



Forhandlinger i oljebransjen

Betraktninger fra leverandørsiden

Christina Valeria Hagen og Sarah Trovik

Veileder: Jørn Kjell Rognes

Masterutredning, Institutt for Strategi og Ledelse og Marketing and
Brand Management

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er forhandlinger i oljebransjen. Vi har undersøkt hvordan og i hvilken grad leverandørene i oljebransjen har påvirkningskraft i en avtaleformulering. Data er generert ved hjelp av dybdeintervju med norske forhandlere ansatt i leverandørbransjen, og deretter analysert ved å bruke relevant teori.

I de fleste tilfeller vil anbudsprosessen sette rammen for inngåelse av en kontrakt. Imidlertid har leverandørene mulighet til å påvirke kontraktsforslaget gjennom å levere tilbud som inneholder avvik fra oppstilte minstekrav i kunngjøringen.

Relasjonskontrakter som har tillit som en styringsmekanisme, preger norsk oljebransje i stor grad. Vi finner at respondentene fokuserer mer på langsiktig samarbeid og gode relasjoner enn å ivareta egne interesser. Å ha påvirkningskraft i avtaleformuleringen i alle forhandlingssituasjoner ser derfor ut til å være et mindre sentralt mål for leverandørene enn vi trodde i utgangspunktet.

Leverandørene har flere kilder til makt, men hvorvidt de kan påvirke avtaleformuleringen gjennom ulike typer av makt varierer med leverandørbedriftenes størrelse, forhandlingserfaring og det produkt- og tjeneste område de operer innenfor. Videre finner vi at forhandlerne har en problemløsende atferd, men at denne tenderer til en ettergivende atferd når bedriften har få kilder til makt. Bedrifter som har flere kilder til makt tenderer mot en mer konfronterende atferd.

Forord

Denne utredningen er skrevet som en obligatorisk del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen er skrevet innenfor hovedprofilene Strategi og ledelse og Marketing and Brand Management.

I dette arbeidet har vi fått muligheten til å gå i dybden på hvordan forhandlinger, fra leverandørens perspektiv, foregår i oljebransjen. Oppmerksomheten rundt oljeoperatørens makt, både gjennom media og politiske tiltak, har gjort dette til et spennende tema. Problemstillingen vår har gitt oss muligheten til å undersøke svært komplekse forhandlinger og prosesser, noe som til tider har vært utfordrende. Et godt samarbeid oss imellom har imidlertid gjort disse utfordringene mulig å håndtere.

Vi vil takke vår veileder Jørn K. Rognes for gode innspill og oppfølging gjennom hele prosessen. Vi vil også takke våre intervjuobjekter.

Bergen, 19.12.2013

Sarah Trovik og Christina Valeria Hagen

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
FIGUROVERSIKT.....	7
TABELLOVERSIKT	8
1. INNLEDNING	9
1.1 BAKGRUNN	9
1.2 PROBLEMSTILLING	9
1.3 AVGRENSNINGER	10
1.4 OPPBYGGING AV UTREDNINGEN	11
2. DEFINISJONER	12
3. FORHANDLINGER I OLJEBRANSJEN	14
3.1 HISTORIKK: DET NORSKE OLJEEVENTYRET.....	14
3.2 BESKRIVELSE AV OLJEBRANSJEN	17
3.3 MANGFOLD AV AKTØRER.....	22
3.3.1 <i>Oljeoperatører</i>	22
3.3.2 <i>Leverandører</i>	25
3.4 PROSEDYRER I OLJEBRANSJEN	26
3.4.1 <i>Anbudsprosessen</i>	27
3.4.1.1 Åpen anbudskonkurranse	28
3.4.1.2 Begrenset anbudskonkurranse.....	29
3.4.1.3 Konkurransen med forhandling.....	29
3.4.2 <i>Endringer i regelverket om offentlige anskaffelser</i>	30
4. TEORI	32

4.1	PROSEDYRER	32
4.1.1	<i>Forberedelse</i>	32
4.1.2	<i>Mandat</i>	33
4.1.3	<i>Forhandlingsteam</i>	36
4.2	KONTRAKTER OG RELASJONER	38
4.2.1	<i>Relasjonskontrakter i oljebransjen</i>	40
4.2.2	<i>Ulike typer relasjoner</i>	41
4.3	MAKT	43
4.3.1	<i>Vertikal kvasi-integrasjon</i>	43
4.3.2	<i>Aktuell og potensiell makt</i>	45
4.3.3	<i>Kilder til makt</i>	45
4.3.4	<i>Makt-avhengighets teori</i>	47
4.4	ATFERDSSTILER	50
4.4.1	<i>Atferdsstiler og resultat</i>	51
4.4.2	<i>Måloppnåelse</i>	53
4.4.3	<i>Atferd og makt</i>	55
4.5	IMPLIKASJONER FOR OPPGAVEN	56
5.	METODE	57
5.1	FORSKNINGSDESIGN	57
5.2	DATAINNSAMLING	58
5.2.1	<i>Utvalg og intervjuobjekter</i>	58
5.2.2	<i>Forberedelser og gjennomføring av dybdeintervju</i>	60
5.3	ANALYSE AV DATA	62
5.3.1	<i>Presentering av funn</i>	62

5.4	KVALITET PÅ DATA	63
5.4.1	<i>Validitet</i>	63
5.4.2	<i>Reliabilitet</i>	64
5.5	ETISKE IMPLIKASJONER	64
6.	PRESENTASJON OG DRØFTING AV FUNN	65
6.1	PROSEDYRER	65
6.1.1	<i>Forstadiet</i>	65
6.1.2	<i>Mandat</i>	69
6.1.3	<i>Forhandlingsteam</i>	71
6.1.4	<i>Anbudsprosessen</i>	73
6.1.5	<i>Direkte forhandlinger</i>	75
6.2	KONTRAKTER OG RELASJONER	78
6.3	MAKT	82
6.3.1	<i>Potensiell og aktuell makt</i>	82
6.3.2	<i>Kilder til makt</i>	84
6.3.3	<i>Gjensidig avhengighet</i>	88
6.3.4	<i>Karakteristikker av maktforholdet</i>	90
6.4	ATFERDSSTILER	94
6.4.1	<i>Målorientering</i>	94
6.4.2	<i>Atferdsstiler</i>	96
6.4.3	<i>Måloppnåelse</i>	100
6.4.4	<i>Sammenhengen mellom makt og atferd</i>	101
7.	IMPLIKASJONER	103
7.1	GENERELLE TILTAK	103

7.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	104
7.3	STYRKER OG SVAKHETER	105
7.4	KONKLUSJON	105
8.	LITTERATURLISTE	108
9.	VEDLEGG.....	114
9.1	VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE	114

Figuroversikt

FIGUR 1 - TIDSLINJE	14
FIGUR 2 - MIDTLINJEPRINSIPPET	15
FIGUR 3 - MAKROØKONOMISKE INDIKATORER FOR PETROLEUMSVIRKSOMHETEN 2012	17
FIGUR 4 - SAMLET PRODUKSJON AV OLJE	18
FIGUR 5 - DE 10 STØRSTE OLJEEKSPORTØRENE I 2011	19
FIGUR 6 - ANTATTE OG PÅLØPTE INVESTERINGSKOSTNADER OLJE- OG GASSUTVINNING OG RØRTRANSPORT, ETTER ANSLAGSTIDSPUNKT OG TID	20
FIGUR 7 - INVESTERINGER. OLJEVIRKSOMHET. ÅRSANSLAG GITT PÅ ULIKE TIDSPUNKT	20
FIGUR 8 - HISTORISK PRODUKSJON AV OLJE OG GASS, OG PROGNOSE FOR PRODUKSJONEN DE NESTE ÅRENE	21
FIGUR 9 - TILDELING AV ANDELER I UTVINNINGSTILLATELSER	23
FIGUR 10 - EIERSKAP I PETROLEUMSRESERVENE FORDELT PÅ OLJE	24
FIGUR 11 - VERTIKALE JUSTERINGER MELLOM BEDRIFTER	44
FIGUR 12 - DUAL INTERESSE-MODELLEN	52
FIGUR 13 - ENERGISK SAMARBEID	55
FIGUR 14 - DUALMODELLEN. UTVALGETS ATFERDSSTILER	96

Tabelloversikt

TABELL 1 - KONTRAKTER, RELASJONER OG STYRINGSMEKANISMER	40
TABELL 2 - VIKTIGE GJØREMÅL I FORSTADIET	66
TABELL 3 - MANDATTYPER	69
TABELL 4 - FREKVENSEN AV ULIKE TYPER MAKT I UTVALGET	84
TABELL 5 - KARAKTERISTIKK AV MAKTFORHOLD TIL OPERATØRER.....	90

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Temaet for denne utredningen er forhandlinger mellom leverandører og operatører i oljebransjen. Oljevirkksomheten i Norge karakteriseres av komplekse prosjekter som involverer store økonomiske verdier. Bransjen er preget av et tett samarbeid mellom aktørene. Inngåelse av kontrakter mellom operatører og leverandører finner som regel sted etter en anbudsprosess, men i noen tilfeller også gjennom direkte forhandlinger. Gjennom disse kontraktene etableres det rammer for samhandling.

Ettersom operatørene på norsk sokkel utgjør en konsolidert og sterk aktørgruppe sammenlignet med leverandørene, er vi interessert i å avdekke hvorvidt leverandørene har påvirkningskraft i en forhandling. I tillegg vil vi undersøke om gjeldende prosedyrer i oljebransjen vil legge premisser for hvorvidt leverandørenes argumenter får gjennomslag i en forhandling.

1.2 Problemstilling

Avgjørende for å lykkes med forhandlinger er hvorvidt man klarer å påvirke forhandlingsprosessen. Ifølge Rognes (2008) vil både de prosedyrer forhandlere bruker i prosessen, og partenes atferd påvirke avtalen som inngås. Det er derfor viktig at en klarer å styre forhandlingsprosessen ved å påvirke motpartens atferd gjennom den atferden man selv bruker. En forhandler kan for eksempel styre prosessen ved å benytte prosedyrer som fremmer samarbeid. Vi ønsker å undersøke hvilken atferd som kan fremme samarbeid, og hvordan dette kan gi leverandøren påvirkningskraft i avtaleformuleringen. Et annet virkemiddel som kan benyttes er bruk av makt. Vi vil derfor også drøfte hvilke kilder til makt aktørene i bransjen har.

Med bakgrunn i det som er beskrevet over ønsker vi i vår utredning, fra et leverandørperspektiv, å se på påvirkningsmuligheter på avtalen gjennom forhandlinger.

Vår overordnede problemstilling er følgende:

Hvordan og i hvilken grad har leverandørene påvirkningskraft i avtaleformuleringen?

Denne kan spesifiseres med to delproblemstillinger:

- 1) Hvordan varierer påvirkningskraften i forhold til prosedyrer og atferd?
- 2) Hvordan varierer påvirkningskraften med forholdet mellom partene?

I den første delproblemstillingen tar vi for oss hvordan prosedyrer og atferd, som er sentrale i en forhandlingsprosess, kan være virkemidler for å få til en avtaleformulering. I den andre problemstillingen ser vi på forholdet mellom partene, der makt og relasjoner kan være virkemidler for å få til en avtaleformulering.

1.3 Avgrensninger

I denne oppgaven gjør vi en del avgrensninger i forhold til hvilke leverandører og operatører som kan danne utgangspunktet for det videre arbeidet. Dette er nødvendig da vår forskningsmetode er kvalitativ, og vi ønsker å gå i dybden i et lite utvalg, heller enn i bredden i vår datainnsamling. Videre i utredningen konsentrerer vi oss om hvordan *leverandørene* gjennomfører forhandlingene, gitt den posisjonen de har, og vi vil kun trekke inn operatørene der det er naturlig. Vi presiserer at vårt utvalg av leverandører ikke har vært tilfeldig ettersom vi av praktiske årsaker valgte ut bedrifter med kontorer i Bergen. Intervjuobjektene har tatt utgangspunkt i sine erfaringer fra kontraktsforhandlinger både i Norge og utlandet.

Underleverandørleddet er en viktig del av verdikjeden i oljebransjen, særlig for leverandørene. For å begrense oppgavens omfang, har vi likevel valgt å se bort fra dette leddet i den videre diskusjonen.

Vi har også avgrensninger i forhold til de ulike stadiene i en forhandling. Vi undersøker påvirkningskraften til leverandørene i forstadiet og i selve forhandlingsprosessen, men utelater etterstadiet. Vi går dermed ikke spesifikt inn i detalj i en ferdig forhandlet kontrakt.

1.4 Oppbygging av utredningen

Oppgaven starter med en generell beskrivelse av oljebransjen og hvordan denne er sammensatt. Her tar vi for oss operatørsiden og leverandørsiden av bransjen. Videre beskrives anbudsprosessen og hvordan denne gjennomføres.

Relevant teori som skal belyse problemstillingen presenteres i et teorikapittel. I denne delen tar vi for oss hvilke prosedyrer en forhandlingsprosess består av. Videre ser vi på kontrakter og relasjoner, og til slutt tar vi for oss ulike kilder til makt og ulike atferdsstiler.

I metodekapittelet beskriver vi den kvalitative metoden vi har benyttet oss av, og gjennomføringen av dybdeintervjuene som danner datagrunnlaget for vår analyse. Validitet, reliabilitet og etiske implikasjoner vurderes.

I analysedelen presenterer vi funn og drøfting av disse. Oppgaven avsluttes med implikasjoner og en konklusjon som bygger på våre resultater.

2. Definisjoner

Utvinningsstillatelse er en konsesjon som gir enerett til leteboring og utvinning av petroleumforekomster innenfor et avgrenset område på norsk kontinentalsokkel (Askheim, u.å.a). Utvinningsstillatelser kalles ofte i dagligtale bare lisens.

Konsesjonsrunde er en samlet utdeling av utvinningsstillatelser til oljeselskaper for leting etter og produksjon av petroleum på norsk kontinentalsokkel (Bryhni, u.å.).

Rettighetshaver. Innehaver av utvinningsstillatelse eller anleggstillatelse tildelt under petroleumsløven. Hvis tillatelsen er tildelt flere, omtales de som rettighetshaverne eller rettighetshavergruppen. En av deltagerne fungerer som operatør, etter oppnevning fra Olje- og energidepartementet (Askheim, u.å.b).

Blokk er et geografisk område på et lands kontinentalsokkel. De fleste blokker vil være gitt ved 4 hjørnepunkter symmetrisk om et sentrum og definert av 4 geografiske koordinatpar. I forvaltning av petroleumsvirksomheten på norsk sokkel har blokk-begrepet en betydning ved at utvinningsstillatelser i utgangspunktet gis for en eller flere blokker til ett eller flere oljeselskaper (Wikipedia, 2013a).

Operatør, den av deltagerne i en utvinningsstillatelse som forestår virksomheten på vegne av alle deltagerne. Unntaksvis kan operatøren ikke være deltager i rettighetshavergruppen, men fungerer som en forvalter (Askheim, u.å.c).

Totalentreprenør er en entreprenør som påtar seg både prosjektering og utførelse av et prosjekt (Wikipedia, 2013b).

Rammeavtale er en avtale inngått mellom en eller flere oppdragsgivere og en eller flere leverandører som har til formål å fastsette vilkårene for de kontrakter som skal tildeles i løpet av en gitt periode, særlig med hensyn til pris og eventuelt planlagte mengder (Forskrift om offentlige anskaffelser, 2006).

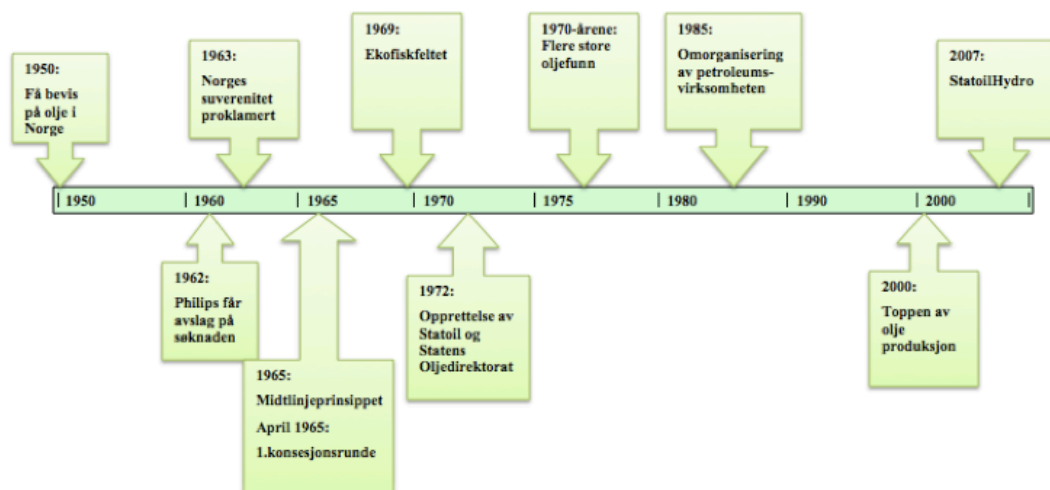
Avvik. Leverandørene kan levere tilbud som inneholder avvik fra oppstilte minstekrav i kunngjøringen, konkurransegrunnlaget. Slike avvik skal fremgå klart av tilbudet, og være presist og entydig beskrevet. Ved anbudskonkurranser skal avvik i tillegg være beskrevet

slik at oppdragsgiver kan vurdere avvikene uten kontakt med leverandør (Forskrift om offentlige anskaffelser, 2006).

3. Forhandlinger i oljebransjen

I første del av dette kapittelet tar vi for oss markedssituasjonen i den norske oljebransjen. Her presenterer vi den historiske utviklingen, deretter dagens økonomiske situasjon og fremtidige utsikter i bransjen. I tillegg tar vi for oss mangfoldet av aktører i bransjen, da dette vil være viktig for vår analyse. Hvordan markedet har utviklet seg gjennom de siste 40 årene, kan bidra til en bedre forståelse av hvorfor maktbalansen mellom aktørene er blitt slik den er i dag. I siste del av kapittelet ser vi på prosedyrer som benyttes i bransjen for å inngå kontrakter. Her beskrives også anbudsprosessen. Kapittelet skal sette søkelyset på viktigheten av forhandlinger og maktforståelse i kontraktsrelasjonen mellom leverandører og operatører.

3.1 Historikk: Det norske oljeeventyret



Figur 1 - Tidslinje

På 1950-tallet var det få geologer i Norge som trodde at det fantes olje eller gass på norsk sokkel (Norsk olje og gass, 2010). Dette synet ble imidlertid endret etter et gassfunn i Groningen i Nederland, og flere utenlandske oljeoperatører vurderte Nordsjøen som et mulig område for leting etter olje og gass (Olje- og energidepartementet, 2013a). I 1962 søkte Phillips Petroleum tillatelse til å få utføre geologiske undersøkelser, men de fikk avslag av den norske stat. Årsaken var at myndighetene ikke ønsket at ett enkelt selskap skulle få eksklusive rettigheter til eventuelle funn, men at flere selskaper istedet burde være involvert i letestadiet.

Ettersom det var viktig å sikre full kontroll og eierskap over norsk sokkel, proklamerte regjeringen Gerhardsen Norges suverenitet over den norske kontinentalsokkelen i 1963. I følge den nye loven var det kun regjeringen som kunne gi tillatelser til leting og utvinning. Til tross for at Norge etter dette hadde kontroll over store havområder, var det fremdeles ingen definerte landegrenser på kontinentalsokkelen. Fra 1965 ble det derfor inngått avtaler, først med Storbritannia og senere med Danmark, om delingen av kontinentalsokkelen etter midtlinjeprinsippet (Olje- og energidepartementet, 2013a). Figuren nedenfor viser hvordan kontinentalsokkelen i Nordsjøen ble delt etter midtlinjeprinsippet mellom Norge, Storbritannia og Danmark. Figuren viser også noen av de første norske oljefeltene i Nordsjøen.



Figur 2 - Midtlinjeprinsippet (Kran, 2002)

Etter at disse grenselinjene var definert, ble det enklere å avklare hvilket land eventuelle ressurser tilhørte, og man kunne starte lettevirksomheten etter olje i Norge. Første konsesjonsrunde ble utlyst i april 1965, og 22 utvinningstillatelser for 78 blokker ble tildelt ulike operatører. Operatørene som fikk tillatelsene hadde enerett til å undersøke, bore og utvinne i konsesjonsområdet (Olje- og energidepartementet, 2013a).

På denne tiden var det kun utenlandske selskap som hadde kompetanse til å drive lettevirksomhet og olje- og gassutvinning. Utenfor Norge var det syv store operatører som

dominerte; BP, Chevron, Esso, Gulf, Mobil, Shell og Texaco. I tillegg fantes flere mindre selskap (Statoil, 2009). I 1969 gjorde Phillips Petroleum et stort funn på norsk sokkel. Oljefeltet fikk senere navnet Ekofisk, og funnet regnes for å være gjennombruddet for norsk oljevirkosomhet (Olje- og energidepartementet, 2013a).

Samtidig som myndighetene ønsket å beholde de utenlandske selskapene på sokkelen, mente de det var viktig å bli mer involvert i oljevirkosomheten, og å bygge opp et eget norsk oljemiljø. Som en del av denne satsingen ble Statoil opprettet med staten som eeneier i 1972, og det ble etablert en regel om 50 prosent statsdeltakelse i hver utvinningstillatelse (Oljedirektoratet, 2013). I tillegg ble Statens Oljedirektorat (OD) opprettet som forvalter av statens myndighet til å sette standardkrav i saker som angikk olje og gass på norsk kontinentalsokkel. En viktig oppgave var blant annet å foreslå for regjeringen hvilke lisenser som skulle utlyses på norsk sokkel. Norsk Hydro og Saga Petroleum var andre norske selskaper som etter hvert preget petroleumsvirkosomheten sammen med Statoil. Norsk Hydro var halvstatlige, mens Saga Petroleum var privateid. I årene som fulgte ble flere store felt oppdaget i Nordsjøen, både av norske og utenlandske operatører. De største feltene fikk navn som Statfjord, Oseberg, Gullfaks og Troll (Norsk olje og gass, 2010).

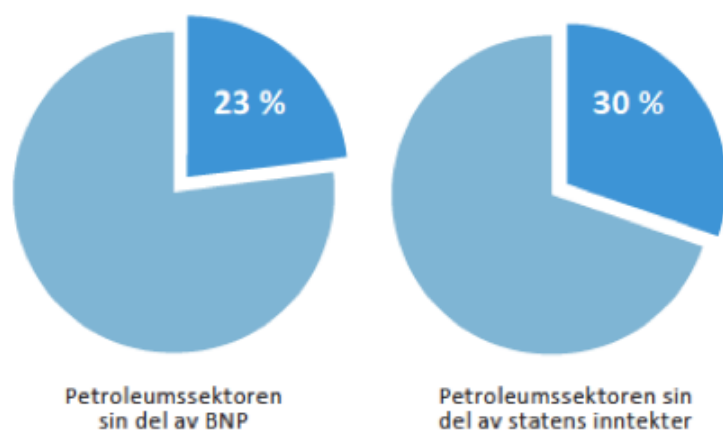
Fra 1985 ble petroleumsvirkosomheten omorganisert, blant annet fordi inntektene fra virksomheten var blitt mye større enn tidligere antatt, og fordi det var uheldig at alle statens inntekter gikk veien om Statoils regnskaper. Løsningen ble å splitte Statoils deltakerandel i to, én andel beholdt Statoil selv, mens den andre ble til Statens direkte økonomiske engasjement (SDØE). SDØE er en ordning som innebærer at staten betaler SDØEs andel av alle investeringer og driftskostnader i prosjekter. Som en av flere eiere får staten en tilsvarende del av inntektene fra utvinningstillatelsen. Videre ble Statoil forretningsfører for statens direkte eierandeler (Olje- og energidepartementet, 2013a).

I 2000 nådde norsk sokkel produksjonstoppen for olje, og året etter vedtok staten at andeler av SDØE skulle selges til Statoil slik at selskapet kunne børsnoteres og delprivatiseres. Statoil overtok 15% av totalporteføljen i SDØE, mens 6,5% ble solgt til andre rettighetshavere. I juni samme år ble Statoil notert på Oslo Børs og på børsen i New York. Det statlige forvaltningsselskapet Petoro ble opprettet i mai 2001 for å ta over det ansvaret Statoil, frem til da, hadde hatt for å ivareta SDØE på vegne av staten (Olje- og energidepartementet, 2013a).

I 2007 fusjonerte Statoil med olje- og gassdivisjonen til Norsk Hydro, og det nye selskapet fikk navnet StatoilHydro. I 2009 ble navnet endret tilbake til Statoil. I 2009 hadde staten en eierandel i Statoil på 67 prosent, og olje- og energidepartementet er ansvarlig for eieroppfølging av statens aksjer (Olje- og energidepartementet, 2013b). I dag er Statoil den største oljeoperatøren på norsk sokkel, og står for 71 prosent av den norske olje- og gassproduksjonen. Selskapet har virksomheter i 35 land med om lag 23 000 ansatte totalt. Statoil har lang erfaring innen olje og gass, og anvender stadig ny teknologi. På grunn av dette har selskapet et stort behov for ulike leverandører. Hovedkontoret til Statoil ligger i Stavanger, (Statoil, 2013).

3.2 Beskrivelse av oljebransjen

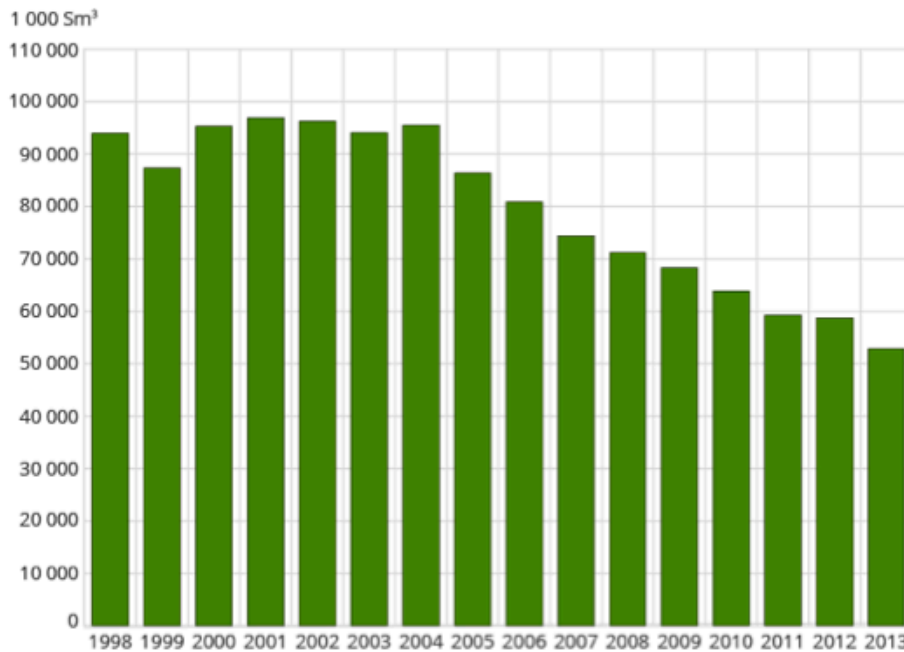
Den norske oljevirksomheten har mye å si for den norske økonomien, og har bidratt til å bygge velferdsstaten som Norge er i dag. Produksjonen på norsk sokkel har bidratt med over 9 000 milliarder kroner til Norges BNP i løpet av siste 40 år (Forskningsrådet, 2013). I 2012 sto sektoren for over 23 prosent av den samlede verdiskapningen i landet (Oljedirektoratet, 2013, s. 21).



Figur 3 - Makroøkonomiske indikatorer for petroleumsvirksomheten 2012 (Oljedirektoratet, 2013, s.21)

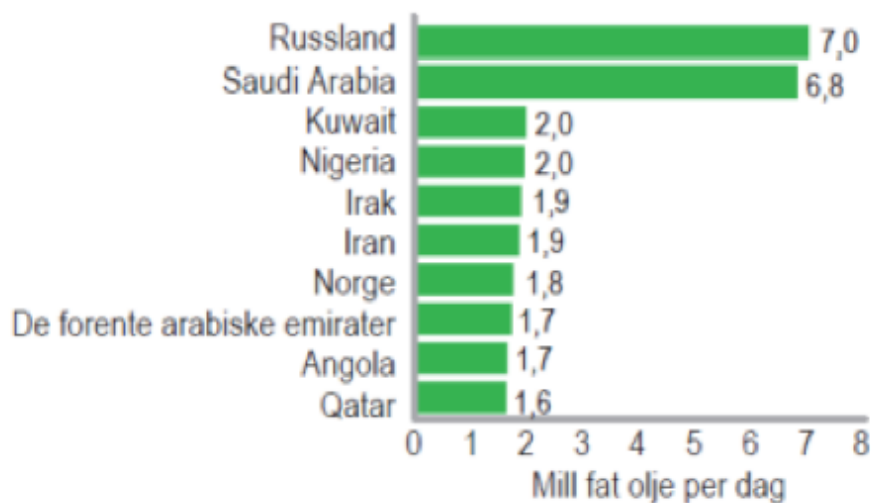
I 2000 var den totale oljeproduksjonen på topp, med omtrent 89 millioner Sm³ oljeekvivalenter i 1. halvår. I årene etter har produksjonen for olje vært synkende, slik at i 1. halvår av 2013 tilsvarte reduksjonen 53 prosent sammenlignet med samme periode i 2000. Til tross for at den totale produksjonen har blitt redusert gjennom årene, har antall felt økt fra

35 i år 2000 til 68 felt i 2013. Figur 4 nedenfor viser henholdsvis samlet produksjon av olje inkludert kondensat og NGL fra år 1998 til 2013 (Statistisk sentralbyrå, 2013a). Kondensat og NGL er naturlige gaselementer som er oppløst i råolje, og som skilles ut fra olje senere i prosessen (Kondensat – hydrokarboner, u.å). Vi ser at det er gjennomsnittlig høy produksjon fra 1998 frem til 2004, mens den avtar mye fra 2005 og videre til i år. Ifølge figuren er det en stabil oljeproduksjonen i årene 2011 og 2012, mens vi ser en nedgang for 1. halvår i 2013.



Figur 4 - Samlet produksjon av olje (Statistisk sentralbyrå, 2013)

Oljevirkomheten er av stor betydning for eksportinntekten i landet, og eksporten av petroleumsvareer i 2012 utgjorde over 600 milliarder kroner (Oljedirektoratet, 2013, s. 20). Råolje sammen med naturgass og rørtjenester stod for mer enn 50 prosent av Norges eksportverdi samme året. Figur 5 viser ti land som i 2011 var størst på eksport av olje i verden, der Norge ligger på syvende plass.



