyr dette at disse variablene vil bidra til å øke oppfattelsen av overtramp, og ha en effekt på hvordan opportuniste framtrer i forretningsrelasjoner.

4.6.3 Oppfattelse av overtramps påvirkning på egenskaper ved relasjonen

Del 3 av figur 12 illustrerer at oppfattelse av et overtramp kan generaliseres over begge casene til å påvirke fremmede på eksplisitte kontrakter, mens den har en negativ effekt på omdømmet. For ISS ser vi tillegg at oppfattelse har en positiv påvirkning på normative kontrakter, sosialisering, overvåkning og insentiver. For

firma X har oppfattelse av et overtramp en negativ påvirkning på tilfredshetsnivå. I denne sammenheng ser vi at det er ulike variabler som blir påvirket positivt og negativ innad i relasjonen. Dette betyr at forholdet endrer seg etter at en har oppdaget et overtramp og man styrker egenskaper som er sentrale for å ivareta forholdet.

4.6.4 Egenskaper ved relasjonens påvirkning på reaksjon på overtramp

Den fjerde delen av figur 12 viser at vi kan generalisere og si at tilfredshetsnivå og tilknytning har en dempende effekt på ønsket om kontraktsbrudd eksplisitt. I tillegg ser vi at makt kan generaliseres til å ha en positiv påvirkning på ønsket kontraktsbrudd eksplisitt. For ISS påvirker tillit negativt ønsket om kontraktsbrudd eksplisitt, mens for firma X påvirker tillit ønsket normativt kontraktsbrudd negativt. Fra ISS ser vi at sosialisering, eksplisitte kontrakter og insentiver har en negativ effekt på eksplisitt kontraktsbrudd. For firma X kommer det frem at omdømme har en positiv påvirkning på ønsket kontraktsbrudd eksplisitt. Lock-ins påvirkning på ønsket kontraktsbrudd eksplisitt er negativ for ISS, men positiv for firma X.

Den effekten tillit har på de to ulike kontraktsbrudd variablene betyr at denne trolig er viktig for å kunne begrense ønsket om et kontraktsbrudd, uavhengig av type kontrakt. Lock-ins tvetydige påvirkning kan sees opp mot teori som forklarer at spesifikke investeringer eller lignende gjør at man føler seg låst, og tolererer mer før en går ut av forholdet. Samtidig viser empirien at når en føler seg låst øker dette ønsket om å bryte kontrakten. Hvis vi ser tilbake på egenskaper ved relasjonen ser vi at lock-in blir påvirket av blant annet tilknytning, kvalitet på alternativer og makt. Dette gir sannsynligvis flere ulike nivåer av lock-in som igjen avgjør hvorvidt den påvirker positivt eller negativt. Samlet sett ser vi at det er flere variabler innad i egenskaper ved relasjonen som påvirker i hvilken grad man ønsker et kontraktsbrudd eller ikke.

4.6.5 Reaksjon på overtramps påvirkning på egenskaper ved relasjonen

I den siste og femte delen av figur 12 finner vi ikke noen effekter som kan generaliseres for begge casene. Fra ISS ser vi at et ønsket kontraktsbrudd eksplisitt fører til lavere tilfredshetsnivå og tilknytning, mens det øker bruken av eksplisitte kontrakter. For firma X viser empirien at et ønsket kontraktsbrudd eksplisitt virker positivt på seleksjon og aktiv opportunistisme. Slik vi oppfatter dette fremstår det som ISS gjør det de kan for å beholde relasjonen videre til tross for at tilfredshetsnivå og tilknytning er lav. Dette gjør de ved å øke fokuset på den eksplisitte kontrakten. Slik vi oppfatter det, fremstår firma X som mer tilbøyelig til å avslutte relasjonen. I denne sammenheng kan de også være tilbøyelige til å opptre opportunistiske for å komme seg ut av en kontrakt, samtidig som de foretar en større grad av seleksjon før de velger en ny samarbeidspartner.

4.6.6 Kontekstuelle forskjeller

Vi mener kontekstuelle ulikheter kan bidra til å forklare noen av de empiriske forskjellene mellom casene. Særlig ser vi at lock-in for i firma X bidrar til å fremme opportunistisme, mens overvåkning og insentiver demper opportunisten. Disse funnene antar vi kan knyttes opp mot den settingen bedriften befinner seg i. Fra casebeskrivelsen framkommer det at firma X har vesentlig større kontrakter enn ISS. De store kontraktene medfører igjen en høyere grad av spesifikke investeringer, og strekker seg over lengre tid. Produktet firma X selger framstår også mer komplekst enn de servicetjenestene ISS leverer. I tillegg viser empirien at firma X i større grad enn ISS benytter seg av partnere og underleverandører enn ISS for å ferdigstille sine produkter. På denne måten er trolig firma X i større grad avhengige av at kontraktene gjennomføres med hensyn til sin sluttkunde. Dette gjenspeiler trolig det faktum at de ser på lock-in som en fremmer for opportunistisme. Vår argumentasjon bør også sees opp mot at ISS sjeldent føler at de er låst i en relasjon. Når det gjelder de dpendende effektene fra overvåkning og insentiver henger dette trolig også sammen med denne omtalte ulikheten. Vi antar at de leveransene firma X gir til sin hovedkunde har mindre rom for feilmarginer og mislighold av kvalitet enn ISS har. Selv om begge har fokus på leveranser, har ISS trolig lettere for å korrigere eventuelle feil enn firma X har på de kontraktene som tar mange år å ferdigstille. Gitt dette, så ligger det trolig en større grad av

overvåkning og insentiver i relasjonene til firma X enn for ISS. Dette nettopp for å unngå potensielle overtramp.

Vi mener at den samme overnevnte argumentasjonen trolig kan knyttes opp mot våre funn som viser at firma X er mer tilbøyelig til å avslutte en relasjon enn det ISS viser at de er. Herunder er det sannsynlig at nødvendigheten av presisjon og kvalitet har et særskilt fokus. Når en sluttkunde først får overlevert et sluttprodukt etter mange år med utvikling er det trolig lite rom for å feile. Dette gir igjen trolig konsekvenser for hvordan firma X opptrer ovenfor sine partnere og underleverandører. Med disse komparative analysene til grunn går vi nå over i kapittel 5 hvor vi vil knytte sammen våre analyser og teori i en drøfting.

5 Diskusjon av våre funn

I dette kapittelet vil vi knytte opp de empiriske funnene opp mot teori. Deretter vil vi presentere en modell som oppsummerer våre funn. Hensikten med drøftingen er å besvare vårt forskningsspørsmål: *“Hvordan vil kontraktsstyrte forretningsrelasjoner reagere på overtramp, og kan egenskaper ved forholdet forklare den fornærmede parts reaksjoner og atferd”?*

5.1 Drøfting av funn

Som påpekt fra Dwyer et al. (1987) tar vi for oss “tilknytningsfasen” i forholdet. I denne sammenhengen opprettholder vi den inndelingen vi har benyttet tidligere. Først ser vi på de overliggende teoriene, før vi knytter teori og empiri sammen innad i kategoriene egenskaper ved relasjonen og ulike overtramp. Vi avslutter med å drøfte reaksjoner på overtramp.

Fra vår gjennomgang av empiri og teori ser vi at det fremtrukne utsagnet fra Coase (1937); transaksjonskostnader er de kostnader som løper ved å “drive systemet”, absolutt er gjeldende. Ut i fra empirien ser vi at opportuniste er en driver for økt fokus på variablene innenfor egenskaper ved relasjonen. Dette fokuset medfører en kostnad. På denne måten framkommer opportuniste som en driver for transaksjonskostnader innad i forholdet. Disse transaksjonskostnadene vil også gjøre seg gjeldende etter oppfattelsen av et overtramp. Dermed er transaksjonskostnader med på å påvirke avgjørelsen om et ønsket kontraktsbrudd i tråd med Williamson (1985).

Som framstilt i figur 9 og 11 virker normer inn som en overliggende variabel i forholdet. Normer er en rettesnor for atferd, og påvirker alle aspekter ved relasjonen. Det faktum at variabelen påvirker ulike nivåer i relasjonen betyr at den er svært kompleks. Et fokus på normer beskrives ved de ulike kulturelle kontekstene. Fokuset illustreres av bedriftenes ansatte og i de markedene de opererer i. Videre framstiller våre funn at normer påvirker både relasjonen og de mer overordnede samfunnsmessige nivåene. I vår tilnærming til empirien forsøkte vi i utgangspunktet å legge de fem ulike hovedgruppene til Cannon et al. (2000) til grunn. En slik kategorisering var uhensiktsmessig og bidro til at vår empiri ble svært sammenflettet. Dette fordi normene viser seg igjen i de relasjonelle variablene vi har funnet og lagt til grunn i studiet vårt. Derfor ga normene som

variabler lite fruktbare resultater for å bygge vår teori videre på. Dog som påpekt: de vil alltid ligge til grunn i forholdet.

Jamfør kapittel 2.8, gir ikke våre analyser et innsyn i hvorledes *endrende* og *stabile* forhold påvirker opportunistevariablene. Dette er gjort for å avgrense studiet noe. Vi har tatt utgangspunkt i hvordan egenskaper i relasjonen fremmer eller demper opportuniste for å besvare vårt forskningsspørsmål.

5.1.1 Drøfting egenskaper ved relasjonen og påvirkningen på overtramp

Selv om forskningsspørsmålet vårt tar for seg hvilke egenskaper som forklarer atferden etter et overtramp, har vi også funnet det nødvendig å sette oss inn i hvilke variabler som bidrar til å beskrive forholdet. Ved å forstå disse variablene og sammenhengene hevder vi det er mulig å forklare hvordan egenskapene framtrer etter et eventuelt overtramp.

I tråd med Wathne og Heide (2000) bemerker vi at det i forkant av relasjonen foregår en seleksjon. Seleksjonen foretas for å forsøke å velge samarbeidspartnere som ikke er opportunistisk tilbøyelige. Ut i fra denne seleksjonen ser vi fra empirien at det oppstår et kontraktuelt forhold. I begge våre case avdekker vi at bedriftene bruker eksplisitte kontrakter aktivt i forholdet, i tråd med Brown et al. (2006). Empirien vår viser at eksplisitte kontrakter kan være både en demper og en fremmer for aktiv opportuniste. Dermed finner vi, i tråd med Llewellyn (1931) og Haugland (2004), at kontraktene benyttes for å styre relasjonen. Samtidig vil de være en guide når det råder tvil og usikkerhet. Vi oppfatter også faktumet ved at kontrakter er ufullstendige bidrar til at enkelte forsøker å utnytte disse smutthullene, i tråd Williamson (1985). Empirien vår fremhever at eksplisitte kontrakter er et av grunnfundamentene i relasjonen, og på denne måten bidrar til å påvirke de fleste aspektene innad i relasjonen direkte eller indirekte. I tråd med teorien ser vi at de normative kontraktene henger tett sammen med de eksplisitte kontraktene. På denne måten benyttes de til å forsøke å fange opp eventuelle mangler fra den eksplisitte kontrakten. Samtidig observerer vi at et høyt fokus på normative kontrakter, kontra eksplisitte kontrakter, øker graden av passiv opportuniste. I tillegg fører normative kontrakter til et lavere tilfredshetsnivå. Disse funnene kan trolig knyttes opp mot den føyte tryggheten, som kommer av den skriftlige presiseringen og dokumentasjonen i en eksplisitt kontrakt, ikke ligger til grunn i forholdet.

