



**Norges  
Handelshøyskole**

*Norwegian School of Economics  
and Business Administration*

## **Markedseksponering:**

**Konsekvenser for samarbeid i interne kunde-  
leverandør-relasjoner**

**Anita Ellen Tobiassen**

Avhandling levert til Institutt for strategi og ledelse ved Norges  
Handelshøyskole som del av kravet til graden dr.oecon.

Juli 2002

ISBN: 82-405-0083-8

## Forord

ENDELIG FERDIG! Jeg tror mange som har fulgt meg gjennom denne prosessen vil være enig med meg i disse ordene. For det har vært en lang, og til tider tung prosess. Jeg har innimellom tvilt på egne evner, egen interesse og vilje til å gjøre dette ferdig. Eller forresten, helt riktig er det ikke, innerst inne har jeg alltid visst at dette ville gå, og det har gitt meg styrke til å ta fatt på arbeidet om og om igjen.

Det er mange som skal takkes på veien. Først vil jeg takke min veileder Tom Colbjørnsen for veldig god støtte. Det gjelder både faglig inspirasjon og faglige innspill, men også for oppmuntrende tilbakemeldinger og gode kommentarer. Takk for at du aldri mistet troen på meg! Jeg har også satt pris på våre diskusjoner om livets viderverdigheter. En stor takk skal også rettes til mine øvrige veiledere Christine Meyer og Erik W. Jakobsen for de gode og konstruktive kommentarene jeg har fått. De har vært nyttige i arbeidet. En annen som fortjener en spesiell takk er Herbjørn Nysveen. Du har vært til uvurderlig støtte underveis, og også tatt deg tid til å lese og kommentere arbeidet. En takk også til Torstein Nesheim som har kommentert en tidligere versjon av denne avhandlingen.

Utover de som er nevnt til nå, er det mange andre som fortjener en takk. Det gjelder alle på Institutt for strategi og ledelse, og ikke minst stipendiatene ved instituttet fra min tid der. Dere bidro til et godt sosialt miljø med mange interessante diskusjoner og festlige sammenkomster. Her vil jeg spesielt nevne Erik Døving, Vidar Schei, Aksel Rokkan, Åge Johnsen, Håvard Ness, Leif Hem og Svein T. Johansen. Noen av dere er mine kollegaer i dag ved SNF. Videre vil jeg nevne Ellen Altenborg, Ingunn Elvekrok og Gro Ladegård. Dere har alle betydd mye for meg. Det samme gjelder Bente Flygansvær, som er en god diskusjonspartner både når det gjelder fag og ikke minst alle andre sider ved livet. Jeg setter stor pris på alle samtalene vi har hatt og som vi vil ha i fremtiden. En annen som fortjener en stor takk er May-Britt Ellingsen, en god venninne fra "bankkarrieren" i Harstad. Takk for at du alltid har vært der. Stå på, du er snart ferdig du også! Jeg vil også rette en spesiell takk til Karen Modesta Olsen som har vært min "allierte" de senere år. På grunn av deg har det vært morsommere å gå på jobben. Vi har også fått testet ut en mengde lunsjsteder i Bergen, forresten en vane vi må fortsette med.

En stor takk skal også rettes til Statoil som har bidratt både med finansiell støtte og tilgang til data. Tusen takk til alle informantene som har tatt seg tid til å stille opp til lange intervjuer, selv om dere hadde en travel hverdag. En spesiell takk til Einar Brandsdal som har vært min kontaktperson i selskapet. Takk for all velvilje og ditt gode humør. Videre vil jeg takke SNF og Fondet for anvendt forskning som bidro med midler til slutføring av avhandlingen. Det er jeg svært takknemlig for.

Til sist, men ikke minst, vil jeg rette en spesielt stor takk til mine barn, Thomas André og Jørgen. Jørgen, min ”lille” sønn, som nå har blitt stor, for at han holdt ut med sin mor år etter år. Han har vært til god støtte og hjelp underveis, og sagt ”mamma, i dag tror jeg du skal ta deg en tur på kafé, da blir du sikkert i bedre humør..” Thomas, for alt du har måttet unnvære. Hvis denne avhandlingen skal tilegnes til noen, må det være Thomas og Jørgen! Men for å være helt ærlig, tror jeg ingen av dem ønsker den. De kan ikke forstå at noen orker å jobbe med noe sånt år etter år etter år.