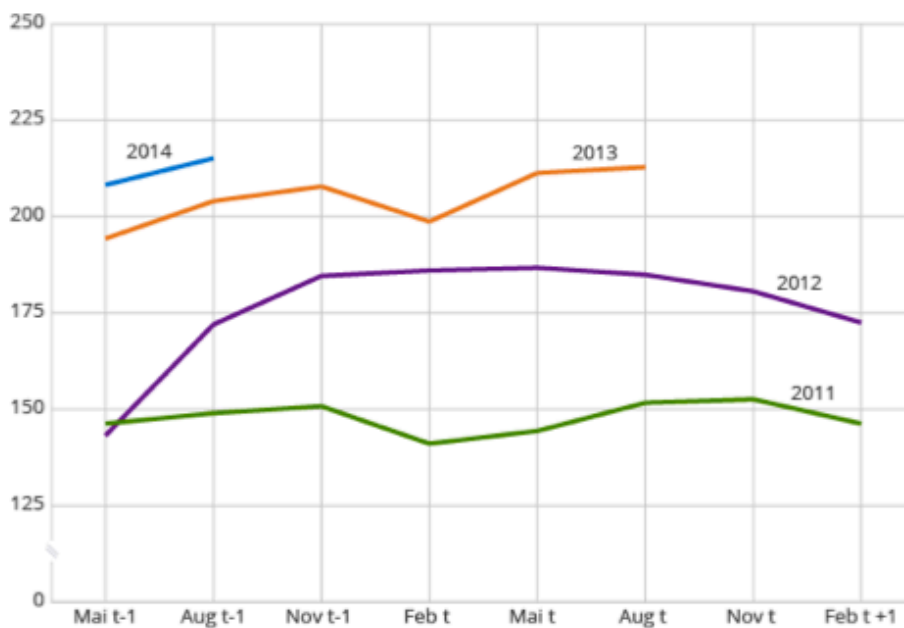
Figur 5 - De 10 største oljeeksportørene i 2011(Oljedirektoratet, 2013, s.20)

Petroleumsvirksomheten krever store investeringer for å utvinne olje. I 2012 utgjorde disse rundt 29 prosent av de samlede realinvesteringene i landet. Virksomheten deles i flere områder: leting, utbygging av felt, transportinfrastruktur og landanlegg. Mer enn 175 milliarder kroner ble investert i 2012, inkludert letekostnader (Oljedirektoratet, 2013, s. 20). Det er forventet at nivået på investeringskostnader vil fortsette å være høyt de kommende årene, noe som vil medføre høy aktivitet på sokkelen i fremtiden, og innebære et stort marked for leverandørindustrien mange år fremover. I figur 6 kan vi se antatte og påløpte investeringskostnader for olje- og gassutvinning og rørtransport, etter anslagstidspunkt og tid (Statistisk sentralbyrå, 2013b). Vi ser at anslagene varierer med svært store beløp. Til eksempel ble anslaget for august 2013 ble justert ned fra 212,7 milliarder kroner til 211,9 milliarder kroner. Dette viser hvor vanskelig det er å predikere prosessen i oljeutvinningen. For 2014 er investeringsnivået til olje- og gassvirksomheten anslått til 223, 3 milliarder kroner.

	Investeringer (mill. kr)			
	2011	2012	2013	2014
Antatte investeringer mai året før	146 322	143 180	194 285	208 223
Antatte investeringer august året før	148 787	171 958	204 045	215 095
Antatte investeringer november året før	150 806	184 591	207 815	223 259
Antatte investeringer februar samme år	141 141	186 044	198 678	0
Antatte investeringer mai samme år	144 368	186 654	211 303	0
Antatte investeringer august samme år	151 706	184 942	212 768	0
Antatte investeringer november samme år	152 594	180 600	211 900	0
Påløpte investeringer	146 290	172 465	0	0

Figur 6 - Antatte og påløpte investeringskostnader olje- og gassutvinning og rørtransport, etter anslagstidspunkt og tid (Statistisk sentralbyrå, 2013b)

For å få bedre oversikt kan vi se på figur 7, der fire grafer demonstrerer årsanslagene gitt på ulike tidspunkt fra 2011 til 2014. Ut ifra grafene ser vi at anslagene øker betydelig fra år til år. Ifølge Statistisk sentralbyrå (2013) er anslaget i 2014 det høyeste, i løpende priser, som er målt siden de startet investeringstillingen i 1985.



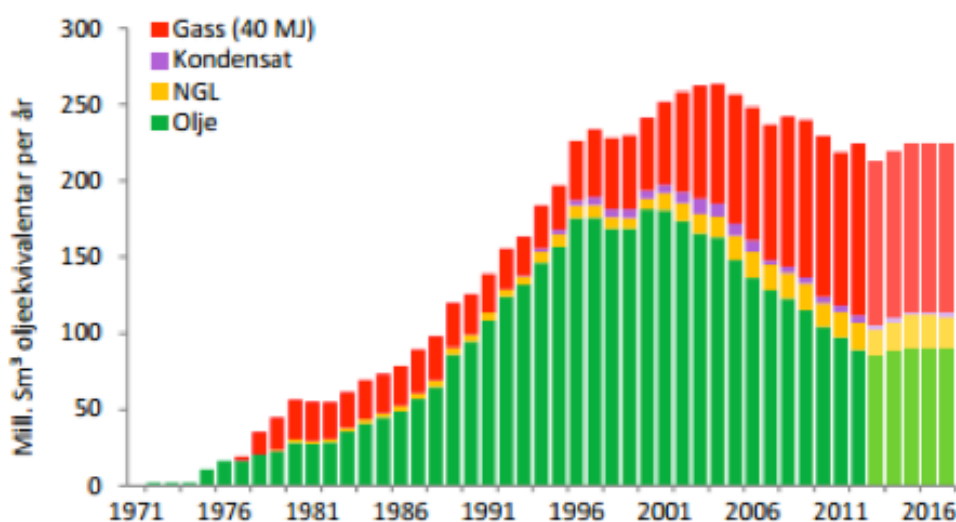
Figur 7 - Investeringer. Oljevirkosomhet. Årsanslag gitt på ulike tidspunkt 2011-2014. Milliarder kroner (Statistisk sentralbyrå, 2013b)

Områder med økte investeringsanslag er feltutbygging, rørtransport og landvirkosomhet. Samtidig viser investeringer innen letevirkosomhet en klar nedgang. En årsak til disse sterke økningene i 2014 er at noen utbyggingsprosjekter forskyves til senere tidspunkter. En annen årsak er at oljevirkosomheten ønsker å starte et bestemt prosjekt tidligere enn først planlagt.

Teknologiske utfordringer er også med på å øke kostnadene, særlig innen utbygging (Statistisk sentralbyrå, 2013b).

Norsk oljevirksomhet har vært aktiv i 40 år, men det antas at 60 prosent av ressursene som kan utnyttes fortsatt gjenstår å utvinne. Våren 2011 la regjeringen frem en Stortingsmelding om de fremtidige utsikter for petroleumsvirksomheten. I den ble en omfattende satsing på norsk sokkel presentert. Langsiktighet i forvaltning og verdiskaping fra ressursene prioriteres. Et område som fokuseres på er å øke utvinningen fra eksisterende felt i tillegg til utbygging av nye drivverdige funn.

Figur 8 fremstiller historisk produksjon av olje og gass samt en prognose for produksjonen de neste årene. Som vi ser vil produksjonen av gass etter hvert bli større enn produksjonen av olje (Oljedirektoratet, 2013, s. 21).



Figur 8 - Historisk produksjon av olje og gass, og prognose for produksjonen de neste årene (Oljedirektoratet, 2013, s.23)

For alle land er det svært viktig å ha en sikker tilgang til energi ettersom økning i bruk av energi kan frigjøre arbeidskraften fra tidkrevende manuelt arbeid. 1/3 del av energiforbruket i verden kommer fra olje, i fremtiden vil etterspørselen øke enda mer spesielt i land utenfor OECD, som Kina, India og land i Midtøsten.

3.3 Mangfold av aktører

For å sikre en lønnsom utnyttelse av olje- og gassressurser i petroleumsvirksomheten, forsøker regjeringen å legge til rette for et mangfold av aktører og en sunn konkurranse. Norsk sokkel består i dag av både modne og mindre modne geografiske områder, og flere ulike aktører vil sammen kunne mestre utfordringer og nye muligheter knyttet til dette (Olje- og energidepartementet, 2011).

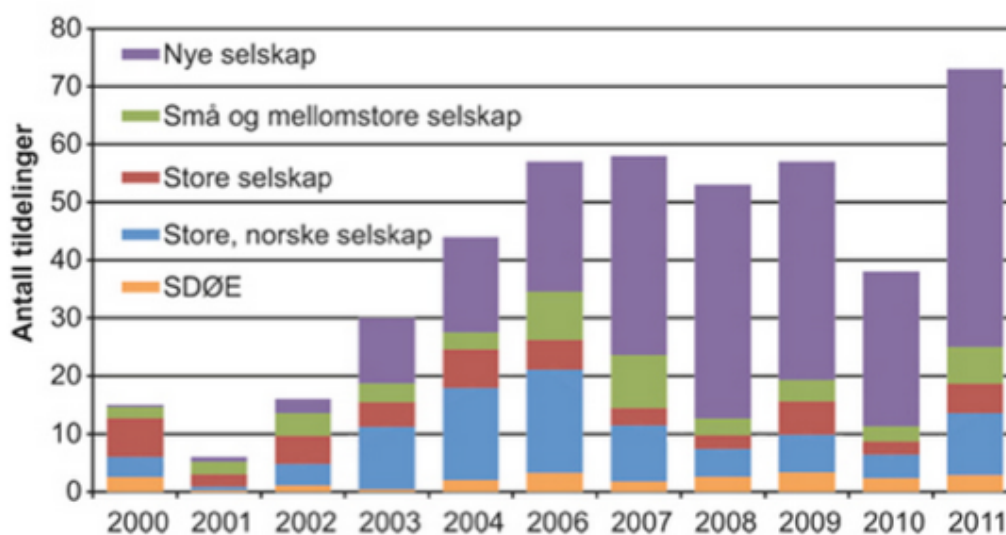
Som nevnt tidligere, var norsk sokkel opprinnelig dominert av store utenlandske selskaper. De eneste norske selskapene var Norsk Hydro, Saga Petroleum og Statoil. Fra 1990-2000 endret imidlertid dette aktørbildet seg betraktelig. Mot slutten av 1990-tallet falt oljeprisen til under ti dollar per fat, noe som førte til at mange selskaper fusjonerte. I Norge fusjonerte Hydro og Saga. Av de utenlandske selskapene fusjonerte Conoco og Phillips og britiske BP gikk sammen med Amoco og Arco. Det franske oljekonsernet, Total, er et resultat av fusjonen mellom Petrofina, ELF Aquitaine og Total. I 1999 fusjonerte Exxon og Mobil, og i 2000 kjøpte Chevron opp Texaco. De internasjonale selskapene ble dermed færre og større enn det de tidligere hadde vært. Samtidig med denne konsolideringen var det behov for tiltak som kunne bidra til å øke verdiskapningen på de mer modne områdene i Nordsjøen. Norske myndigheter besluttet dermed å gjennomføre tiltak for at flere mindre, og mellomstore olje- og gasselskaper skulle få etablere seg i Nordsjøen. Dette ble sørget for ved å åpne opp for at flere selskaper kunne bli rettighetshavere (Olje- og energidepartementet, 2011).

3.3.1 Oljeoperatører

For å sikre en sunn konkurranse og et samarbeid mellom selskaper med ulik kompetanse og erfaring, er aktivitetene på norsk sokkel i dag organisert i utvinningstillatelser der flere rettighetshavere arbeider sammen. Rettighetshavere som ikke er operatør har et lovpålagt ansvar om å påse at operatøren planlegger og driver virksomheten forsvarlig, samt velger de beste løsningene. Staten stiller også strengere krav til en operatør enn til de øvrige rettighetshaverne. Operatøren må for eksempel kunne ivareta alle fasene av petroleumsvirksomheten.

Utviklingen i aktørmangfoldet på norsk sokkel varierer med de tre ulike fasene som petroleumsvirksomheten deles inn i. I *letefasen* er det svært viktig med et mangfold av aktører. Det er i denne fasen at de geologiske vurderingene utføres, og flere aktører kan bidra til at mest mulig av ressursene på sokkelen kan påvises. Flere ganger har selskap oppdaget funn på tilbakeleverte areal. Nye selskaper revurderer et areal som et annet selskap har gitt opp, og er kommet frem til et positiv resultat (Olje- og energidepartementet, 2011).

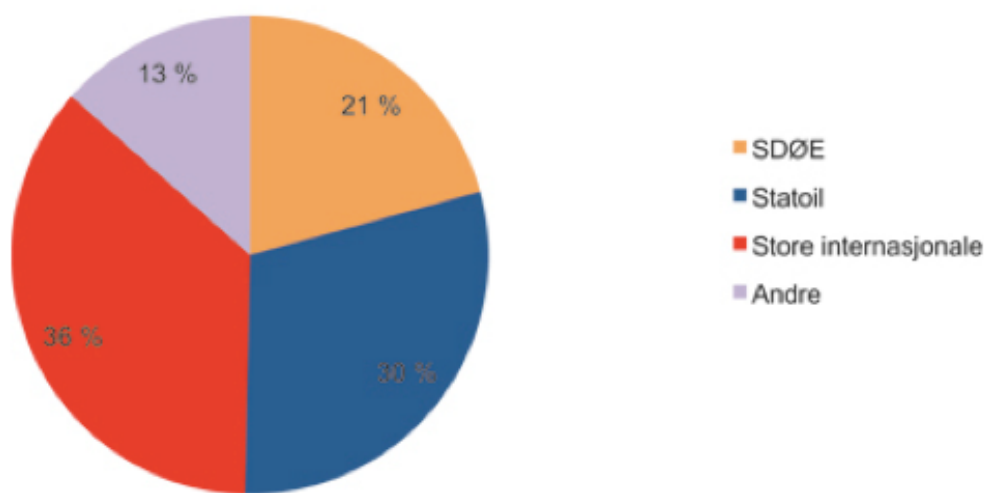
Som vi ser av figuren nedenfor, har flere nye selskaper blitt tildelt utvinningstillatelser siden tusenårsskiftet. Tillatelsene har blitt tildelt særlig på de modne områdene av sokkelen. Gjennom tildelingene og kjøp av eierandeler hadde de nye aktørene over 55 prosent av det tilgjengelige arealet i 2011.



Figur 9 - Tildeling av andeler i utvinningstillatelser, antall fordelt på selskapstyper 2000-2011 (Olje- og energidepartementet, 2011)

På norsk sokkel er det i dag færre nye selskaper som opererer i *utbyggingsfasen* enn i *letefasen*. Dette skyldes at det kan ta flere år fra en får tildelt et areal til man gjør funn og kan starte produksjonen på feltet. I tillegg kreves det både større og andre ressurser for å utvikle funn til produserende felt enn det som kreves i *letefasen*. Dette fører til at mange av de nye selskapene velger å selge sin andel i utvinningstillatelser etter at funn oppdages. Selskap med bedre kompetanse på utbygging og drift tar dermed over. Samtidig ser man også en trend i *utbyggingsfasen* til at flere selskaper og et større mangfold kommer til. Dette er et resultat av den omleggingen i letepolitikken norske myndigheter gjennomførte ved tusenårsskiftet. I 2011 hadde 14 selskaper prosjekter under utbygging eller i sen planleggingsfase, og 5 av disse er nyetablerte siden 2000 (Olje- og energidepartementet, 2011).

I *driftsfasen* har operatøren ansvar for utviklingen av det enkelte felt. I tillegg er det, som tidligere nevnt, viktig at de øvrige rettighetshaverne påser at operatøren utvikler og produserer feltene optimalt, og at virksomheten foregår på en forsvarlig måte. Eierskapet i oljereservene på sokkelen fordeler seg over flere selskaper. I 2010 utgjorde Statoil og SDØE omtrent halvparten av eierskapet med henholdsvis 30 prosent og 21 prosent. Deretter fulgte store internasjonale selskaper som Total, ExxonMobil, ConocoPhillips, Eni og BP, som hver eier mellom fire og ti prosent. Omtrent 30 andre selskaper eier de resterende 13 prosent av oljereservene.



Figur 10 - Eierskap i petroleumsreservene fordelt på olje, inkl. kondensat og NGL per 31.12.2010 (Olje- og energidepartementet, 2011)

Statoil er i dag den største operatøren av felt i drift på norsk sokkel, noe som er et resultat av at selskapet ble gitt mange operatørskap på 1970-tallet. Statoil fokuserer stadig på ny teknologi og utforskning av sine modne områder, hvilket har ført til mange nye feltutbygginger. Selskapet dominerer den midtre og den nordlige delen av Nordsjøen, samt Norskehavet. ConocoPhillips har fremdeles en sterk posisjon i utviklingen av den sørlige delen av Nordsjøen gjennom sin rolle i Ekofiskområdet. Utover dette har selskapet relativt få operatørskap på andre felt. I det samme området har BP og Talisman operatørskap. I den midtre delen av Nordsjøen har, i tillegg til Statoil, Marathon og Exxon Mobil plassert seg. Operatører som Shell, Eni og BP har også operatørskap i Norskehavet (Olje- og energidepartementet, 2011).

3.3.2 Leverandører

Den norske leverandørindustrien innen petroleumsvirksomhet har over mer enn 40 år utviklet seg til å bli svært konkurransedyktig. Den blitt til en stor næring som leverer avanserte teknologiske produkter og tjenester til både nasjonale og internasjonale markeder. Næringen er dynamisk, og den består av et stort antall store, mellomstore og små aktører som er lokalisert i alle landets fylker. Leverandørbedriftene posisjonerer seg på ulike måter, for eksempel gjennom interne reorganiseringer, sammenslåinger og oppkjøp. Innslaget av utenlandsk eierskap er betydelig (Olje- og energidepartementet, 2011).

Leverandørindustrien leverer produkter og tjenester innenfor letevirksomhet, nye utbygginger, drift, vedlikehold, modifikasjoner og avslutninger på felt. Noen selskap har virksomhet i flere deler av denne verdikjeden og kan utføre komplekse prosjekter, mens andre leverandører bare fokuserer på ett av markedene. Letevirksomhet innbefatter seismiske undersøkelser og boring. Dette utgjør et stort markedssegment for rederier og bedrifter som samler inn og tolker geologiske data. Utbygging og feltutvikling innebærer prosjektering, bygging av plattformer og installasjonsarbeid. Drift omfatter blant annet boring og brønnservice. I tillegg utføres drifts- og vedlikeholdsoppgaver og av og til større modifikasjoner. Norsk leverandørindustri har gode posisjoner innenfor flere av disse markedssegmentene (Olje- og energidepartementet, 2011).

I Norge er Aker Solutions (ASA) den største kontraktøren for totalentrepriser innenfor utbygging og feltutvikling. Et annet norsk selskap som kan gjennomføre komplekse utbyggingsprosjekter er Aibel AS. Bergen Group, Agility Group, Apply Group, Reinertsen, Fabricom og Nymo har også kapasitet til å være hovedkontraktører, men disse vil i større grad satse på mellomstore og mindre prosjekter eller inngå allianser med andre.

Ettersom stadig flere felt kommer i produksjon, og mange felt er i moden fase med fallende produksjon, har det blitt en stor økning av leverandører som leverer tjenester innen drift og vedlikehold. Dette segmentet har flest leverandørbedrifter av alle og flest nyetableringer (Olje- og energidepartementet, 2011).

Leverandører som kjøper inn enkeltkomponenter fra andre bedrifter og setter disse sammen til «produktpakker» eller system, kalles for systemleverandører. Disse leverandørene opererer på nivået under hovedkontraktørene. Produktene som leveres består ikke bare av ett fysisk produkt, men dekker også testing, installasjon og bruk av utstyr. Eksempler på slike

systemleverandører er FMC Technologies, Aker Subsea, Production Systems og GE Oil and Gas. De er alle verdensledende innenfor undervanns produksjonssystemer. De større systemleverandørene benytter både interne og eksterne underleveranser, og får ofte skreddersydde produkter av eksterne samarbeidspartnere. Flere hundre selskaper kan inngå i en forsyningskjede, for eksempel har FMC Kongsberg og National Oilwell Varco over 1000 underleverandører (Olje- og energidepartementet, 2011).

Flere norske leverandører har ekspandert internasjonalt de siste tiårene. Årsaken er at de er blitt flinkere til å utvikle og tilpasse seg ny teknologi på norsk sokkel. I tillegg har samspillet mellom oljeselskapene, leverandørindustrien og forskningsmiljøet vært en viktig faktor for å kunne oppnå gode resultater (Oljedirektoratet, 2013, s. 21-22).

Gode resultater er imidlertid ikke bare avhengig av et godt samspill mellom aktørene. Leverandørenes evne til å tilpasse seg ny teknologi vil styrke konkurranseevnen når kontrakter skal tildeles. Samtidig er dette noe som vil styres av de regler og lovverk som gjelder for bransjen. I neste delkapittel tar vi for oss hvordan prosessen frem mot en kontraktsinngåelse foregår.

3.4 Prosedyrer i oljebransjen

Generelle rammebetingelser vil være en faktor som påvirker forhandlingsutfallet Rognes (2008). I denne oppgavens kontekst vil slike rammebetingelser være regler og lovverk i tilknytning til offentlige anskaffelser.

Petroleumssektoren er underlagt de generelle kravene i lov om offentlige anskaffelser (LOA) og forsyningsforskriftene (FF) for forsyningssektoren, som petroleumssektoren utgjør en del av. Operatørene i petroleumssektoren kan også velge å følge en alternativ prosedyre, som er spesifisert i kapittel 14 i FF. Denne prosedyren stiller mindre strenge krav enn de alminnelige prosedyrene under FF (Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet, 2010). I tillegg til disse lovene har operatørene interne regler for anskaffelser.

Kontraktinngåelsen mellom oljeoperatører og leverandører på norsk sokkel skjer som oftest gjennom en anbudsprosess, eller en «invitation to tender» på engelsk. Leverandører innen olje- og gassvirksomhet må vinne en anbudsprosess for å kunne få utføre prosjekter for oljeoperatører, denne prosessen kan variere både i tid og kompleksitet. Ettersom

petroleumssektoren er underlagt de generelle kravene i LOA, er det gangen i anbudskonkurransen, slik det er beskrevet der, vi tar utgangspunkt i.

3.4.1 Anbudsprosessen

Det store norske leksikon definerer en anbudskonkurransen på følgende måte: «Anbudskonkurransen, formbundet prosedyre ved tildeling av oppdrag om levering av varer, utførelse av en tjeneste eller entreprisoppdrag for en *anbudssinnbyder*, i offentlig sektor underlagt EØS-regler om offentlige anskaffelser» (Krüger, u.å.).

En anbudssinnbyder er en aktør som inviterer leverandørene til en anbudsprosess, og leverandørbedriftene kalles for anbyderne. Anbudssinnbydelsen sendes ut til alle aktuelle leverandører, basert på deres kvalifikasjoner. Den kan enten sendes direkte til anbyderne eller offentligjøres i pressen, men som oftest sender operatørene anbudet direkte. I anbudsdokumentet får leverandørene kjennskap til oppdraget, avtalevilkårene og anbudskonkurransen (Nærings- og handelsdepartementet, 1997).

I 2012 ble det lansert en side, findcontracts.no, der oljeoperatørene kan legge ut sine anbud. Nettsiden ble lansert under ONS 2012 (Offshore Northern Seas) som er verdens nest største olje- og gassutstilling i Stavanger. Prosjektet er gjennomført med finansiering av Statoil, Shell og Olje- og energidepartementet. I samarbeid med flere sentrale aktører i bransjen gjør Findcontracts.no det enklere for operatører og leverandører å finne hverandre. På nettsiden kan leverandørene følge med på planer og kontrakter i petroleumsbransjen. På denne måten blir de oppdatert på hva som skjer i bransjen, og unngår å gå glipp av store muligheter. Dette er spesielt viktig for små leverandører som leverer nisjetjenester (Statoil, 2012).

Ifølge både LOA og FF skal anskaffelsen foretas ved *åpen* eller *begrenset anbudskonkurransen* eller ved *konkurransen med forhandling*. Vi vil gå nærmere inn på hva disse begrepene innebærer nedenfor. Dersom det er få leverandører i et bestemt marked, er det best å anvende en åpen anbudskonkurransen for å sikre mest mulig effektiv konkurranse. Et stort utvalg leverandører på markedet, kan ofte føre til en begrenset anbudskonkurransen. Innbyderen kan da begrense antallet til bedrifter som leverer den kvalitet de ønsker. I tillegg vil type anbudskonkurransen som velges påvirkes av hvilket type prosjekt som skal gjennomføres. Ved et enkelt prosjekt, der anbudene er lette å sammenligne, vil det for

eksempel være en fordel med åpen anbudskonkurranse (Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet, 2007).

Etter å ha mottatt anbudsinnbydelsen, utarbeider leverandørene et tilbud basert på anbudsgrunnlaget innen fristen som er satt av innbyderen. Anbudsinnbyder skal forholde seg til likebehandlingsprinsippet om det oppdages noen uklarheter eller feil i anbudsgrunnlaget. Dette innebærer at alle anbydere får tilgang på samme informasjonen. Hvis operatøren endrer oppfatning av hvordan sluttproduktet skal være, for eksempel med krav om nyere teknologi, må selskapet informere alle anbyderne ved post, e-mail eller ved å kalle inn til et møte. Alle skal levere tilbud innen samme tidsfrist, og det er ingen mulighet for at enkelte leverandører får lenger frist, da dette fører til brudd på likebehandlingsprinsippet (Nærings- og handelsdepartementet, 1997).

Vurderingen av tilbudene kan baseres på ulike prinsipper, som best-kvalifisert-prinsippet, konkurranse-prinsippet og loddtrekning-prinsippet. Etter det første prinsippet skal de best kvalifiserte velges ut, mens det etter det andre, skal være en variasjon av leverandører, for eksempel basert på størrelse eller lokalisering. Loddtrekning anvendes kun hvis alle leverandørene stiller likt og det er umulig å skille på tilbud, dette forekommer svært sjeldent (Enterprise Europe Network, u.å.).

Gangen videre i prosessen varierer fra bransje til bransje og fra hvilken type anbudskonkurranse som velges.

3.4.1.1 Åpen anbudskonkurranse

I en åpen konkurranse kan alle interesserte leverandører gi tilbud uten noen form for prekvalifisering, men de må levere inn etterspurt dokumentasjon på at de er kvalifisert. Anbudsinnbyder skal behandle alle tilbud som blir levert, slik at det ofte er en svært krevende prosess for innbyderen. Ingen forhandlinger med leverandørene er tillatt under konkurransen (Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet, 2007).

3.4.1.2 Begrenset anbudskonkurranse

I en begrenset anbudskonkurranse har kun leverandører som er inviterte av anbudsinnbyder tillatelse til å levere inn sine anbud. Ingen forhandlinger med leverandørene er tillatt under konkurransen. For å bestemme hvilke leverandører som skal inviteres, foretar anbudsinnbyder en prekvalifisering av aktørene som finnes på markedet. En leverandør kan måtte tilfredsstillere flere krav før bedriften blir aktuell for anbud (Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet, 2007).

I prekvalifiseringsrunden er det en kvalitativ utvelgelse som ligger til grunn. Denne kan være basert på autorisasjonsklasser eller godkjenningsordninger som gjelder i bransjen eller på lovpålagte forhold. I andre tilfeller har operatørene sine egne prekvalifiseringslister med aktuelle aktører. Målet med prekvalifiseringen er at begge parter skal bruke mindre ressurser på å utarbeide og vurdere anbud. I tillegg skal det være rettferdig, slik at nye aktører kan komme med i prosessen.

Videre vil de utvalgte, kvalifiserte leverandørene få invitasjon til å levere inn tilbud. Anbudsinnbyder er pålagt å informere aktørene om hvilke krav som ligger til grunn for valget, og hva utvelgelsesmetoden er basert på. Det er viktig at antallet utvalgte ikke er for lavt slik at det er mulig å bevare en reell konkurranse. Begrenset anbudskonkurranse er mer krevende enn en åpen anbudskonkurranse i planleggingsfasen, men oljeoperatøren vil kunne spare inn tid i vurderingsfasen. Ved komplekse prosjekter er det ofte best å velge en slik type konkurranse. Prekvalifisering er også nyttig ved store prosjekter for å unngå å måtte vurdere anbud fra leverandører som ikke har nok kapasitet (Nærings- og handelsdepartementet, 1997).

3.4.1.3 Konkurranse med forhandling

Konkurranse med forhandling kan gjennomføres enten ved at alle interesserte leverandører først får levere tilbud, eller ved at oppdragsgiver foretar en utvelgelse av leverandører før disse gis mulighet til å levere tilbud. Det kan så være flere faser for å redusere antall tilbydere det skal forhandles med. En første reduksjon kan skje i forkant av forhandlingene,

men i den avsluttende fasen skal det likevel være igjen et tilstrekkelig antall tilbud som kan sikre reell konkurranse. I denne type anbudskonkurranse kan det være mulighet til å forhandle om endringer eller suppleringer av alle sider ved tilbudene, for eksempel pris og tekniske spesifikasjoner. Forhandlingene skal skje i samsvar med de alminnelige regler om krav til likebehandling og god forretningsskikk, samt regler om taushetsplikt (Forskrift om offentlige anskaffelser, 2006).

3.4.2 Endringer i regelverket om offentlige anskaffelser

Regelverket om offentlige anskaffelser er stadig i utvikling, og den 30. april 2013 vedtok ESA¹ at rettighetshavere innenfor petroleumssektoren i Norge kan unntas fra regelen om anbud ved offentlige anskaffelser. Begrunnelsen for dette unntaket er at sektoren allerede er tilstrekkelig konkurransutsatt (Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet, 2013). De nye reglene vil være gjeldende i EU fra 30. juni 2014 (Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet, 2012).

Unntaket vil kunne føre til en endring i maktforholdet mellom partene hvor makten dras i retning av operatørene. Ved en anbudsprosess er operatøren forpliktet etter loven, til å bruke minst tre ulike tilbydere i anbudsprosesser over en viss størrelse. Når vedtaket trer i kraft vil det bli lettere for operatørene å velge færre tilbydere og det kan bli vanskeligere for nye leverandører å komme inn i oljebransjen. (Berg Nilssen & Nilsen, 2013). Unntaket vil kunne føre til diskriminerende atferd og nedjustering av leverandørenes rettigheter. Årsaken til dette er at operatører vil kunne velge leverandører på bakgrunn av etablerte rammeavtaler eller etter gammel vane. Det vil bli lettere å inngå kontrakter med leverandører som den har gode erfaringer og relasjoner med uten å invitere nye til konkurranse. Det kan derfor se ut som at betydningen av gode relasjoner vil bli enda viktigere i fremtiden. Et annet interessant moment er at vedtaket vil kunne åpne for at direkte kontraktsinngåelser blir vanligere og at

¹ ESA= EFTA Surveillance Authority

betydningen av forhandlinger og forhandlingsteknikker sannsynligvis vil øke framover (Berg Nilssen & Nilsen, 2013).