Selv om vi spurte spesifikt om respondentene kunne skille på tillit og tilknytning, framkommer det av vår empiri at de bruker begrepene noe om hverandre. Dette gjorde kategoriseringen av dataen noe utfordrende. At respondentene bruker disse variablene om hverandre i dagligtale finner vi ikke oppsiktsvekkende. Vi mener funnet må settes i sammenheng med at definisjonene til Morgan og Hunt (1994) og Robinson (1996) er svært like. Måten vi kategoriserte og delte variablene innebærer et forsøk på å knytte empirien som omhandlet forventninger om fremtiden til tillit. Videre knyttet vi den empirien som omhandler det som foregår i det pågående forholdet til tilknytning. Det framkommer også av våre data at tillit omhandler de mer affektive og følelsesmessige aspektene innad i forholdet, mens tilknytning framstilles mer beregnende og kognitivt.

Empirien fastslår, i tråd med Robinson (1996), at tillit ligger i bunnen av forholdet. Dermed påvirker tillit, samt blir påvirket av, eksplisitte og normative kontrakter. Vår data fremhever at tillit har en negativ effekt på overvåkning. Dette kan knyttes opp mot de forventninger en har om at den andre parts handlinger vil være gunstige. En slik forventning kan dermed bidra til å minke det oppfattede behovet for overvåkning. I tråd med Morgan og Hunt (1994) framstiller empirien at tillit har en dempende effekt på både passiv og aktiv opportuniste. Omdømme på sin side er, i henhold til definisjonen, dannet på en oppfatning av tidligere handlinger og de framtidsrettede utsikter (Fombrun 1996). Gitt vår empiri og den teoretiske definisjonen av Fombrun (1996), framkommer det at omdømme vil være en driver for tillit i forholdet. Med denne argumentasjonen framkommer den negative påvirkningen fra omdømme på kvalitet på alternativer naturlig. Altså, desto bedre omdømme partene har i forholdet, desto lavere oppfattes kvaliteten på andre alternativer. Empirien tilsier videre at en er villig til å foreta spesifikke investeringer i relasjoner der partneren har godt omdømme. Slik kan omdømme bidra til en forsterkende effekt for å bli i forholdet form av spesifikke investeringer, jamfør Rusbult et al. (1998).

I vår empiri finner vi ikke vi at kvalitet på alternativer har en direkte sammenheng med tilknytning, slik Rusbult et al. (1998) hevder. I firma X henger kvalitet på alternativer direkte sammen med tilfredshetsnivå, som igjen knyttes mot tilknytning. For ISS sin del erfarer vi at kvalitet på alternativer påvirker negativt på eksplisitte kontrakter, som igjen har en fremmede effekt på

tilknytning. Empirien viser videre at spesifikke investeringer og tilfredshetsnivå henger direkte sammen med tilknytning i tråd med Rusbult et al. (1998). På denne måten mener vi empirien gir en støtte til Rusbult et al. (1998) sin teoretiske modellerte tilknytningsvariabel, dog med en indirekte sammenheng for kvalitet på alternativer.

Empirien framstiller videre at når kunden har en lav grad av kvalitet på alternativer, vil partneren i større grad være opportunistisk tilbøyelig. Ut i fra dette tolker vi det slik at dersom det er lett å bryte relasjonen, vil en høy grad av kvalitet på alternativer utenfor den etablerte relasjonen være en demper på opportunisme. I vår empiri avdekker vi at tilknytning er en driver for lock-in i ISS-caset. Rusbult et al. (1998) hevder at tilknytning skal være den sterkeste predikatoren til å bli i et forhold. Dette understøtter trolig vår empiri som illustrerer at partene føler seg låst i forholdet ved høy grad av tilknytning. Lock-in på sin side, har som påpekt, direkteeffekter på opportunismevariablene i firma X. Lock-ins effekter er i tråd med teorien fra Wathne og Heide (2000). På denne måten *kan* høy grad av tilknytning være en indirekte driver for opportunisme i forholdet.

Som teorien viser så er makt et komplekst fenomen. Innad i casene våre framkommer det at makt først kommer til syne ved benyttelse. I et av tilfellene bemerker vi at bruk av ekspertmakt av ISS fører til høyere tilfredshetsnivå. Funnet henger trolig sammen med at kunden antok at ISS satt på ekspertisen til å kunne ta de korrekte beslutningene. Ut i fra situasjonen framkommer det at valget som ble tatt var trolig var det eneste rette, og dermed øker tilfredshetsnivået i relasjonen. Videre ser vi at tvangsmakt i relasjonen både har en fremmende og dempende effekt på begge opportunismevariablene. Empiriens bevis på at tvangsmakt fører til opportunisme er i tråd med Nyaard og Biong (2010). Den dempende effekten forklares ved at makten ligger hos en part i relasjonen, men forblir ubenyttet. Dermed blir makten en form for kontrollmekanisme mot opportunisme.

Innad i egenskaper ved relasjonen bemerker vi at eksplisitte kontrakter påvirker sosialisering. Effekten henger trolig sammen med at kontraktsteksten poengterer at det skal være ulike møter og kontaktflater mellom partene. Dette for å bidra til relasjonsfremmende tiltak. Vår empiri illustrerer at sosialisering bidrar til å fremme tillit og tilknytning. Under en sosialiseringsprosess vil partene, i følge Wathne og Heide (2000), arbeide for å skape og utvikle sammenfallende mål.

Disse sammenfallende målene vil trolig bidra til at partene får tillit og tilknytning til hverandre.

Overvåkning på sin side har både en positiv og negativ sammenheng med tilfredshetsnivå. Den positive sammenhengen kommer sannsynligvis fra at partene benytter overvåkning for å sikre at forholdet utvikler seg i den retning ønsker. Ved tilfredsstillende resultater øker tilfredsheten. På den andre siden ser vi at ved høy tilfredshet vil det forekomme lite overvåkning, da en har tiltro til at den andre parten leverer uten at en må overvåke forholdet. Dette er i tråd med Gambettas (1988) syn på tillit; et bestemt nivå av subjektiv sannsynlighet i forhold til hvilken grad en aktør vurderer at andre aktører vil utføre en bestemt handling. Våre funn viser at insentiver knyttes tett sammen med eksplisitte kontrakter. Dette forklares trolig av måten kontraktene skrives og bygges opp på. Derfor antar vi at partene forsøker å legge opp til langtidssamarbeid som gir gevinster som er større enn den kortsiktige gevinsten fra opportuniste, i tråd Wathne og Heide (2000). Dataen illustrerer at fokuset på et langtidssamarbeid også fremmer tilknytning.

Empirien vår avdekker at overvåkning, insentiver og sosialisering, demper aktiv og passiv opportuniste. Dette stemmer overens med teorien til Wathne og Heide (2000). Dessuten framkommer det fra vår empiri at informasjonsasymmetri fremmer passiv opportuniste.

De funnene vi framstiller her påpeker hvor kompleks tematikken er, samt hvor mange variabler som påvirker egenskaper ved relasjonen. I en slik sammenheng er det viktig å forstå at et forhold er i kontinuerlig utvikling over tid. Dermed vil disse variablene vil ha ulik styrke og egenskap. Likeså ser vi hvor viktige variablene er, hvordan de ulike egenskapene er med på å demme opp, samt hvordan de bidrar til å tilrettelegge for opportuniste. Vi har også avdekket noen funn vi ikke tidligere har sett i teorien, som vi igjen vil trekke fram i vår konklusjon.

5.1.2 Drøfting av oppfattelse av ulike overtramp

I drøftingen av de variablene som ligger under egenskaper ved relasjonen har vi belyst de faktorene som bidrar til fremme og dempe aktiv og passiv opportuniste. I følge Williamson (1975) innebærer guile som vist: å lyge, stjele, jukse og

kalkulert innsats for å mislede, forvrengte, skule eller på andre måter forvirre. For at den andre parten skal kunne reagere på dette er det essensielt at det forekommer en oppfattelse av dette overtrampet. Herunder viser vi også til at Wathne og Heide (2000) poengterer at en ofte forsøker å gjøre disse overtrampene med "list". Dette tolker vi dithen at en part som er opportunistisk tilbøyelig ofte forsøker å gjennomføre ulike overtramp i håp om og ikke bli oppdaget. I dette delkapittelet vil vi derfor gå videre ved se på hvordan oppfattelse av overtramp påvirker, og blir påvirket, av egenskaper ved relasjonen.

Når oppfattelsen av overtrampet trer inn er det også flere variabler som er med på å påvirke hvordan denne oppfattelsen utvikler seg. For det første har vi påpekt at eksplisitte kontrakter har en positiv påvirkning på oppfattelse. Dette kan sees i sammenheng med at man har skrevne regler for atferd. Når reglene brytes er da enkelt å gå tilbake til den eksplisitte kontrakten og stadfeste i hvilken grad det har vært et overtramp. Disse empiriske funnene er i tråd med Haugland (2004).

Empirien vår framstiller videre at overvåkning har en fremmede effekt på oppfattelse. Et slikt funn er konsistent med teorien gitt av Wathne og Heide (2002). Funnet kan forklares ved at høyere grad av overvåkning fører til høyere innsikt i forholdet, samt økende muligheter for avdekke eventuell opportunistisk atferd.

Videre bemerkes det av empirien at tillit kan ha en forsterkende effekt på oppfattelsen. Vi har tidligere påvist at tillit har en dempende effekt opp mot opportunistevariablene. I denne sammenhengen illustrer empirien at innad i relasjoner med en høy grad av tillit vil oppfattelsen av overtramp være sterkere. Dette henger trolig sammen med det vi har trukket fram tidligere; tillit spiller mer på det affektive enn det kognitive. Dermed kan det tenkes at de som er høyt følelsesmessig involvert opplever et overtramp innad i relasjonen sterkere, kontra lavere følelsesmessige involverte parter. Argumentasjonen understøttes av Rousseau et al. (1998), som viser til at tillit er en psykologisk tilstand.

Etter at oppfattelsen av overtrampet har funnet sted oppstår det en påvirkning på egenskapene ved relasjonen. Empirien viser at overtrampet kan være av en grad der den forulempede part ikke ønsker å bryte kontrakten. Derfor arbeider partene for at relasjonen skal gå videre. En av konsekvensene av en oppfattelse av overtramp er at partene forsterker bruken av bestemte variabler. Herunder ser vi at bruken av normative og eksplisitte kontrakter øker. Dette er

trolig i tråd med at kontrakter er justerbare rammeverk (Llewellyn 1931). I denne sammenhengen forsøker bedriftene å tette igjen eventuelle gap som gir rom for opportunistisk atferd.