Bergen, juni 2002

Anita Ellen Tobiassen

## Sammendrag

Hensikten med denne avhandlingen har vært å studere samarbeid mellom interne kunder og interne leverandør og hvordan dette samarbeidet påvirkes av markedseksposering. Det er spesielt tre sider ved samarbeidet det er lagt vekt på å studere: 1) hvordan samarbeidet er styrt og organisert, det vil si hvilken kombinasjon av styringsmekanismer vi finner i relasjoner mellom interne kunder og interne leverandører, 2) kundenes og leverandørenes atferd i form av å være krevende kunder og kundeorienterte leverandører, og 3) i hvilken grad interne kunder og leverandører er mer opptatt av egne interesser på bekostning av fellesinteresser.

Det teoretiske utgangspunktet for avhandlingen er økonomisk organisasjonsteori. Med bakgrunn i dette perspektivet, har jeg redegjort for ulike måter enheter i en organisasjon kan være markedsekspontert på og også redegjort for hvilke sider ved samarbeidet som jeg har valgt å inkludere i undersøkelsen.

Jeg har valgt et casestudie design. Studien består av i alt fire case som har vært gjenstand for grundig analyse. Hvert case består av en kunde og en leverandør og disse varierer med hensyn til stor eller liten grad av markedseksposering. Alle casene er i Statoil. Datainnsamlingen bestod i dybdeintervju med nøkkelinformanter, samt ulike typer av arkivdata.

Resultatene tyder på at markedseksposering er positivt for samarbeidet. Når interne leverandører har stor grad av markedseksposering blir de mer kundeorienterte overfor sine interne kunder. De synes også å opptre mindre i egeninteresse. For markedseksponterte leverandører ser det heller ikke ut til å være noen direkte motsetning mellom å opptre i egen- og fellesinteresse. Kunder med stor grad av markedseksposering er mer krevende kunder enn kunder som er lite markedseksponterte, samtidig som de opptrer noe mer i egeninteresse. En kombinasjon av styringsmekanismene pris, autoritet og tillit synes mest effektivt for at et internt kunde-leverandør-samarbeid skal fungere godt.

På bakgrunn av resultatene har jeg formulert 11 proposisjoner som kan være gjenstand for videre forskning. Jeg har også drøftet hvilke praktiske metoder for markedseksposering som kan synes mest hensiktsmessig, gitt at en også ønsker et samarbeid mellom kunder og leverandører.



# Innholdsfortegnelse

<b>1. Introduksjon</b>	
1.1 Innledning	1
1.2 Bakgrunn og problemstilling	2
1.3 Forskningsspørsmål	4
1.4 Teoretisk bakgrunn og bidrag	7
1.5 Metodisk tilnærming	10
1.6 Oversikt over avhandlingen	10
<b>2. Markedseksponering av foretak</b>	<b>12</b>
2.1 Teoretisk bakgrunn	
2.2 Styringsformer og styringsmekanismer	14
2.3 Styringsutfordringer i hierarkiet	17
2.3.1 Integrering av styringsmekanismene pris og autoritet i hierarkiet	19
2.3.2 Grader av markedseksponering	26
2.4 Oppsummering	30
<b>3. Samarbeid mellom interne kunder og leverandører</b>	<b>31</b>
3.1 Innledning	31
3.2 Hvorfor samarbeid mellom intern kunde og intern leverandør	32
3.3 Utfordringer ved markedseksponering og samarbeid	33
3.4 Empiriske studier	38
3.5 Ulike sider ved samarbeidet mellom intern kunde og leverandør	44
3.6 Forskningsmodell	48
3.7 Oppsummering	50
<b>4. Undersøkelsesopplegg og innsamling av data</b>	<b>51</b>
4.1 Forskningsdesign	51
4.2 Valg av case	54
4.2.1 Kort beskrivelse av casene	57
4.3 Datainnsamling	60

4.3.1 Personlige intervju	60
4.3.2 Arkivdata	63
4.4 Dataanalyse	65
4.4.1 Koding av data	65
4.4.2 Analyse av det enkelte case	66
4.4.3 Analyse på tvers av casene	67
4.5 Validitet og reliabilitet	68
4.5.1 Objektivitet	69
4.5.2 Validitet	69
4.5.3 Reliabilitet	72
4.7 Oppsummering	72
<b>5. Statoil – konteksten for undersøkelsen</b>	<b>74</b>
5.1 Innledning	74
5.2 Organisering og styring av selskapet	75
5.3 Oppsummering	81
<b>6. Oljehandel og forsyning – Navion</b>	<b>82</b>
6.1 Beskrivelse av partene	82
6.2 Hvorfor samarbeid	84
6.3 Markedseksposering	85
6.3.1 Markedseksposering Oljehandel og Forsyning (O&S)	85
6.3.2 Markedseksposering Navion	85
6.3.3 Styring og organisering av samarbeidet	86
6.4 Samarbeidet mellom O&S og Navion	88
6.4.1 Samarbeidsatferd	88
6.4.2 Konflikt	94
6.4.3 Tillit og personlige relasjoner	95
6.4.4 Vilje og interesse for erfaringsoverføring	96
6.5 Analyse	97
6.5.1 Markedseksposering av O&S og Navion	97
6.5.2 Kombinasjon av styringsmekanismer og rollen de spiller for samarbeidet	98
6.5.3 Krevende kunde og kundeorientert leverandør	101