I dette kapitlet har vi beskrevet oljevirkosomheten i Norge. Forhandlinger i oljebransjen er viktige av flere grunner. For det første har vi sett at det er store økonomiske verdier involvert når aktørene skal inngå kontakter. Kostnader og risiko forbundet med gjennomføring av prosjekter er store, noe som kan begrunnes med arbeidets natur og at det ofte inntreffer uforutsette hendelser. Aktørene har en viktig oppgave når det kommer til offentlige anskaffelser. De skal bidra til økt verdiskaping i samfunnet ved å sikre en mest mulig effektiv ressursbruk.

Som vi har sett består oljebransjen av mange ulike aktører, som i stor grad er avhengig av hverandre. For alle operatører, leverandører og underleverandører er det svært viktig å ha et godt samarbeid. Kontrakter og relasjoner er byggesteinene for et godt samarbeid mellom bedrifter, der kontrakter koordinerer det felles arbeidet, og relasjoner knytter partene tettere sammen.

Den nasjonale politikken i petroleumssektoren har lagt vekt på at gjennomføring av anbudsprosesser er viktig for at både nye og mindre leverandører skal få tilgang til markedet. Samtidig medfører prosessen at store deler av avtalegrunnlaget allerede er gitt i anbudsdokumentet, og at leverandørene i tillegg har lite fleksibilitet ettersom prosedyrene, gjennom lover og regler, er fastlagte på forhånd.

Eksemplene på faktorer som både virker hemmende og fremmende for betydningen av forhandlinger, gjør at oljebransjen vil bli enda mer interessant å studere i denne sammenheng.

4. Teori

I dette kapitlet vil vi presentere den teoretiske forankringen for oppgaven. Vi starter med teori om prosedyrer, hvor vi fokuserer på forberedelser til en forhandling. Gjennom beskrivelsen av oljebransjen i kapittel 3 fikk vi et inntrykk av hvor viktig dette er i oljebransjen. Komplekse prosjekter vil kunne føre til utfordringer i avtaleformuleringen, og vi diskuterer teori om kontrakter og relasjoner. Vi vil også se på teori om makt ettersom dette vil være relevant for maktforståelsen i forhandlinger. Til slutt ser vi på teori om atferdsstiler ettersom samspillet mellom partenes atferd vil påvirke avtalen som inngås.

4.1 Prosedyrer

«Selve forhandlingsprosessen, det vil si de prosedyrene som brukes, og samspillet mellom atferdsstilene som er avledet av partenes strategier, er den direkte årsaken til resultatet» (Rognes, 2008, s. 35).

4.1.1 Forberedelse

Hvordan forhandlingen foregår avhenger i stor grad av prosedyrene, og det første partene gjør er å arbeide med forstadiet. Forstadiet fungerer som en forberedelse til forhandlingsmøtet med motparten. Uten grundig planlegging kan prosessen fort bli til en argumentasjonskonkurranse som bærer preg av tilfeldige kommentarer. I en situasjon der motparten er best forberedt, kan man miste kontroll over situasjonen. Motparten vil kunne komme med gode påfølgende argumenter og vil kunne styre prosessen bedre. Ifølge Rognes (2008, s. 32-33), er forstadiet det viktigste i forhandlinger, særlig i forhold til utforming av en strategi for forhandlingsmøtet.

Viktige gjøremål i forstadiet er:

- tilknytning til overordnet strategi
- informasjonsinnhenting
- mandat
- forhandlingsteam
- strategiutforming

Det første punktet, tilknytning til overordnet strategi, vil si at man tar hensyn til organisatoriske og langsiktige mål når en forhandlingsstrategi utarbeides. For eksempel må man vurdere hvordan bedriften vil posisjonere seg i fremtiden, eller hvilke andre faktorer bedriften er avhengig av. Videre må bedriften tilegne seg nødvendig informasjon. Her er det spesielt viktig å finne ut mest mulig om motparten. Dette skaper mindre usikkerhet mellom aktørene, og det blir enklere å inngå avtaler. Det tredje punktet innebærer at forholdet mellom forhandler og oppdragsgiver klargjøres gjennom et mandat. Forhandler skal få nødvendige rettighetslinjer av oppdragsgiver om hva som er akseptabelt og ikke akseptabelt ved inngåelsen av en kontrakt. Det er ofte flere personer fra bedriften som deltar i forhandlingene, og disse utgjør et forhandlingsteam. Utfordringen er å velge hvor mange som skal være med i teamet, hvordan det skal ledes og organiseres. Til slutt utformes en strategi basert på målene som er satt.

Ettersom forhandlinger i oljebransjen er såpass omfattende og innebærer høye kostnader, er mandat et svært viktig element i forhandlingene. Kompleksiteten i forhandlingene krever flere forhandlere i et team med ansvar for ulike disipliner. På bakgrunn av dette vil det videre fokus være på teori om mandat og organisering av forhandlingsteam.

4.1.2 Mandat

Teori om mandat bygger på eksistensen av en agent og en prinsipal, der agenten er den som forhandler på vegne av en bedrift og prinsipalen er bedriften. En leverandørbedrift som organiserer et team til forhandlinger med kunder vil inneha prinsipalrollen. Teamet opptrer som agenten og har en klar oppgave som varierer fra forhandlingssituasjon til

forhandlingsituasjon, men det er viktig å påpeke at en agent alltid har visse forhandlingsrammer. Fleksibiliteten og friheten til å bestemme er fratatt agenten.

Rognes (2008, s. 130-133) presenterer fire typer mandat:

- Uklart mandat
- Resultatorientert mandat
- Avgrenset mandat
- Fleksibelt mandat

Tidligere forskning har vist at de fleste opptrer annerledes når de forhandler på vegne av andre, enn når de forhandler på vegne av seg selv. Forhandlere som representerer en bedrift er sikrere og tøffere, men samtidig er man begrenset til gitte rammer, noe som vil legge føringer for kreativiteten i forhandlinger. Dette kalles for mandateffekten. Når man opptrer på vegne av seg selv skjer det motsatte, forhandlerne er mer åpne og fleksible i sin atferd, men også mer usikre. Årsaken til at det er lettere å forhandle på vegne av en bedrift kan være at det ikke er egeninteressen som ligger bak, og at man derfor har en tendens til å kreve mer og være tøffere. Ofte skal man oppnå et resultat i en forhandling på vegne av et selskap, slik at man i ettertid må forsvare det oppnådde resultatet. Ser man på mandateffekten ut fra bedriftens syn er det positivt at forhandleren er kravstor, selv om det hadde vært bedre med større kreativitet. Dette problemet kan håndteres ved de forskjellige typene mandat, noe vi belyser nærmere nedenfor.

Den første typen, *uklart mandat*, er preget av usikkerhet. En slik type mandat innebærer at målene, som er satt i forhandlingen, ikke er helt klare. Forhandlerens oppgave blir dermed «å gjøre sitt beste». Dette kan tolkes forskjellig fra person til person, og avhenger av situasjonen som en forhandler befinner seg i. Dette medfører at forhandleren vil være usikker i forhandlingsprosessen, og at han vil fokusere på enkelte områder som er lette for oppdragsgiveren å vurdere. Et uklart mandat belyser manglende forståelse mellom oppdragsgiver og forhandler, og passer ikke i komplekse og viktige forhandlinger.

Et *resultatorientert mandat* er et aktivt mandat som har fokus på reservasjonspunktet. For forhandleren er det viktigst å ikke gå med på en dårlig avtale som er under reservasjonspunktet. Ettersom forhandleren har sterkt fokus på reservasjonspunktet, vil

utfallet få preg av et resultat som kun er litt bedre enn denne grensen. For å bedre utfallet bør man forsøke å skifte fokuset over på aspirasjonsnivået for å redusere ettergivenhet.

Denne typen mandat kan også medføre for stort fokus på prosess. I slike tilfeller er forhandleren fornøyd så lenge prosessen følger bestemte prosedyrer. Utfallet er ofte lett å forutse, siden prosessen består av bestemte kjøreregler. En fordel med denne mandatformen er at den gir trygghet både for forhandleren og for oppdragsgiver. Samtidig gir den liten nytteverdi i komplekse forhandlinger der det er vanskelig å bestemme forhandlingszone og reservasjonspunkt. Hvis forhandleren tenker for mye på én dimensjon under prosessen, vil han lett miste oversikten over andre prioriteringer. Han vil overse søk etter gevinster gjennom bytting av innrømmelser basert på ulike prioriteringer og vurderinger, og/eller søk etter gevinster gjennom å skape kreative løsninger basert på underliggende felles interesser (Rognes, 2008 s. 131).

Den tredje typen, *avgrenset mandat*, tar utgangspunkt i en intern forhandling mellom forhandleren og oppdragsgiveren. Det er en jevn kontakt mellom disse to gjennom hele forhandlingsprosessen, sammen diskuterer de aktuelle interesser og løsningsmuligheter. Oppdragsgiver fungerer som en veileder, der han ikke bare kontrollerer og sanksjonerer beslutninger, men også fungerer som et internt støtteapparat for forhandleren. Gjennom dette mandatet har forhandleren frihet til å føre forhandlingsprosessen slik han selv ønsker, og kan i tillegg komme med løsningsforslag. Dersom oppdragsgiver og forhandler fungerer som samarbeidspartnere, vil det være lettere å komme frem til et resultat som ivaretar begge interesser, samtidig som det finnes rom for kreativitet.

Den siste typen mandat, er *fleksibelt mandat*. Av navnet framgår det at forhandleren står fritt til å bestemme mer enn ved andre typer mandat. Vedkommende kan inngå en avtale på vegne av bedriften som han mener er den mest akseptable. Som i avgrenset mandat, har forhandleren en intern støttespiller som er oppdragsgiver. Aktørene blir enige om rammene for hvilke interesser som skal ivaretas, samtidig som forhandleren selv får myndighet til å utforme detaljene, og vurdere egnetheten til, den avtale som skal inngås. Denne typen mandat gir mest fleksibilitet og kreativitet i forhold til å ta beslutninger på vegne av en bedrift, men mindre detaljkontroll for bedriften.

Oppsummering

De to første mandattypene, uklart og resultatorientert mandat, fører gjerne til rigid atferd hos forhandleren, man er begrenset til de retningslinjene som er gitt. Sammenligner man disse to, vil resultatorientert mandat tross alt være mer attraktivt da et uklart mandat også fører til usikkerhet hos forhandleren. Ingen av de to mandattypene passer i komplekse integrasjonsforhandlinger.

Integrasjonsforhandlinger innebærer et forhandlingsproblem som består av mer enn én dimensjon, og at man kan skreddersy avtaler basert på hvordan partenes interesser står i forhold til hverandre. I slike tilfeller er det behov for kreativitet og fleksibilitet. I denne type forhandlinger passer derfor de atferdsorienterte mandatstypene, avgrenset og fleksibelt mandat, bedre. Oppdragsgivers oppgave blir da å diskutere med sine forhandlere i tillegg til å bestemme økonomiske mål og incentiver.

Felles for avgrenset og fleksibelt mandat er den kontinuerlige kontakten med oppdragsgiver gjennom hele prosessen. I begynnelsen av prosessen er diskusjonene fokusert på organisatoriske interesser, løsningsmuligheter og etablering av kriterier rundt håndtering av konfliktsaker (Rognes, 2008, s. 133). Videre vil den interne diskusjonen dreie seg om måten avtalen er bygget ut på, mens det siste stadiet vil handle om utforming av avtaler. Oppsummert er kommunikasjonen tett mellom oppdragsgiver og forhandler hele veien.

Det er viktig å presisere at de forskjellige mandattypene passer til ulike forhandlinger. Atferden i prosessen vil være avhengig av mandatet, og for å bestemme hvilken type mandat man skal velge må man først vurdere forhandlingssituasjonen.

4.1.3 Forhandlingsteam

Forhandlinger i oljebransjen foregår ofte mellom store organisasjoner, der avtalen handler om komplekse prosjekter. Tar man dette i betraktning er det klart at én person ikke kan påta seg ansvaret for hele forhandlingsprosessen, som regel vil det være et team fra hver bedrift som møtes i forhandlingen. Utfordringen blir å avgjøre antallet og hvilke ansatte som skal inngå i teamet. I tillegg er det viktig å definere roller mellom teammedlemmene. Det er ingen enkel oppgave å sette mennesker med ulike personligheter sammen i et team, men

formålet med dette er å gjøre arbeidet lettere og komme frem til bedre beslutninger. Thompson referert i Rognes (2008, s. 135), viser at et harmonisk team oppnår mer integrative avtaler enn enkeltpersoner. Dersom bare en person forhandler, er risikoen for å bli subjektiv stor, og man kan lettere bli offer for «bestikkelser». Et team kan ta særmøter under forhandlinger, noe som gir mulighet for diskusjon. I møtene kan nye idéer utvikles, slik at teamet skaper kreative problemløsninger. En av de viktigste fordelene med et team er at deltakere kan fordele ulike roller mellom seg. Ifølge Brodt & Tuchinsky referert i Rognes (2008), kan rollene basere seg på taktiske overveielser. Men teammedlemmene kan også ha roller basert på fagkunnskap. I oljebransjen er for eksempel de ansatte ofte fordelt på juridiske, tekniske og økonomiske fagområder i avtalen.

Det er viktig at teamet er samordnet, og at man er enig i strategien bak forhandlingsprosessen. I følge Rognes (2008) er forhandlingsteam for ofte lite samordnet, noe som kan føre til utfordrende situasjoner. For det første kan forhandlerne selv ha *partsinteresser*, noe som innebærer at de fokuserer på sitt eget beste i en forhandlingssituasjon istedenfor å få til et best mulig helhetsresultat. Deltageren tar utgangspunkt i særinteresser hvor en vokter på sin egen forhandlingsleder og forsvarer særkrav. For en forhandlingsleder vil en slik situasjon være svært krevende da han må føre et forhandlingsspill både med motparten og med sine egne gruppemedlemmer. Lederen kan miste oversikten over situasjonen siden den blir for utfordrende å styre. I en typisk situasjon med partsinteresser, vil uavklarte konflikter internt i gruppen og bedriften tas med inn i forhandlingene, og dermed begrense løsningsmulighetene i forhandlingen. Derfor er det naturlig nok best å løse de interne konfliktene før møtet med motparten.

En annen situasjon som kan oppstå i en forhandlingsprosess er at *fagekspert*er spiller en lite konstruktiv rolle. Fagekspert er sitter med faglig kunnskap som skal være nyttig i prosessen, men problemet oppstår når de opptrer mer som uavhengige eksperter fremfor som en forhandler på vegne av bedriften.

En tredje situasjon som kan oppstå, er når *de velmenende* deltar i forhandlingsteamet. Dette er medlemmer som prøver å komme med gode ideer eller bedre løsninger for å hjelpe en forhandlingsleder under forhandlinger uten fremdrift. Dette skjer ofte spontant og uten at det er diskutert på forhånd, slik at istedenfor å gjøre situasjonen bedre gjør de det motsatte. Prosessen kan bli forverret med interne konflikter, uklare strategier og tilfeldige forhandlinger.

Den fjerde situasjonen som skaper problemer, er knyttet til en leder med et *markeringsbehov*. Eksempelvis kan en overordnet leder, som kanskje ikke er et fast medlem i teamet, bli dratt inn for å håndtere vanskelige momenter. Ved at lederen har et behov for å markere seg i forhandlingene, kan hans utspill forverre situasjonen ytterligere.

Oppsummering

Det er et hovedprinsipp for et vellykket teamarbeid at en fordeler de forskjellige rollene mellom teammedlemmer basert både på myndighet og fagfelt. Dette skaper en mer effektiv forhandlingsprosess, og den kognitive kapasiteten i gruppen øker. Det andre som er viktig for teamet, er valg av en forhandlingsleder. En leder bør kunne håndtere flere oppgaver, som å ta avgjørelser, styre forhandlingsprosessen og ha myndighet til å velge teammedlemmer. I forhandlingsteamet er det ikke rom for «demokrati», - leder og medlemmene velges basert på spesifikke kriterier og alle i teamet har definerte oppgaver. For at alle skal være aktive i prosessen bør antall medlemmer være fra tre til fem personer. Dersom for mange personer deltar i et team, er det fare for å få tilskuere i forhandlingsprosessen, noe som er negativt for en effektiv problemløsning. Til sist er det viktig å påpeke at ved utformingen av et team bør organisasjonen også vurdere hvordan motpartens team vil stille opp til forhandlingene, og hvilken type avtale det skal forhandles om.

4.2 Kontrakter og relasjoner

I denne delen presenteres teori om kontrakter og relasjoner, spesielt fokuseres det på betydningen av tillit i forbindelse med samarbeid.

Ifølge Kaufman & Stern referert i Haugland (2004), er kontrakter et viktig styringsinstrument for koordinering mellom samarbeidende bedrifter. Kontrakter gir uttrykk for løfter mellom aktører som gir opphav til rettigheter og plikter. I kontraktsteori kan vi skille mellom *fullstendige* og *ufullstendige* kontrakter. En fullstendig kontrakt innebærer at all avgjørende informasjon er kjent og kan spesifiseres muntlig eller skriftlig i kontrakten, ingen viktig informasjon er unnlatt. De fleste kontrakter vil imidlertid være ufullstendige, fordi det er vanskelig å få informasjon om alle forhold innen et samarbeid. Videre kan vi skille mellom *eksplisitte* og *implisitte* kontrakter. I en implisitt kontrakt tar man utgangspunkt i alle forhold som er kjent frem til inngåelsen av kontrakten, uten å vurdere

mulige problemer som kan inntreffe i fremtiden. Partene løser problemer etter hvert som de oppstår. I en eksplisitt kontrakt, derimot, vil mulige løsninger på fremtidige utfordringer som kan påvirke samarbeidet være beskrevet (Haugland, 2004).

Kontrakter kan også skilles basert på tidshorisont, i kortsiktige og langsiktige kontrakter. Kortsiktige kontrakter kan kalles for markedskontrakter. *En markedskontrakt* betraktes som fullstendig, fordi alle faktorer som kan påvirke samarbeidssituasjonen er spesifisert så godt som mulig. Langsiktige kontrakter kan deles opp i tre typer: *klassiske langtidskontrakter*, *interne kontrakter* og *relasjonskontrakter*. Usikkerhet og håndtering ligger til grunn når man skiller disse kontraktstypene fra hverandre. I løpet av et samarbeid, vil det kunne skje forandringer som nødvendiggjør endringer i hvordan partene forholder seg til hverandre. Ulike kontraktsformer håndterer disse forholdene på ulike måter (Haugland, 2004, s. 42).

I en klassisk kontrakt er hensikten å utforme en kontrakt som omfatter alle tenkelige situasjoner, mens den interne kontrakten baserer seg på regelverk og rutiner. Den siste typen langsiktig kontrakt er *relasjonskontrakter*. Denne legger vekt på uformelle styringsmekanismer som tillit og personlige relasjoner. På bakgrunn av hvilken type kontrakt som inngås, vil partene etablere forskjellige typer relasjoner. Det finnes tre hovedtyper av relasjoner:

- Diskrete relasjoner
- Formelle relasjoner
- Normbaserte relasjoner

Tabellen nedenfor viser de ulike kontraktstypene med tilhørende relasjoner og styringsmekanismer.

Kontrakt	Fokus	Relasjon	Styringsmekanisme
Markedskontrakt	Kontraktdokument	Diskret	Intensiv
Klassisk langtidskontrakt	Kontraktdokument	Diskret	Insentiv
Intern kontrakt	Regler og prosedyrer	Formell	Autoritet
Relasjonskontrakt	Personlig interaksjon og felles verdier	Normbasert	Tillit

Tabell 1 - Kontrakter, relasjoner og styringsmekanismer (Haugland, 2004, s.49)

4.2.1 Relasjonskontrakter i oljebransjen

Ifølge Olje- og energidepartementet (1999) kan man si at leveransene til sokkelen reguleres av to typer kontrakter, både en eksplisitt og en implisitt kontrakt. Dette er fordi aktørene inngår komplekse kontrakter hvor ikke alle forhold lar seg juridisk kontraktsfeste i detalj på avtaletidspunktet. De siste årene har man sett en tendens til at kontrakter inngås på et tidligere tidspunkt, ettersom utbyggingstempoet på sokkelen har økt. Dette innebærer at både operatører og kontraktører innehar mindre informasjon rundt prosjektet ved kontraktsinngåelse. Da den relative betydningen av den implisitte kontrakten har økt, er operatørene blitt enda mer avhengig av å kunne stole på sine leverandører, og motsatt. Norsk Sokkels Konkurransesposisjon (Norsok) framhever god kommunikasjon, felles lagbyggingarbeid og etablering av felles verdigrunnlag, som viktige kriterier for å lykkes med samarbeidet.

Den implisitte kontrakten er, som tidligere nevnt, basert på at aktørene løser felles problemer etter hvert som de oppstår. Dette vil innebære at det ikke står eksplisitt beskrevet hvordan partene skal løse forskjellige problemstillinger. Aktørene har i stedet underforståtte forventinger knyttet til kontraktsforholdet, slik at oppbygging av tillit mellom partene blir

svært viktig. En negativ side ved den implisitte kontrakten er at den ikke alltid kan reguleres juridisk.

4.2.2 Ulike typer relasjoner

Etter å ha tatt for oss de ulike kontraktstypene, vil vi diskutere relasjonene som er knyttet til hver av disse. En relasjon defineres som en forbindelse mellom to eller flere aktører (Haugland, 2004, s. 47). Alle etablerer flere typer relasjoner med mennesker i det daglige liv, det samme skjer mellom bedrifter som har forretningsforbindelser.

Diskrete relasjoner oppstår når aktørene inngår markedskontrakter eller klassiske langtidskontrakter. I slike kontrakter står selve kontraktsdokumentet sentralt, ettersom alle sannsynlige situasjoner som kan oppstå mellom partene er gjort rede for her. Relasjonen som etableres mellom aktørene, og deres egenskaper, er dermed ikke av stor betydning for samarbeidet.

I interne kontrakter skapes formelle relasjoner. Denne typen kontrakter er, som tidligere nevnt, sterkt bundet til regler og prosedyrer. Det er regler eller prosedyrer som avgjør hvordan en bestemt situasjon løses, og forholdet mellom partene vil i høy grad være preget av formalitet, derav navnet formelle relasjoner.

Den tredje relasjonstypen som er knyttet til relasjonskontrakter, kalles normbaserte relasjoner. Her står hverken regler, prosedyrer eller selve kontraktsdokumentet sentralt. Det avgjørende for uforutsette situasjoner, er den etablerte relasjonen mellom aktørene, og aktørenes egenskaper. Tillit er et viktig moment i denne type relasjon da det ikke er eksplisitt formulert hvordan problemer som oppstår skal løses. Alle uventede situasjoner vil dermed måtte løses basert på den tillit aktørene har til hverandre. I dette relasjonsforholdet er det viktig å være forberedt på å gi og ta, og måtte inngå enkelte kompromisser, ettersom hverken regler eller prosedyrer kan anvendes ved relasjonskontrakter.

Tillit er, som nevnt ovenfor, styringsmekanismen i relasjonskontrakten. Det er en utfordring å styre ved hjelp av tillit, og utgangspunktet for å utvikle tillit til hverandre ligger i å skape felles normer og verdier. Ifølge Gambetta referert i Haugland (2004), kan tillit defineres som

Den subjektive sannsynligheten som en aktør har i forhold til en annen aktør eller gruppe av aktører om at den eller de vil utføre en spesiell handling, men før det er mulig å kontrollere at handlingen blir utført, og i en kontekst hvor man selv blir påvirket av handlingen. (s. 54)

Tillit er noe som bygges og utvikles i en relasjon, slik at partene danner en gjensidig fortrolighet til hverandre. Det er viktig at partene ser likt på samarbeidet og hva det kan innebære. Etter hvert vil de også utvikle en implisitt forståelse for hvordan de bør handle i de ulike situasjonene som oppstår. Ettersom ansatte ofte forhandler på vegne av et selskap, vil personlige relasjoner spille en viktig rolle i oppbyggingen av tillit.

Ifølge Macneil referert i Haugland (2004, s. 54), må aktørene være oppmerksom på fire grunnleggende normer for å opprette tillit:

- solidaritet
- gjensidighet
- fleksibilitet
- konfliktløsning

Disse normene og personlige relasjoner er sentrale i oppbyggingen av tillit. En beskrivelse av disse normene vil gi en bedre forståelse for hvilke forutsetninger som gjelder for tillit.

Solidaritet innebærer at aktørene tenker på langsiktig samarbeid og handler ut fra dette. I enkelte situasjoner vil en aktør kunne vinne på å trekke seg fra et samarbeidet for å kapre en kortsiktig gevinst, men aktører som tenker langsiktig vil ikke bli fristet av dette.

For at samarbeid skal være ønskelig for begge parter, er det viktig med rettferdighet. Alle inntektene og kostnadene bør være tilnærmet rettferdig fordelt mellom partene. Gjensidighet består av en «felles beste» eller «gi-og-ta» holdning. En bedrift som overkjører motparten ved å kun ta hensyn til egne interesser, vil ikke få en slik langsiktig gevinst.

Den tredje normen som bygger tillit, er fleksibilitet. Fleksibilitet innebærer at aktørene har evne til å kunne endre planer, strategier eller kontraktsvilkår. Hvis aktørene ikke er villig til

å endre kursen underveis i prosessen, er det mindre sannsynlig at samarbeidet vil bli langvarig.

Endelig medfører konfliktløsning at aktørene fokuserer på rettferdighet når konflikter oppstår. Konflikter er en del av prosessen, det tyder ikke på at et samarbeid må oppheves, men at aktørene i stedet må fokusere mer på helheten. Sentralt i konfliktløsning står evnen til å løse konflikter ved hjelp av en god dialog med hverandre, og felles trygghet.

Når det gjelder samarbeid, må man være oppmerksom på personlige relasjoner. Grunnen ligger i at personlige relasjoner etableres mellom medarbeidere som forhandler på vegne av sine bedrifter. Ved hjelp av personlige relasjoner skapes en gjensidig tilpasning som gjør det enklere å bli enig med hverandre i forskjellige situasjoner.

I dette delkapittelet har vi gjennomgått ulike kontraktstyper og relasjoner knyttet til disse, samt nevnt ulike styringsmekanismer. Samspillet mellom disse tre kan påvirke forholdet mellom partene. I neste delkapittel ser vi nærmere på en annen faktor som påvirker forholdet mellom partene i en forhandling.

4.3 Makt

4.3.1 Vertikal kvasi-integrasjon

For å kunne vurdere hvordan påvirkningskraften til leverandørene i oljebransjen varierer i forhold til makt, kreves en gjennomgang av maktteori. Her er forskningen til Diamantopoulos (1987) om vertikal kvasi-integrasjon relevant. Vertikal kvasi-integrasjon, slik det opprinnelig ble omtalt av Blois (1972), beskriver bytteforholdet mellom en stor kunde og en liten leverandør. Med en stor kunde menes en kunde som utgjør en betydelig andel av en leverandørs produksjon, og ikke nødvendigvis at den er stor i antall ansatte, sysselsatt kapital eller i forhold til leverandøren.

Det som kjennetegner dette bytteforholdet er at kunden kan påvirke leverandøren ved å bruke sin økonomiske makt. Kunden har denne påvirkningsmuligheten fordi leverandøren er svært avhengig av kunden for å kunne produsere. Skulle leverandøren miste den store kunden, vil det medføre tap av salg, profitt og kapasitetsutnyttelse og i verste fall av et omfang som fører til konkurs. Avhengighetsaspektet gir kunden et viktig forhandlingsvåpen

og gjør leverandøren sensitiv overfor dennes krav. I enkelte tilfeller vil leverandøren måtte ta beslutninger som egentlig er i direkte konflikt med egne interesser.

Figuren nedenfor viser hva som kjennetegner et vertikalt kvasi-integrert system i forhold til andre vertikale justeringer. Vertikale justeringer mellom bedrifter betegner et system hvor to eller flere bedrifter opererer på ulike stadier av produksjon og distribusjon, og som dermed inngår i et bytteforhold med hverandre (Dimantopoulos, 1987, s. 185). Figuren viser hvordan de vertikale justeringene kan klassifiseres ut fra mekanismene som påvirker transaksjonene og eierskapet i transaksjonsenhetene.

		OWNERSHIP	
		Common	Independent
TRANSACTION MECHANISM	Market	Corporate free-flow systems	Conventional market systems
	Administrative power	Vertically integrated systems	Vertically quasi-integrated systems

Figur 11 - Vertikale justeringer mellom bedrifter (Diamantopoulos, 1987)

I vertikal kvasi-integrasjon har bedriftene på hvert vertikale nivå et uavhengig eierskap og maktstrukturen i systemet bestemmer hvem som har kontrollen. Grovt kan man dele kvasi-integrerte systemer inn i to typer: *kontraktsmessige systemer* og *administrative systemer*. I oljebransjen vil det kontraktsmessige systemet være mest relevant. I dette systemet har bedriftene uavhengig eierskap på ulike stadier av produksjon eller distribusjon, og integreres gjennom en kontrakt som varer over lang tid (Etgar, referert i Diamantopoulos, 1978, s. 186). Det finnes flere ulike typer kvasi-integrerte systemer, men videre i oppgaven vil det fokuseres på den typen som ser på forholdet mellom en stor kunde og en liten leverandør.

Hvorvidt kontrollpotensiale ligger hos kunden eller leverandøren kan variere. Det er imidlertid tilstedeværelsen av dette kontrollpotensialet, og ikke hvem det tilhører, som definerer vertikal kvasi-integrasjon (Diamantopoulos, 1978).

4.3.2 Aktuell og potensiell makt

Kontrollen i kvasi-integrasjon avhenger, som tidligere nevnt, av maktstrukturen i systemet. Hvorvidt en bedrift har makt over en annen bedrift, vil bestemmes av maktkildene bedriften har, og typen av gjensidig avhengighet mellom disse to. For å kunne vurdere i hvilken grad leverandørene i oljebransjen kan påvirke gjennom bruk av makt, kreves en definisjon av makt og innsikt i hvordan en bedrift kan tilegne seg makt.

I vertikale forhold mellom bedrifter kan makt defineres som «The ability of one firm at a given stage of production or distribution to influence decision variables of another firm at a different stage of production or distribution» (El-Ansary & Stern, referert i Diamantopoulos 1978, s. 186). Her blir makt altså definert i relasjon til en annen bedrift.

Hvorvidt en bedrift faktisk bruker makten den har, kan være relatert til dens oppfattelse av egen makt (Wilkinson referert i Diamantopoulos, 1978, s. 187). Ofte er det slik at jo mer makt en bedrift oppfatter at den har, desto større er sannsynligheten for at den tar i bruk makten, og omvendt. Når det gjelder kvasi-integrasjon, vil imidlertid makt bli brukt når en part ønsker å få kontroll over bytteforholdet. Det er derfor nødvendig å skille mellom potensiell makt som innebærer evnen en bedrift har til å kontrollere, og aktuell makt som betegner den faktiske utøvelsen av kontrollen (Wrong, referert i Diamantopoulos 1978, s. 187).