Videre avdekker vi at etter et overtramp økes bruken av insentiver, sosialisering og overvåkning. Dette henger trolig sammen med den økte bruken av eksplisitte kontrakter, samt at disse variablene har egenskaper som demper framtidig opportunisme (Wathne og Heide 2000). Samtidig bemerker vi at når bedriftene implementerer tiltak for å bevare forholdet, så har overtrampet en negativ effekt på tilfredshetsnivået og omdømmet. I disse tilfellene ser en at tilfredsheten påvirkes i tråd med Rusbult et al. (1998); verdien den forulempede part får ut av forholdet er uoverensstemt med forventningene. Herav framkommer det også fra empirien at den parten som gjorde overtrampet er mindre attraktiv for framtidige relasjoner gjennom tapt omdømme, jamfør Fombrun (1996). Empirien beskriver også at når omdømmet til den andre parten synker, så vil tilliten i forholdet reduseres. Dette er i tråd med funnene vist i kapittel 5.5.1.

Som påpekt framstiller vår empiri at graden av overtramp er sentral. Vi har funn som understreker at den forulempede part er villig til å fortsette relasjonen, men da vil egenskapene i relasjonen endre seg. I slike tilfeller vil særlig transaksjonskostnadene øke med formål om å demme opp for framtidig opportunisme. Dette er samtidig som tilfredshetsnivået, tilliten, samt omdømmet i forholdet synker. Den synkende tilliten en indirekte effekt av synkende tilfredshetsnivå og omdømme. Effekten gjenspeiles av teorien som sier er tillit selve fundamentet i relasjonen (Robinson 1996).

5.1.3 Drøfting av reaksjon på overtramp

Reaksjonen på overtrampet i stor grad avhengig av hvordan overtrampet oppfattes. I dette delkapittelet ønsker vi å belyse hvordan relasjonen utvikler seg etter at den fornærmede part har oppfattet et overtramp. Vi retter fokuset på hvordan overtrampet påvirker et eksplisitt eller normativt ønske om kontraktsbrudd. Videre vil vi trekke fram hvordan egenskaper ved relasjonen bidrar til å dempe eller fremme ønsket om kontraktsbrudd. Vi ønsker også å drøfte våre funn på opp mot hvorledes reaksjonen på overtrampet har en effekt *tilbake* på variablene innenfor egenskaper ved relasjonen.

Når vi ser på fremmende faktorer for *ønsket kontraktsbrudd eksplisitt* fremhever vår empiri at flere variabler har effekt. Tilsvarende med sammenhengen mellom bruk av tvangsmakt og opportunistisk atferd, avdekker vi en sammenheng mellom bruk av tvangsmakt og *ønsket kontraktsbrudd eksplisitt*. I tråd med Emerson (1962) vil det trolig oppstå en form for kostnad for den parten som blir utsatt for maktbruk. Denne kostnaden forplanter seg ved at en part blir tvunget til å utføre handlinger den egentlig ikke ønsker, uten at denne kostnaden nødvendigvis bidrar til maktbalanse. Kostnaden antar vi påvirker positivt *ønsket* om å bryte relasjonen, og dermed fremmer det å gå ut av den eksplisitte kontrakten.

En annen faktor som fremmer *ønsket* om eksplisitt kontraktsbrudd er lock-in. Empirien fra firma X illustrerer at dersom forholdet endrer seg, ønsker en i større grad å gå ut av kontrakten dersom man er “locked-in”. Funnet settes opp mot teorien fra Wathne og Heide (2000), som poengterer at innlåsing bidrar til at en i større grad må tolerere opportuniste fra den andre parten. Dersom det da oppstår et ønske om kontraktsbrudd, må den parten som er låst inne være forberedt på et økonomisk tap. Funnene våre frembringer i denne sammenhengen at desto mer låst en er i relasjonen, dess mer opportunistisk tilbøyelig kan den andre parten være. En slik innlåsing medfører igjen at forholdet framstår som mindre attraktivt, slik at man ønsker å bryte den eksplisitte kontrakten. I tillegg uttrykker empirien følgende; når en part først har bestemt seg for å forlate forholdet, så bryter de relasjonen til tross for høye kostnader.

Våre data illustrerer videre at omdømme kan bidra til å forsterke *ønsket* om et eksplisitt kontraktsbrudd. Dette framkommer ved at bedrifter med sterkt omdømme ikke ønsker å bli assosiert med bedrifter som er opportunistiske tilbøyelige. Dermed har bedriftene med sterkere omdømme et høyere ønske om kontraktsbrudd enn bedrifter med lavere omdømme. Knytter vi dette funnet opp mot Fombrun (1996), forstår vi at slike relasjoner kan bidra til å skade den bedriften med sterkt omdømme sitt attraktive særpreg.

Vår empiri viser at det er flere variabler som bidrar til å dempe *ønsket kontraktsbrudd eksplisitt*. Eksplisitte kontrakter er en slik variabel. Herunder framkommer naturligvis en rekke juridiske forhold. Disse juridiske betingelsene har vi ikke fulgt i detalj, da disse vil variere fra avtale til avtale. Likeså mener vi det er naturlig å forstå at disse betingelsene bidrar til å låse partene i relasjonen.

Innlåsingeffekten gir ulike former for konsekvenser som framstår som svært ugunstige dersom avtalen ikke etterlevd. Funnene settes også opp mot Haugland (2004) som påpeker at kontrakten framstiller hvilke plikter og rettigheter partene har.

Som tidligere påvist demper tillit opportunistisk atferd. Den samme dempende effekten finner vi på ønsket eksplisitt og normativt kontraktsbrudd. Vi framhever at vår empiri illustrerer at det kun er tillit som har en effekt på normative kontrakter. Med hensyn til dette funnet mener vi at Robinson (1996) sin definisjon må legges til grunn; en har tro på at den andre parts framtidige handlinger vil være gunstige. Det som framstår noe uklart i denne sammenheng er hvordan dette kan relateres mot det funnet vi har i kapittel 5.5.2. I dette kapitlet påpekte vi at en høy grad av tillit i forholdet kan medføre at den fornærmede parten får en høyere grad av oppfattet overtramp. En forklaring på dette antar vi kan ligge i at selv om et overtramp oppfattes følelsesmessig sterkt, så kan den samme tilliten innad i relasjonen bidra til at forholdet fortsatt framstår gunstig. Dette forutsetter at man klarer å beholde tilliten i relasjonen etter overtrampet.

Tilknytning bidrar i følge empirien til å dempe ønsket om et eksplisitt kontraktsbrudd. I tråd med Rusbult et al. (1998) vil høyt tilknyttede parter ha høyere sannsynlighet til å forbli i en etablert relasjon. Hvorvidt Rusbult et al. (1998) sin påstand om at tilknytning er den mest direkte og kraftfulle predikatoren for å forbli i et forhold, har vi ikke empirisk grunnlag for å hevde. Vi bemerker også, som tidligere poengtert, at våre respondenter tenderte til å bruke begrepet tillit og tilknytning om hverandre. Derfor må tilknytning og tillit sees i sammenheng i denne situasjonen. Dette framkommer av de like definisjonene på variablene, og at litteraturen ofte omtaler disse variablene i sammenheng.

Spesifikke investeringer er også en variabel som virker negativt inn på ønsket om et eksplisitt kontraktsbrudd. Denne variabelen er også en del av Rusbult et als. (1998) "The Relationship Investment model". Empirien vår illustrerer at variabelen, i tråd med teorien, bidrar til å påvirke nivået av tilknytning. I tillegg demper spesifikke investeringer ønsket om kontraktsbrudd. Funnet støttes av Rusbult et al. (1998) som hevder at spesifikke investeringer vil tape verdi eller forsvinne dersom forholdet opphører. Dermed bidrar slike investeringer som sterke psykologiske motivasjoner for å bli i forholdet.

Vår empiri viser at tilfredshetsvariabelen bidrar, i tråd med teorien, til å dempe ønsket om eksplisitt kontraktsbrudd. Dette i samsvar med teorien som hevder at dersom verdiene en får ut av forholdet minimum tilfredsstillende forventningene, er det mindre sannsynlighet for at en ønsker et kontraktsbrudd (Rusbult et al. 1998).

Som nevnt har lock-in en fremmede effekt på ønsket kontraktsbrudd eksplisitt. Likeså viser empirien fra caset for ISS at denne variabelen også kan ha en dempende effekt. Herav ser en at det går en smertegrense for hva en tåler av økonomiske tap, jamfør Wathne og Heide (2000). Er kontraktene store nok vil en godta høyere grad av opportunistisk atferd før man velger å bryte kontrakten.

Insentiver framkommer også av vår empiri som en variabel som bidrar til å dempe ønsket om et eksplisitt kontraktsbrudd. Her viser dataen vår at den parten som er utsatt for opportunistisme får erstatninger som overstiger de økonomiske tapene som framkom av opportunisten. I en slik sammenheng erfarer vi at effekten er noe lik den vi finner i forhold til at insentiver demper opportunisten. Dermed ser en at partene forsøker å legge opp til langtidssamarbeid som skaper gjensidige gevinster (Wathne og Heide 2000). Disse gevinstene bør i dette tilfellet overgå eventuelle kortsiktige gevinster som oppstår ved å bryte en kontrakt.

Vi ser også at sosialisering demper ønsket om å bryte en eksplisitt kontrakt, på lik linje som at vi avdekket at sosialisering demper opportunisten. Dette forklares på samme måte som vi gjorde med det sistnevnte funnet. Under en sosialiseringsprosess vil partene arbeide for å utvikle sammenfallende mål (Wathne og Heide 2000). Disse målene vil sannsynligvis igjen medføre at det framstår mer attraktivt å forbli i forholdet, samt at en slik prosess bidrar til å øke tillit og tilknytning jamfør våre empiriske funn.

Reaksjonen på overtramp resulterer også noen effekter. I denne sammenhengen oppstår det et ønske om kontraktsbrudd. Hvorledes dette ønsket blir implementert til en handling varierer fra forhold til forhold. Likeså ser vi at dette ønsket påvirker egenskapene ved relasjonen. Når et slikt ønske om kontraktsbrudd oppstår får vi en fremmede påvirkning på seleksjon. Dette betyr at bedriftene som er utsatt for overtramp i større grad vil være nøye med sin selekteringsprosess ved fremtidige avtaler. Dette for å unngå å treffe på opportunistisk tilbøyelige partnere i tråd med Wathne og Heide (2000). Vi bemerker også at ønsket om eksplisitte kontraktsbrudd fører til et større fokus på

bruk av eksplisitte kontrakter. Påvirkningen vil være lik den effekten vi finner fra oppfattelse av et overtramp og egenskaper i relasjonen. På denne måten framkommer det at bedriftene forsøker å lære av hendelsene, for deretter å tilstrebe og tette gapene i kontraktene sine. Dette er i tråd med Cannon et al. (2000) og Macneil (1978).