6.5.4 Egeninteresse versus fellesinteresse	105
6.6 Oppsummering	108
<b>7. Sleipner – Utbyggingsteknologi</b>	<b>109</b>
7.1 Beskrivelse av partene	109
7.2 Hvorfor samarbeid	113
7.3 Markedseksposering	113
7.3.1 Markedseksposering Sleipner	113
7.3.2 Markedseksposering Utbyggingsteknologi (UBT)	115
7.3.3 Styring og organisering av samarbeidet	115
7.4 Samarbeidet mellom Sleipner og UBT	117
7.4.1 Samarbeidsatferd	118
7.4.2 Konflikt	124
7.4.3 Tillit og personlige relasjoner	125
7.4.4 Vilje og interesse for erfaringsoverføring	126
7.5 Analyse	129
7.5.1 Markedsksposering av Sleipner og UBT	129
7.5.2 Kombinasjon av styringsmekanismer og rollen de spiller for samarbeidet	130
7.5.3 Krevende kunde og kundeorientert leverandør	133
7.5.4 Egeninteresse versus fellesinteresse	137
7.6 Oppsummering	140
<b>8. Raffinering – Forskning og utvikling</b>	<b>141</b>
8.1 Beskrivelse av partene	141
8.2 Hvorfor samarbeid	145
8.3 Markedseksposering	146
8.3.1 Markedseksposering Raffinering	146
8.3.2 Markedseksposering Forskning og utvikling (F&U)	147
8.3.3 Styring og organisering av samarbeidet	148
8.4 Samarbeidet mellom Raffinering og F&U	150
8.4.1 Samarbeidsatferd	150
8.4.2 Konflikt	158

8.4.3	Tillit og personlige relasjoner	160
8.4.4	Vilje og interesse for erfaringsoverføring	161
8.5	Analyse	163
8.5.1	Markedeksponering av Raffinering og F&U	163
8.5.2	Kombinasjon av styringsmekanismer og rollen de spiller for samarbeidet	164
8.5.3	Krevende kunde og kundeorientert leverandør	166
8.5.4	Egeninteresse versus fellesinteresse	170
8.6	Oppsummering	173
<b>9.</b>	<b>Sleipner –Teknisk opplæring</b>	<b>174</b>
9.1	Beskrivelse av partene	174
9.2	Hvorfor samarbeid	176
9.3	Markedeksponering	177
9.3.1	Markedeksponering Teknisk opplæring (TOP)	177
9.3.2	Styring og organisering av samarbeidet	178
9.4	Samarbeidet mellom Sleipner og TOP	179
9.4.1	Samarbeidsatferd	180
9.4.2	Konflikt	185
9.4.3	Tillit og personlige relasjoner	186
9.4.4	Vilje og interesse for erfaringsoverføring	187
9.5	Analyse	188
9.5.1	Markedeksponering av TOP	188
9.5.2	Kombinasjon av styringsmekanismer og rollen de spiller for samarbeidet	188
9.5.3	Krevende kunde og kundeorientert leverandør	191
9.5.4	Egeninteresse versus fellesinteresse	195
9.6.	Oppsummering	197
<b>10.</b>	<b>Sammenlignende analyse</b>	<b>198</b>
10.1	Markedeksponering	198
10.2	Kombinasjon av styringsmekanismer	200
10.2.1	Hvorfor forskjell i styringsmekanismer	204
10.3	Kunde- og leverandøratferd	205