4.3.3 Kilder til makt

Som nevnt innledningsvis, påpeker Blois (1972) at en kunde kan påvirke en leverandør gjennom økonomisk makt. Utøvelsen av slik makt vil tvinge leverandøren til å oppfylle kundens krav. Andre forskere hevder imidlertid at økonomisk makt alene ikke er tilstrekkelig for å beskrive makten som er tilgjengelig for en bedrift. French & Raven referert i Diamantopoulos (1978, s. 188) identifiserer fem typer makt, basert på ulike kilder. Opprinnelig ble kildene omtalt i forbindelse med mellommenneskelige relasjoner, men har siden blitt brukt for å beskrive relasjoner også mellom organisasjoner.

Den første typen makt er *belønning*. Denne er basert på at en bedrift, X, tror at en annen bedrift, Y, har muligheten til å gi belønninger og at den vil gjøre dette dersom bedrift X samarbeider. I en kvasi-integrasjon kan eksempler på slike belønninger være at bedrift X får tildelt større marginer. Dersom bedrift Y faktisk gir slike belønninger, kan den få større makt. Dette skyldes at den oppfattede sannsynligheten av at løftet blir holdt, blir større. Motsatt, reduseres makten dersom bedriften ikke holder løftet.

Tvangsmakt er også basert på en bedrifts ressurskontroll eller muligheten den har til å tilrettelegge for en annen bedrifts måloppnåelse. Forskjellen er at tvang bygger på en oppfatning om at bedriften kan bli straffet eller at belønningen kan tilbaketrekkes dersom den ønskede atferden ikke vises. Et eksempel på tvangsmakt i kvasi-integrasjon ville være dersom en operatør, implisitt eller eksplisitt, truet med å skifte leverandør fordi denne ikke overholdt operatørens krav. På samme måte som med belønning, vil faktisk utførelse av straffen øke tvang som en maktkilde. Samtidig vil en konsekvent bruk av straff og trusler også kunne føre til at den berørte bedriften bryter relasjonen. På grunn av denne faren, benyttes tvang som regel når det er en klar maktfordel, og når parten som påvirkes har begrensede alternativer (Bowersox et al. referert i Diamantopoulos 1978, s. 188).

Legitim makt er basert på en bedrifts oppfattelse av at en annen bedrift har rett til å bestemme over dens atferd (French & Raven referert i Diamantopoulos 1978, s. 188). Det skilles mellom to typer legitim makt. *Tradisjonell legitim makt* kommer av at en bedrift har internalisert verdier slik at den anser det som en annen bedrifts rett til å påvirke, og at slik påvirkning bør aksepteres (Stern & El-Ansary referert i Diamantopoulos 1978, s. 188). I oljebransjen kan denne komme til uttrykk som en uformell makt i form av bedriftenes omdømme, posisjon og rolle. Den andre typen, *juridisk legitim makt*, derimot, er en formell makt som utøves gjennom patentrettigheter, varemerker eller kontrakter. I den tidligere nevnte kontraktmessige formen for kvasi-integrasjon, vil denne typen makt være svært synlig (Diamantopoulos, 1978).

Referent makt innebærer at en bedrift har et ønske om å assosieres med, eller opprettholde en assosiasjon med, en annen bedrift (French & Raven referert i Diamantopoulos 1978, s. 188). En bedrift kan tilstrebe slike assosiasjoner fordi den andre bedriften viser en spesielt ønsket atferd, de to bedriftene har likheter eller de to bedriftene har blitt assosiert med hverandre over tid (Heskett referert i Diamantopoulos 1978, s. 188). Referentmakt kan være vanskelig å identifisere, da den ofte fungerer i kombinasjon med andre typer makt og spiller en

stabiliserende rolle. Et eksempel kan være en leverandør som ønsker å tilknyttes til en bestemt oljeoperatør, på grunn av erfaringene denne operatøren har.

Ekspert makt innebærer at en bedrift har en oppfatning av at en annen bedrift har en spesiell kunnskap innen et gitt område (Cartwright referert i Diamantopoulos 1978, s. 189). Et problem med ekspertmakt er varigheten av den. Dersom ekspertmakt først blir gitt, kan mottageren i ettertid operere uten assistanse. Kunnskapen blir flyttet, og makten til den opprinnelige eksperten reduseres. For at makten skal kunne opprettholdes over tid må kunnskapen være systemspesifikk til leverandøren (eller kunden) slik at mottageren ikke kan bruke den i en annen kunde-leverandør-relasjon.

En bedrifts totale makt kan finnes ved å kombinere de ulike maktkildene. Kombinasjonen vil medføre både positive og negative synergieffekter. Belønningsmakt kan styrke identifisering (referentmakt), legitimitet kan styrke ekspertise og omvendt. Tvangsmakt kan noen ganger være nødvendig for å forsterke legitimitet, men kan også ødelegge all referentmakt som bedriften hittil har klart å bygge opp (Stern and El-Ansary referert i Diamantopoulos 1978, s. 189).

4.3.4 Makt-avhengighets teori

I diskusjonen om makt står begrepet avhengighet sentralt, og sammenhengen mellom disse begrepene omtales i R.M Emersons makt-avhengighetsteori. Det er også denne som er grunnlaget i Blois' (1972) utredning om vertikal kvasi-integrasjon. Emerson (1962) hevdet at

The power of A over B is equal to and based upon the dependence of B upon A...the dependence of actor B upon actor A is (1) directly proportional to B's motivational investment in goals mediated by A, and (2) inversely proportional to the availability of these goals to B, outside the A-B relation. (s. 32-33)

To faktorer er viktige i denne definisjonen; Den ene er den påvirkede partens (B) forpliktelse til relasjonen gjennom interessen B knytter til utfallet A rår over, og den andre er muligheten B har til å oppnå det samme fra et annet hold. I hvilken grad en leverandør kan påvirke operatøren, henger dermed sammen med hvor avhengig sistnevnte er av leverandøren.

Avhengigheten vil bestemmes av operatørens behov for de ressursene eller resultatene som leverandøren bidrar med i relasjonen. Dersom operatøren kan få tak i de samme ressursene eller resultatene gjennom andre leverandører, vil den være mindre avhengig av leverandøren.

Makt som en gjensidig avhengighet

I kvasi-integrasjon vil en stor kunde ha makt over en leverandør fordi sistnevnte er avhengig av denne. Når kunden bruker makten til å påvirke bytteforholdet til sin fordel, er makt definert som en absolutt avhengighet (Blois, 1972). Senere forskning har imidlertid foreslått at en heller bør se på makt som en relativ eller gjensidig avhengighet. Det betyr at både leverandør og kunde vil ha en viss grad av makt, og at påvirkningsforsøk kan komme fra begge parter. Den gjensidige avhengigheten innebærer at man må vurdere handlingsalternativene til både kunde og leverandør. Videre vil det oppstå kostnader for begge parter dersom relasjonen mellom dem skulle bli brutt, men disse trenger ikke være like store ettersom en av partene ofte har mer makt enn den andre. I et slikt perspektiv, sees makt på som et netto overskudd av påvirkningsmulighet (Kornhauser referert i Diamantopoulos 1978, s. 190).

Symmetriske og asymmetriske maktrelasjoner

For å kunne avdekke om påvirkningspotensialet ligger hos kunden eller leverandøren i vertikal kvasi-integrasjon, må maktfordelingen i systemet undersøkes nærmere. Dette vil vise om det er symmetriske eller asymmetriske maktrelasjoner som karakteriserer systemet.

Ved balanserte maktforhold er hverken kunde eller leverandør dominerende overfor den andre. Begge parter vil nøle med å stille krav til den andre, da det kan medføre at motparten stiller akkurat like kostbare motkrav. Et slikt maktforhold vil sannsynligvis være stabilt, men det kan også være konfliktfylt og ende med at relasjonen blir brutt (Secord & Backman; Beier & Stern referert i Diamantopoulos 1978, s. 190). En annen, men kanskje mer sannsynlig tolkning av et balansert maktforhold er at en aktør kontrollerer den andre på enkelte aktivitetsområder, mens den andre aktøren er dominerende innen andre områder. Balansen ligger i at aktørene fordeler innflytelsesområder slik at den samlede påvirkningen fra hver bedrift i relasjonen er lik (Wrong referert i Diamantopoulos 1978, s. 190).

En mer vanlig form for maktforhold i kvasi-integrasjon er et asymmetrisk maktforhold. Her er makten ulik mellom kunde og leverandør. Retningen på denne ulikheten, konsekvensene av den og hvem maktfordelen tilhører avhenger av flere faktorer (Diamantopoulos 1978, s. 191).

Type gjensidig avhengighet mellom kunde og leverandør. I hvilken grad en kunde er mer avhengig av en leverandør enn leverandøren er av kunden, vil avgjøre om det er kunden eller leverandøren som dominerer. Type gjensidig avhengighet er dermed viktig for å kunne definere fordelingen av belønnings- og tvangsmakt i systemet (Eggar referert i Diamantopoulos 1978, s. 191).

Type vertikal kvasi-integrasjon kan indikere hvorvidt juridisk legitimitetsmakt er tilgjengelig for bedriftene. I kontraktsmessige systemer, for eksempel, vil de spesifikke kontraktsforholdene kunne avdekke i hvilken grad denne type makt er tilgjengelig for noen av partene (Diamantopoulos 1978, s. 191).

*Bedriftsspesifikke karakteristikk*er som erfaring, størrelse, rykte, know-how og økonomiske ressurser, er viktige faktorer som kan bestemme maktkildene som er tilgjengelige for bedriftene (Eggar referert i Diamantopoulos 1978, s. 191). Forskjeller mellom kunde og leverandør i disse karakteristikkene vil beskrive hvordan fordelingen av ekspert-, tradisjonell legitim- og referentmakt er.

Selv i asymmetriske maktforhold må makt sees på som en gjensidig isteden for en ensidig påvirkning. Dersom A er en leverandør og B er en veldig viktig operatør, er det sannsynlig at operatørens atferd vil ha konsekvenser for leverandørens profitt. På grunn av dette kan man forvente at operatøren blir utsatt for mer påvirkning fra denne leverandøren enn fra andre. Kornhauser referert i Diamantopoulos (1978, s. 191) presiserer derfor at et asymmetrisk maktforhold må tolkes som et netto overskudd av all påvirkning, og at makt derfor ikke må sees på som noe en bedrift enten har eller ikke har.

Oppsummering

Vi har i denne delen av teorien sett at maktforholdet mellom en oljeoperatør og en leverandør kan karakteriseres som en form for vertikal kvasi-integrasjon, da det er et uavhengig eierskap mellom bedriftene, og kontrollen i systemet bestemmes av

maktstrukturen mellom dem. Makt er blitt beskrevet i form av ulike dimensjoner; domene, omfang og vekt. Kildene til makt ble beskrevet og sammenhengen mellom makt og avhengighet ble vurdert ved å definere makt som en relativt isteden for en absolutt avhengighet. Videre så vi at maktfordelingen i kvasi-integrasjon kan avgjøre om påvirkningspotensialet ligger hos kunden eller leverandøren, og at denne kan være symmetrisk eller asymmetrisk. I tillegg vil type gjensidig avhengighet det er i relasjonen, type system som er gjeldene og bedriftsspesifikke faktorer kunne avgjøre hvem som har maktfordelen. Til slutt har vi sett at det kan være flere faktorer som har en innvirkning for effektiviteten av påvirkningsforsøkene.

4.4 Atferdsstiler

Etter å ha gjennomgått teori som kan benyttes for å avgjøre hvordan maktfordelingen er i oljebransjen, tar vi i dette delkapittelet for oss teori om atferdsstiler i forhandlinger. Dette er relevant for å kunne avdekke om leverandørens atferd vil ha noen betydning for påvirkningskraften i forhandlinger. I slutten av dette delkapittelet trekker vi hovedlinjene fra teori om makt og atferd sammen, for å skape en bedre forståelse av hva som fører til de ulike atferdsstilene.

Forhandlingsprosessen kan beskrives ved prosedyrene som benyttes, og samspillet som oppstår mellom partenes atferdsstiler. Disse atferdsstilene er avledet av partenes strategier. Videre vil prosedyrene og atferdsstilene sammen påvirke resultatet av forhandlingen. For å få kontroll i en forhandlingsprosess er det således viktig å kunne «styre» forhandlingsprosessen ved å forsøke å påvirke motpartens atferd gjennom egen atferd. I tillegg vil partenes vurdering og tolkning av forhandlingssituasjonen, faktorer utenfor selve prosessen, påvirke atferd. Med forhandlingssituasjonen menes her hvordan partene vurderer og tolker forhandlingsproblemet, ytre rammebetingelser og forholdet mellom partene (Rognes, 2008, s. 35-37). De ytre rammebetingelsene kan for eksempel være regler og lovverk, som ble gjennomgått i vårt delkapittel om prosedyrer. Faktorer som virker inn på forholdet mellom partene ble først diskutert i vår teoridel om relasjoner, og deretter i teoridelen om makt. Det er vanlig at disse vurderingene og tolkningene endres i løpet av forhandlingsprosessen.

Hovedfokuset i denne teoridelen vil være på ulikheter i atferd, der ulikhetene oppstår på bakgrunn av en forhandlers målorientering. En forhandlers målorientering innebærer hvilke preferanser en har med hensyn til utfall for seg selv og motparten (Schei & Rognes, 2007). Ulikheter i atferd som følge av målorientering, er større enn ulikheter i atferd som oppstår på grunnlag av forhandlingskonteksten (Pruitt & Carnevale referert i Elvestad & Westergaard 2011, s. 12). En forhandlers målorientering vil derfor ha mye å si for forhandlerens atferd i alle forhandlingssituasjoner.

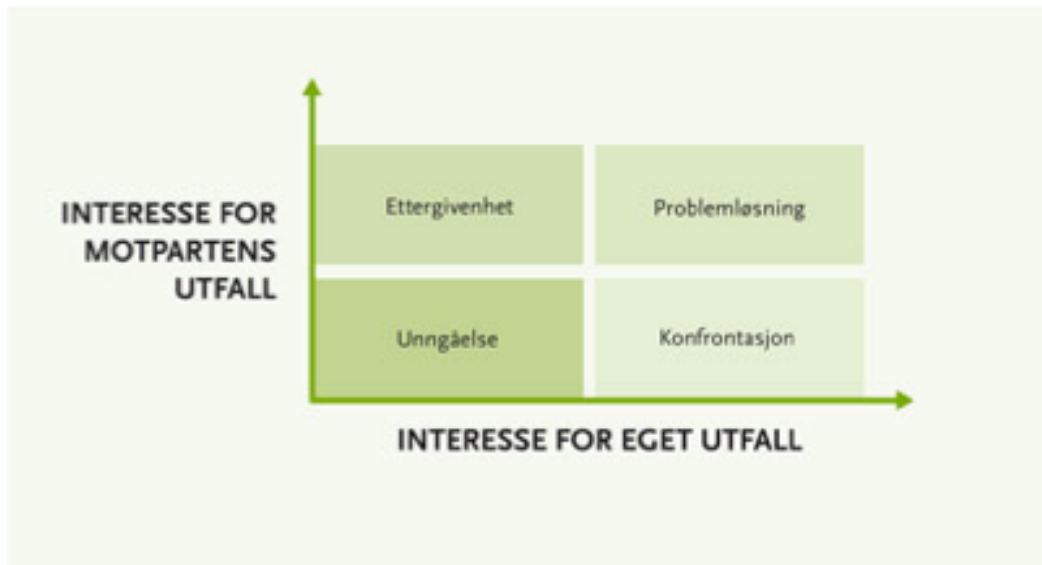
4.4.1 Atferdsstiler og resultat

Atferd i en forhandling kan kategoriseres ut fra hvordan partene vektlegger interesser. Man kan skille mellom dem som kun vektlegger egeninteresse, *individualistisk orientering*, og dem som også har interesse for motparten, *samarbeidsorientering*. I tillegg finnes andre orienteringer som altruistisk orientering, konkurranseorientering og aggressiv orientering. Med en *altruistisk orientering* vil en vektlegge motpartens interesser mer enn sine egne. *Konkurranseorientering* innebærer at man forsøker å gjøre avstanden mellom egen gevinst og motpartens gevinst størst mulig, mens ved en *aggressiv orientering* fokuserer man på at motparten skal gjøre det dårligst mulig i forhandlingen og er mindre opptatt av egne interesser (Rognes, 2008, s. 177).

Person- og situasjonsmessige forhold vil kunne avgjøre hvilken målorientering en forhandler har. Personmessige forhold kan påvirke hvordan en prioriterer mellom eget og motpartens resultat. Det er imidlertid viktig å presisere at situasjonsmessige forhold også kan påvirke denne prioriteringen. Situasjonsmessige forhold kan for eksempel være instruksjoner fra den man forhandler på vegne av, insentiver knyttet til forhandlingene, tidligere relasjon en har til den andre parten eller forventninger om et framtidig samarbeid (Schei & Rognes, 2007).

Effektene av målorientering på atferd og utfall synes uansett å være de samme uavhengig av om orienteringen skyldes person- eller situasjonsmessige forhold (De Dreu, Weingart & Kwon, 2000, s. 901).

I forhandlinger vil individualistisk- og samarbeidsorientering være mest velegnet (Rognes, 2008). Dual interesse-modellen kan benyttes for å vise hvordan målorienteringene, i varierende styrke, vil påvirke atferden (Pruitt & Rubin, referert i Schei & Rognes, 2007).



Figur 12 - Dual interesse-modellen (Schei & Rognes, 2007)

Figuren viser fire ulike atferdsmønstre: unngåelse, ettergivenhet, konfrontasjon og problemløsning. Modellen antyder at en forhandler som har høy interesse for eget resultat og lav interesse for motpartens resultat (dvs. individualistisk orientering) ofte benytter en *konfronterende atferd*. En slik atferdsstil preges av maktorienterte strategier og fordelingsorientert atferd. Fordelingsorientert atferd innebærer blant annet at en stiller urimelige krav og har en utstrakt bruk av argumenter som er tvilsomme eller taktiske. Forhandleren vil forsøke å presse motparten til å komme med innrømmelser gjennom å stille ultimatum eller ved å komme med trusler for å signalisere at handlingsgrensen er nådd. Denne type atferd ender ofte med kompromiss som gir kortsiktige gevinster. I det lange løp vil resultatet bli et dårlig klima mellom partene (Rognes, 2008, s. 168).

En forhandler som viser høy interesse for både eget og motpartens resultat (dvs. samarbeidsorientering) benytter seg ofte av en *problemløsende atferd*. En slik atferd innebærer at en tar i bruk problemløsende aktiviteter som for eksempel utveksling av informasjon. Videre forsøker man å finne løsninger som kombinerer partenes behov, hvilket

skaper åpenhet, tillit og vilje til problemløsning. Samtidig er det legitimt å kjempe for egne interesser.

En *ettergivende atferd* vil si at en forsaker egne interesser til fordel for motpartens interesser (dvs. altruistisk orientering). En slik atferdsstil oppstår gjerne når man er opptatt av å ha et godt forhold til den andre parten, dermed er det stor fare for at man blir utnyttet av dominerende personer (Rognes, 2008, s. 168-169).

En forhandler som har lav interesse både for eget og motpartens resultat har en *unngående atferd*. En slik atferd kan være spesielt fremtredende i konfliktsituasjoner. I situasjoner hvor forholdet til den andre parten i utgangspunktet er dårlig, vil man unngå belaste det med å ta opp konflikter. At en trekker seg unna konflikter, innebærer at det ikke vil skapes konstruktive dialoger (Rognes, 2008, s. 168).

4.4.2 Måloppnåelse

I hvilken grad forhandlere med de ulike målorienteringene når sine mål, avhenger også av motpartens målorientering. I utgangspunktet er det ikke sikkert at en forhandler kjenner til dette, men de kan ha en oppfatning av hva som er motpartens orientering. Ifølge Schei & Rognes (2007) oppnår hverken typiske individualister eller typiske samarbeidsorienterte forhandlere gode resultater i forhandlinger fordi de har problemer med å nå sine mål. I sin forskning foreslår de hvordan både individualistisk orienterte og samarbeidsorienterte forhandlere best kan nå sine respektive mål i forhandlinger.

Når individualister forhandler med hverandre blir resultatet ofte kompromisser eller brudd, og ingen av dem når målet om et godt individuelt resultat. Det kan fort bli en «gi-og-ta» prosess og løsningene blir ikke like gode som i en integrasjonsforhandling hvor en trekker inn flere saker og kommer frem til mer kreative løsninger. For å bedre måloppnåelsen må individualistisk orienterte kombinere egeninteressen med en forståelse for at et samarbeid med motparten også vil gi det beste individuelle resultatet, i alle fall på sikt. En slik forståelse kalles gjerne en opplyst egeninteresse (Rubin, referert i Schei & Rognes, 2007). Forhandleren må bruke drivkraften fra de individualistiske motivene, samtidig som han er opplyst nok til å se at ensidige konfrontasjoner sjelden vil hjelpe en til et godt individuelt resultat (Schei, Rognes & De Dreu, under publisering, s. 382).

Når samarbeidsorienterte forhandler med hverandre, er partene opptatt av å finne løsninger som tilfredsstillende begge to. Informasjonsutvekslingen kan lett bli overflattisk uten å bidra til utforskning av potensielle løsningsalternativer. I tillegg kan partene risikere å bli for ettergivende og komme med gjentatte innrømmelser, fordi de fokuserer for mye på samarbeidselementet. En ettergivende atferd vil gi en passiv problemløsning og kan føre til sub-optimale løsninger hvor ingen av partene oppnår fullt ut målet om et godt individuelt og felles resultat. For å bedre måloppnåelsen bør samarbeidsorienterte forhandlere kombinere samarbeidsatferden med å sette seg høye mål for hva de prøver å oppnå i forhandlingene. Ved at forhandleren setter seg høye mål, lager de et hinder fra å komme med innrømmelser og øker motstanden mot å være ettergivende. Innrømmelser kommer først etter at man har prøvd å finne alternative løsninger som bedre kan ivareta interessene (De Dreu et. al, 2000).

Tidligere mente man at om en individualistisk orientert forhandler med en samarbeidsorientert forhandler, ville sistnevnte raskt svare med samme konfliktatferd som individualisten, og prosessen ville konvergere mot konflikt (Kelley & Stahelski, 1970, s. 66). Senere forskning av mer realistiske forhandlingssituasjoner har imidlertid vist at en samarbeidsorientert forhandler kan klare å overbevise en individualist om at et samarbeid også vil være i individualistens interesse, ettersom det vil være mer å dele på for partene (Schei, Rognes & Shapiro, 2011, s. 375). En samarbeidsorientert motpart må altså forsøke å opplyse den individualistiske orienterte slik at denne vil delta i et konstruktivt samarbeid. Opplysningen kan skje ved at partene utveksler viktig informasjon slik at det utvikles et positivt forhandlingsklima. Ved at den samarbeidsorienterte forhandleren tar initiativ til samarbeidet, deler viktig informasjon og fokuserer på den gjensidige avhengigheten mellom dem, kan han klare å få en individualistisk motpart til å innse at konstruktivt samarbeid er viktig for dem begge. En skulle kanskje tro at en samarbeidsorientert forhandler lett kan opptre med en ettergiven atferd slik at han blir utnyttet av individualisten, men forskning viser at dersom den samarbeidsorienterte klarer å opplyse individualisten, vil han få omtrent samme andel av gevinsten som individualisten. Den samarbeidsorienterte forhandleren oppnådde sine mål om et godt resultat for begge parter, mens individualistiske forhandleren oppnådde sitt mål om å få et godt individuelt resultat ettersom det var mer å dele på for partene (Schei et. al, 2011, s. 375).

Figuren nedenfor oppsummerer hva en forhandler kan gjøre for å bedre måloppnåelsen. Målet bør være å få til et energisk samarbeid. Dette innebærer at partene prøver å få til en

aktiv problemløsningsprosess slik at løsningsmuligheter utforskes og interesser ivaretas best mulig. Individualister kan kombinere energien i sine individualistiske motiver med en forståelse av behovet for å samarbeide, mens samarbeidsorienterte forhandlere kan kombinere samarbeid med en forståelse for at de må sette seg høye mål (Schei & Rognes, 2007).

	TYPISK TILNÆRMING	BEDRE TILNÆRMING: ENERGISK SAMARBEID
EGOIST	Konfrontasjon egoisten bruker press-taktikker for å få innrømmelser fra motparten, konflikten eskalerer og resultatet blir svakt	Opplyst egeninteresse egoisten beholder energien og drivkraften fra sine motiver, men forstår i tillegg at partene må samarbeide for å kunne ta ut gevinster
KOLLEKTIVIST	Passiv problemløsning kollektivisten er problemløsende, men er passiv når det gjelder å utvikle best mulige løsninger, og resultatet blir middels	Høye aspirasjoner kollektivisten beholder samarbeidsatferden fra sine motiver, men setter i tillegg høye mål for å hindre passivitet og ettergivenhet

Figur 13 - Energisk samarbeid (Schei & Rognes, 2007)

4.4.3 Atferd og makt

For å avslutte denne delen, vil vi kort knytte sammen teori om atferd og teorien som ble gjennomgått om makt. Forholdet mellom partene, eller mer spesifikt, de opplevde maktforskjeller mellom partene vil påvirke atferd i forhandlinger. Vi har tidligere sett at den som har makt ofte vil benytte seg av den. Dette medfører at en person som opplever at han har mye makt vil velge en form for konfrontasjonsatferd, mens unnvikende og ettergivende atferd ofte kan finnes hos dem som opplever at de har mindre makt. Dette er svært uheldig, da utøvelse av makt vil skape dårlige og kortsiktige løsninger som ikke ivaretar interessene til noen av partene. På samme måte vil en ettergivende atferd være uheldig fordi man forsaker egne interesser (Rognes, 2008, s. 170).

4.5 Implikasjoner for oppgaven

Etter å ha fått innblikk i den norske oljehistorien presentert i kapittel 3, ser vi at Statoil i dag står for rundt 71 prosent av all olje- og gassproduksjon på norsk sokkel. Vi forventer derfor at enkelte av operatørene besitter mye makt. Kapittel 3 har også bidratt til å gi en bedre forståelse av hvordan avtaler inngås i oljebransjen gjennom anbudsprosessen. At kontrakter inngås gjennom en slik prosess kan tenkes å legge premisser for hvordan og i hvilken grad leverandørene kan påvirke avtalen.

I kapittel 4 har vi gjennomgått teori om hvilke prosedyrer aktørene anvender i forberedelsesfasen. Videre i oppgaven vil vi undersøke om leverandørene benytter seg av disse prosedyrene, og om de kan bidra til å øke påvirkningskraften i avtaleformuleringen. Vi har også gjennomgått teori som kan bidra til å forklare forholdet mellom partene, der makt og relasjoner er sentralt. På bakgrunn av våre antagelser om maktfordelingen, forventer vi generelt å finne at leverandørene har få påvirkningsmuligheter gjennom makt. Ser vi dette i sammenheng med teori gjennomgått om atferdsstiler, antar vi at leverandørene generelt har en mer ettergivende atferd i forhandlinger med operatørene.

5. Metode

I denne delen presenterer vi den metodiske fremgangsmåten for utredningen. Denne tar for seg forskningsdesignet som er valgt, hvordan datainnsamling og analysen er gjort og til slutt vurderes kvaliteten på data.

5.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en plan for hvordan man besvarer en problemstilling (Saunders et. al. 2007). Vi har valgt et eksplorativt design. Bakgrunnen for dette valget er at vår problemstilling, leverandørens påvirkningskraft i forhandlinger, er et ustrukturert og komplekst forskningsområde. Det finnes noe forskning om effekten av prosedyrer, makt og atferd på forhandlingsavtalen, men dette utgjør et forholdsvis nytt tema. For å studere dette temaet er det nyttig å få innblikk i leverandørens opplevelse av relasjonene til operatørene på en åpen måte, for eksempel gjennom dybdeintervjuer. Det eksplorative designet er hensiktsmessig for en slik problemstilling, da det er leverandørens oppfatninger, erfaringer og mestringsevne i forhandlinger vi ønsker å få innsikt i. Disse oppfatningene og erfaringene kan vanskelig beskrives ved numerisk kvantitativ analyse. Når det finnes lite kunnskap om problemstillinger innen temaet som skal undersøkes, kan man også vanskelig teste hypoteser eller trekke generaliserende konklusjoner. Formålet med oppgaven når vi velger et eksplorativt design er derfor å identifisere problemstillinger som senere kan egne seg for kvantitativ analyse.

Tilnærmingen til forskningen vil være en kombinasjon av deduktiv og induktiv, da den gjennomgatte teorien ligger som et fundament for utredningen, og gir rettleidninger til analysen og implikasjoner for funn. En induktiv tilnærming innebærer å samle data først, deretter utvikle teorien som forklarer data (Saunders et al., 2007). I denne oppgaven har vi først samlet inn data gjennom dybdeintervjuer, deretter har vi funnet teori for å forklare intervjuobjektens erfaringer fra forhandlinger. Dette er i samsvar med en induktiv tilnærming.

Vi ønsker å finne ut hvordan og i hvilken grad leverandører i oljebransjen kan påvirke avtaleformuleringen i forhandlinger. I tillegg vil vi finne ut hvordan prosedyrer, atferd og makt kan variere denne påvirkningskraften. Bruk av en kvalitativ metode vil også være

hensiktsmessig i dette tilfellet da datainnsamlingen i stor grad vil bestå av personers oppfatninger og beskrivelser om hvilken betydning disse faktorene og eventuelt andre faktorer har for påvirkningskraften. Det at det finnes lite kunnskap rundt den aktuelle problemstillingen medfører også et behov for å konsentrere seg om noen få undersøkelsesenheter, altså intervjuobjekter. Fordelen med en kvalitativ metode er at man kan undersøke de få undersøkelsesenhetene svært grundig. Man forsøker å få en forståelse av et fenomen, og si noe om denne forståelsen eventuelt kan brukes som forklaringsmodell for lignende situasjoner.

5.2 Datainnsamling

Utgangspunktet for analysen er primærdata som vi har samlet inn gjennom dybdeintervjuer. Vi benyttet sekundærdata når vi i teoridelen presenterte og diskuterte den forskning og litteratur som var relevant for problemstillingen. Dette var i hovedsak litteratur om prosedyrer, relasjoner makt og atferd. I tillegg benyttet vi oss av sekundærdata i form av nettsider og rapporter om oljebransjen. På denne måten vil både teori vi har gjennomgått, samt nettsider og rapporter, bidra til at vi kan analysere funn vi har gjort gjennom undersøkelsen.