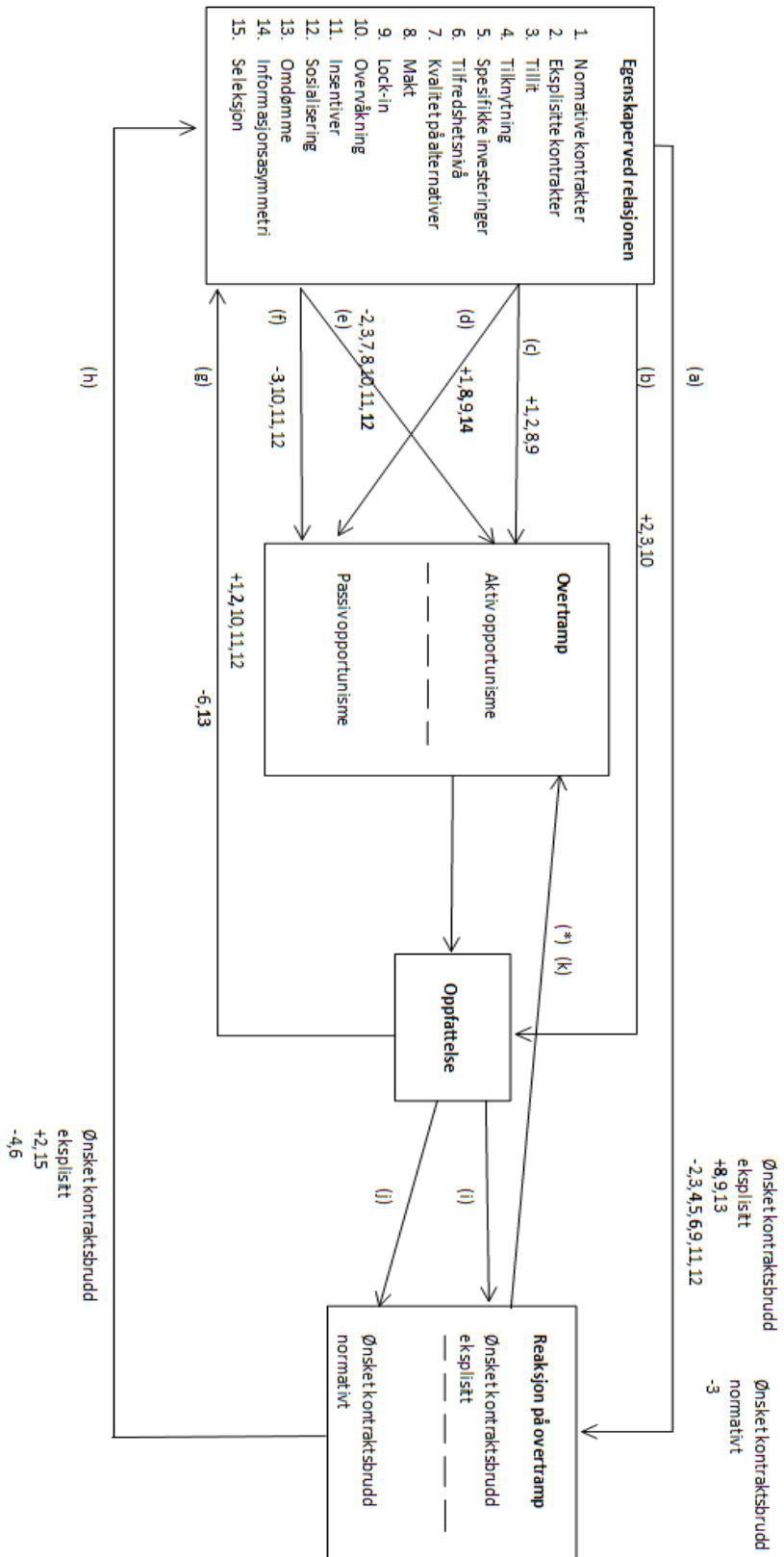
Dersom kontraktsbruddet ikke implementeres vil ønsket om kontraktsbrudd ha en negativ påvirkning på tilfredshetsnivå og tilknytning. Som belyst virker disse variablene dempende på ønsket om et eksplisitt kontraktsbrudd. Empirien fremhever også at disse variablene får en negativ påvirkning av et slikt ønsket brudd, noe som framstår som en naturlig konsekvens. Sett opp mot Rusbult et al. (1998) oppfatter vi at tilknytningen svekkes, slik at sannsynligheten for å bli i forholdet påvirkes negativt. Vår empiri og teori belyser, som påpekt, en sterk sammenheng mellom tillit og tilfredshetsnivå. Ut i fra dette er naturlig å hevde at tilliten i forholdet også blir lavere når tilfredshetsnivået synker.

Et siste funn fra vår empiri er at et *ønsket kontraktsbrudd eksplisitt* har en positiv sammenheng med aktiv opportunistisme. I denne forstand erfarer vi at dersom den fornærmede part har fått et ønske om et eksplisitt kontraktsbrudd, kan denne parten bli opportunistisk tilbøyelig. Slik sett mener vi at den fornærmede part kan komme til å forsøke og “melke forholdet til siste slutt”. Eventuelt kan det være at den fornærmede parten aktivt forsøker å jobbe for at den andre parten skal bryte kontrakten.

Ved et ønsket kontraktsbrudd ser vi at det er variabler som demper og fremmer dette ønsket. Som en reaksjon på et ønsket kontraktsbrudd oppfatter vi at firmaene enten bryter kontrakten, eller går videre med forholdet. Dersom sistnevnte finner sted, endres forholdet mellom variablene innad egenskapene i relasjonen. Vi erfarer også at dersom kontrakten avsluttes, vil bedriften ta med seg lærdom av det siste forholdet. I tillegg vil bedriften øke bruken av seleksjon og eksplisitte kontrakter i de framtidige forretningsforhold.

5.2 Oppsummering

Med utgangspunkt i de funnene og analysene tilhørende i figur 12, samt vår drøfting har vi dannet figur 13. I figuren illustrerer vi kun direkteeffekter fra begge casene våre. Variablene under egenskaper ved relasjonen er nummerert. Denne nummereringen viser vi igjen over pilene for å forklare hvilke variabler som påvirker. Pilene i figuren angir retningen på sammenhengene. Disse er betegnet fra (a) til (k) for å vise hvor de ulike proposisjonene som kommer i neste delkapittel kan knyttes opp. Videre poengterer fortegnet før variabelnummeret hvorvidt det er en positiv eller negativ sammenheng. Et eksempel her er at variabel nummer 1 i egenskaper ved relasjonen, normative kontrakter, har en positiv effekt på både aktiv og passiv opportuniste. Herunder illustrer den stiplede linjen innad i boksen for overtramp skillet mellom aktiv og passiv opportuniste. Ved bruk av fet skrift framstilles funnene som kan generaliseres til begge casene. For eksempel viser – **13** at vi har funn i begge case for oppfattelses negative påvirkning på omdømme. Figuren framstiller også det vi har påpekt tidligere, at selv om det er oppstått et ønske om kontraktsbrudd, kan relasjonen gå videre. Eksempelvis er en effekt framstilt ved at ønsket kontraktsbrudd eksplisitt har en negativ påvirkning på variablene 4 og 6 (tilknytning og tilfredshetsnivå). Selv om vi avdekker ulike tendenser og sammenhenger i de respektive casene, er vi innforståtte med at figur 13 krever mer forskning for å stadfeste dens signifikans. Figur 13 er vist på neste side.



(*) = viser at "ønsket kontraktsbrudd eksplicit leder til "aktiv opportunistisme".
 Fettskrift (eks: 8) viser funn for beagge case

Figur 13: Empirisk modell.

5.2.1 Proposisjoner

Med utgangspunkt i våre drøftinger ønsker vi å avslutte dette kapittelet med våre proposisjoner. Disse proposisjonene skal i henhold til Yin (2009) bidra til å rette oppmerksomhet mot noe som bør bli undersøkt innenfor rammen til tematikken. En slik tilnærming skal bidra til å stadfeste et bedre grep vedrørende vår forskning og teori. Grunnlaget for våre proposisjoner hentes fra figur 13. Fra denne kan vi i utgangspunktet lage en proposisjon for hver av de tolv retningspilene som er markert fra (a) til (k). To eksempler på slike proposisjoner er gitt ved: P_x : *Egenskaper ved relasjonen (a) påvirker reaksjon på overtramp*, samt P_y : *Egenskaper ved relasjonen (c) fremmer overtramp i form av aktiv opportunistisme*. (a) og (c) i preposisjonen henviser til den aktuelle retningspilen i figur 13. Dog mener vi disse proporsjonene blir noe generelle. Derfor vil vi i tillegg formulere noen proposisjoner som er mer spisset, dette i tråd med Yin (2009).

I oppfølging til diskusjonen til Poppo og Zenger (2002) vedrørende bruk av substitutter for å styre en relasjon former vi følgende proposisjoner ut av vår empiri. Proposisjonen viser vi også retningspilenes markeringer, (a)-(k), i teksten.

P_{1a} : *Egenskaper ved relasjonen påvirker om eksplisitte kontrakter framstår med en (c) fremmede eller (e)(a) dempende effekt på opportunistisme og ønsket om kontraktsbrudd.*

P_{1b} : *Tillit kan benyttes som en styringsmekanisme for å (e)(f) dempe overtramp og (a) forhindre kontraktsbrudd etter et overtramp. Samtidig vil egenskapene ved tillit forsterke (b) oppfattelsen av et overtramp.*

I tillegg ønsker vi å sette fokus på følgende forhold hentet fra figur 13:

$P_{(2)}$: *Forretningsrelasjoner preget av (c)(d) tvetydige maktforhold og innlåsingeffekter vil i større grad utsettes for opportunistiske handlinger.*

$P_{(4)}$: *Oppfattelse av et overtramp, samt reaksjonen av overtrampet (g)(h) fremmer bruken av eksplisitte kontrakter.*

P₍₅₎: Egenskaper ved relasjonen vil i større grad være dempende for (e) aktiv opportunistisme enn for (f) passiv opportunistisme.

P₍₆₎: En part som blir utsatt for opportunistisme blir igjen (k) opportunistisk tilbøyelig ovenfor den andre parten i relasjonen.

P₍₇₎: Lock-in har en tvetydig effekt etter et overtramp; det å være innlåst i et forhold kan føre til at man i (a) større grad ønsker et kontraktsbrudd, samtidig som innlåsingens egenskaper kan (a) dempe ønsket om kontraktsbrudd.

P₍₈₎: Oppfattelse av et overtramp vil (g) styrke bruken av styringsmekanismer for å forhindre fremtidige opportunistiske handlinger.

Utover disse proposisjonene ønsker vi også å få belyst et av våre empiriske funn fra egenskaper ved relasjonen. Da styringsmekanismer er sentrale for å forhindre opportunistisme, mener vi det er sentralt å forstå hvordan tilfredshetsnivå påvirker disse.

P₍₉₎: Tilfredshetsnivået i relasjonen påvirker bruken av styringsmekanismer mot opportunistisme.

Proposisjonene er utviklet ut i fra våre empiriske funn. Disse tilrettelegger for en videre deduktiv framgangsmåte. I denne prosessen kan en bryte ned proposisjonene i hypoteser for videre kritiske undersøkelser (Ness 2009). Ness (2009) presiserer at å skrive ut slike hypoteser vil kunne bidra til å skape unødvendig støy i vår avhandling. Vi finner det ikke hensiktsmessig å lage proposisjoner for (i) og (j) i denne sammenheng, da disse vil være vanskelig å spisse utover det vi viste i eksemplene for P_x og P_y.

6 Konklusjon og implikasjoner

I dette kapitlet vil vi besvare problemstillingen og konkludere vår avhandling. Videre vil vi presentere hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner vår forskning viser, før vi avslutter med forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon på avhandlingen

Utgangspunktet for vår masteravhandling var forskningsspørsmålet: “*Hvordan vil kontraktsstyrte forretningsrelasjoner reagere på overtramp, og kan egenskaper ved forholdet forklare den fornærmede parts reaksjoner og atferd*”?

Før vi kan konkludere noe om hvordan forretningsrelasjoner reagerer på overtramp var vi avhengige av å avdekke de variablene som beskrev forholdet. I denne sammenhengen avdekket vi også hvordan disse påvirker opportunistevariablene, som igjen beskriver overtrampet. Her finner vi at tematikken er kompleks og det er mange variabler som påvirker de underliggende egenskapene i et forhold. Som vist i kapittel 5.5.1 vil disse egenskapene bidra til å demme eller fremme opportuniste i forholdet. Nettopp derfor har vi lagt stor vekt på å forstå kategorien *egenskaper ved relasjonen*. Interessante funn utover det vi har belyst i vårt teorikapittel er i denne sammenheng: a) normative kontrakter øker graden av passiv opportuniste, b) omdømme har en positiv effekt på spesifikke investeringer, c) tilknytning er en driver for lock-in, og d) besittelse av makt kan fungere som en kontrollmekanisme mot opportuniste.

Noen av de egenskapene ved relasjonen vi har belyst har også en direkte effekt på hvordan et overtramp oppfattes. I vår empiri fant vi påvirkninger på oppfattelsen i form av forsterkende effekter fra eksplisitte kontrakter, tillit og overvåkning. Ut i fra dette har vi *kun* klart å fremvise teori som tilsier at tillit skal dempe for opportuniste og reaksjoner på overtramp. Dermed er funnet; høy grad av tillit bidrar til at oppfattelsen av overtrampet forsterkes, svært interessant.

Vi har også påvist at graden av overtramp er sentral. Likevel illustrer empirien at den forulempede parten kan være villig til å fortsette relasjonen. Et viktig moment i denne sammenheng er at egenskapene i relasjonen vil endre seg. Transaksjonskostnadene i forholdet vil øke i form av økt fokus på kontrakter, overvåkning, insentiver og sosialisering. Dette gjøres nettopp for å demme opp for framtidig opportuniste. Et annet resultat av overtrampet er at tilfredshetsnivå og

tilliten i forholdet synker, samt at omdømmet til den som utfører overtrampet svekkes. Her poengterer vi at dersom overtrampet er av en karakter som ikke fører til et ønske om kontraktsbrudd, vil den forulempede parten kunne tilgi overtrampet. Dermed vil relasjonen fortsette, men på nye premisser.

Dersom graden av overtramp er av en slik karakter at den fremmer et kontraktsbrudd, finner vi at variabler fra egenskaper ved relasjonen vil bidra til å forklare den fornærmedes part reaksjon og atferd. Vi ser at makt, lock-in og omdømme er viktige variabler som bidrar til å øke et slikt ønsket kontraktsbrudd. Videre erfarer vi at eksplisitte kontrakter, tillit, tilknytning, spesifikke investeringer, tilfredshetsnivå, lock-in, insentiver og sosialisering er egenskaper ved relasjonen som har en dempende effekt på ønsket kontraktsbrudd. Disse variablene vil dermed være med på å forklare hvorfor den fornærmede part eventuelt velger å forbli i forholdet til tross for overtrampet. I denne sammenhengen ønsker vi å trekke fram at overtramp har en dempende effekt på tilfredshetsnivå og omdømme, samt en indirekte negativ påvirkning på tilliten i forholdet. Disse variablene kommer igjen fram som dempere i forhold til et ønsket kontraktsbrudd eksplisitt. Ut i fra empirien er det naturlig å anta at dersom overtrampet er av en slik grov karakter at variablene tilfredshetsnivå, tillit og omdømme synker markant, vil de trolig ikke ha noen effekt på ønsket kontraktsbrudd.

Dersom ønsket om kontraktsbrudd finner sted ser vi klart at dette ønsket ofte implementeres og gjennomføres. Ved slike tilfeller tar bedriftene lærdom av hendelsene og bruker dette i sin framtidige seleksjonsprosess og eksplisitte kontraktsoppbygning. I de tilfellene selve handlingen med et kontraktsbrudd ikke gjennomføres og relasjonen fortsetter, er det klare indikasjoner på at en også i disse tilfellene tar i bruk de skriftlige kontraktene. Dessuten synker tilknytningen og tilfredshetsnivået i disse tilfellene. Et valg om å gå videre med kontraktene forekommer også i vår empiri, og begrunnes ofte ut i fra rent økonomiske hensyn.

Sett opp mot vårt teoretiske rammeverk, R-A teorien, bemerker vi at markedet ikke har perfekt konkurranse. Ut i fra dette går bedrifter inn i ulike relasjoner for å få tilgang på materielle og immaterielle ressurser med hovedmål om å oppnå overlegen finansiell prestasjon. Dermed er det en konstant konkurranse i markedet. Bedriftene presser hverandre for å få tilgang på flest mulige ressurser for å muliggjøre produksjon av verdifulle markedstilbud. Innad i

disse markedssegmentene og relasjonene vil det naturligvis være ulike normer som påvirker de egenskapene ved relasjonene som vi har belyst. Empirien vår viser at forretningsrelasjoner styres igjennom både formelle og uformelle mekanismer i tråd med Baradach og Eccles (1989). Vi ser at eksplisitte kontrakter, samt normative egenskaper ved relasjonen, brukes for å styre ressurser og tilgangen på disse. Selv om bedriftene bruker disse styringsmekanismene på flere måter, er det ikke mulig å ha en total kontroll over de ulike ressursene. Dermed vil det kunne oppstå opportunistiske handlinger av ulik variant. Dette må også sees opp mot R-A teorien som viser at forretningsforhold er sirkulære og går over i et kontinuum. Denne måten å tenke på har vi også lagt til grunn i måten vi har presentert de aktuelle casene og våre funn. Vi poengterer likeså at vi tenderer til å bruke neoklassisk teori når vi framstiller kodingene og vår drøfting. R-A teorien blir således en overordnet teori for å forstå mer av ressurstankegangen for bedriftene, og ikke en direkte analytisk tilnæringsmetode.

Ut i fra vår empiri og teori har vi nå besvart forskningsspørsmålet. Vår forskning viser at det er tydelige reaksjoner på overtramp innad i kontraktsstyrte forretningsrelasjoner. Videre er det ingen tvil om at egenskaper ved relasjonen bidrar til å forklare den fornærmede parts reaksjoner og atferd.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Vi har vært avhengig av å hente teori fra ulike fagdisipliner, og kombinere disse for å forklare problemstillingen vår. Vi understreker at virkeligheten er kompleks, noe som preger fenomenet som er studert. I denne sammenhengen har vi valgt å ta i bruk "tradisjonell" økonomisk transaksjonskostnadsteori kombinert med sosial nettverksteori og ressursbasert teori. Igjennom avhandlingen har vi hatt utsagnet fra Van de Ven (1992) i bakholdet. Utsagnet påpeker at vi må gå fram slik at de ulike idealteoriene kombinert sammen ikke framstår som ulogiske. I tråd med Summers (2001) sin hentydning til at markedsføringsfaget har behov for mer teoribyggende undersøkelser, har vi nå bidratt til å legge noen av de første stenene innenfor et område med lite eksisterende forskning.

6.3 Praktiske implikasjoner

Den praktiske relevansen av vårt studium er at alle som er involverte i en B2B-setting, med kontraktuelle bytterelasjoner, vil få bedre innblikk i relasjonsdynamikken. Herunder trekker vi fram hva et overtramp vil medføre, og hvordan variabler som vil påvirke hvordan dette overtrampet vil bli oppfattet. Dette er nyttig da det vil kunne bidra til å forebygge og løse potensielle trusler i et eksisterende B2B-forhold. Dersom en forstår de dynamikkene, styrkene og svakhetene som ligger i et kontraktsstyrt forhold, vil en lettere kunne sikre seg langsiktige og viktige samarbeidspartnere. Videre kan det tenkes at våre funn kan generaliseres, og brukes i andre settinger på et senere tidspunkt. For vår del som forskere vil et slikt studie posisjonere oss inn mot framtidige arbeidsgivere, og gi oss en bred innsikt i et viktig område.

6.4 Videre forskning

Med hensyn til videre forskning mener vi først og fremst at våre proposisjoner bør belyses med en deduktiv framgangsmåte. Videre kan det være fruktbart å gjennomføre tilsvarende casestudier i andre kontekster for å bidra til teoretisk generalisering. I tillegg mener vi det kan være gunstig å gjennomføre en større kvantitativ undersøkelse på bakgrunn av våre funn. Dette vil kunne bidra til statistisk generalisering av funnene uavhengig av konteksten.

Vi trekker fram spesifikke momenter som bør belyses utover vår forskning: a) hvordan er sammenhengen mellom normative kontrakter og passiv opportuniste, b) hvordan omdømmet i relasjonen påvirker spesifikke investeringer, c) hvordan tilknytning virker som en driver for lock-in, d) hvordan makt opererer som en kontrollmekanisme for opportuniste, e) hvordan graden av tillit i forholdet påvirker oppfattelsen av overtramp, f) hvordan den kausale sammenhengen er mellom opportuniste og tilfredshetsnivå, g) hvordan tillit og omdømme sees opp mot ønsket om kontraktsbrudd, h) hvordan vil endrende kontra stabile omstendigheter påvirke reaksjonen etter et overtramp, i) hvorledes det er effisient å fokusere på affektive egenskaper (e.g. tillit) ved relasjonen, kontra kognitive egenskaper, for å forhindre potensielle overtramp, j) i hvilken grad et fokus på affektive egenskaper (e.g. tillit) ved relasjonen har en effekt på relasjonelle normer i forholdet, k) hvordan et ensidig kortsiktig fokus på

fortjeneste påvirker et ønske om å forbli i en relasjon, og 1) hvordan relasjonelle normer kan brukes som et styringsverktøy for å forhindre overtramp.

I tillegg bør man forsøke å belyse om det er andre variabler innad i egenskaper ved forholdet som bidrar til å påvirke relasjonen, opportunisme og atferd. Vi mener forslagene til videre forskning kan skape grunnlag for å forbedre og utvikle det teoretiske fundamentet vi har bidratt med. Dermed opptreer vi i tråd med det vi viste fra McGrath (1981) i innledningen: Vi starter med et problem, og ender tilbake på problemet. Dog, sluttresultatet vil aldri være det samme som utgangspunktet for prosessen.