5.2.1 Utvalg og intervjuobjekter

Vi ønsket å gjøre en multipel casestudie av utvalgte oljeleverandører med kontorer i Norge. Disse casene beskriver arbeidsformen i fire bedrifter. For å bestemme utvalget forsøkte vi å kartlegge oljeleverandører med kontorer enten i Bergen eller Oslo. Ved å ringe og sende mail til aktuelle bedrifter kom vi i kontakt med fire intervjuobjekter som hadde kunnskap om temaet, og som var villig til å la seg intervjuer. De fire intervjuobjektene var ansatt hos leverandørbedrifter som opererer globalt, men har kontorer flere steder i Norge. Vi presiserer at utvalget ikke har vært tilfeldig da vi valgte ut intervjuobjektene av praktiske årsaker (Sverdrup, 2012a). Tre av intervjuobjektene ble valgt på bakgrunn av at vi hadde kontakter i bedriftene de er ansatt i, mens den siste ble valgt ettersom han var den første som svarte på en generell forespørsel om å stille til intervju som vi sendte til tolv bedrifter.

For å bevare intervjuobjektene anonymitet har vi valgt å betegne bedriftene henholdsvis 1, 2, 3 og 4, og intervjuobjektene ved pseudonymene: **Are**, **Bjørn**, **Christian** og **David**.

Intervjuobjektene i utvalget operer innen ulike leverandørbransjer. Bedrift 1 og bedrift 4 er begge leverandører innenfor samme produkt- og tjenesteområde. Bedrift 2 og bedrift 3 er leverandører innen to andre bransjer. Vi har intervjuet representanter for to store og to mellomstore leverandører. Bedrift 1 og bedrift 3 er mindre i Norge, målt i antall sysselsatte, mens bedrift 2 og 4 er omtrent dobbelt så store. Globalt er dette størrelsesforholdet noe annerledes. Her er bedrift 1 klart størst, bedrift 4 er nest størst, mens bedrift 2 og bedrift 3 er noe mindre.

Intervjuobjektene hadde fra 4 til 15 års erfaring fra forhandlinger med oljeoperatører. Enkelte av intervjuobjektene hadde lederstillinger innenfor sitt område, mens andre hadde mindre ansvar. Det lyktes ikke å få tak i noen kvinnelige forhandlere, slik at alle intervjuobjektene er menn.

Are, Bjørn og Christian kom vi i kontakt med gjennom bekjente, i eller utenfor bedriftene, som introduserte vårt prosjekt for dem.

Are har jobbet som leder et par år i bedrift 1, og har ansvar for prosesser mot operatører. Han har tidligere arbeidet for en operatør og med finansielle tjenester til oljebransjen. Totalt har han mer enn 10 års erfaring med anbud, kontakter og kontraktsforhandlinger, både på leverandør- og operatørsiden.

Bjørn i bedrift 2 har jobbet flere år som leder, og har forhandlet kontrakter med oljeoperatører. Han hadde også erfaring fra forhandlinger på vegne av en liten norsk underleverandør. Totalt har han mer enn 10 års erfaring med forhandlinger i oljebransjen.

Christian jobber som juridisk rådgiver i bedrift 3. Han har tidligere erfaring fra annen virksomhet. Totalt har han under 5 års erfaring med kontraktsforhandlinger.

David kom vi i kontakt med etter å ha sendt mail til bedrift 4. Hans nåværende stilling i bedriften er leder. Han har mer enn 10 års erfaring med kunderelasjoner for leverandør. Totalt har han mer enn 20 års erfaring med forhandlinger i oljebransjen.

Vi utførte ett intervju av hvert objekt. Ett av objektene ble intervjuet ved hjelp av høyttalende telefon, de øvrige ved personlige samtaler der begge forfatterne deltok. Alle intervjuene ble i sin helhet tatt opp på båndopptaker, og alle ble gjennomført i oktober 2013.

5.2.2 Forberedelser og gjennomføring av dybdeintervju

I forkant av dybdeintervjuene utformet vi en intervjuguide, se vedlegg 1. Denne ble laget med utgangspunkt i teoridelen og problemstillingen. Vi forsøkte å kategorisere spørsmålene til intervjuguiden innenfor emner vi oppfatter som sentrale (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, 2010). Temaer vi valgte å fokusere på var: prosedyrer i forberedelsesfasen og forhandlingsprosessen, atferd, relasjoner og samarbeid, og til slutt makt og avhengighet mellom partene.

Denne generelle intervjuguiden ble deretter skreddersydd for å kunne tilpasses det enkelte intervjuobjektet. Vi startet for eksempel intervjuene med å spørre om intervjuobjektets erfaringer med forhandlinger i den aktuelle bedriften. Til flere av hovedspørsmålene utformet vi en rekke oppfølgingsspørsmål (Sverdrup, 2010a). Hensikten var å stille disse dersom svarene vi fikk ikke var utfyllende nok. De fungerte også som oppklaringsspørsmål i tilfeller hvor vi og intervjuobjektet i første omgang ikke forstod hverandre. I hvilken grad oppfølgingsspørsmålene faktisk ble benyttet, varierte derfor mye fra intervjuobjekt til intervjuobjekt. Noen av dem snakket fritt og gav oss spontant den informasjonen vi trengte, mens andre var mer kortfattet slik at vi måtte bruke oppfølgingsspørsmålene for å få dem til å utdype svarene. Da det var vanskelig å på forhånd vite hvordan intervjuobjektene kom til å svare, ble også noen oppfølgingsspørsmål utarbeidet underveis i intervjuene.

Vi valgte å benytte oss av et semi-strukturert intervju. En slik intervjuform var hensiktsmessig da det gav intervjuobjektene mulighet til å svare på teoretiske spørsmål og samtidig komme med egne innspill. I forhold til et strukturert intervju, foregår det i større grad som en samtale mellom forskeren og intervjuobjektet, der gangen i samtalen blir styrt av forskeren. Spørsmålene kunne tilpasses det enkelte intervjuobjektet slik at de fikk snakke mer fritt. Dette kan ha bidratt til at vi fikk tak i informasjon som vi ikke ville ha fått dersom intervjuet var mer strukturert.

I forkant av intervjuene sendte vi en e-mail til intervjuobjektene med informasjon om oss selv, om temaet for oppgaven og hvilken nytteverdi det kunne ha for bedriftene at de lot seg intervjuet. Vi presiserte også at intervjuobjektene kunne få være anonyme dersom de ønsket det. Videre ba vi om tillatelse til å bruke båndopptaker for å sikre at transkriberingsprosessen ble mer effektiv, og for å unngå å måtte ta for mye notater under intervjuet. Alle intervjuobjektene samtykket til dette. I et av intervjuene ble vi også bedt om å skrive under på en taushetserklæring for å sikre at bedriftens opplysninger ble behandlet konfidensielt.

I starten av intervjuene gjentok vi temaet for oppgaven og problemstillingen, før vi startet båndopptaket. Deretter startet vi med å stille spørsmål som var enkle å svare på, som for eksempel:

«Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?» og «Hvilke erfaringer har du med forhandlinger i oljebransjen?». Ved å starte med slike enkle spørsmål kom samtalen i gang og det ble lettere å komme inn på temaer som krevde mer personlige meninger som svar. Eksempler på spørsmål som ble stilt etter hvert var: «Kan du beskrive hvordan dere går frem for å forberede dere til en forhandling med en kunde?», «Hvordan forsøker dere å oppfordre til samarbeid i forhandlinger?» og «Hvordan vil du definere tillit i forbindelse med forhandlinger?».

Under intervjuene forsøkte vi å legge vekt på at intervjuobjektene hadde tillit til oss og at de følte seg komfortabel. Den semi-strukturerte intervjuformen ble valgt for å oppnå dette, da den oppfordrer til en kommunikasjon som gjør at intervjuerne oppleves som mindre påtrengende. Vi forsøkte å la intervjuobjektene få snakke mest mulig fritt, og unngikk spørsmål som ledet til korte ja/nei svar. Vi forsøkte etter beste evne å opptre objektivt og unngå å lede intervjuobjektene inn på ønskede svar. I tillegg benyttet vi oss av repetisjon av svarende for å sikre at vi forstod deres meninger i de tilfellene hvor vi oppfattet disse som uklare.

I gjennomsnitt varte intervjuene i 1,5 time, og ble transkribert i etterkant så fort det lot seg gjøre, mens inntrykkene fremdeles var friskt i minnet. Tilsammen førte intervjuene til 75 sider med transkriberinger og danner råmaterialet for vår analyse.

5.3 Analyse av data

Vi har benyttet oss av to ulike hovedteknikker for analyse av data fra dybdeintervjuene. Først en «within-case» og deretter en «across-case» analyse. Først analyserte vi within-case ved å gjøre en innholdsanalyse som fulgte samme rammeverk for hvert enkelt intervju. Her var hovedpoenget å redusere datamengden og forsøke å identifisere meningsinnholdet. Etter at transkriberingen var gjennomført, leste vi gjennom teksten og skrev ned oppsummeringer av alle transkriberingene for å få en generell forståelse. Videre kodet vi dataene fra hvert intervju for å finne en mening i teksten relatert til de på forhånd utvalgte problemstillingene. Dette kunne være både enkeltord og hele tekstsegmenter. Der det var mulig, forsøkte vi å redusere antall ord ved å erstatte dem med konsepter. Videre kategoriserte vi kodene innenfor generelle temaer ved hvert intervju (Sverdrup, 2012b). Disse temaene var basert på problemstillingen. Etter å ha laget en oversikt over dataene delte vi analysen opp i fire deler. Disse var forberedelse, relasjoner, makt og atferdsstiler. Til slutt i analysen foretok vi en oppsummering der vi sammenlignet hvorvidt våre funn passet med helhetsinntrykket. Her var vi oppmerksom på at vi kunne finne andre kategorier enn dem vi hadde forventet å finne, slik at målet med analysen også ble å identifisere sammenhenger som vi ikke så i forkant av analysen.

Etter within-case analysen, gjennomførte vi en across-case analyse for å sammenligne funnene på tvers av intervjuobjektene. Formålet med dette var for det første å få et mer helhetlig bilde av hvilke prosedyrer som benyttes ved forhandlinger i oljebransjen. I tillegg ville vi se hvordan leverandørenes påvirkningskraft varierte mellom de ulike casene.

5.3.1 Presentering av funn

I selve analysedelen vil vi benytte sitater fra intervjuobjektene, og figurer og tabeller for å presentere funnene. Sitatene vil belyse viktige poenger, -figurer og tabeller vil demonstrere og kartlegge sammenhenger mellom intervjuobjektene ulike svar. Bruk av figurer og tabeller i selve oppgaveteksten vil gjøre det lettere for oss å få oversikt over dataene, i tillegg til at teksten blir lettere å forstå for leseren.

5.4 Kvalitet på data

5.4.1 Validitet

Grunnet det eksplorative forskningsdesignet og de kvalitative dataene vil ikke funnene våre kunne generaliseres (Olsen, 2012a). Som i de fleste kvalitative studier medfører dybdefokuset vårt at analysene er gjort på et lite datagrunnlag. Utvalget er, som tidligere nevnt, heller ikke tilfeldig da vi selv valgte ut bedriftene som deltok i utredningen gjennom selvselektering og av praktiske årsaker. Oppgavens begrensede omfang og datamengde skyldes i hovedsak de tidsbegrensinger vi står overfor under arbeidet med en masteroppgave. Vi har i noen grad kompensert for dette ved å undersøke datagrunnlaget svært grundig. At resultatene på denne måten ikke kan generaliseres vil påvirke den eksterne validiteten negativt, men resultatene kan likevel være viktige da de kan danne utgangspunkt for videre hypotesegenerering.

Tolkningen av de kvalitative dataene er basert på våre subjektive analyser. For øke den interne validiteten har vi forsøkt å gi en grundig beskrivelse av hva som ligger bak vår datainnsamling og analysen av data. Vi har brukt tid på å utforme intervjuguiden, og har lagt vekt på å stille oppklaring- og oppfølgingsspørsmål under intervjuene for å unngå fortolkningsfeil.

I forkant av intervjuene antok vi at maktbalansen mellom operatørene og leverandørene var i operatørenes favør, og at leverandørene hadde begrensede muligheter til å påvirke forhandlingssituasjonen. Ved å være bevisst på disse antagelsene har vi forsøkt å forholde oss nøytrale under intervjuene og unngå å fremstille vår subjektive tolkning av virkeligheten.

Hvorvidt svarene til intervjuobjektene virkelig reflekterer hvilken påvirkningskraft de har i forhandlinger, vil påvirke begrepsvaliditeten. Det er en viss fare for at intervjuobjektene har forsøkt å svare det de tror er det riktige svaret eller at de har forsøkt å fremstille seg selv og bedriften på en positiv måte. I håp om at intervjuobjektene skulle svare mest mulig ærlig, valgte vi derfor å anonymisere navnene og bedriftene.

5.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet vil si hvorvidt forskningen vår kan anses som pålitelig. En måte å styrke reliabiliteten på er å informere leseren om konteksten dataen er innhentet i, og om selve innsamlingsprosessen. Hensikten med dette er at andre forskere skal kunne ta stilling til om resultatene vi har kommet frem til gir mening, gitt måten de ble samlet inn på. Metodekapittelet er utformet for å bidra til dette ved å gjøre metoden så transparent som mulig. For å øke reliabiliteten har vi brukt mye tid på å utforme intervjuguidene til dybdeintervjuene. Vi har etter beste evne forsøkt å formulere gode og oppklarende spørsmål for å unngå misforståelser i kommunikasjonen. I tillegg har bruk av båndopptaker og transkriberingene som ble gjort umiddelbart etter intervjuene vært en fordel.

Vi er oppmerksom på at valget av et semi-strukturert intervju fører til utfordringer knyttet til ulike bias. Vi har forsøkt å håndtere intervjuer-bias ved å forholde oss nøytrale under intervjuet og ikke gi uttrykk for egne meninger. Et annet bias som kan oppstå er knyttet til at intervjuobjektet ikke er komfortabel i intervjusituasjonen. Vi har i størst mulig grad forsøkt å unngå dette ved å la intervjuobjektene selv få velge sted og tid for utførelsen av intervjuet, og ved å informere om temaet for utredningen og konfidensialitet. Det siste bias omhandler feil i utvalg. Her må en ta høyde for at intervjuobjektene kan ha sterke meninger i forhold til resten av populasjonen. Ettersom flertallet av intervjuobjektene hadde lang erfaring med forhandlinger i oljebransjen er det helhetlige inntrykket at deres meninger var reflekterte, og at vi dermed har unngått dette.

5.5 Etske implikasjoner

I denne utredningen har vi tatt hensyn til konfidensialitet ved å la intervjuobjektene og bedriftene de arbeider for være anonyme. I forkant av det ene intervjuet skrev vi i tillegg under på en taushetserklæring. Ettersom enkelte av temaene i intervjuet kunne oppleves som sensitive, ønsket vi å beskytte intervjuobjektene slik at deres uttalelser ikke ville føre til negative konsekvenser. Slike negative konsekvenser kunne tenkes å være utsagn som kunne skade forretningsrelasjoner til operatørene.

Når det gjelder håndtering av data er det kun forfatterne av oppgaven som har tilgang til transkriberingene og disse vil bli slettet etter at sensur av oppgaven er falt.

6. Presentasjon og drøfting av funn

Vi vil her presentere våre funn og deretter drøfte resultatene ved hjelp av teoriene som er gjennomgått i kapittel 4. I kapittel 3 ble blant annet gangen i en anbudsprosess presentert. I dette kapitlet presenterer vi anbudsprosessen i oljebransjen fra et leverandørperspektiv for å avdekke hvorvidt leverandørene kan påvirke i denne prosessen. I tillegg ser vi på hvordan leverandørene kan påvirke avtaleformuleringen ved hjelp av prosedyrer knyttet til forstadiet, mandat og forhandlingsteam. Videre vil vi se på hvordan relasjoner og kontrakter er med på å forme et samarbeidsgrunnlag mellom aktørene. Deretter vurderer vi den gjensidige avhengigheten mellom aktørene, og hvilke kilder til makt de besitter. Til slutt vil vi diskutere leverandørenes ulike atferdsstiler som et resultat av ulik maktfordeling.

6.1 Prosedyrer

6.1.1 Forstadiet

En forhandlingsprosess starter med forstadiet, som baseres på fem viktige gjøremål. Alle intervjuobjektene presiserte at det å være godt forberedt var viktig for forhandlingsprosessen, og for utformingen av kontrakten. Et av intervjuobjektene uttaler seg om dette:

«hvor godt utfallet av forhandlingen er, baserer seg ned på hvor godt forberedt du er» (bedrift 2), mens en annen påpeker følgende: «...det er avgjørende» (bedrift 3).

Vi oppfatter dette som at leverandørene vi intervjuet er innforstått med hvor viktig det er å forberede seg, og at de benytter seg av dette før forhandlingene. Nedenfor har vi presentert en tabell som viser oversikten av de viktige gjøremålene i forstadiet. Svarene fra våre intervjuobjekter er betegnet med pluss tegn (+) der den aktuelle bedriften normalt gjennomfører gjøremålet, og minus tegn (-) der de ikke gjør det.

	IO nr. 1	IO nr. 2	IO nr. 3	IO nr. 4
Overordnet strategi	-	+	-	+
Informasjonsinnhenting	+	+	+	+
Mandat	+	+	+	+
Forhandlingsteam	+	+	+	+
Strategi utforming	+	+	+	+

Tabell 2 - Viktige gjøremål i forstadiet

I det følgende går vi inn på hvert gjøremål ved å benytte teori som er gjennomgått om forberedelse til en forhandling. Det første målet er *tilknytning til overordnet strategi*. Fra tabellen ser vi at to av intervjuobjektene ikke nevnte dette som oppgaver i en forberedelsesprosess, mens de to resterende nevner en langsiktig bedriftsstrategi. Dette kommer frem ved følgende sitater:

«...så kan det vel noen ganger være lurt å rett og slett stå på egne punkt fordi det kan være en del av en større strategi ..» (bedrift 2)

«Vi har jo en vekststrategi, vi vil jo tradisjonelt bli litt større, for å få stordriftsfordeler og sånne ting på bedriften.» (bedrift 4)

Funnene tyder på at de tar hensyn til en overordnet strategi i forberedelsene, noe som er viktig. Intervjuobjektene nevner også senere i intervjuer at for å bli større, er det viktig at de får samarbeide med operatører på komplekse prosjekter. Hvor bedriften skal være i fremtiden er et resultat av hva bedriftene gjør i dag. Bedrift 2 og bedrift 4 er begge store leverandører, og det er også disse som har nevnt viktigheten av overordnet strategi. Dette kan kanskje indikere at bedriftene er blitt store som resultat av rutinen med å vektlegge en

langsiktig vekststrategi i forhandlingsforberedelsene. I sitatet nedenfor beskriver Bjørn fra bedrift 2 at de utfører små prosjekter som i utgangspunktet er uinteressante i forhold til inntekt, men er strategisk viktige på lang sikt:

«Det kan hende at det er et lite filleprosjekt som egentlig ikke generer noe inntekter eller noe sånt, men vi finner ut at det er strategisk viktig å gjøre dette allikevel. Enten, kan det være fordi regionen vi skal inn i er en region vi ønsker å komme mere inn i, eller fordi at det er en kunde som er viktig for oss, at det er viktig for oss å ivareta relasjonen til kunden og at vi derfor ønsker å tilby. » (bedrift 2)

Nedenfor ser vi eksempler på en strategiutforming som er en del av forstadiet. Å sette strategien før møte er avgjørende for forhandlingsprosessen. Gjennom riktig strategi kan intervjuobjekter oppnå ønskede mål. Samtlige intervjuobjekter har nevnt at det er viktig å utforme den kortsiktige strategien som gjelder for et bestemt prosjekt eller en bestemt kunde.

Hvis vi sammenligner hensynet bedriftene tar i forhold til overordnet strategi og strategiutforming ser det ut til at de små bedriftene er mer opptatt av strategiutforming, altså den kortsiktige strategien. De store bedriftene derimot, fortalte mest om den overordnede strategien, som er mer langsiktig. Sitatene nedenfor viser svar fra to intervjuobjekter angående spørsmål om utforming av strategi før møte med motparten:

«...jeg vil aldri lede meg bort på og si ja eller nei til noe jeg ikke har, som vi ikke er enige om på forhånd at vi svarer ja eller nei til, eller som vi var veldig godt forberedt på. Så vi har gjerne et formøte der vi blir enige om at vi kan gi sånn og sånn, vi kan ikke gi sånn, og hvis det da kommer opp et spørsmål utenom det, så er svaret vi må sjekke og komme tilbake. » (bedrift 1)

«Det er ikke en interesseplan som sådan, men det er klart at vi har en strategi, før vi går inn i forhandlinger...før vi tilbyr vår tender, så har vi strategi-review. Hvor vi egentlig avklarer hva det egentlig er vi ønsker å oppnå her.» (bedrift 2)

Den neste oppgaven under forberedelsene er *informasjonsinnhenting*, der partene samler tilgjengelig informasjon om hverandre og om markedet. Alle våre intervjuobjekter har nevnt at dette er viktig. De fleste operatørene er store og har et renommé i bransjen, noe som reduserer usikkerhet hos leverandørene. Vi finner flere eksempler på *informasjonsinnhenting*:

«Det vil jo alltid være en forhandling som selvfølgelig er veldig avhengig av markedsforholdet sant, hvor mye konkurranse er det her sant. Hvor mye lyst har kunden på den tekniske løsningen vi beskriver framfor konkurrenten sin, sant.» (bedrift 3)

«vi må vite hvordan vi er i markedet sant. Så vi følger jo med på de, sånn at jeg vet jo nøyaktig hvor mine konkurrenter er på hvilke installasjoner.» (bedrift 4)

«.. vi har en intern database. Det er ikke en offisiell database, men det er markedskunnskap for å si det sånn. Og det norske markedet er veldig gjennomskiktig. Altså det er få aktører i det norske markedet relativt sett i forhold til mange andre marked, det er få kunder og det er få leverandører.» (bedrift 4)

På mange måter kan det se ut som leverandørene innhenter mer informasjon om sine konkurrenter enn om sine kunder, operatørene. Interne informasjonsdatabaser om konkurrentene skaper et åpent marked der alle vet «hvem som gjør hva». Det er lett å se hvilken leverandør som står sterkest og hvilken som står svakere til enhver tid. Det tyder på at innsamling av informasjon hos leverandører skjer jevnlig, kanskje daglig. De vet alltid hva konkurrentene gjør, dette er sannsynligvis en stor fordel i forhandlinger med operatører. For eksempel i situasjoner hvor leverandørens konkurrenter er opptatt med prosjekter, og ikke har kapasitet til å utføre nye, vil leverandøren som er forberedt ved å ha innhentet informasjonen om dette, ha større påvirkningskraft under forhandlingene. Når leverandøren vet at operatøren ikke har andre samarbeidsalternativer vil han ha bedret sin forhandlingsposisjon og kan stå sterkere på sine krav.

Vårt inntrykk er at mandat og organisering av forhandlingsteam er spesielt viktige oppgaver i forhandlinger innen oljebransjen. Å få klart mandat fra oppdragsgiveren er avgjørende for å sikre en rask og effektiv avtaleinngåelse. I oljebransjen foregår de fleste forhandlinger ved at bedriftene sender ansatte til møte med kunden for å inngå avtale. Det er derfor nødvendig å klargjøre mandat mellom forhandler (ansatte fra leverandøren) og oppdragsgiveren (ledelsen i leverandørbedriften).

Å danne et forhandlingsteam er på samme måte som mandat, et viktig gjøremål i forberedelsene. Team benyttes ofte ved forhandlinger i oljebransjen, både operatører og leverandører sender gjerne flere personer. Intervjuobjektene forklarer dette behovet med at kontraktene består av mange deler, slik at det er vanskelig for en person å ha kjennskap til alt. Hvert medlem i teamet er derfor ansvarlig for sin del, basert på faglig kunnskap.

6.1.2 Mandat

	IO nr. 1	IO nr. 2	IO nr. 3	IO nr. 4
Uklart mandat				
Resultatorientert mandat	+		+	
Avgrenset mandat		+		+
Fleksibelt mandat				

Tabell 3 - Mandattyper

Våre resultater tyder på at det benyttes to typer mandat hos leverandørene, dette har vi fremstilt i tabellen ovenfor. Alle de fire intervjuobjektene fortalte oss at kontrakten og avvik i forhold til denne, som sammen utgjør en klarifiseringslogg, setter agendaen for forhandlingsmøtet. Før vi går videre er det viktig å merke seg at bedrift 1 og bedrift 3 er de mindre leverandørene, mens bedrift 2 og 4 er de store leverandørene. I det følgende illustrerer vi hva vi oppfatter som et resultatorientert mandat.

«Ja, det som skjer typisk i en sånn situasjon det er at vi har det som vi kaller en klarifiseringslogg, som er på en måte den listen som vi bygger videre på, den listen som vi sender nedover når vi leverer anbudet. Der sier vi at dette er avvikene våre, dette kan vi ikke akseptere, dette går... og så blir det til en logg av all kommunikasjonen vi har hatt, og det som er typisk er opplegget da på slutten, det er at vi snakker oss gjennom én og én av de, og krysser de av etterhvert, sånn at den klarifiseringsloggen er det som setter standarden for forhandlingene. » (bedrift 1)

«...men det er veldig klare, altså klare spilleregler for hvordan de forhandlingene foregår.» (bedrift 1)

På mange måter kan det se ut som prosessen består av bestemte prosedyrer. Det finnes ikke rom for improvisasjon ettersom alt avhenger av klarifiseringsloggen og kommunikasjonen frem mot forhandlingsmøtet. Dette kan tyde på et resultatorientert mandat som har fokus på prosedyrer. Are i bedrift 1 nevner at han oppfatter operatørene som svært bestemte på sine krav og prosedyrer, noe som gir lite spillerom i forhandlingsmøtene. På bakgrunn av dette forsøker hans bedrift å påvirke anbudspakken før møtet. Dette tyder på at de til en viss grad kan forutse utfallet, som igjen begrunner hvorfor de har et resultatorientert mandat.

I resultatorientert mandat er reservasjonspunktet svært viktig, og i denne sammenhengen uttrykker Christian:

«...Og så har vi jo da akkurat som operatøren har...en mal på den juridiske risikofordelingen, så vi har jo vår mal på hvor mye risiko vi er villig til å ta og ikke villig til å ta. Så hvis de (operatøren) vil at jeg skal ta all risiko for alt som skjer innen et produktområde, så har jeg kanskje vår mal på at det kan vi ikke gjøre. Det går ikke i hop det.» (bedrift 3)

Her kan vi tolke de interne malene, som hvert selskap benytter i forhandlingene, som reservasjonspunkter. Det har også kommet frem at det finnes mange interne regler og spesifikasjoner innenfor forskjellige samarbeidsområder hos hver aktør i bransjen. Vi mener dette understreker vår antagelse om et resultatorientert mandat.

Til tross for at alle leverandørene har interne lover og regler for samarbeid, hender det at de må forsake egne interesser, og ta unntak fra disse reglene ved å få nytt mandat. Intervjuobjektene begrunner dette med at alle prosjekter er ulike, og at omfang av samarbeidet varierer. Ofte vil leverandørene delta i store prosjekter, da dette fører til langsiktige kontrakter og høy inntekt. De store prosjektene kommer gjerne fra de største operatørene, som noen ganger forsøker å presse sine betingelser frem, spesielt gjelder dette på risikobildet. Macondo-ulykken i Mexico-gulven nevnes flere ganger som et eksempel som har ført til et enda større fokus på risikobildet ved komplekse prosjekter.

Etter vår mening har to av de andre leverandørene et avgrenset mandat. Dette gjenspeiles i beskrivelsen av forhandlingsmøter :

«...men da er det jo også noe med å sette en fot ned sånn at en står for seg selv og sier at her er vi nødt til å komme tilbake.» (bedrift 2)

«Ja, og så er det jo når man er uenig. Da må hver part gå tilbake til sitt, få nytt mandat, før man kan sette seg ned sammen igjen.» (bedrift 2)

«...hvis vi hadde vært i et forhandlingsmøte nå og vi hadde hatt 17 utestående problemer på agendaen, så har jo jeg i ly av min posisjon et gitt mandat som posisjonen gir meg, som jeg kan forhandle på, og så har jeg gjerne fått mandat til å forhandle på punkt som jeg normalt ikke har mandat på, med en eller annen limit, og hvis jeg går ut herfra, så må jeg si at: 'det

kan jeg ikke svare på'. Da må jeg opp i hierarkiet for å få en godkjennelse, og så kommer jeg tilbake igjen.» (bedrift 4)

Sitatene viser at det hender forhandlerne må avbryte forhandlingen for å få et nytt mandat, og komme tilbake på senere tidspunkt. Videre nevnes at kun styret i bedriften kan gi nytt mandat og ta unntak fra interne regler, noe vi mener tyder på et avgrenset mandat. David i bedrift 4 påpeker at lignende situasjoner også oppstår ved direkte forhandlinger, og at styret har en jevn kontroll over forhandlingsteamet. Teamet støtter seg hele tiden på styret for å diskutere løsningsmuligheter sammen. Dette gjelder oftere i komplekse og direkte forhandlinger og kan henge sammen med størrelsen på leverandøren og risikobildet i prosjektet.

På mange måter kan det se ut som de store leverandørene oftere bruker avgrenset mandat, mens de mindre leverandørene bruker et resultatorientert mandat. Årsaken kan ligge i at store bedrifter jobber med omfattende prosjekter der forhandlingene behøver en kontinuerlig kontakt mellom oppdragsgiver og forhandlingsteam, ettersom store summer kan være involvert. I forhold til resultatorientert mandat har avgrenset mandat større fleksibilitet i forhold til løsningsmuligheter. Vi kan anta at store bedrifter har flere selvstendige forhandlere med lengre jobberfaring enn de mindre bedriftene, og derfor kan sende ut bedre kvalifiserte ansatte til forhandlinger med et mindre bundet mandat. Dette kan illustrere teorien om større fleksibilitet der dyktige ansatte som har vært i bransjen lenge er bedre egnet for å utarbeide løsningsmuligheter enn ansatte i mindre bedrifter. Resultatorientert mandat vil antageligvis passe bedre for mindre bedrifter, hvor forhandlingsteam fokuserer mest på å følge bestemte prosedyrer og er opptatt av å ikke begå feil.

6.1.3 Forhandlingsteam

I denne delen fremstiller vi funn vedrørende forhandlingsteamet, og drøfter situasjoner som kan oppstå mellom teammedlemmene.

Samtlige av de fire intervjuobjektene har nevnt at forhandlinger oftest foregår med operatører i et team, sjeldent én mot én. En av årsakene som trekkes frem er kompliserte prosjekt med komplekse kontrakter. I tillegg nevnes kontraktens store økonomiske verdier.

Forhandlingen er derfor en krevende prosess som må vurderes av flere ansatte med forskjellig faglig bakgrunn.