7 Kritisk refleksjon

Denne avhandlingen er et av de første stegene på veien i prosessen med å bygge en ny teori innenfor et svært komplekst fenomen. Da vi startet opp arbeidet kunne vi ikke avdekke at noen forskere tidligere har gått i detalj på akkurat det vi ønsker å belyse, men vi mener tross dette at vi har benyttet et svært relevant teorigrunnlag i vår forskning. Herunder påpeker vi at det trolig kan eksistere svakheter ved at vi har kombinert flere ulike "idealteorier". Likeså mener vi at det blir for snevert og enkelt å prøve å forklare en kompleks verden med kun utgangspunkt i et bilde. Et annet aspekt som bør nevnes ved vårt teorigrunnlag er at disse teoriene er utviklet og testet i andre kontekster og kulturer enn de vi har tatt for oss. Vi forstår at vår begrensning innenfor tid og ressurser fører til at det er et uoppnåelig mål å utforske samtlige forhold innenfor vår tematikk.

I casene ser vi at vi har noe ulike funn, og at det er forholdsvis få effekter som kan generaliseres til begge case. Dette mener vi trolig ligger i hvilke casesettinger og nøkkelinformanter vi har valgt å undersøke. Vi er innforståtte med at vi ikke har nådd et fullstendig metningspunkt på vår datainnsamling. Dette henger sammen med at tematikken er kompleks, noe gjør det krevende å anskaffe respondenter. I tillegg er dette en masteroppgave der vi har begrenset med tid og ressurser. Derfor ønsker vi å trekke fram at våre nøkkelinformanter har vært svært informative, og vi mener vi har vært heldige som har fått tilgang på disse ressurspersonene. Gitt disse dyktige nøkkelinformantene, samt vårt fokus på å trekke ut relevant empiri fra datasamlingen, mener vi funnene i avhandlingen er reelle. Naturligvis er vi innforståtte med at det kreves videre forskning for å kunne stadfeste avhandlingens signifikans.

Etter en forholdsvis lang og krevende prosess for oss som studenter besitter vi nå en vesentlig bedre forståelse av fenomenet vi har studert, og er fornøyde med å ha bidratt med noen nye brikker i det store forskningspuslespillet.

Litteraturliste

- Aaker, J., A. S. Brasel og S. Fournier (2004) When Good Brands Do Bad, *The Journal of Consumer Research*, 31 (1), 1-16.
- Anderson, E. og B. Weitz (1992) The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18-34.
- Axelrod, R. (1986) An Evolutionary Approach to Norms, *American Political Science Review*, 80 (December) 1095-1111.
- Bendor, J. og D. Mookherjee (1990) Norms, Third-Party Sanctions, and Cooperation, *Journal of Law, Economics and Organization*, 6 (Spring), 33-63.
- Berry, W. D. (1993) *Understanding regression assumptions*. Iowa: Sage Publications.
- BIBSYS, (2011) BIBSYSx, [Internett], tilgjengelig fra: <http://www.bibsys.no/norsk/bibliotekar/bibsysx/index.php> [Nedlastet 14.12.11].
- Blau, P. M. (1967) *Exchange and power in social life*, New York, Wiley.
- Blau, P. M. og R. W. Scott (1962), *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco: Chandler Publishing Company.
- Bradach, J. L. og R. G. Eccles (1989) Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Breivik, E. og H. Thorbjørnsen (2008) Consumer brand relationships: an investigation of two alternative models, *Journal of the Academy Marketing Science*, 36, 443-472.
- Brown, J. R., A. T. Cobb og R. F. Lusch (2006) The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships, *Journal of Business Research*, 59, 166-175.
- Campbell, D. T. (1955) The Informant in Quantitative Research, *American Journal of Sociology*, 60, 339-342.
- Cannon, J. P., R. S. Achrol og G. T. Gundlach (2000) Contracts, Norms, and Plural Form Governance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2) 180-194.
- Celly, K. S. og G. L. Frazier (1996) Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 33 (2), 200-210.
- Coase, R. (1937) The nature of the firm, *Economica*, 4, 386-405.
- Dauidsen, B. I. (2004) Kritisk realisme og økonomisk-vitenskapelig arbeid. *Norsk Økonomisk Tidsskrift*, 118, 62-76.
- Day, G. S. (1995) Advantageous alliances, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 297-300.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr, og S. Oh (1987) Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- Dyer, W. G. Jr. og A. L. Wilkins (1991) Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt, *The Academy of Management Review*, 16 (3), 613-619.
- Eagly, A. H. og S. Chaiken (1993) *The Psychology of Attitudes*, Fort Worth, TX: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

-
- Eisenhardt, K. M. (1991) Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic, *Academy of Management Review*, 16 (3), 620-627.
- Emerson, R. (1962) Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
- Fombrun C. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Forskningsetiske komiteer (2009a) *Forord*. Hentet 17.11.11 <http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/Forord/>
- Forskningsetiske komiteer (2009b) *Forskningsetikk*. Hentet 17.11.11 <http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Naturvitenskap-og-teknologi/Forskningsetikk/>
- Forskningsetiske komiteer (2009c) *De forskningsetiske retningslinjene og loven*. Hentet 17.11.11 <http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/De-forskningsetiske-retningslinjene-og-loven/>
- Forskningsetiske komiteer (2011) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet 17.11.11 <http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Fullerton, G. (2003) When Does Commitment Lead to Loyalty?, *Journal of Service Research*, 5 (4), 333-345.
- Gambetta, D. (1988) "Can we Trust", i *Trust: Marking and Breaking Cooperative Relations*, Diego Gambetta, red. New York: Blackwell.
- Ganesan, S., S. P. Brown, B. J. Mariadoss, og H. Ho (2010) Buffering and Amplifying Effects of Relationship Commitment in Business-to-Business Relationships, *Journal of Marketing Research*, 47 (4) 361-373.
- Gaski, J. F. (1984) The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 9-29.
- Geyskens, I., J. E. M. Steenkamp og N. Kumar (1999) A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 223-238.
- Gibbs, J. P. (1981) *Norms, Deviance, and Social Control, Conceptual Matters*, New York: Elsevier.
- Gilliland, D. I. og D. C. Bello (2002) Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (1), 24-43.
- Gripsrud, G., U. H. Olsson og R. Silkoset (2008) *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter*, Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press.
- Grønmo, S. (2004), *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Fagbokforlaget, Bergen.
- Guba, E. G. og Y. S. Lincoln (1994) Competing Paradigms in Qualitative Research. I: N. K. Denzin og Y. S. Lincoln (red.) *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage, s. 105-117.
- Gustafsson, A., M. D. Johnson, og I. Roos (2005) The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention, *Journal of Marketing*, 69 (October), 210-218.
- Hadfield, G. K. (1990) Problematic Relations: Franchising and the Law of Incomplete Contracts, *Stanford Law Review*, 42 (4), 927-992.

-
- Hambrick, D. C. (2005) Upper echelons theory: Origins, twists and turns, and lessons learned. In K. G. Smith & M. A. Hitt (eds.) *Great minds in management: The process of theory development*; 109-127 New York: Oxford University Press.
- Haugland, S. A. (2004) *Samarbeid, allianser og nettverk*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Heide, J. B. og G. John (1992) Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of marketing*, 56 (April), 32-44.
- Heide, J. B., S. Dutta og M. Bergen (1998) Exclusive Dealing and Business Efficiency: Evidence from Industry Practice, *Journal of Law and Economics*, 41 (2), 387-407.
- Herriott, R. E. og W. A. Firestone (1983) Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability, *Educational Researcher*, 12 14-19.
- Hibbard J. D, N. Kumar og L. W. Stern (2001) Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 38 (February) 45-61.
- Hildebrandt, S. (2011) *Ignorerte advarsel om Sudbøs juks*, hentet fra <http://www.forskning.no/artikler/2011/mars/283139>.
- Hunt, S. og R. M. Morgan (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59, 1-15.
- Hunt, S. og R. M. Morgan (1996) The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *The Journal of Marketing*, 60 (4), 107-114.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- John, G. og T. Reve (1982) The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, Nov (19), 517-524.
- Johnson, D., A. Gustafson, T. W. Andreassen, L. Lervik, og J. Cha (2001) The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models, *Journal of Economic Psychology*, 22 (2), 217-45.
- Jones T. M. (1991) Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366-395.
- Kaptein, M. (2008) Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace: A Stakeholder Perspective, *Journal of Management*, 34 (5), 978-1008.
- Ketokivi, M. A og R. G. Schroeder (2004) Perceptual measures of performance: fact or fiction?, *Journal of Operations Management*, 22, 247-264.
- King, N. og C. Horrocks (2010) *Interviews in Qualitative Research* Sage Publications, London.
- Kotulic, A. G. og J. G. Clark (2004) Why there aren't more information security research studies, *Information & Management*, 41 (5) Mai, 597-607.
- Langdridge, D. (2004) *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology*, Harlow: Pearson Education
- Lazarsfeld, P. E. (1972) *Qualitative analysis: Historical and Critical Essays*, Boston: Allyn og Bacon.
- Levitt, T. (1983) *The Marketing Imagination*. New York: The Free Press.
- Lewis, P. V. (1985) Defining "business ethics": Like nailing Jello to a wall, *Journal of Business Ethics*, 4, 377-385.

-
- Llewellyn K. N. (1931) What Price Contract? An Essay in Perspective, *The Yale Law Journal*, 40 (5) (Mars), 704-751.
- Lusch R. F. og J. R. Brown (1996) Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60 (October), 19–38.
- Lyons, E. og A. Coyle (2007) *Analysing Qualitative Data in Psychology*, Sage Publications Ltd, London.
- Macneil, I. R. (1978) Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72, 854-906.
- Macneil, I. R. (1980) *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Macneil, I. R. (1981) Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a “Rich Classificatory Apparatus”, *Northwestern University Law Review*, 75 (Februar), 1018-1063.
- Maxwell, J. A. (1992) Understanding and Validity in Qualitative Research, *Harvard Educational Review*, 62 (3) 279-300.
- McCall, M. M. (1966) Courtship as Social Exchange: Some Historical Comparisons, i *Kinship and Family Organization*, B. Farber, ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 190-210.
- McCracken, G. (1988) *The Long Interview*, Sage Publication, Newbury Park, California.
- McCullough, M. E., E. L. Jr. Worthington og K. C. Rachal, (1997) Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 321—336.
- McCullough, M. E., K. C. Rachal, S. J. Sandage, E. L. Jr. Worthington, S. W. Brown, og T. L. Hight (1998) Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1586-1603.
- McGrath, J. E. (1981) Dilemmatics: The study of research Choices and Dilemmas, *American Behavioral Scientist*, 25 (2), 179-210.
- Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*, Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Miles, M. B. og A. M. Huberman (1994) *An Expanded Sourcebook, Qualitative Data Analysis*, Sage Publications, London
- Mishra, D. P., J. B. Heide og S. G. Cort (1998), Levels of Agency Relationships in Service Delivery: Theory and Empirical Evidence, *Journal of Marketing Research*, 35 (August), 277-295.
- Mitchell, M. L og J. M. Jolley (2010) *Research design explained*, 7th edition. Wadsworth: Cengage Learning.
- Moch, M. og S. E. Seashore (1981) How Norms Affect Behaviors in and of Corporations, i *Handbook of Organizational Design*, (1) P. C. Nystrom og W. H Starbuck, New York: Oxford University Press, 210-237.
- Moorman, C., G. Zaltman og R. Deshpandé (1992) Relationships between providers and users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research*, 29 (3), 314-329.
- Morgan, R. M. og S. D. Hunt (1994) The Commitment-Trust Theory of relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.

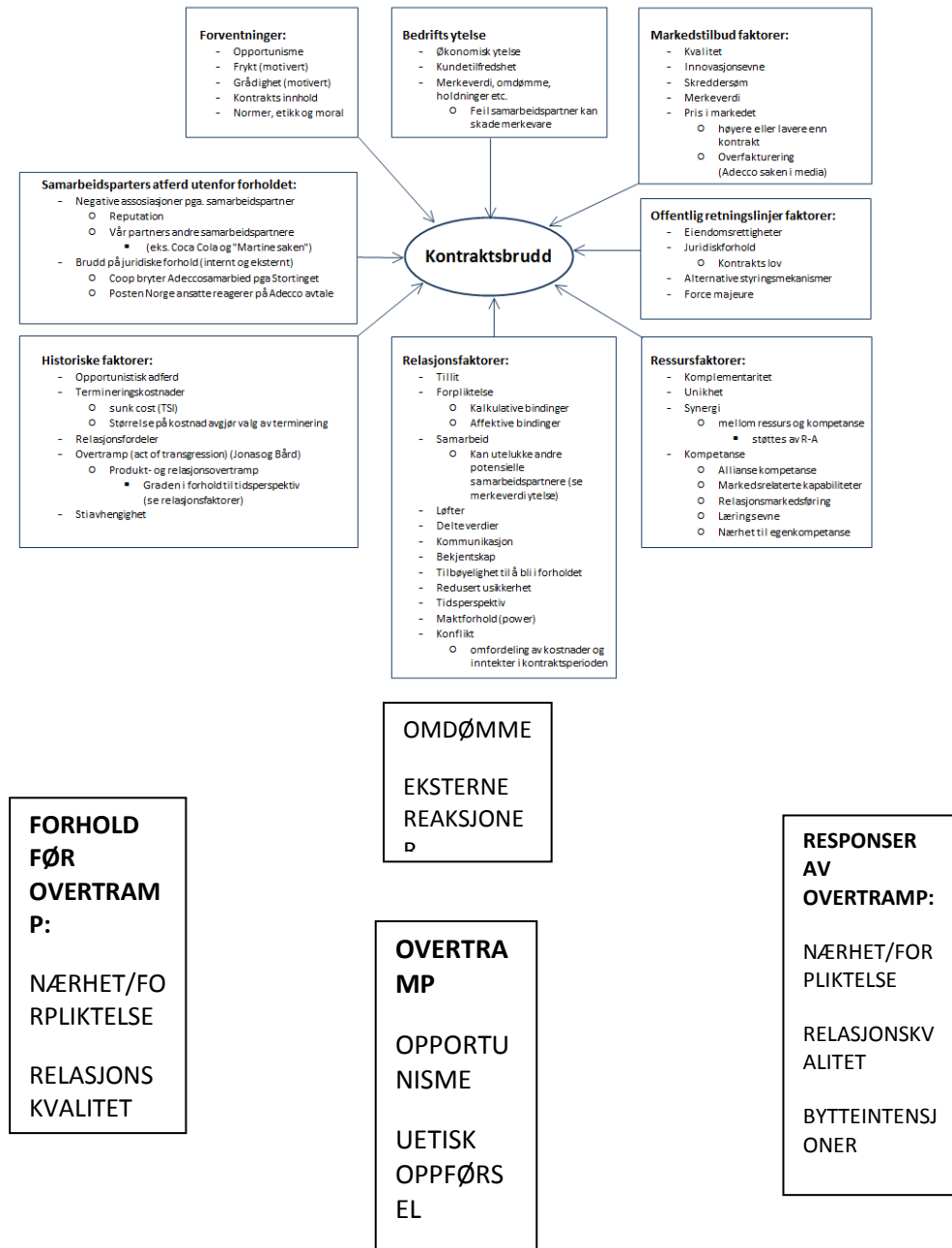
-
- Morrison, E. W. og S. L. Robinson (1997) When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops, *Academy of Management Review*, 22, no 1 (in press).
- Murry, J. P. og J. B. Heide (1998) Managing Promotion Program Participation with Manufacturer–Retailer Relationships, *Journal of Marketing*, 62 (January), 58–68.
- Murry, J. P. og J. B. Heide (1998) Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships, *Journal of Marketing*, 62 (January), 58-69.
- Myers, M. (2009) *Qualitative Research in Business & Management* Sage Publications, London.
- Ness, H. (2009) Governance, Negotiations, and Alliance Dynamics: Explaining the Evolution of Relational Practice, *Journal of Management Studies*, 46, no 3 (May), 451-480.
- NOU, (1999) *Å vite eller ikke vite*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Nygaard, A. og H. Biong (2010) Ethical Values, Employee Commitment and Performance, *Journal of Business Ethics*, 97, 87-108.
- Onwuegbuzie, A. J. og L. N. Leech (2007) Validity and Qualitative research: An Oxymoron? *Quality & Quantity*, 41, 233–249.
- Orbell, J. M. og R. M. Dawes (1993), Social Welfare, Cooperators' Advantage, and the Option of Not Playing the Game, *American Sociological Review*, 58 (December), 787-800.
- Phillips, L. W. (1980) *The Study of Collective Behavior in Marketing: Methodological Issues in the Use of Key Informants*, unpublished Ph.d. dissertation, Northwestern University.
- Phillips, L. W. (1981) Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational analysis in Marketing, *Journal of Marketing Research*, 18 (November) 395- 415.
- Poppo, L. og T. Zenger (2002) Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements, *Strategic Management Journal*, 23, 707-725.
- Powell, T. C. (1996) How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, 17, 323-334
- Rao, A. R. og M. E. Bergen (1992) Price Premiums as a Consequence of Buyers' Lack of Information, *Journal of Consumer Research*, 19 (December), 412-23.
- Ring, P. S. og A. H. Van de Ven (1994) Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academic Management Review*, 19 (January), 90– 118.
- Robinson, S. L. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract, *Administrative Science Quarterly*, 40 (4), 574-599.
- Rousseau, D. M. (1989) Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks (CA) Sage.
- Rousseau, D. M. og J. M. Parks (1993) *The contracts of individuals and organizations*, in: Cummings L.L. og B. M Staw Research in organizational behavior, vol. 15. Greenwich (CT) JAI Press, 1–43.
- Rousseau, D. M, S. B. Sitkin, R. S. Burt og C. Camerer (1998) Introduction to Special Topic Forum. Not so Different After all: A Crossdiscipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

-
- Rubin, P. H. (1990) *Managing Business Transactions: Controlling the Cost of Coordinating, Communicating, and Decision Making*. New York: The Free Press.
- Rusbult, C. E., O. J. M. Martz og C. R. Agnew (1998) The Investment Model Scale: Measuring Commitment Level, Satisfaction Level, Quality of Alternatives, and Investment Size, *Personal Relationships*, 5, 357-391.
- Rusbult, C. E. (1980) Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model, *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 172-186.
- Ryen, A. (2002) *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Samaha, S. A., R. W. Palmatier og R. P. Dant (2011) Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, 71, 99-117.
- Scanzoni, J. (1979) Social Exchange and Behavioral Interdependence, i *Social Exchange i Developing Relationship*, R. L. Burgess og T. L. Huston, eds. New York: Academic Press Inc.
- Schramm, W. (1971) *Notes on case studies of instructional media projects*, Working paper for the Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Schwartz, M. S. (2002) A code of ethics for corporate code of ethics, *Journal of Business Ethics*, 41 (Nov/Dec), 27-43.
- Seidler, J. (1974) On Using Informants: A Technique for Collecting Quantitative Data and Controlling for Measurement Error in Organization Analysis, *American Sociological Review*, 39 (Desember), 816-831.
- Sethi, S. P. (1975) Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework for Measurement and Evaluation, *California Management Review*, (Spring), 6-58.
- Shapiro, C. (1983) Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations, *The Quarterly Journal of Economics*, 98 (4), 659-680.
- Shapiro, S. P. (1987) The Social Control of Impersonal Trust, *American Journal of Sociology*, 93 (November), 623-658.
- Sherif, M. og C. Hovland (1961) *Social Judgement: Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude Change*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Stern, L. W., A. I. El-Ansary, og A. T. Coughlan (1996) *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stewart, D. W. og G. M. Zinkhan (2006) Enhancing marketing Theory in Academic Research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (4), 477-480.
- Stinchcombe, A. L. (1986) *Norms of Exchange, Stratification and Organization: Selected Papers*, A. L. Stinchcombe, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 231-267.
- Summers, J. O. (2001) Guidelines for Conducting Research and Publishing in Marketing: From Conceptualization Through the Review Process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (4), 405-415.
- Taylor, P. W. (1975) *Principles of ethics: An introduction*. Encino, CA: Dickensen Publishing Company.
- Thagaard, T. (1998) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*, Fagboklaget.

-
- Thibaut, J. W. (1968) The Development of Contractual Norms in Bargaining: Replication and Variation, *Journal of Conflict Resolution*, 12 (1), 102-112.
- Thibaut, J. W., og H.H. Kelley (1959) *The Social Psychology of Groups*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Tirole, J. (1989) *The Theory of Industrial Organization*, Cambridge MA; The MIT Press.
- Triantis, A. J. og G. G Triantis (1998) Timing Problems in Contract Breach Decisions, *Journal of Law and Economics*, 41 1 (Apr), 163-207.
- Troye, S. (1994) *Teori- og forskningsevaluering: Et kritisk realistisk perspektiv*, Forfatterne og TANO A.S.
- Tsang, J., M. E. McCullough og F. D. Fincham (2006) The Longitudinal Association Between Forgiveness and Relationship Closeness and Commitment, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 25 (4), 448-472.
- Van de Ven, A. H. (1992) Suggestions for studying strategy process: a research note, *Strategic Management Journal*, 13 (Summer), 169-191.
- Van Tulder, R., og A. Van der Zwart (2006) *International business-society management*, London: Routledge.
- Vardi, Y. og E. Weitz (2004) *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wathne, K. H. og J. B. Heide (2000) Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions, *Journal of Marketing*, 64 (October), 5-36.
- Weiss, A. M., E. Anderson og D. J MacInnis (1999) Reputation management as a motivation for sales structure decisions, *Journal of Marketing*, 63, 74-89.
- Weitz, B. A. og S. D. Jap (1995) Relationship Marketing and Distribution Channels, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 305-320.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1979) Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233-262.
- Williamson, O. E. (1983) Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, *American Economic Review*, 73 (September), 519-40.
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.
- Willig, C. (2008) *Introducing Qualitative Research in Psychology*, Open University Press, The McGraw-Hill Companies.
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Zaheer, A., B. McEvily og V. Perrone (1998) Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, March-April 141-159.
- Årsberetning, (2010) *Årsrapport ISS Facility Services AS 2010*, hentet 23.01.2012 http://www.no.issworld.com/om_iss/Documents/%C3%85rsrapport%202010.pdf

Vedlegg:

Vedlegg 1: Variabler etter brainstorming



Intervjuguide:

Dato 6.09.11

Vi har et mål om å få opp variabler til vår oppgave. Derfor starter vi veldig åpent med følgende eksempler og spørsmål:

Du finner ut at din samarbeidspartner har utnyttet sine ansatte og brutt arbeidsmiljølov og en rekke etiske normer for samfunnet. Forholdet er av en slik karakter at det blir flere større medieoppslag av det.