«Du har såpass mange disipliner i en sånn forhandling, sånn som det er hos oss, så har du en kontrakt/juridisk ansvarlig, og så har vi en kommersielt ansvarlig og så er det prosjekt/teknisk ansvarlig som kan ha med seg flere folk, det kommer an på hvilket detaljnivå det skal gå på. Og så kan vi jo også ha med en ledelsesperson eller to. Du kan ha større møterom enn dette som er fullt...og du kan ha på kontoret, én mot én liksom.» (bedrift 3)

Christian forklarer her at rollene i teamet er fordelt innen forskjellige fagområder. Han nevner også at det kan være flere enn én representant fra et fagfelt, og legger til at det ofte er én eller flere ledere som deltar i forhandlingene. Dette samsvarer med teorien gjennomgått om forhandlingsteam, som tilsier at en fordeling av rollene mellom medlemmene er den største fordelene med å forhandle i team. Vårt inntrykk er at aktørene i oljebransjen ikke bare er tvunget til å forhandle i team fordi det er en krevende prosess, men at de også velger dette fordi de er kjent med fordelene det å forhandle i team innebærer.

Som vi så i teoridelen, er arbeid i team også en utfordring. Flere av intervjuobjektene informerte oss om rollefordelingen allerede på spørsmål rundt forberedelsesfasen. Ansatte har forskjellige faglig ansvar, og forbereder seg derfor på de delene av kontrakten som de har fått ansvar for. Teammøter før forhandlinger med motparten, sørger for etablering av en felles strategi. En av intervjuobjektene utdyper:

«...av og til gjør vi strategiavklaringer på forhånd, men det kan og være at dette er helt åpenbart for vi har på en måte satt guidelines som vi følger sant...hvis jeg skal ha en juridisk diskusjon, så vet jeg på forhånd hva som er viktigst for bedriften, og jeg vet også hvor langt vi er villig til å gå, eller hvor langt jeg kan gå ..og hvor langt vi kan gå hvis jeg går får en «approval»...og hva som er helt uaktuelt. Så vi har guidelines som styrer en del av strategien, altså du trenger ikke alltid ha en strategi i et møte på forhånd fordi det er helt åpenbart hva som er viktig.» (bedrift 3)

Sitatet tyder på at ansatte, ut fra interne regler og bedriftskultur, på egenhånd kan tenke seg til hva som er viktig for bedriften, og at det dermed ikke er nødvendig med en spesifikk strategiutforming før alle møter med motparten. Partsinteresser kan tenkes å oppstå i slike situasjoner. Deltakerne i teamet har en dyp forståelse innen sitt fagfelt, og kjenner til de interne reglene, men vi kan anta at fokuset i noen tilfeller kan være mer på særinteresser enn

å oppnå et best mulig helhetsresultat for forhandlingsteamet. Situasjonen vil sannsynligvis kunne forsterkes ved at flere representanter med samme rolle kan sitte i en forhandling.

6.1.4 Anbudsprosessen

I dette avsnittet presenterer vi funn og drøftelser rundt anbudsprosessen, alle funnene er basert på intervjuene med de ansatte i de fire leverandørbedriftene. Funnene er derfor preget av intervjuobjektens personlige erfaringer og oppfattelser av anbudsprosesser gjennom karrieren.

Forhandlingene i oljebransjen er sterkt preget av anbudsprosessen. Prosessen starter med at oljeoperatørene sender ut en anbudsinvitasjon til alle relevante leverandører. I hvilken grad leverandørene er relevante, avhenger av flere kriterier hos operatøren. Det nevnes for eksempel operatørens interne regler knyttet til leverandørvalg, også kalt leverandørpolicy. Andre nevner at det er viktig for operatørene at de samarbeider med leverandører som er ISO-kvalifiserte. Ett av intervjuobjektene forteller:

«I noen tenderfaser, altså før de i det hele tatt gidder å åpne den kommersielle delen, så vil de se om du er teknisk kvalifisert til å utføre jobben. Så for små leverandører, så kan det hende at du aldri kommer forbi stadiet teknisk kvalifisert, for eksempel hvis selskapet ditt ikke er ISO-sertifisert. Og skal du levere for eksempel en komponent til de store operatørene, så må du være ISO-sertifisert. Og er du ikke det... så kommer du liksom ikke videre ut av den tekniske kvalifiseringen.» (bedrift 2)

Her tyder funnene våre på at flere operatører benytter en konkurranse med forhandlinger. Her består prekvalifiseringsrunden av å vurdere aktørenes tekniske kvalifisering. På denne måten kan operatøren kvalitetssikre leveringene, og gjøre anbudsprosessen mer effektiv.

Størrelsen på prosjektene er varierende, noen er komplekse og krever store leverandører, mens andre er mindre komplekse der leverandører med et mindre utvalg tjenester kan levere. Hvor mange som inviteres til anbudsprosessen varierer fra prosjekt til prosjekt, og fra leverandørbransje til leverandørbransje. Flere av intervjuobjektene påpeker at de kun har tre eller fire konkurrenter innenfor enkelte av produktområdene de leverer.

Anbudsdokumentet som kan sees på som et kontraktsforslag, og som leverandørene skal svare på, består av ulike deler. Intervjuobjektene nevner en operasjonell del (også kalt teknisk del), en juridisk del, en kommersiell del og en avviksdel. Christian beskriver anbudsdokumentet som følgende:

«... det er så mange dokumenter du skal svare opp på. Der ligger all informasjon om selskapet som skal tilby, en teknisk beskrivelse som vi skal tilby på...juridiske betingelser, prisdokumenter, arbeidsbeskrivelsesdokumenter, avviksdokumenter der vi kan ta avvik...altså hvordan man skal jobbe sammen, altså det ligger massevis av dokumenter.» (bedrift 3)

I den operasjonelle delen er fokuset på teknologiske løsninger i prosjektet. I den juridiske delen beskrives ansvar mellom samarbeidspartnere og hvordan risiko skal fordeles mellom dem. Prisen og andre økonomiske betingelser, inngår i den kommersielle delen av kontrakten. Den siste delen av anbudsdokumentet utgjør avviksdelen hvor leverandørene kan kommentere på betingelser i kontraktsforslaget som de ønsker å ta avvik fra. Etter en grundig vurdering av anbudspakken, sender leverandøren sitt svar tilbake til operatøren, med sine avvik. Bjørn forklarer hva som følger etter at leverandøren har sendt tilbake tenderpakken med sine avvik:

«Ting vi ønsker, vi er nødt til å ta, ting som vi ønsker å ta avvik på. Det kan være juridiske betingelser som vi ikke ønsker å akseptere, det kan være operasjonelle, kommersielle betingelser som vi ikke ønsker å akseptere. Og så sender vi det da inn til kunden som en del av vår tenderpakke. Og så vil det jo da være flere stadier i den tenderprosessen hvor kunder kommer tilbake med sine kommentarer til våre avvik.» (bedrift 2)

Denne prosessen kan vare fra rundt noen måneder til mer en ett år. Årsaken ligger i prosjektets størrelse og omfang. Avhengig av om prosjektet er komplekst eller enkelt, kreves gjerne flere leverandører. På mange måter kan det se ut som at leverandørene har påvirkningskraft gjennom avvikene, ettersom det er gjennom avvikene at de kan endre tenderpakken. Samtidig er det vanskelig å si noe om hvor mange av avvikene operatøren vil akseptere. Gjennom flere eksempler i intervjuene har vi fått inntrykk av at det er konkurransesituasjonen for et bestemt prosjekt som vil påvirke på antall avvik de får gjennomslag for.

Operatøren kan sitte med mange tilbudspakker som sendes ut, og prosessen er mer krevende for operatøren enn for leverandører. Bjørn utdyper dette slik:

«Kunde ønsker å begynne tidlig for å få priser inn for de som skal lage deres budsjetter. Men du kan si.. at mens vi forholder oss til en tenderpakke, så sender kunden kanskje ut til 10, eller flere leverandører. Men for produktet som vi leverer, som i dette tilfellet er produkt x, så er det sannsynligvis bare max tre leverandører. Kunde har en større kabal de skal få ut, de skal ha subseautstyret, de skal ha produksjonsplattformen, de skal ha borerigg, altså det er mange forskjellige sånne pakker de er nødt til å sende ut. Så her er en ganske stor kabal som kunde skal klare å få på plass, i tillegg til at kunde sannsynligvis sitter i en form for joint venture og er avhengig av sine samarbeidspartnere, så det er en ganske kompleks prosess for kunden.» (bedrift 2)

Operatøren samarbeider med mange leverandører samtidig, og må derfor planlegge lang tid i forveien. Etter hvert som forhandlinger via mail eller andre kommunikasjonskanaler utvikler seg, reduseres antall kvalifiserte leverandører. Som tidligere nevnt, har kunden ofte kontakt med mange leverandører på en gang, og har derfor ikke kapasitet til å møte alle leverandørene fysisk. Operatøren forsøker å begrense de fysiske forhandlingsmøtene til et lavest mulig antall.

6.1.5 Direkte forhandlinger

I forrige avsnitt ble gangen i en vanlig anbudsprosess drøftet. På spørsmål om hvordan våre intervjuobjekter vanligvis forhandler, og inngår avtaler med operatører, har samtlige presisert at avtaler kan inngås på to måter, den første er gjennom tilbud, mens den andre er gjennom direkte forhandlinger.

Direkte forhandlinger er forhandlinger der aktørene går direkte til en fysisk forhandling med leverandøren. Det kan være flere grunner til at denne type forhandling velges. Den vanligste situasjonen er forlengelse av allerede eksisterende kontrakter mellom partene. Ofte vil en av partene ta kontakt med den andre, kanskje to år før kontraktens utløp. Et av våre intervjuobjekter beskriver prosessen slik:

«...så det som først skjer det er at vi vet at en kontrakt kommer til utløp, gjerne innen 2 år eller mer. Og så er det enten vi eller kunden, ofte vi, som tar initiativ til kunden for å så gå i dialog og på en måte avklare arbeidsomfang, hva som har skjedd på ny teknologi. Og som en del av de sonderingene vi gjør i forkant av denne, der vi sørger for at kunden blir kjent med det vi kan, så innleder vi også en diskusjon omkring hvordan tjenestene blir betalt for, og hvordan risikofordelingen blir, eller hvordan den kan gjøres oss imellom. Vi søker jo å påvirke den strukturen før anbudspapirene kommer ut.» (bedrift 1)

Spørsmålene som ble stilt knyttet til sitatet ovenfor omhandlet direkte forhandlinger. Vi tolker det derfor som at «anbudspapirene» han referer til i denne sammenhengen er synonymt med «kontraktpapirer». Intervjuobjektet presiserer her at ved å kontakte kunden først har leverandøren større mulighet til å påvirke anbudspapirene. Ifølge dette intervjuobjektet, har de ingen innflytelse på hvordan anbudspapirene skal se ut før en anbudskonkurranse, mens ved en direkte forhandling har de mulighet til å påvirke hvordan kontraktbetingelsene er utformet.

Det som også kan føre til direkte forhandlinger er når operatøren har behov for et bestemt produkt eller tjeneste. I slike tilfeller vet operatøren hvilken leverandør de vil kontakte, basert på tidligere relasjoner eller markedsføring fra leverandørens side. Christian nevner en slik situasjon:

«Det hender jo og at før vi får den pakken så har vi gjerne solgt oss inn på et vis sant, vi har jo selgere og marketing folk som er ute i verden og som markedsfører oss og gjør kundene oppmerksom at vi eksisterer. Det er jo ikke sånn at alt bare dumper inn i postkassen, men typisk for alle er at du får en god pakke som du skal da skal tilby på.» (bedrift 3)

I andre sammenhenger enn ved kontraktsfornyelse er direkte forhandlinger mindre benyttet, men forekommer. En av intervjuobjektene forklarte at det kan skje i leverandørbransjer der det finnes få aktører. Fordelen med denne type forhandling er at de kan være mindre tidkrevende, ettersom operatøren bare vurderer betingelser på én aktør. Likevel kreves mange undersøkelser og dokumentasjon på hva kunden ønsker og hva leverandøren kan levere. Christian forteller hvordan dette kan foregå:

«Det hender vel at bare vi får en forespørsel, at kundene gjør en så kalt singlesource forespørsel..at de bare går til en.» (bedrift 3)

«Det kan være fysiske møter men du vil allikevel få en sånn pakke med alle dokumentene fordi at det er så teknisk dette her at du må sette deg ned og analysere en sånn pakke.» (bedrift 3)

«Likevel krever det mange dokumenter, en pakke der mye er teknisk forklart...veldig ofte så har det gått et langt studieløp i forveien, altså før forespørselen kommer, så har man gjerne hatt en «feasibility study» og så har man hatt en «prefeed», og så har du hatt en «feed», «feed» står for front and engineering and design, så der ser du på en måte på feltet og ser på produktet ...og ser om det matcher produktet.» (bedrift 3)

Oppsummering

Etter å ha analysert funnene rundt forberedelser som leverandørbedriftene gjennomfører før forhandlinger, kan vi konkludere med at prosessen er godt planlagt og gjennomtenkt. Det er lite som overlatt til tilfeldighetene under forstadiet. Det samme gjelder i forbindelse med utforming av forhandlingsteam og mandat.

Teorien om viktige gjøremål er anvendbar i praksis og brukes regelmessig for å være bedre forberedt til forhandlinger med motparten. Funnene i tabell 2 viser dette, der bare to av intervjuobjektene ikke nevner viktigheten av en overordnet strategi. Dette kan skyldes intervjuobjektene oppfatning av forstadiet, men det trenger ikke å samsvare med reglene som er satt i bedriften. Teorien om ulike mandattyper er også anvendbar, og etter vårt tolkning ser den ut til å avhenge mest av størrelsen på leverandørbedriften. Som oftest varierer størrelsen av bedriften med antall år bedriften har vært i bransjen.

Anbudsprosessen er strukturert og anvendes i praksis sammen med andre interne regler i bedriften og eksterne regler som finnes i bransjen. Ved første øyekast kan det virke som om leverandørene har lite påvirkningskraft i anbudsprosessen. Vår analyse avdekket, likevel, at leverandørene i noen grad kan påvirke avtaleformuleringen ved å ta avvik og ved å møte operatøren fysisk. Leverandørene kan i større grad påvirke under direkte forhandlinger, og der det er mulig for dem å selv å bidra til utformingen av kontraktspapirene.

6.2 Kontrakter og relasjoner

I oljebransjen benytter aktørene i stor grad relasjonskontrakter, noe som betyr at personlige relasjoner og tillit er avgjørende for et effektivt samarbeid. Ettersom prosjektene ofte kan være komplekse i oljebransjen, er det vanskelig å forutse og spesifisere alle tenkelige situasjoner som kan oppstå etter inngåelsen av kontrakten. Dette tyder på elementer av en relasjonskontrakt, hvor aktørene til en viss grad må løse problemene etter hvert som de oppstår ved hjelp av tillit og personlige relasjoner som styringsmekanismer.

Bjørn i bedrift 2 understreker dette da han forteller at relasjonen med motparten i forhandlinger, først og fremst er en mellommenneskelig relasjon:

«Mellommenneskelig relasjon...i mange tilfeller så er det, du kan si det er to selskaper som forhandler imot hverandre. Det er selskapene som gir mandater, men det er enkeltpersonene som sitter og forhandler over bordet. Så det å kunne ha en god tone, det å ikke la følelsene styre...å ikke komme ut med hele følelsesspekteret ditt hele tiden...det kan være ganske lurt, være litt tilbakeholdende....og vise det...altså selv om tingene går imot så trenger du ikke å vise med hele kroppen at du synes din motstander er en stor dust...» (bedrift 2)

Videre beskriver Christian i bedrift 3 relasjoner slik:

«Altså, for å skape en god relasjon så er jo ofte tillit nøkkelen sant. Og det å skape tillit sant, det tar lang tid, og det å rive den ned det tar «a blink of an eye». Og det er litt mantraet for våres selgere, salgsdirektøren vår sier alltid dette: 'Den relasjonen, den har du brukt...den har vi brukt lang tid på å bygge opp. Vær oppmerksom på hvor lett det er å ødelegge den' (banker i bordet for å understreke viktigheten av dette), og det skjer veldig fort, sånn at vi verdsetter veldig høyt den gode relasjoner med kundene for hvis de kan stole på oss, så kommer de tilbake til oss og vet at vi ikke lurer de. For dette er en bransje der det finnes leverandører som lurer kundene sine.» (bedrift 3)

Begge intervjuobjektene nevner personlige relasjoner og tillit som avgjørende for samarbeid, noe som fremhever hvor viktig dette er i relasjonskontrakter. En annen av respondentene påpeker at det avgjørende er hvorvidt forhandlerens personligheter «matcher». Dersom forhandlerne ikke går over ens, forsøker leverandøren å ta vedkommende ut av forhandlingen, og forventer samme handling fra kunden. Etter Davids mening må

forhandlinger sees på som et spill med klare regler, men som i stor grad påvirkes av personlighetene i forhandlingene. Han utdyper dette med følgende sitat:

«De fleste håndterer det der ganske greit, men forhandlinger er...det er enkelte personligheter som egentlig ikke passer inn, det er mange som ikke trives i det, sant. De synes ikke det er gøy. Og da er det på en måte...hvis ikke du trives i en rolle, hvis du på en måte ikke føler at det er deg, så er du sannsynligvis ikke veldig god i det heller. Og da skal du ikke...du trenger jo på en måte ikke dytte den personen inn i en rolle som hun eller han ikke liker seg i. Mens andre synes jo det er det kjekkeste de gjør. Og de som trives med det, hvis de får den rette skoleringen, så vil de som oftest gjøre en veldig god jobb.» (bedrift 4)

I relasjonskontrakter etableres normbaserte relasjoner som bygger tillit, mens regler og prosedyrer blir mindre viktig. Oljebransjen er preget av uventede situasjoner, gjerne knyttet til nye teknologiske løsninger og værforhold. Nye teknologiske løsninger kan føre til problemer som ikke er kjent ved inngåelse av kontrakten, derfor vil tillit mellom partene være viktig for problemløsning og fordeling av risiko.

Som Christian påpeker, tar det lang tid å utvikle tillit, men kort tid å ødelegge den. I teoridelen ble det nevnt fire normer som er grunnleggende for å bygge opp tillit, og flere av intervjuobjektene nevner disse.

«...altså hvis du skal kjøpe noe av meg og du føler deg flådd etterpå, så skaper ikke det den tilliten som jeg akkurat snakket om var viktig for oss. Vi prøver å være «fair» selv om vi er alene på det feltet fordi at vi ønsker å skape den tilliten og fordi at vi ønsker at kunden skal komme igjen. Det er vanskelig å være i den bransjen med så mektige kunder uten å tenke langsiktig.» (bedrift 3)

Christian forteller her at leverandørene må tenke langsiktig for å overleve i bransjen. Å kapre kortsiktige gevinster er ikke aktuelt med mektige operatører, ettersom dette kan straffe aktøren senere. Vi tolker dette sitatet som at leverandørene mener det er viktig å være solidariske mot sine kunder for å kunne skape tillit. Det overnevnte sitatet strider imidlertid mot funnene våre om at bedrift 3 ikke tar hensyn til en overordnet strategi, og dermed ikke tenker langsiktig. Vi tror dette skyldes at bedrift 3 kun opptatt av langsiktighet dersom kontrakten gjelder en mektig kunde.

Den andre normen som er tillitsskapende er gjensidighet. Det er allerede blitt nevnt at operatørene er mektige, og intervjuobjekter påpeker at risikofordelingen derfor kan være skjev. Leverandørene oppfatter enkelte ganger et større press for å påta seg mer risiko enn det de opplever som rettferdig, men på en annen side oppveies det med en høyere pris på leveringer. Forholdet mellom operatører og leverandører oppfattes dermed som rettferdig i den grad det er mulig, med de komplikasjonene som finnes i utførelsen av prosjekter. Samtidig kommer det frem at langsiktig samarbeid også kan føre til at det blir mindre fokus på rettferdighet, og mer fokus på kvalitet og riktig utførelse av prosjekt. Leverandører kan bli mer ettergivende når de stoler på operatører, og de vet at ved uforutsette og vanskelige situasjoner vil partene løse problemene sammen. Vi ser et eksempel på dette da Bjørn forteller om hva som bestemmer samarbeidsforholdet:

«Det er mange ting, som avgjør det. Det kan være antall leverandører, det betyr veldig mye. I denne bransjen er det stort sett bare et par leverandører som kan levere til enhver tid . Så det gjør at leverandøren har et...faktisk ganske godt maktforhold, men si sånn som oss og en operatør, vi er som et gammelt ektepar, vi er som gift liksom. Vi kan si 'nei' til dem ...men vi gjør det likevel ikke fordi det blir så surt i etterkant. Det ender stort sett aldri med å si 'nei' til en av de største kundene, det gjør du ikke. » (bedrift 2)

Sitatet tyder på klare forventninger til hverandre ved langsiktig samarbeid. Flexibilitet, som også er en viktig norm for å bygge tillit, har blitt nevnt i intervjuene. Denne normen gjenspeiles i våre funn da intervjuobjektene forteller om forlengelse av eksisterende kontrakter. En forlengelse av en kontrakt innebærer ofte utvikling av innovativ teknologi. Operatørene er villige til å fortsette samarbeid med samme leverandører til tross for at dette innebærer endringer i operasjonelle løsninger eller kontraktsvilkår. På den annen side prøver leverandørene å tilpasse seg utviklingen av ny teknologi etter de behov som operatører har i fremtiden. Vi tolker dette som at partene er fleksible, og villige til å gjøre endringer for å beholde samarbeidet.

I følgende sitat finner vi at partene, ved å ha en god dialog, kan gi hverandre tilbakemeldinger på ting som ikke fungerer optimalt, og dermed unngå konflikter:

«Så vi har egentlig en veldig god dialog der vi gir hverandre tilbakemeldinger, tar opp saker som på en måte ikke fungerer eller vi har nye forslag. Spesielt på langsiktige kontrakter blir det alltid endringer for det som var det beste utstyret for 4 år siden er nødvendigvis ikke det

som er optimalt i dag fordi det har vært en utvikling imellom...og kundene endrer gjerne hvordan de utfører den tjenesten basert på erfaring...og så gjør de jo det litt annerledes enn de gjorde, da må du gjerne enten gjøre endringer i kontrakten ved at du må inn med en ny type beskrivelse...du må inn med en ny endringsordre...men det er et oppfølgingsansvar.»
(Bedrift 3)

Christian nevner her at de gjør endringer som tyder på fleksibilitet. Denne normen er en forutsetning for konfliktløsning, som er en annen viktig norm for å bygge tillit. Vi konkluderer med at partene prøver å unngå konflikter ved å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger, som ikke inneholder urasjonelle klager. Dette fungerer fordi aktørene er trygge på hverandre og fordi de stoler på motparten sine korrigeringer.

Oppsummering

Gjennom å analysere intervjuobjektene oppfattelse av samarbeid og kontrakter har vi kommet frem at personlige relasjoner og tillit er avgjørende ved inngåelsen av kontrakter i oljebransjen. Dette understreker at relasjonskontrakter preger denne bransjen.

Vi har sett flere eksempler på at normene som utvikler tillit finnes i samarbeidsforholdet mellom partene. Slik at teorien om relasjonskontrakter anvendes av praktikerne. Leverandørbransjen er opptatt av å utvikle tillit til sine kunder for å kunne bygge langsiktig samarbeid, og at det skal være mulig å gjennomføre kontinuerlige endringer i samarbeidet.

6.3 Makt

I det følgende presenteres funn og drøftelsen av makt i forholdet mellom partene.

6.3.1 Potensiell og aktuell makt

Hvorvidt en leverandør faktisk utøver sin makt er relatert til bedriftens egen oppfattelse av makt. Funnene våre tyder på at samtlige bedrifter mener de har *potensiell makt*, og dermed evnen til å kontrollere operatørene. Følgende sitater viser eksempler på dette:

«Vi har tjenester der vi er veldig sterke og har en ganske dominerende markedsposisjon» (bedrift 1)

«vi er ganske trygg i vår posisjon og det er klart at dette gjenspeiler seg i at vi faktisk forhandler på kontraktene. Jeg har tidligere jobbet hos en underleverandør og da fikk du bare kontrakten i hånden, så var den bare å etterleve.» (bedrift 2)

«når det kommer til produkt x, er vel vi de i verden som har flest operasjonstimer, og noen områder er vi alene med å kunne tilby. Og da har vi selvfølgelig mer makt enn vi vil ha på andre produktområder der vi har to konkurrenter, og hele tiden sammenlignes på pris, leveringstid, teknisk løsning.» (bedrift 3)

«Og når det gjelder kontraktene for produkt x, da er det mye mer markedsstyrt, både på betingelsessiden...og prisen er en ting, den kan på en måte alltid være positiv, men også på betingelsesdelen for den. Hvis det er for lite av produkt x, så må faktisk operatørene svelge noen kameler også i enkelte forhandlinger, men om markedet er veldig soft så vil selvfølgelig en operatør ha en mye større påvirkningskraft...eller i et marked når det er soft og den (en kontrakt) er inngått da, så har jo operatøren fått gjennomslag for alle sine krav, og visa vers. Men på servicesiden så er det for det første, flere aktører, så der er på en måte kontraktene mer vektet i favør av oljeoperatører. Så balansen der, etter vår mening, er ikke helt riktig.» (bedrift 4)

Av sitatene ovenfor kommer den potensielle makten til uttrykk ved at flere av leverandørene nevner at de er ledende på ulike produkt- og tjenesteområder. Dette skulle tilsi at de har

muligheter til å kontrollere eller påvirke operatørene. Videre presiseres det at å være en stor leverandør er en fordel. Dette kan tyde på at leverandørens størrelse kan ha implikasjoner for bedriftenes evne til å kontrollere operatøren.

«...og så sitter på en måte alle leverandørene på andre siden av bordet, så har de store en fordel.» (bedrift 4)

Til tross for at alle leverandørene har potensiell makt, finner vi at graden av *aktuell makt* vil variere. Det er med andre ord ikke slik at de nødvendigvis utøver den potensielle makten de har. Hvorvidt de har aktuell makt vil avhenge av markedsforhold. Når det er et «soft market», og det er flere leverandører enn operatører, vil markedet være i operatørens favør. I slike tilfeller vil operatøren kunne ha mer makt enn leverandøren i forhandlinger under anbudsprosessen. Operatøren vil ha flere alternativer å gå til dersom en leverandør ikke godtar de enkelte krav i kontraktbetingelsene. Omvendt, vil det i et «hard market», være leverandøren som har den beste forhandlingsposisjonen. Graden av aktuell makt vil altså variere med forhandlingsposisjonen til leverandørene og det aktuelle prosjektet, hvor de enten kan være «singlesource» eller i hard konkurranse med andre leverandører. Dersom en bedrift er singlesource i et prosjekt kan de ha en betydelig større grad av aktuell makt. Årsaken er at de i slike tilfeller kan ha mulighet til å utforme kontraktsforslaget selv og på denne måten «diktere» kontraktbetingelsene ovenfor operatøren. Følgende sitater får frem dette:

«Med andre oljeselskaper som ikke har så sterk forhandlingsposisjon, så merker jeg at vi kan gå inn der (i forhandlingen) og være konstruktiv og åpen, diskutere pragmatiske løsninger på hvordan vi kan gjøre det mer effektivt for begge...Det er absolutt muligheter for oss å påvirke ting positivt...men vi må vel være så ærlig å si at med enkelte av de største operatørene, så er ikke det like lett.» (bedrift 1)

«...så har du det aktuelle prosjektet der markedssituasjonen kan være veldig forskjellig, du kan være i knalltøff konkurranse og du kan være singlesource. Og det vil jo ha veldig mye å si for hvilke endringer vi får til, hvilken pris vi får til.» (bedrift 3)

Våre funn tyder på at bedrift 2 og bedrift 4, som er de større leverandørene, har en større grad av aktuell makt. Disse bedriftene virker mer sikker på at de kan påvirke i alle fall på enkelte områder, uavhengig av hvilken operatør de forhandler med og om de er singlesource.

Ifølge David i bedrift 4 får de til *enkelte* påvirkninger, særlig når det kommer til arbeidsutførelsen og pris. Juridiske betingelser, som risikofordeling, er imidlertid svært vanskelig å påvirke.

«vår målsetting kan for eksempel være at vi ønsker å ha høyere marginer, mens kundens ønske er å få levert dette til rett kvalitet til rett tid. Og det er ingen motsetning rundt det, og vi bare sier at: 'får vi nok betalt så skal vi levere det til rett tid og rett kvalitet'.» (bedrift 2)

«...avvik på arbeidsutførelsen, på scopet, på arbeidsbeskrivelsen, der får vi til mindre (noen) justeringer, og selvfølgelig igjen på prising og sånne ting...mens risikobildet er jo en annen bit av det, sant. Operatøren er jo veldig lite villig til å forhandle på det.» (bedrift 4)

6.3.2 Kilder til makt

For å beskrive makten som er tilgjengelig for leverandørene identifiserte vi hvilke kilder til makt de hadde, og hvilken effekt kombinasjonen av disse hadde. Tabellen nedenfor viser frekvensen av de ulike typene makt i utvalget.

	Belønning	Tvangsmakt	Legitim makt	Referentmakt	Ekspertmakt
IO nr. 1		x	Juridisk legitim	x	x
IO nr. 2		x	Juridisk legitim	x	x
IO nr. 3			Juridisk legitim		x
IO nr. 4		x	Juridisk legitim Tradisjonell legitim	x	x

Tabell 4 - Frekvensen av ulike typer makt i utvalget

Vi finner at bedrift 1, 2 og 4 har kilder til tvangsmakt, juridisk legitim makt, referentmakt og ekspertmakt. Bedrift 3 har kun kilder til juridisk legitim makt og ekspert makt. Bedrift 4 har i tillegg tradisjonell legitim makt.

Leverandørene kan ha *tvangsmakt* over enkelte operatører i form av at de kan straffe dem ved å velge å inngå en kontrakt med en annen operatør. Kildene til denne typen makt kommer som oftest til uttrykk i de tilfellene leverandørene har en klar maktfordel i forhold til operatøren. Dette gjelder spesielt i forhandlinger med operatører som er mindre i størrelse, og når operatøren har begrensede alternativer til valg av andre leverandører. At operatører har begrensede alternativer kan skyldes at det er få leverandører innen det aktuelle produkt- og tjenestoområde. Følgende sitat viser at leverandørene i noen tilfeller avslår tilbud til en kontrakt:

«Det er klart at en sånn betingelse ville jeg antageligvis aldri ha akseptert fra noen annen operatør. Da ville vi antagelig sagt: Du, vet du hva, nå kan vi ikke ha den der kontrakten, du får heller gi den til noen andre.» (bedrift 1)

Leverandørene kan altså bruke mulighetene de har til å avslå tilbud om en kontrakt som et maktmiddel, slik at operatøren må redusere sine betingelser, som for eksempel risikokrav. Denne muligheten ser ut til å være knyttet til bedriftens størrelse som gir en sterkere forhandlingsposisjon. Sitatet nedenfor får frem at leverandørene i slike tilfeller kan fremsette krav overfor operatøren.