Du oppdager at en samarbeidspartner med overlegg ikke har fullført og overholdt sine forpliktelser i en kontrakt. Resultatet av handlingen har store økonomiske konsekvenser for deg som ansvarlig og firmaet du er ansatt i.

Hvordan vil du som ansvarlig for en kontraktstyrt forretningsrelasjon reagere i denne situasjonen.

Dersom brudd er eneste svar:

Hva om du over lengre tid har vært meget tilfreds med samarbeidspartneren?

Hva om du ikke har andre alternativer med samme eller tilsvarende kvalitet som nåværende samarbeidspartneren?

Hva om du har investert en betydelig sum i leverandøren i form av tid, penger eller andre ressurser.

Hvilke egenskaper i dette forholdet vil være med på å forklare din reaksjon /atferd?

Notater:

6.9.11

Opplevelse av vårt første forsøk på gruppeintervju med 4 studenter. 20 minutt. Utvalget var 4 tilgjengelige masterstudenter på sitt siste år. To av disse går økonomiretning og to stykker går strategiretning. Dette vil trolig påvirke svarene en del ut i fra hvordan de ser på sin utdannelse og holdning til ulike scenarioer.

Valgte å ikke transkribere dette intervjuet da vi kun var ute etter nye variabler, og eventuelt få bekreftet de vi allerede har funnet. Så ikke nødvendigheten i å gjøre annet enn bare stikkord. Respondentene vil få mulighet til å lese over svarene som vi har kommet fram til for å se om de kjenner igjen det som er sagt.

Må stille et og et eksempel på type overtramp.

Kommer veldig klart fram at overtramp uten en form for moderator fører til brudd.

Ser vi må opptaksfunksjon, alt for krevende å notere bare. I denne runde greit for erfaring og det vi skulle ha ut av det.

Engasjerte respondentene, og måtte stille flere spørsmål for å få dialogen videre og spissere eksempler for å få opp nye elementer.

Intervjuguiden fungerte noenlunde bra til formålet, da vi fikk fram en del forhold - men ser at spørsmål 1 og 2 ble besvart samtidig da de begrunnet sine valg av seg selv.

Spørsmål 1:

Omdømme viktig – redd for at det skulle overføres på dem.

Kan være bra publisitet å bryte med noen som står med dårlig omdømme – tar ansvar, viser at man ikke står for det den andre har gjort. Stille seg negativ til det hele.

Dersom den som utfører handlingen legger seg flat, og rydder opp vil det være større sannsynlighet for å bli. Rydde i omdømmet sitt.

Tidsperspektivet:

Vil fortsatt bryte, men vil se an hvor stort problemet er. Alvorlighetsgraden er sentral. Hvordan relasjon som er bygget . Større grad av relasjon vil påvirke positivt.

Regnestykke på hva som er økonomisk lønnsomt.

Kostnad på å bytte leverandør, kostnad på tapt omdømme.

Etisk ansvar

Hvilken type verdigrunnlag har du i din bedrift, brytes det fullstendig med dette bør du gå ut av forholdet.

Dytte skylden “nedover” eller overføre skylden for overtrampet på andre. Dette gir en følelse av hvor nært overtrampet er til den som står med skylden. Desto nærmere det er den du har et samarbeid med, desto verre er overtrampet.

Engangshendelse eller gjentagende historie.

Gjentagelse vil tvinge fram til et brudd.

Styrken på merket vil være avgjørende.

Forventer at store bedrifter ikke har full kontroll over alle underleverandører, og sterke merker slipper gjerne unna billigere før du gir ny tillit. Er det en fjern underleverandør har det lite å si. Det kommer fram at eksempelvis barnarbeid i India via Adidas er mer akseptabelt enn barnarbeid direkte her i Norge.

Direkte overtramp mot deg:

Alternative kostnader i forhold til å bli eller gå ut av forholdet.

Forutsigbarhet, vanskelig å bli med en ikke kan stole på. Behøver forutsigbarhet i forholdet.

Vil i større grad bryte kontrakten ved et engangstilfelle når det er rettet direkte mot deg.

Kontraktsforholdet er i større grad viktig om en ikke går ut av forholdet. Skal en bli videre er det behov for en stødig og strengere kontrakt/rammeverk. Tilliten vil ikke styre forholdet lengre, og må bygges opp på nytt. Forventer at relasjonen ikke nødvendigvis vil “fungere” og antar at det kan bli vanskelig å samarbeide – derfor behov for en sterkere kontrakt.

Økonomisk avveining om en blir eller ikke, må ta et fullstendig regnestykke på dette.

Ut i fra dette trakk gjorde vi hver sin enkle analyse av hvilke variabler vi fant, og matchet funnene våre mot hverandre. Dette resulterte i at fokusgruppen kom opp med følgende variabler.

- Omdømme
- Respons på handling/publisitet
- Alvorlighetsgrad
- Relasjon
- Alternative kostnader
- Etikk
- Verdigrunnlag
- Distanse til hvor overtrampet hender
 - o Forsvarsmekanisme
- Engangshendelse vs. gjentakende historie
- Styrken på merket
- Grad av kontroll
- Tillit
- Tilknytning
 - o Behovet for å skape en ny relasjon
- Forutsigbarhet
- Styrke/innhold i kontrakt/rammeverk.
 - o Eksplisitte og normative kontrakter – hva er det behov for å ha skriftlig og hva oppfattes som forstått uten at det er skrevet.

Intervjuguide

Introduksjon:

Presentere oss selv og temaet vi skal undersøke, og henwise til informasjonsbrev og påpeke hvorfor han/hun er viktig for oss som respondent.

Bakgrunnsinformasjon:

Kjapt om deg selv; navn, stilling, utdanningsbakgrunn, hvor lenge ansatt i firmaet.

Innledende spørsmål:

- Kan du fortelle litt om deres firmas bedriftskultur og hvem dere er utover det vi finner på deres hjemmesider?
- Hvordan vil dere at omgivelsene skal oppfatte dere som aktør?
- Hvordan dere forholder til eksterne leverandører og kunder?
 - o Styres disse av skrevne kontrakter eller av relasjonsbaserte forhold?
 - o Hvordan ivaretas disse forhold og kontrakter over tid?

Forskningsspørsmål:

- Hvilke premisser er det som avgjør at dere velger å gå videre med en samarbeidspartner etter den aktuelle kontrakten går ut?
- Har dere noen klare strategier for hvordan dere skal hindre mislikehold av avtaler?
 - o Kontraktsmessig
 - o Relasjonelt
- Hva er det som påvirker dere til å gå ut av en kontrakt før avtalt tid?
- Hva er det som hindrer dere til å gå ut av denne aktuelle kontrakten?
- Har dere opplevd at den andre part noen gang bevist har forsøkt å misligholde den aktuelle kontrakten? Og kan du gi eksempler på dette?
 - o Hvordan har dere som firma reagert på dette? (brudd/gå videre)
 - o Hva er det som legger premissene for denne reaksjonen?
 - o Hvordan er forholdet til den andre part etter en slik reaksjon?
 - Dersom IKKE brutt – hvordan går man videre med en slik aktør?
 - Hva gjør man for å normalisere/stabilisere forholdet?
 - Dersom BRUDD, hvordan er forholdet til den andre part i ettertid?

Avslutning:

Mener du det er andre viktige aspekt som er utelatt, og du ønsker å tilføye? Til slutt: Hva er etter ditt syn den viktigste egenskapen i et kontraktstyrt forhold?

Takk for at du tok deg tid til å stille opp på intervjuet! Fortell om løpet videre, presisere at vi kanskje trenger en oppfølgingsrunde, og at de får mulighet til å lese igjennom analysene – JMF infoskriv.

For oss selv: *“Hvordan vil kontraktstyrte forretningsrelasjoner reagere på overtramp, og kan egenskaper ved forholdet forklare den fornærmede parts reaksjoner og atferd?”*

Variabler fra teori

- *Normer*
- *Normative/eksplisitte kontrakter*
- *Etikk*
- *Tilknytning (commitment)*
 - *Kvalitet på alternativer*
 - *Tilfredshetsnivå*
 - *Investeringsstørrelse*
- *Tillit (trust)*
- *Omdømme*
- *passiv/aktiv opportuniste*
 - *Fremmede faktorer for opportuniste:*
 - *Lock-in*
 - *Informasjonsasymetri*
 - *Styringsmekanismer for håndtering av opportuniste*
 - *Overvåkning*
 - *Insentiver*
 - *Seleksjon*
 - *Sosialisering*

Vedlegg 4: Informasjonsskriv til nøkkelinformantene

Vi er to studenter fra masterstudiet på Høgskolen i Buskerud, avdeling Hønefoss, innenfor økonomiske og administrative fag, med fordypning i markedsføring. Først av alt vil vi takke for at du og ditt firma tar deg tid til å samarbeide med oss på vår masteroppgave, uten dette bidraget ville vårt arbeid blitt vesentlig vanskeligere. Denne oppgaven utgjør 75 prosent av vårt siste skoleår, og er dertil svært viktig for oss. Utgangspunktet vårt er godt, da vi begge er faglig sterke og har en svært dyktig veileder, slik at sluttproduktet vi vil dele med dere med stor sannsynlighet vil være av høy kvalitet.

Formålet med denne oppgaven er å studere bedriftsrelasjoner, styrt av skrevne eller uskrevne kontrakter. Uskrevne kontrakter i denne sammenheng anser vi som forhold basert på relasjoner eller tillit. Herunder er det særlig de forhold som har opplevd en form for ubehagelighet som har medført et ønske om å avslutte kontrakten som er av interesse. Dog, vi ser også på den varianten der den som opplever ubehageligheten også blir i forholdet. Ergo; hva er det som faktisk gjør at man forblir selv om det er null tillit i samarbeidet? For forretningspartnere vil dette være sentralt for å forstå hvordan en skal forsøke å styre kontrakter, og forsøke å forstå eller forutsi hvordan den andre part vil agere innad et kontraktsforhold. Temaet har per i dag svært lite teori, og ansees fra vår skole som svært interessant og nyskapende.

Intervjuet vil vare i underkant av en time. Vi presiserer at det kan være at vi har et behov for et oppfølgingsintervju, mail eller telefon på senere tidspunkt, men antar vi kan avtale dette fortløpende. Masteroppgaven skal leveres i slutten av mai 2012, og dere vil naturligvis få et eksemplar av selve oppgaven og et vesentlig mer praktisk rettet utdrag til deres bruk. Om ønskelig vil vi naturligvis presentere våre funn for dere.

Dersom det er ønskelig for deg som respondent, vil undersøkelsen være anonym og bli framlagt på en slik måte at det ikke kan bli knyttet til enkeltbedrifter og personer. Eventuelle lydopptak vil bli slettet umiddelbart etter reinskriving av data. Vi vil også be deg som respondent lese igjennom det som er nedskrevet slik at vi kan være sikre på at det ikke har oppstått noen misforståelser.