«ja, det er klart at vi...enn et annet lokalt firma her i Bergen for å si det sånn, de har en mye svakere posisjon enn jeg har på vegne av bedrift 4, altså jeg kan kreve, tørre å kreve mer.» (bedrift 4)

Kilder til *juridisk legitim makt* finnes når leverandørene ikke konkurrerer mot så mange andre leverandører i sin bransje, eller dersom de er alene om å levere til et felt i utlandet. I slike tilfeller hender det relativt ofte at forhandlingene er direkte, istedenfor at det er en anbudssituasjon. Den juridisk legitime makten kommer til uttrykk ved at det er leverandøren selv som utformer kontraktbetingelsene, og dermed til en viss grad kan bestemme over operatørens atferd. Følgende sitater får frem juridisk legitim makt ved direkte forhandlinger:

«hvis det er en direkte forhandling, så kan det hende at den (kontrakten) like gjerne kommer i fra oss...Det er klart at for oss, så er det jo alltid ønskelig å starte forhandlingene basert på vårt utgangspunkt enn å skulle kvalifisere kunden sitt kontraktsforslag. Tidsmessig og arbeidsmessig, så er det mye enklere å starte med vårt utgangspunkt, for da vet vi at vi er på

trygg grunn. Starter vi med kunden sitt utgangspunkt, så er vi nødt til å begynne å lete etter alle feil og småting.» (bedrift 2)

«...og får vi fatt i en tildeling der, er vi i direkte forhandlinger, det er kanskje tilleggsbehovet til en installasjon, og så er ikke det utstyret som vi trenger i tilleggsbehovet definert i kontrakten, og da er det jo hensiktsmessig at hvis det er jeg som har fått hovedkontrakten på det feltet, at det er jeg som gjør resten av det, og da kommer det en direkte forhandling og det er jo der jeg på en måte kan tøyne det litt, da er du inne i endringsordreregimet, da kan du på en måte få bedre priser.» (bedrift 4)

Juridisk legitim makt kommer også til uttrykk i diskusjonen av teknologirettigheter. Funnene våre tyder på at leverandørene kan klare å overbevise operatørene om at det er i deres interesse at kontraktsforholdene spesifiserer at leverandøren eier teknologirettighetene. Christian i bedrift 3 presiserer dette i følgende sitat:

«vi diskuterer veldig ofte teknologirettigheter. For vi utvikler teknologien i produktene våre, den er basert på en teknologi som vi har utviklet. Man skreddersyr teknologien til en kundes behov, da kan vi ofte få en diskusjon på hvem skal eie den videreutviklede teknologien, den som betaler? eller den som gjør det? Og vi sier alltid at vi må eie den, fordi den er bygget på vår teknologi og vi skal videre i den teknologien skal strekkes enda videre.» (bedrift 3)

På spørsmål om kundene ofte godtar at leverandøren får eierrettighetene, svarer Christian: *«Ja, etter litt om og men.» (bedrift 3)*

Bedrift 4 skiller seg fra de andre leverandørene ved at de i tillegg til juridisk, også har *tradisjonell legitim makt*. Vår funn tyder på at denne leverandørens posisjon og rolle gjør at de oftere til en viss grad kan bestemme over operatørenes atferd. Følgende sitat viser dette:

«...så går vi gjerne til operatøren og sier: 'hør her, den personen dere har til å styre akkurat det område funker ikke. Nå har vi prøvd, kan dere prøve?' Da kan det hende at operatøren også skifter (ut personen), da har vi en dialog på det, og det går seg stort sett til.» (bedrift 4)

Vi finner flere eksempler på at leverandørene har *referentmakt*. Dette kommer frem i forbindelse med fornyelse av kontrakter. Leverandørene kan i slike situasjoner ha en fordel dersom operatørene har hatt gode erfaringer med dem på tidligere prosjekter.

«Når vi har levert i kanskje åtte år og gjort det bra, så vil vi ha en fordel når den kommer til punkt.» (bedrift 1)

Hos bedrift 2 og 4 finner vi eksempler på referentmakt ettersom disse leverandørene er relativt store, og har mange operatører i sin kundebase. Våre funn tyder på at deres størrelse kan føre til at operatørene ønsker å assosieres med dem som leverandører.

«Vi er en av verdens største, så vi har alle oljeselskapene stort sett rundt omkring i hele verden». (bedrift 2)

«vi har nok en fordel for at vi representerer en stor aktør, så det er klart at hvis vi ringer og vil ha et møte med operatør X på en sak, så er det sjeldent at vi får nei, sant...Hadde det vært en liten leverandør så har de gjerne ikke fått den oppmerksomheten.» (bedrift 4)

Vi finner at samtlige av leverandørene har *ekspertmakt*. Dette kan begrunnes med at de er relativt store bedrifter som har utviklet spesiell kunnskap og ekspertise innen sine respektive produkt- og tjenesteområder. Følgende sitater tyder på at leverandørene har ekspertmakt:

«...vi har noen tjenesteområder der vi er fryktelig gode og er industriledere». (bedrift 1)

«Mange ting som er installert, er levert av oss, og det er bare vi som kan gjøre vedlikehold på utstyret som er levert...og det er ingen andre som har fasilitet og kan gjøre det...hvis vi hadde satt foten ned så ville jo ting stoppet opp i Nordsjøen, da hadde det vært ramaskrik helt opp i toppen av norsk politikk og næringsliv.» (bedrift 2)

«vi prøver å vise til historien vår. Vi har veldig mange operasjonstimer på systemene våre, som igjen kan vise til økt utvinning for kundene...og veldig mange som kommer her vet jo det, og er jo kunder som gjerne kommer igjen.» (bedrift 3)

Bedrift 4s fokus på forskning og utvikling tyder også på at de har ekspertmakt:

«...så når vi har et sånt leverandørforhold som vi har når vi er stor, så er det en fordel for da får du på en måte tilgang til selskapene, så vi kan ha en teknisk presentasjon...vi forteller hva vi holder på med og utvikler og hva som kommer av nytt utstyr om et år...». (bedrift 4)

Oppsummering

Oppsummert finner vi at alle bedriftene, utenom bedrift 3, har kilder til tvangsmakt, juridisk legitim makt, referent makt og ekspertmakt. Bedrift 4 har i tillegg kilder til tradisjonell legitim makt. Bedrift 3 har kun kilder til juridisk legitim makt og ekspertmakt. Kombinert vil mange av maktypene styrke hverandre. Legitimitetsmakt vil styrke ekspertmakt og omvendt, og tvangsmakt vil styrke legitimitetsmakt. Samtidig vil tvangsmakt kunne svekke referentmakt ved at bruk av tvang kan ødelegge leverandørens rykte. Totalt har bedrift 4 flest kilder til makt, mens bedrift 3 har færrest kilder til makt. Bedrift 1 og 2 har de samme typene av makt, men bedrift 4 har flere kilder til disse.

6.3.3 Gjensidig avhengighet

Som vi så i avhengighetsteorien til Emerson (1962), vil makten en leverandør har over en operatør, være basert på operatørens avhengighet av leverandøren. Vi undersøkte derfor operatørens behov for ressursene til leverandøren, og hvorvidt ressursene kunne skaffes fra annet hold. I tillegg tok vi hensyn til at makt er en gjensidig avhengighet, hvilket betyr at både leverandør og operatør vil ha en viss grad av makt, og at påvirkningsforsøk vil komme fra begge parter. For å bestemme leverandørens makt ser vi derfor på makt i relasjonen som et netto overskudd av påvirkning.

Våre funn bekrefter teorien da vi i alle intervjuene har sett at både leverandør og operatør er avhengige av hverandre, og har en viss grad av makt. Vi finner flere eksempler på at operatørene er avhengig av leverandørene, noe som viser at det eksisterer en gjensidig avhengighet mellom aktørene i oljebransjen. Videre finner vi at operatørene ofte er avhengige av leverandørene på enkelte områder, og at avhengigheten er størst i forhold til de store leverandørene (bedrift 2 og 4).

«Uten oss får de ikke gjort noe offshore. Så hvis du ikke har med en av oss på laget så får du egentlig ikke utført prosjektet. Så vi er veldig viktig!» (bedrift 2)

«I det segmentet som vi opererer i, i den hele porteføljen av alt det vi tilbyr av tjenester, så finnes det reelt sett to andre som er komplette leverandører. Og så finnes det noen leverandører som kan levere deler av det, men ikke alt.» (bedrift 4)

«De har nok litt mer makt, men de har ikke så mye makt som en kunde kunne hatt i en annen type bransje, fordi det er en mye større avhengighet, og den avhengigheten er så gjensidig.» (bedrift 2)

Våre resultater tyder likevel på at operatørene ikke er like avhengig av leverandørene som leverandørene er av oljeoperatørene. Et mulig unntak kan være bedrift 2, hvor den gjensidige avhengigheten ser ut til å være mer balansert. Vi antar at dette har med dennes størrelse å gjøre. De andre leverandørene påpeker at de ikke er unike, og at operatørene kan få tak i de samme tjenestene eller produktene fra konkurrerende leverandører. Flere av bedriftene nevner at de har to til tre konkurrenter som leverer de samme tjenestene eller produktene som dem selv. Følgende sitater får frem denne ubalansen i avhengigheten:

«vi er ikke noe unike, men vi har noen tjenesteområder der vi er fryktelig gode og er industriledere.» (bedrift 1)

«Ja, det kan de være. Det kan og være at de har andre alternative løsninger å gjøre det på der de blir mindre avhengige av oss». Selvfølgelig, noen felt er vi litt alene på, men det finnes konkurrerende løsninger selv om vi gjerne ikke konkurrerer på produkter så finnes det alternative måter å gjøre det på. Ikke direkte substitutter, men du kan sette tingene opp på en annen måte, og det er jo folk som prøver å ta oss igjen på områdene og det er mektige leverandører, konkurrerende leverandører som prøver å ta oss igjen.» (bedrift 3)

«Det er veldig vanskelig å styre de juridiske bestemmelsene, det som går innpå alt med ansvar og risiko. Hvis jeg er for vanskelig der, er jeg ikke så spesiell at de ikke kan snakke med naboen min. Hvis han aksepterer det, så går det på en måte til han.» (bedrift 4)

6.3.4 Karakteristikk av maktforholdet

I følgende delkapittel presenteres analysen av hvorvidt maktforholdet mellom leverandørene og operatørene kan karakteriseres som symmetriske eller asymmetriske. Våre funn indikerer i de fleste tilfeller asymmetriske maktforhold, da maktfordelingen er ulik mellom leverandørene og operatørene. Tabellen nedenfor viser hvordan de ulike faktorene, som ble gjennomgått i teoridelen, bestemmer retningen på denne ulikheten.

	Type gjensidig avhengighet	Type vertikal kvasi-integrasjon (kontraktsforhold)	Bedriftsspesifikke variabler	Karakteristikk av maktforhold
Bedrift 1	Operatørene er mindre avhengig	Operatøren har mest juridisk legitim makt	Vekten av karakteristikkene er størst hos operatørene	Asymmetrisk i operatørens favør
Bedrift 2	lik gjensidig avhengighet	Har relativt ofte direkte forhandlinger og dermed juridisk legitim makt over operatørene	Vekten av karakteristikkene er omtrent like store hos begge parter, men store operatører har mer tradisjonell legitim makt	Balansert maktforhold til store operatører. Asymmetrisk maktforhold i bedrift2s favør når operatør er mindre
Bedrift 3	Operatørene er mindre avhengig	Operatøren har mest juridisk legitim makt	Vekten av karakteristikkene er størst hos operatørene	Asymmetrisk i operatørens favør
Bedrift 4	Operatørene er mindre avhengig, når de er store	Operatøren har mest juridisk legitim makt dersom de er store	Vekten av karakteristikkene er størst hos operatørene dersom de er store	Asymmetrisk i de store operatørenes favør. Asymmetrisk i bedrift 4s favør når operatør er mindre

Tabell 5 - Karakteristikk av maktforhold til operatører

Type gjensidig avhengighet i figuren viser hvorvidt leverandøren er mer avhengig av operatør enn omvendt, og om det er operatør eller leverandør som har størst grad av tvangsmakt og belønningsmakt. I forrige delkapittel fant vi at leverandørene var mer avhengig av operatøren enn omvendt, med et mulig unntak for bedrift 2. Til tross for at samtlige leverandører i utvalget har kilder til tvangsmakt, vil vi påstå at operatørene har flere kilder til slik makt. I tillegg har operatørene kilder til belønningsmakt. Funnene nedenfor viser flere eksempler som tyder på at operatørene kan ha større tvangsmakt og belønningsmakt over leverandørene:

«Hvis jeg skal være veldig ærlig med deg, og veldig kynisk nå, så ser jeg at...det som kommer opp i forbindelse med forhandlinger etter at anbudet blir levert, så har vi veldig liten innflytelse, og de forhandlingene ender veldig ofte opp med å starte å si: 'trekk avviket eller du blir diskvalifisert fra anbudsrunderen' og da blir forbausende ofte svaret: 'Javel.'» (bedrift 1)

«Klart kjøperen har tradisjonelt mer (makt) uansett i hvilken setting du er. Kjøperen har mer makt enn den som skal selge, med mindre det bare er en selger da. Kjøpere sitter egentlig med de sterkeste kortene i utgangspunktet.» (bedrift 4)

Den andre faktoren som kan avgjøre retningen på maktforholdet er *typen av vertikal kvasi-integrasjon*. I oljebransjen kan dette karakteriseres som et kontraktsmessig system. Her er det altså kontraktsforhold som avgjør hvem av partene som har størst juridisk legitim makt. Som vi så i forrige delkapittel, fant vi at samtlige av leverandørbedriftene har kilder til juridisk legitim makt. Vi vil imidlertid hevde at denne typen makt er større hos operatørene. Ettersom det er operatørene som i de fleste tilfeller utformer kontraktsforslaget, kan de i større grad bestemme over leverandørenes atferd gjennom kontrakten enn omvendt. Både fordeling av tvangsmakt og juridisk legitim makt er dermed i operatørenes favør. Sitatene nedenfor fremstiller operatørenes juridisk legitime makt over leverandørene:

«Enkelte operatører har en ganske dominerende markedsposisjon, og det som andre operatører vil gjøre for å kompensere for det, er jo typisk at de pakker sammen flere tjenester sånn at arbeidsomfanget i en kontrakt blir så stort at de åpner forhandlingsmakten fordi at det blir såpass attraktivt for oss og ha det arbeidsomfanget at vi vil gjøre veldig mye for å få det.» (bedrift 1)

Sitatet får tydelig frem operatørens makt til å utforme kontrakten slik de ønsker, og hvordan kontraktens arbeidsomfang vil påvirke leverandørbedriftenes atferd. I tillegg kan operatørene benytte sin markedsrett til å utforme kontrakten til egen fordel:

«Det er veldig vanskelig å forhandle på de juridiske bestemmelsene, det går inn på alt ansvar, risiko...der er erfaringen min at det er veldig sjeldent du får gjøre noe..hvis jeg er for vanskelig der, så er ikke jeg så spesiell at de ikke kan snakke med naboen min, sant. Hvis han aksepterer det, så på en måte går det til han.» (bedrift 4)

Den siste faktoren som kan avgjøre retningen på maktforholdet er de *bedriftsspesifikke karakteristikene*. Her vurderte vi leverandørene og operatørens størrelse, erfaring, rykte, know-how og økonomiske ressurser. Vi fant at både leverandører og operatører har mange av disse egenskapene som utgjør kilder til ekspert-, legitim- og referentmakt. Men samtidig finner vi at de som oftest er sterkere og større hos operatørene, slik at maktfordelingen går i operatørens retning. Når en betrakter karakteristikken størrelse, er maktforholdet oftest i de store operatørens favør. Operatøren kan blant annet kan utøve mer tradisjonell legitim makt over leverandøren, enn omvendt. Sitatene nedenfor viser at flere av intervjuobjektene trakk frem operatørens størrelse som en viktig kilde til makt.

«vi aksepterer nå betingelser som vi egentlig mener er feil, og som er sub-optimale...men fordi at de er så store og vi er avhengig av å ha de som våre kunder, så aksepterer vi sånne ting.» (bedrift 1)

«Du har jo selvfølgelig den generelle makten som våre oljeoperatører gjerne har sant, i kraft av å være store. Den er nærmest konstant.» (bedrift 3)

«jeg kan bruke operatør X som et eksempel, det er et stort seriøs selskap, har rygggrad, de har en trackrecord så vi ser hvordan de håndterer sånne saker, så de er forutsigbar og det er veldig viktig, det er viktig at våre kunder er forutsigbar. Så vi vet hvordan de håndterer en slik situasjon, det medfører gjerne at vi er villig til å ta mye større risiko mot de enn det vi må mot et annet selskap som vi ikke kjenner så godt.» (bedrift 4)

Sitatet ovenfor tyder på at både operatørens størrelse, erfaring og rykte er viktige kilder til makt. Flere av operatørene har lang fartstid i bransjen, noe som fører til at leverandørene godtar andre kontraktbetingelser for disse, enn de ville gjort for nyetablerte operatører. Av andre bedriftsspesifikke karakteristikk fant vi også at økonomiske ressurser utgjør en viktig maktkilde for operatørene. Dette er en kilde til makt som leverandørene ikke har i samme grad.

«De har såpass store organisasjoner, såpass mye penger at de har en annen makt.» (bedrift 3)

«kontraktens verdi spiller en rolle og det vet jo alle de store, så de prøver jo på en måte å lage pakkene...gjerne skriver de opp i omfang, og så er jo realiteten noe annet, sant. Jeg har

jo klassiske eksempler på at de på en måte tegner et glansbilde at de skal ha så og så mange operasjoner og så er realiteten noe helt annet når vi har levert og så sitter du på en måte igjen med svarteper.» (bedrift 4)

Våre funn for bedrift 2 skiller seg ut i forhold til funnene for de andre leverandørene. Til tross for at mange operatører er store i størrelse, ser det ut til at bedrift 2 likevel har en maktfordel i forhandlinger med disse. Dette kan blant annet skyldes at det er få andre leverandører i bedrift 2s bransje. Som tidligere nevnt, gir dette dem juridisk legitim makt over operatørene ettersom de ofte har direkte forhandlinger hvor de selv utarbeider kontraktsforslaget. En annen årsak til det mer balanserte maktforholdet kan være at den gjensidige avhengigheten mellom dem og de store operatørene er svært lik. Bjørn forklarer dette med følgende eksempel:

«I denne bransjen er det stort sett bare et par leverandører som kan levere til enhver tid, så det gjør at leverandøren faktisk har et ganske godt maktforhold. Men si sånn som oss og operatør X, vi er som et gammelt ektepar, som gift liksom. Altså, vi kan si nei til dem, men vi gjør det ikke likevel fordi det blir så surt i etterkant. Så det blir liksom som et gammelt ektepar problematikk hele greia.» (bedrift 2)

Ekteskapsanalogien i sitatet får også frem at begge partene kan ha referentmakt ettersom de to bedriftene har blitt assosiert med hverandre over tid.

Når gjelder de mindre operatørene, ser både bedrift 2 og bedrift 4 ut til å ha en større grad av makt over disse enn de resterende bedrifter i vårt utvalg. Vi har funnet flere eksempler på at disse bedriftene har mer makt og aksepterer færre betingelsene i en kontrakt dersom operatøren er mindre.

«Hvis det er en stor og viktig kunde, så aksepterer vi mer enn vi ville gjort hvis det var en mindre kunde.» (bedrift 2)

Leverandørens størrelse, erfaring og know-how vil gi kilder til ekspert-, legitim, og referentmakt, slik at de kan ha en maktfordel dersom operatørenes størrelse er mindre. Vi finner at dette gjelder for både bedrift 2 og 4. Vi tror derfor at disse to bedriftene har et asymmetrisk maktforhold til mindre operatører, og at maktfordelene i disse forholdene vil tilhøre henholdsvis bedrift 2 og 4.

Oppsummering

Vi finner at både leverandører og operatører i oljebransjen har potensiell makt da aktørene har ulike kilder til makt. Hvorvidt leverandørene i utvalget har aktuell makt varierer. For det første er leverandørene stort sett mer avhengig av operatør enn omvendt. For det andre kan operatør i større grad bestemme over leverandørens atferd gjennom kontraktsforhold. Den tredje årsaken er at de bedriftsspesifikke karakteristikene, som fører til ulike typer makt, er sterkere hos operatørene. Vi finner dermed at bedrift 1 og 3 har lav grad av aktuell makt i forhold til de fleste operatører, og dermed liten grad av påvirkningskraft gjennom makt. Vi finner unntak for bedrift 2 og 4 som er større enn de to andre leverandørene. Her synes maktforholdet til de store operatørene å være mer balansert for bedrift 2, slik at de har noen grad av påvirkningskraft i forhandlinger med disse. Vi finner også at maktforholdene til de mindre operatørene kan være asymmetrisk i bedrift 2 og 4s favør, slik at de i disse tilfellene har stor grad av påvirkningskraft gjennom makt. Når det gjelder bedrift 4 og maktforholdet til større operatører, er forholdet asymmetrisk i operatørens favør. Her har bedriften dermed liten påvirkningskraft gjennom makt.

6.4 Atferdsstiler

For å avdekke intervjuobjektene atferdsstiler, analyserte vi hvordan de vektla interesser i forhandlinger med operatørene. I tillegg ønsket vi å finne ut av om disse atferdsstilene hadde en sammenheng med graden av makt.

6.4.1 Målorientering

Som vi så i teorikapittelet om atferd, innebærer en forhandlers målorientering hvilke preferanser personen har med hensyn til utfall for seg selv og motparten (Schei & Rognes, 2007). Vi finner flere eksempler som tyder på at forhandlerne i leverandørbedriftene har en samarbeidsorientering.

«Jeg tror jeg prøver å finne en balanse. Jeg er litt opptatt av at hvis jeg viser at jeg ser en felles interesse for at ting skal være bra og at ting skal funke effektivt, så får kunden en positiv oppfatning av deg, så vil de gjerne jobbe med meg og mitt selskap videre etterpå, så

jeg er nok det, jeg er sikkert for konstruktiv noen ganger, men det er i hvert fall det jeg har lært om forhandlinger gjennom årene.» (bedrift 1)

«Der kommer vi inn på hvor godt du kjenner kunden...forstå hva som er viktig hos kunde, hva som er drivkraften, i utgangspunktet så har de jo et behov ellers hadde de jo på en måte ikke vært i den situasjonen, de trenger en eller annen tjeneste.» (bedrift 4)

Sitatene viser at både Are og David fra bedrift 1 og 4, forsøker å vektlegge begge parter interesser. Mens Are mener det er viktig med en balanse, legger David vekt på at det er viktig å kjenne operatøren og forsøke å forstå dennes interesser.

Vi finner imidlertid også eksempler på mer individualistiske målorienteringer. Bjørn i bedrift 2 og Christian i bedrift 3 forteller oss at det er viktig for dem å vektlegge egne interesser i en forhandling.

«Vi vektlegger jo eget selskaps interesser. Det er jo klart, det er jo det du vektlegger. Selskapet vil jo ivareta sine egne interesser, men du vet jo også det at hvis ikke selskapet (oljeoperatøren) får noen seirer, og de ikke får noe igjennom av sitt, så vil jo arbeidsklimaet, gjennomføringsprosessen eller relasjonen til selskapet for øvrig, bli svekket. Men det er igjen, det er jo en del av våre interesser, i vår interesse og ha en god relasjon, og det å ha en kontrakt som er gjennomførbar.» (bedrift 2)

«Altså, min jobb er jo å lukke mitt selskaps interesser, men en del av mitt selskaps interesser er jo å vinne kontrakten, og få kunden med på å vinne kontrakten, at vi sammen skal vinne kontrakten. Så det er ikke sånn, som jeg sa i sted; vi er ikke ute etter en quick fix og lure noen. Vi er ute etter å være ærlig og redelig og stå bak det vi sier, spille med åpne kort. Vi fremstår nok sikkert av og til som veldig knallhard eller urimelig på noen punkter, men vi prøver å være ærlige på det og ingen lureri involvert i det. Så jeg mener at det å være ærlig, da vektlegger du motpartens interesser og, for du gir, du sier faktisk: 'dette er sånn det er. Jeg tror det kan være akseptabelt for deg og'» (bedrift 3)

Sitatene tyder på at Bjørn og Christian i større grad enn Are og David har individualistiske orienteringer. Samtidig virker det som om de to forhandlerne har en opplyst egeninteresse ved at de har en forståelse for at et samarbeid med motparten også vil føre til det beste individuelle resultatet. Christian presiserer at det er viktig å vektlegge eget selskaps interesser, men påpeker samtidig at de forsøker å ivareta kundens behov ved å være ærlige.

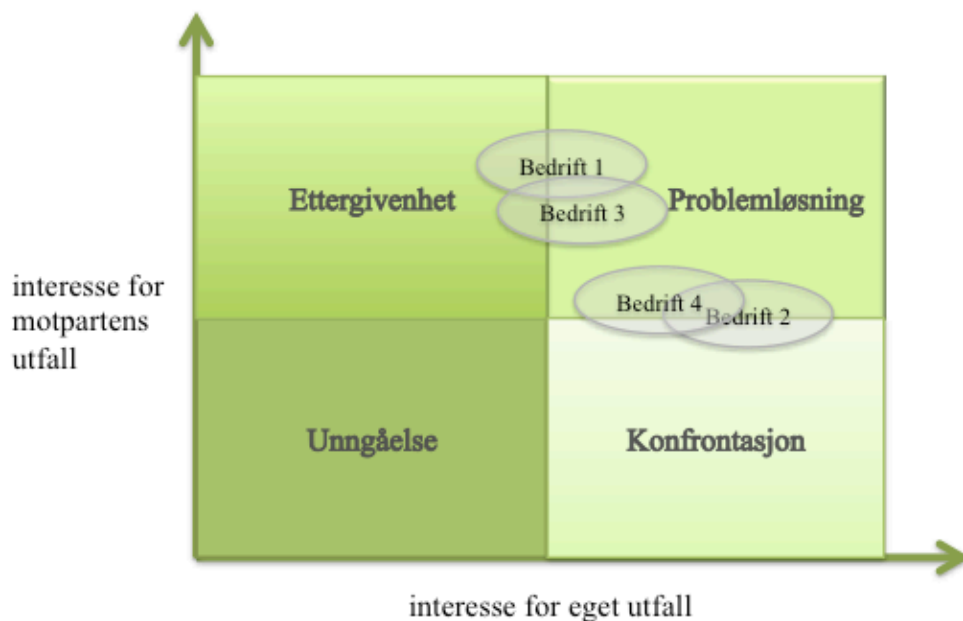
Bjørn i bedrift 2 forteller at det er viktig for arbeidsklimaet og relasjonen til selskapet, at operatøren får gjennomslag for noen av sine krav. Oppsummert, antar vi at Bjørn og Christian også har noe samarbeidsorientering ettersom de tross alt tar hensyn til motpartens interesser.

Funnene våre tyder på at forhandlernes målorienteringene avgjøres av både person- og situasjonsmessige forhold. Bjørn og Christian prioriterer bedriftens interesser først, mens Are og David i bedrift 1 og bedrift 4 er mer opptatt av begge parters interesser. I tillegg finner vi at situasjonsmessige forhold påvirker disse prioriteringene. Flere av bedriftene nevner fremtidig samarbeid og relasjoner til operatøren som en årsak til prioriteringene. I tillegg nevner flere av forhandlerne at de får instruks eller mandat fra deres respektive bedrifter.

«alle forhandlingene er basert på hvilket mandat du har til å forhandle.» (bedrift 2)

6.4.2 Atferdsstiler

I teorikapittelet så vi at forhandlernes målorienteringer vil, i varierende styrke, kunne påvirke atferden. Dual interesse-modellen i figuren nedenfor viser hvilken atferdsstil bedriftene i vårt utvalg tenderer mot.



Figur 14 - Dualmodellen. Utvalgets atferdsstiler

Ifølge figuren ser vi at forhandlerne i de to minste leverandørbedriftene, bedrift 1 og bedrift 3, har en problemløsende atferd, som kan tendere mot ettergivenhet. De to større bedriftene har også en problemløsende atferd, men disse tenderer i tillegg mot konfrontasjon.

Vi fant at samtlige av leverandørbedriftene viste noe samarbeidsorientering, og dermed interesse for både eget og motpartens resultat. Ifølge Schei & Rognes (2007) kan vi dermed forvente å finne eksempler på at intervjuobjektene benyttet seg av en problemløsende atferd. Våre funn bekrefter teorien, ettersom vi fant flere eksempler på slik atferd i utvalget.

«Vi prøver å finne løsninger som gjør at arbeidet går mest mulig enkelt.» (bedrift 1)

«jeg tror vi fokuserer dialog, på å forstå hverandre. Fordi at vi, som jeg sa i sted, vi ønsker sammen å vinne den kontrakten. Og det er veldig sjeldent at vi sier: 'Nei' og så går vi og så lukker vi døren. Det er veldig ofte 'nei, men' eller 'ja, men' som ligger til grunn for vår måte å gjøre det på.» (bedrift 3)

«man må liksom møtes på å øke forståelse». (bedrift 3)

Flere av forhandlerne forteller at de ser på forhandlinger som en dialog. Sitatene ovenfor tyder på at forhandlerne bruker problemløsende aktiviteter ved at de forsøker å kombinere partenes behov, samtidig som de viser vilje til problemløsning. Videre nevnes det at informasjonsutveksling, åpenhet og tillit er viktig i forhandlinger, noe som også kjennetegner en problemløsende atferd.

«Det som virkelig betyr noe for kunden, det er helt greit det for meg. Hvis jeg får noe av det som er viktig for meg, hvis ikke det er viktig for deg. Og da får du jo det spillet som på en måte er greit.» (bedrift 4)

«hvis jeg vet at vi har gjort en feil så kan jeg ikke sitte å ikke informere andre, altså det er gjerne kjekt og behagelig å ikke fortelle om det, men jeg vet at hvis jeg ikke gjør det så vil jeg skade meg to år ned i veien på en annen sak. Du må på en måte ha en åpenhet og tillit mellom partene.» (bedrift 4)

«myk men bestemt sant. ja så vi har litt den, vi skal ta imot de, få de å føle seg velkommen, vi ønsker å selge til kundene våre og la det være helt tydelig. Men det betyr ikke at push-over virksomhet» (bedrift 3)

Våre funn viser at bedrift 1 og 3 har tendenser til en ettergivende atferd. Begge bedrifter er svært opptatte av å ha et godt forhold, og lange relasjoner til operatørene, slik at dette kan tenkes noen ganger å gå på bekostning av egne og bedriftens interesser.

«...da kan jeg godt si til kunden at: 'vet du, jeg tror faktisk at du skulle gjort det sånn at det er mitt ansvar om det utstyret går tomt' fordi at da vil du få en kontrakt som blir veldig feil andre veien igjen og, så vil du jo ha en operatør fra andre siden som aldri er fornøyd med den tjenesten du leverer. Så vi leter etter en bærekraftighet i kontrakten som gjør at vi tjener på hverandres samarbeid og partnerskap.» (bedrift 1)

«Det er klart at av og til, så kan det jo føles sånn hvis du bare må gi,gi,gi. Særlig hvis det er på ditt område du må gi, av og til må du svelge en litt sånn..for det er lett å bli sånn konkurranse, 'nå er det meg mot motparten som forhandler kontrakt', sant. 'Nå skal jeg vinne'. Men det handler om å vinne kontrakten og ikke vinne den diskusjonen. Vi skal sammen vinne den kontrakten, både vi og kunden.» (bedrift 3)

«At vi gir noe for å opprettholde et samarbeid, eller for å bevare en goodwill? Uten tvil...Det hender nok at vi kunne sagt at: 'glem det, garantien er utløpt', men det er feil svar i denne bransjen. Og veldig ofte får vi betalt for det, men det hender nok at vi tar kost på vår kappe for å hjelpe kunden, for at kunden skal være fornøyd med produktet.» (bedrift 3)

Are i bedrift 1 forteller oss at han til tider kan være litt for konstruktiv, mens Christian i bedrift 3 forteller at det hender at de må inngå kompromisser. Vi tolker dette som at forhandlerne kan være litt ettergivende enkelte ganger. Disse tendensene kom også tydelig frem i analysen av makt, hvor begge disse bedriftene hadde færre kilder til makt enn de to resterende i utvalget. I figur 14 plasserer vi Are i bedrift 1 mellom ettergivende og problemløsende atferd, men nærmest ettergivende. Christians atferdsstil plasserer vi mellom problemløsende og ettergivende atferd, men nærmere problemløsende, ettersom vårt helhetlige inntrykk er at han er mindre ettergivende enn Are i bedrift 1.

Vi finner at Bjørn i bedrift 2 og David i bedrift 4s atferdsstiler kan tendere mot konfrontasjon. Til tross for at de har en målorientering som er samarbeidsorientert, ser det ut til at disse forhandlerne legger mer vekt på egne interesser enn det Are og Christian gjør. Vi finner flere eksempler som får frem dette:

«Kunden vil jo hele tiden bruke mye tid på sine begrunnelser for hvorfor de ikke kan akseptere dette, men rent sånn forhandlingsteknisk, så kan det vel noen ganger være lurt å rett og slett stå på egne punkt fordi det kan være en del av en større strategi, eller rett og slett fordi her vet du at du kan få igjennom, du vet at kunden kan strekke seg til dette for det har de gjort før. Eller du vet at her sitter du i en bedre forhandlingssituasjon enn det kunden gjør. Så i noen forhandlinger, så kan det hende at vi kjører steinhardt. Si at dette skal vi ha.» (bedrift 2)

Samtidig tyder sitatet ovenfor på at det ikke er helt urimelige krav Bjørn stiller, eller at han bruker tvilsomme argumenter, da det er snakk om saker hvor kunden faktisk kan strekke seg. Hos David i bedrift 4 finner vi tendenser til en konfronterende atferd, spesielt i diskusjonen av endringsordrer:

«så sier vi 'okay, dere sier dere må ha noe annet, men det var ikke det dere spurte om, dere har fått det dere spurte om, hvis dere vil ha noe annet så må dere betale for det'» (bedrift 4)

Vi tolker dette som at han i noen tilfeller stiller ultimatum for å få operatøren til å komme med innrømmelser. Samtidig kan det hevdes at han viser forståelse for at en slik atferd har sine begrensninger og kan gi kortsiktige gevinster:

«..da kommer du tilbake igjen til det vi snakket om endringsordre, santhvis jeg på en måte utnytter situasjonen på kort sikt. At jeg sitter her og vet at det er kun jeg som har dette her og kunden trenger det ..hvis jeg er helt ublu, altså da misbruker jeg egentlig..altså neste gang så vil han gjerne ikke stole på meg sant. Så det er klart at du må jo holde deg innenfor på en måte.» (bedrift 4)

Oppsummert, ser det ut til at Bjørn og Davids atferd, henholdsvis bedrift 2 og 4, trekker mer mot en problemløsende type atferd enn en konfronterende, da det i en problemløsende atferd tross alt er legitimt å kjempe for sine egne interesser. I figur 14 plasserer vi derfor David mellom problemløsende atferd og konfronterende atferd, men nærmest den problemløsende. Vi plasserer også Bjørns atferd mellom disse to i figuren, men sirkelen trekker litt mer mot konfrontasjon enn hos bedrift 4, da vi ikke finner like mange eksempler på problemløsende atferd hos bedrift 2.

6.4.3 Måloppnåelse

Våre funn bekrefter teorien om at det kan være vanskelig for forhandlere med en samarbeidsorientering å nå sine mål. Sitatene nedenfor får frem at dette kan være vanskelig, spesielt for bedrift 1, ettersom de i liten grad kan påvirke forhandlingene.

«...så har de veldig forutsatte bestemmelser på forhånd om hvordan de vil ha det og det betyr mindre hva vi gjør.» (bedrift 1)

«igjen så er det veldig fastsatt hvordan styrkeforholdet er mellom oss og operatørene. Og med de store operatørene, så er det nesten umulig uansett hvordan du gjør ting og å påvirke etter at anbudet er levert. Hos andre selskaper som ikke har så sterk forhandlingsposisjon, så merker jeg at det å gå inn der og være konstruktiv og åpent, diskutere pragmatiske løsninger på hvordan vi kan gjøre ting mer effektivt for begge og gjerne at vi kan dele den besvarelsen, det er ting som blir tatt imot på en helt annen måte.» (bedrift 1)

Sitatene tyder også på at operatørene kan ha en konfronterende atferd, ettersom de har mye makt. Våre funn viser at Are og Christian i bedrift 1 og 3, ikke svarer på dette ved å ha *samme* konfliktatferd, isteden reagerer de med en ettergivende atferd. Denne tendensen begrunner vi i hovedsak med styrkeforholdet som er mellom leverandørbedriften og operatørene. I tillegg er de svært avhengige av operatørene, noe som gjør at de vektlegger langsiktig samarbeid.

At Are og Christian, henholdsvis bedrift 1 og 3, i utgangspunktet har en problemløsende atferd, men tenderer til å være litt ettergivende, er en vanlig tilnærming for forhandlere som er samarbeidsorienterte. Vårt inntrykk er derfor at de i noen tilfeller har en passiv problemløsning som medfører sub-optimale løsninger hvor målet om et godt individuelt og felles resultat ikke alltid blir nådd.

For å kunne påvirke i en forhandling med en motpart med en individualistisk orientering, bør Are og Christian forsøke å opplyse motparten om at samarbeid også vil være i individualistens interesse. I tillegg er det viktig at deres respektive bedrifter setter høye mål for forhandlingen, slik at forhandlernes motstand mot å bli for ettergivende blir større.

Det kan også være vanskelig for forhandlere med en mer individualistisk tilnærming å nå sine mål, da tendensen til konfrontasjonsatferd kan føre til dårlige kompromisser eller brudd. Vi ser derimot flere eksempler på at Bjørn og David (bedrift 2 og 4) klarer å kombinere

egeninteressen med en forståelse for at et samarbeid med motparten gir det beste individuelle resultatet. Vårt inntrykk er dermed at de klarer å bruke drivkraften fra de individualistiske motivene samtidig som de er opplyst nok til å se at de ensidige konfrontasjonene ikke vil føre til et godt resultat. Sitatet nedenfor viser at David forstår at samarbeid med motparten er viktig:

«..det vil alltid oppstå noen saker det er uenighet på. Og hvis du har en god relasjon så på en måte kan du løse de utfordringene smidigere enn hvis du ikke har en god relasjon.»
(bedrift 4)

Bjørn og David i bedrift 2 og bedrift 4 må imidlertid være oppmerksom på sine egne konfronterende tendenser og unngå utstrakt bruk av press-taktikker da dette kan føre til at eventuelle konflikter eskaleres. Ettersom både Bjørn og David muligens vektlegger sine egne interesser litt mer enn motpartens, og vi antar at de setter seg høye mål i en forhandling, er det sannsynligvis liten fare for at de blir for ettergivende. Vi tror derfor at de er godt rustet til å takle utfordringer knyttet til å forhandle med en motpart som også har en samarbeidsorientering.

6.4.4 Sammenhengen mellom makt og atferd

Resultatene våre stemmer godt med teorien gjennomgått om sammenhengen mellom makt og atferd. Are i bedrift 1s oppfattelse av lite makt fører til en mer ettergivende atferd. Bjørn i bedrift 2 er derimot litt tryggere i sin posisjon, noe som fører til at han er mindre ettergivende. Han forklarer:

«vi er ganske trygg i vår posisjon og det er klart at det gjenspeiler seg i at vi faktisk forhandler på kontraktene.»

Ettersom våre funn viste at bedrift 3 hadde relativt lite makt, hadde vi forventet at dette i større grad ville gjenspeiles i en mer ettergivende atferdsstil hos Christian. Vi hadde trodd at Christian i bedrift 3 sannsynligvis ville trekke enda mer mot en ettergivende atferd enn for eksempel Are i bedrift 1. Funnene våre viser imidlertid flere indikasjoner på at Christian har en problemløsende atferd. Det kan være flere årsaker til dette. For det første kan det være at bedrift 3 er bedre enn bedrift 1 til å opplyse en konfronterende motpart om fordelene ved et

konstruktivt samarbeid. For det andre kan det være at Christian har satt seg høyere mål i en forhandling enn Are i bedrift 1. En tredje tolkningsmulighet kan imidlertid være at Christian har svart det han tror er riktig i forhold til forhandlingsteori, men som ikke nødvendigvis stemmer overens med praksis. Han kan ha forsøkt å fremstille seg som en bedre forhandler enn hva han egentlig er, ettersom han er relativt ny bransjen.

Ser vi på bedrift 4, bekreftes teorien ved at bedrift 4 har flere kilder til makt enn bedrift 1 og 3. Dette kan forklare at David har en tendens til konfronterende atferd.

7. Implikasjoner

Gjennom beskrivelsen av oljebransjen i kapittel 3 demonstrerte vi behovet for forhandlinger i denne bransjen, og i kapittel 4 ble teori som vil ha betydning for påvirkningskraften i forhandlinger gjennomgått. I analysen har vi avdekket at leverandørene har påvirkningskraft på flere måter, og at graden av denne varierer. I dette kapitlet diskuterer vi hvorvidt leverandørene kan forbedre sin påvirkningskraft i avtaleformuleringen. Videre diskuteres styrker og svakheter ved oppgaven og forslag til videre forskning. Til slutt avslutter vi med en konklusjon.

7.1 Generelle tiltak

Basert på analysen vil vi her presentere mulige tiltak som leverandørene kan prøve å implementere i sin forhandlingstaktikk for å øke påvirkningskraften. Etter vurderingen av forhandlingssituasjonen i oljebransjen mener vi det finnes potensialet for å forbedre situasjonen for leverandører.

Leverandørene må være oppdatert på ny teknologi og arbeide for å finne en bransjenisje der en leverandør kan være singlesource. Dette kan gjennomføres ved å følge med på nye teknologiske løsninger, og hente nye ideer fra utlandet. Som singlesource øker leverandøren påvirkningskraften markant, da det vil gi mulighet til direkte forhandlinger der leverandøren i store trekk kan utarbeide kontraktsforslaget selv. Det er viktig at leverandørene *markedsfører* nye og bedre teknologiske løsninger for operatørene.

Mindre og små leverandører kan danne strategiske allianser. Ettersom mange prosjekter i oljebransjen er komplekse og det er store leverandører som har nok kapasitet til å gjennomføre disse, virker det som om mindre leverandører som bare leverer noen få tjenester ofte vil falle utenfor. De små leverandørene kan derfor danne strategiske allianser, basert på at de leverer forskjellige produkter, slik at de sammen kan utføre mer komplekse prosjekter. Allianser vil styrke markedsposisjonen til små og mindre leverandører. Strategiske allianser kan være et mer langsiktig alternativ til koordinering av aktiviteter mellom bedrifter i felles prosjekter.

Leverandører kan gjøre bedre analyser av maktbalansen i forstadiet og således bli mer bevisste sine styrker og svakheter på forhånd. Leverandørene, som vi har sett i kapittel 6, er kjent med alle gjøremålene i forstadiet. Etter vår mening kan de øke påvirkningskraften ved i tillegg å analysere maktbalansen i relasjon til den aktuelle operatør. Der kan de analysere hvilke kilder de har hatt til makt ved tidligere prosjekter, for å kunne benytte seg av eventuelle maktfordeler i forhandlinger. Slik kan de endre sin egen oppfattelse av makt og oppdage nye kilder til den.

Tiltakene vi presenter her er basert på resultater fra kapittel 6 og vår personlig oppfatning av leverandørbransjen gjennom informasjonsinnhenting. Vi har ikke studert om slike tiltak vil virke i praksis, men effektstudier kunne være gjennomførbare for noen av disse forslagene.

7.2 Forslag til videre forskning

På grunn av denne oppgavens begrensede omfang vil det være perspektiver på temaet som vi ikke har hatt forutsetning til å utforske. I det følgende vil vi forsøke å komme med forslag til videre forskning som kan bidra til å avdekke leverandørens påvirkningskraft i forhandlinger.

Et naturlig neste forskningsprosjekt kunne være å fokusere på *operatørens* synspunkter på forhandlinger med leverandørene. Å belyse operatørsiden i forhandlinger, kan bidra til å gi et mer helhetlig bilde av maktbalansen i oljebransjen og leverandørens påvirkningskraft.

Et annet alternativ kan være å utforske flere bedrifter fra én og samme leverandørbransje. Dette kan være et viktig bidrag til forskning på leverandørens påvirkningskraft, ettersom denne synes å variere fra leverandørbransje til leverandørbransje. En slik forskning kan avdekke i hvilke bransjetyper leverandørene har mest påvirkningskraft.

Det vil i årene som kommer bli helt sentralt å se på konsekvensene av ESAs vedtak om at rettighetshavere innenfor petroleumssektoren i Norge kan unntas fra regelen om offentlige anskaffelser. Som tidligere nevnt, kan vedtaket ha positive, negative og ikke minst utfordrende konsekvenser for leverandørene. Det er derfor interessant å undersøke om leverandørens påvirkningskraft vil endres.

7.3 Styrker og svakheter

Før vi startet arbeidet med denne utredningen var oljebransjen en forholdsvis ukjent bransje for oss begge. Med dette menes at vi hadde begrenset kjennskap til leverandørbransjen i oljevirkksomheten, samt bransjemekanismer, og gjeldende normer og lover. Dette har ført til at mye tid har gått med til å lese oss opp på ulike kilder om bransjen. Ettersom tid til rådighet har vært begrenset det finnes det en mulighet for at vi har oversett viktig informasjon.

Det var også en utfordring å få tilgang til intervjuobjekter. Det var vanskelig å få kontakt med ansatte som arbeider med forhandlinger og som har lang erfaring. Vi ble i første omgang stadig videreført til nye kontaktpersoner.

En styrke ved oppgaven har imidlertid vært at tilgangen på informasjon fra intervjuobjektene viste seg å være svært god. Vi fikk utføre lange og utdypende intervju hvor de fleste var erfarne forhandlere. Vårt inntrykk var at de hadde tillit til at vi bevarte deres anonymitet, og forstod deres synspunkt slik at de ble trygge på å dele viktig informasjon. En annen styrke med oppgaven var at intervjuobjektene oppfattet oss som personer med et objektivt syn, ettersom vi ikke er ansatt i bransjen.

Oppsummert vil vi påstå at sammensetningen av utvalget er en styrke, men at størrelsen på utvalget kan være en svakhet.

7.4 Konklusjon

I denne masterutredningen har vi samlet data for å drøfte følgende problemstilling:

Hvordan og i hvilken grad har leverandørene påvirkningskraft i avtaleformuleringen?

For å besvare problemstillingen analyserte vi fire dybdeintervjuer med representanter fra ulike leverandørbransjer med kontorer i Norge. Disse var ansatte som daglig er involvert i forhandlinger med operatører. Analysen er gjennomført med utgangspunkt i teori om prosedyrer i forhandlinger og teori om kontrakter. I tillegg har vi gjennomgått teori om makt og atferd.

Før vi startet analysen hadde vi forventninger om at anbudsprosessen kunne legge begrensninger for hvordan og hvilken grad leverandørene kan påvirke avtalen. Disse forventningene ble oppfylt da vi fant at prosessen er underlagt flere lover, og at det er operatørene som i hovedsak utformer kontraktsforslaget. Vi finner imidlertid at leverandørene har mulighet til å påvirke kontraktsforslaget gjennom å ta avvik på kontraktbetingelsene under gitte omstendigheter. For å få gjennomslag for disse avvikene er det viktig å kunne komme med gode argumenter og ha kunnskap om konkurrenter. Dette kan oppnås ved grundig arbeid i forstadiet og gjennom organisering av forhandlingsteam etter fagkunnskaper. Vi konkluderer også med at leverandørene til en viss grad kan påvirke avtaleformuleringen gjennom prosedyrer.

Våre forventninger knyttet til at enkelte store operatører i oljebransjen har en sterk markedsposisjon ble oppfylt. Vi finner at operatørenes størrelse og markedsposisjon utgjør en viktig kilde til deres makt. Basert på teori, kom vi frem til at leverandørene i vårt utvalg, også har kilder til makt. Men hvorvidt de kan påvirke avtaleformuleringen gjennom de ulike maktypene varierer med leverandørbedriftenes størrelse, forhandlingserfaring og det produkt- og tjeneste område de operer innenfor. De større leverandørbedriftene har ikke like mange konkurrenter innen sine bransjer som de mindre, og har derfor potensielt en større grad av påvirkningskraft på avtaleformuleringen.

Vi fant også en sammenheng mellom leverandørenes makt og atferd. Vi fant at leverandører som har få kilder til makt har en atferd som i utgangspunktet er problemløsende, men som kan tendere mot en ettergivende atferd. I noen tilfeller forsaker disse leverandørene sine egne interesser til fordel for operatøren. Slik kan både makt og atferd redusere leverandørens påvirkningskraft i avtaleformuleringen. Vi finner at leverandørbedrifter med en bedre maktposisjon har en atferd som i utgangspunktet er problemløsende, men som kan tendere mot en konfronterende atferd. Disse bedriftene får i større grad ivaretatt sine interesser samtidig som de tar hensyn til operatørens interesser. I slike tilfeller kan både makt og atferd øke påvirkningskraften i avtaleformuleringen.

Til sist hadde vi forventninger om å finne at tillit og personlige relasjoner var avgjørende for relasjonskontrakter som oljebransjen i stor grad er preget av. Våre funn stemmer med forventningene da samtlige av leverandørene hadde fokus på langsiktig samarbeid, der tillit som en styringsmekanisme var sentralt. Det ser faktisk ut til at våre respondenter fokuserer mer på langsiktig samarbeid og gode relasjoner enn å ivareta egne kortsiktige interesser i

forhold til den spesifikke kontrakt. Dette kan forklare tendensen til den ettergivende forhandlingsatferden de mindre leverandørene i vårt utvalg har, da de enkelte ganger forsaker sine interesser til fordel for samarbeid.

Å ha påvirkningskraft i avtaleformuleringen i alle forhandlingssituasjoner ser derfor ut til å være et mindre sentralt mål for leverandørene enn vi trodde i utgangspunktet.

8. Litteraturliste

Askheim, L.O. (u.å.a). Utvinningstillatelse - petroleumsvirksomhet. I *Store norske leksikon*.

Hentet fra <http://snl.no/utvinningstillatelse/petroleumsvirksomhet>

Askheim, L.O. (u.å.b). Rettighetshaver - petroleumsvirksomhet. I *Store norske leksikon*.

Hentet fra <http://snl.no/utvinningstillatelse/petroleumsvirksomhet>

Askheim, L.O. (u.å.c). Operatør - petroleumsvirksomhet. I *Store norske leksikon*. Hentet fra

http://snl.no/operat%C3%B8r_-_petroleumsvirksomhet

Berg Nilssen, I., & Nilsen, T. (2013, 20. August). Skvises nye petro-leverandører? Hentet fra

<http://www.norut.no/Norut/Nyheter/Nyhetsarkiv/Skvises-nye-petro-leverandoerer>

Blois, K. T. (1972). Vertical Quasi-Integration. *The Journal of Industrial Economics*, 20,

253-272. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2098058>

Bryhni, I. (u.å.). Konesjonsrunde. I *Store norske leksikon*. Hentet fra

<http://snl.no/konesjonsrunde>

De Dreu, C.K.W., Weingart, L.R., & Kwon, S. (2000). Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, s. 889-905. Hentet fra

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0b67d73d-d833-4564-af98-da858626d901%40sessionmgr115&vid=2&hid=122>

Diamantopoulos, A. (1987). Vertical quasi-integration revisited: The role of power.

Managerial and Decision Economics, 8, 185–194. Hentet fra

<http://www.jstor.org/stable/2487614>

Elvestad, R.N., & Westergaard, K.M. (2011). Når tanken er fri, er det tanken som teller?

(Masteroppgave, Norges Handelshøyskole, Bergen). Hentet fra
http://brage.bibsys.no/nhh/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_24878/1/Elvestad%20og%20Westergaard%202011.pdf

Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, 31–40. Hentet fra

http://www.soms.ethz.ch/sociology_course/R_M_Emerson_Power_Dependence_relations

Enterprise Europe Network. (u.å.). Ulike typer anbudskonkurranser. Hentet fra

<http://www.bedriftieu.no/no/EU-regler1/Offentlige-innkjop-Anbudsregler/Ulike-typer-anbudskonkurranser/?id=400&epslanguage=no>

Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (2007). Veileder til reglene om offentlige anskaffelser. Hentet fra

http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/veiledninger_og_brosjyrer/2012/veileder-til-reglene-om-offentlige-anska/veileder-til-reglene-om-offentlige-anska/6.html?id=476390

Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet (2010). *Håndhevelse av offentlige anskaffelser*. (NOU 2010: 2). Hentet fra

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/nouer/2010/NOU-2010-2/14.html?id=600523>

Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet. (2012, 13. januar). EU foreslår nye regler for offentlige anskaffelser. Hentet fra

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/aktuelt/nyheter/2012/eu-foreslar-nye-regler-for-offentlige-an.html?id=669088>

Forskningsrådet (2013). *Petroleum Porteføljerapport 2012*. Upublisert manuskript.

Hentet fra

<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition%3A&blobheadervalue1=+attachment%3B+filename%3D%22Portef%C3%B8ljerapportpetroleum2013%2C0.pdf%22&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1274503013529&ssbinary=true>

Forskrift om offentlige anskaffelser, FOR-2006-04-07-402 (2006). Hentet fra

<http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2006-04-07-402>

Haugland, S. A. (2004). *Samarbeid, allianser og nettverk* (2. utgave).

Oslo: Universitetsforlaget.

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (2010, 09. september). Mal for intervjuguide, individuelt intervju. Hentet fra

<http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Verktoy/Eksempeldel-2/>

Kelley, H.H., & Stahelski, A.J. (1970). Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, 66–91. Hentet fra

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=782db39f-f14f-4149-b847-1b87eda23010%40sessionmgr112&vid=2&hid=122>

Kondensat – hydrokarboner. (u.å). I *Store norske leksikon*. Hentet fra

<http://snl.no/kondensat/hydrokarboner>

Kran, O. (2001). *Samfunnslære for den videregående skole: VK1*. Hentet fra

<http://files.itslearning.com/content/ebok/www.ebok.no/htmlbilder/img1908-994416182.html>

Krüger, K. (u.å.). Anbudskonkurranse. I *Store norske leksikon*. Hentet dato fra

<http://snl.no/anbudskonkurranse>

Norsk olje og gass. (2010, 03. august). Olje- og gasshistorien. Hentet fra <http://www.norskoljeoggass.no/no/Faktasider/Oljehistorie/>

Nærings- og handelsdepartementet. (1997). *Offentlige anskaffelser*. (NOU 1997: 21). Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/nou-er/1997/nou-1997-21/12/4/2.html?id=346660>

Oljedirektoratet (2013). *Fakta 2013 Norsk Petroleumsverksemd*. Hentet fra <http://npd.no/no/Publikasjoner/Faktahefter/Fakta-2013/>

Olje- og energidepartementet. (1999). Analyse av investeringsutviklingen på kontinentalsokkelen. (NOU 1999:11). Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/dok/NOU-er/1999/NOU-1999-11.html?id=141693>

Olje- og energidepartementet. (2011). *En næring for framtida – om petroleumsvirksomheten*. (St.meld. nr. 28 2010-2011). Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/dok/regpubl/stmeld/2010-2011/meld-st-282010-2011/2/5.html?id=649721>

Olje- og energidepartementet. (2013a, 09. oktober). Norsk oljehistorie på 5 minutter. Hentet fra http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/tema/olje_og_gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter.html?id=440538

Olje- og energidepartementet. (2013b, 28. mai). Statoil ASA. Hentet fra http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/tema/Statlig_engasjement_i_petroleumsvirkso-mh/statoil-asa.html?id=444383

Olsen, K. M. (2012a, 03. sept). *Introduction to different research designs*. Forelesning ved NHH i faget STR402 - Methodology for master thesis

Rognes, J. K. (2008). *Forhandlinger* (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. (4.utgave). Essex: Pearson Education Limited

Schei, V., & Rognes, J.K. (2007). Egoister og kollektivister i forhandlinger. *Magma*, 5. Hentet fra <http://www.magma.no/egoister-og-kollektivister-i-forhandlinger>

Schei, V., Rognes, J.K., & De Dreu, C.K.W (under publisering). Are Individualistic Orientations Collectively Valuable in Group Negotiations? *Group Processes and Intergroup Relations*, 11, 371-385. Hentet fra http://peer.ccsd.cnrs.fr/docs/00/57/16/93/PDF/PEER_stage2_10.1177%252F1368430208090648.pdf

Schei, V., Rognes, J.K., & Shapiro, D.L. (2011). Can individualists and cooperators play together? The effect of mixed social motives in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 371-377. Hentet fra <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103110002167#>

Statistisk sentralbyrå. (2013a, 18. september). Olje- og gassvirksomhet, produksjon, 2. kvartal 2013. Hentet fra <http://ssb.no/energi-og-industri/statistikker/ogprodre>

Statistisk sentralbyrå. (2013b, 05. desember). Olje- og gassvirksomhet, investeringer, 4. kvartal 2013. Hentet fra <http://ssb.no/energi-og-industri/statistikker/oljeinv>

Statoil. (2009, 15. juni). Olje-Norge 40 år. Hentet fra <http://www.statoil.com/no/about/history/oilnorway40years/pages/default.aspx>

Statoil. (2012, 09. oktober). Oljebransjen får et eget anbudstorg. Hentet fra <http://www.statoil.com/no/OurOperations/Procurement/Pages/findcontractsnews.aspx>

Statoil. (2013, 25. november). Kort om Statoil. Hentet fra <http://www.statoil.com/no/About/InBrief/Pages/default.aspx>

Sverdrup, T. E. (2012a, 26. september). *Collecting qualitative data*. Forelesning ved NHH i faget STR402 - Methodology for master thesis

Sverdrup, T. E. (2012b, 03. oktober). *Analyzing qualitative data*. Forelesning ved NHH i faget STR402 - Methodology for master thesis

Wikipedia. (2013a, 9. mars). Blokk (geografi). Hentet fra [http://no.wikipedia.org/wiki/Blokk_\(geografi\)](http://no.wikipedia.org/wiki/Blokk_(geografi))

Wikipedia. (2013b, 10. mars). Entreprenør. Hentet fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Entreprenør>

9. Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide

Fase 1: Rammesetting

1. Løst prat (5 min)

- Uformell prat

2. Informasjon (5 min)

- Temaet for vår utredning er forhandlinger i oljebransjen.

Problemstillingen vår er: Hvordan og i hvilken grad har leverandørene påvirkningskraft i avtaleformuleringen?

- Alle intervjuobjektene og svarene våre i oppgaven vil være anonyme. For eksempel vil vi omtale bedriftene som bedrift 1, bedrift 2 osv.
- Er det noe du synes er uklart? Har du noen spørsmål før vi går i gang?
- Start opptak

Fase 2: Erfaringer

3. Overgangsspørsmål: (5 min)

- Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?

Vi vil undersøke forhandlinger som skjer gjennom møter med den andre parten. Vi ønsker derfor at du tar utgangspunkt i slike forhandlinger når du besvarer spørsmålene våre.

- Hva slags erfaringer har du med forhandlinger i oljebransjen?

Fase 3: Fokusering

4. Nøkkelspørsmål: (45 min)

PROSEDYRER

1. Hvordan kommer dere i kontakt med en kunde før en forhandling?
 - I hvilken grad mener du at anbudsprosessen legger premissene for hvordan forhandlingen foregår?
 - Hender det at dere er i direkte forhandlinger?
2. Kan du beskrive hvordan du går frem for å *forberede* deg til en forhandling?
 - Hvor viktig mener du det er å stille forberedt til forhandlingene?
 - Forhandlere dere i team eller enkeltvis?
3. Kan du beskrive prosedyrene som benyttes i selve *forhandlingsprosessen*?

ATFERD

4. På hvilke måter kan dere påvirke kundens atferd til fordel for dere selv i forhandlingene?
5. Oppfordrer dere til samarbeid i forhandlinger?
 - Er det din erfaring at den andre parten også fokuserer på dette dersom dere oppfordrer til samarbeid?
6. Hvordan legger dere til rette for at et godt samarbeid skal bevares?
7. I hvilken grad forsaker dere egne interesser for å opprettholde samarbeidet?
8. Mener du at dere inngår mange kompromisser?
9. Hva vektlegger du mest i forhandlinger, dine egne eller motpartens interesser?
10. Hvordan prøver du å håndtere eventuelle konflikter som oppstår under en forhandling?
11. I hvilken grad varierer atferdsstilen deres i forhold til hvilken kunde du forhandler med?

RELASJONER

12. Hva mener du skaper en god relasjon til en kunde?
 - Kan du gi eksempler på en slik relasjon?
13. Hva gjør dere for å opprettholde en god kunderelasjon under og etter forhandlingene?
14. Hvordan vil du definere tillit i forbindelse med forhandlinger?
15. Hva er, etter din mening, de viktigste årsakene til at et samarbeid ikke fungerer mellom leverandør og kunde?

MAKT OG AVHENGIGHET

16. Hva mener du avgjør maktforholdet mellom dere og kundene?
17. Hvordan opplever du maktforholdet mellom dere og kundene i deres bransje?
18. Kan du beskrive konkurransen i bransjen (på leverandørsiden) dere operer i?
 - Hvilke andre leverandører leverer de samme produktene eller lignende produkter?
19. Hvor viktig vil du si at deres produkter/tjenester er for oljeoperatørene?
 - Hvilke områder er dere best på?
20. Har du inntrykk av at kundene deres er lojale?
21. Hva er viktigst for dere, å ha mange små kunder, eller få store kunder?

Fase 4: Tilbakeblikk

5. Oppsummering (ca. 5 min)

- Eventuelle oppklaringer
- Er det ellers noe annet du vil kommentere eller noen annen informasjon du vil legge til?
- Er det noen andre i denne bedrifter som du mener vi burde intervju?
- Oppsummering