10.4 Egeninteresse versus fellesinteresse	211
10.5 Oppsummering	215
<b>11. Samarbeid mellom interne kunder og leverandører</b>	<b>218</b>
11.1 Innledning	218
11.2 Markedseksposering	219
11.3 Kombinasjon av styringsmekanismer i interne kunde-leverandør-relasjoner	221
11.4 Krevende kunder og kundeorienterte leverandører	230
11.5 Egeninteresse versus fellesinteresse	237
11.6 Oppsummering	245
<b>12. Konklusjoner</b>	<b>248</b>
12.1 Tilnærming og forutsetninger	248
12.2 Studiens teoretiske bidrag	250
12.3 Praktiske implikasjoner	256
12.4 Begrensninger	258
12.5 Forslag til videre forskning	261
12.6 Oppsummering	265
<b>Referanser</b>	<b>266</b>
Appendix	277

## Liste over figurer

Figur 1.1	Tentativ forskningsmodell	7
Figur 3.1	Forskningsmodell for studien	49
Figur 4.1	Utvalgsramme	55
Figur 4.2	Casene i undersøkelsen	57
Figur 5.1	Statoils organisasjonskart	76
Figur 11.1	Sammenheng mellom markedseksposering, kundekrav og kundeorientert atferd	236

## Liste over tabeller

Tabell 1.1	Forskningsopplegg	10
Tabell 2.1	Markedeksponering av enheter	28
Tabell 2.2	Markedeksponering av kunde og leverandør	29
Tabell 4.1	Personlige intervju fordelt på enheter	61
Tabell 4.2	Arkivdata	64
Tabell 6.1	Kombinasjon av styringsmekanismer mellom O&S og Navion	101
Tabell 6.2	O&S' kundekrav	102
Tabell 6.3	Navions kundeorientering	103
Tabell 6.4	O&S og Navions grad av egeninteresse versus fellesinteresse	107
Tabell 7.1	Kombinasjon av styringsmekanismer mellom Sleipner og UBT	132
Tabell 7.2	Sleipners kundekrav (overfor UBT)	133
Tabell 7.3	UBTs kundeorientering	134
Tabell 7.4	Sleipners og UBTs grad av egeninteresse versus fellesinteresse	139
Tabell 8.1	Kombinasjon av styringsmekanismer mellom Raffinering og F&U	166
Tabell 8.2	Raffinerings kundekrav	167
Tabell 8.3	F&Us kundeorientering	169
Tabell 8.4	Raffinerings og F&Us grad av egeninteresse versus fellesinteresse	172
Tabell 9.1	Kombinasjon av styringsmekanismer mellom Sleipner og TOP	191
Tabell 9.2	Sleipners kundekrav (overfor TOP)	192
Tabell 9.3	TOPs kundeorientering	193
Tabell 9.4	Sleipners og TOPS grad av egeninteresse versus fellesinteresse	196
Tabell 10.1	Kontrakt og styringsmekanismer	201
Tabell 10.2	Kombinasjon av styringsmekanismer i relasjonene	204
Tabell 10.3	Sammenligning av kundekrav	206
Tabell 10.4	Sammenligning av kundeorientering	209
Tabell 10.5	Kundenes grad av egeninteressert atferd	213
Tabell 10.6	Leverandørenes grad av egeninteressert atferd	214
Tabell 11.1	Metoder for å utvikle kundeorientering hos intern leverandør	221
Tabell 11.2	Sammenligning av styringsmekanismer i studien og internprislitteraturen	225



Tro ikke frosten som senker en fred av sne i ditt hår. Alltid er det på jorden et sted tidlig vår. Tro ikke mørket når lyset går ned i skumringens fang. Alltid er det på jorden et sted soloppgang.

André Bjerke

# 1. Introduksjon

## 1.1 Innledning

Store organisasjoner deles ofte inn i flere enheter eller divisjoner. En viktig utfordring i denne forbindelse kan være å få til et godt samarbeid mellom disse enhetene. Hensikten med avhandlingen er derfor å studere *samarbeid mellom enheter*, og da enheter som utgjør *interne kunder og interne leverandører* og som er mer eller mindre *markedseksponerte*. Markedseksponering betyr at enheter utsettes for markedslignende mekanismer, dvs. at transaksjonene mellom dem prises og enhetene kan ofte velge om de vil kjøpe eller selge produkter og tjenester internt i foretaket eller eksternt i markedet. Ved markedseksponering har kundene og leverandørene et betydelig ansvar selv for å koordinere transaksjonene mellom seg og for å få samarbeidet mellom dem til å fungere.

Samarbeid mellom enheter er ikke et entydig begrep. I avhandlingen er dette avgrenset til tre faktorer. For det første omfatter samarbeid hvilke styringsmekanismer vi finner i relasjonen mellom partene. For det andre er samarbeid relatert til den atferden kunde og leverandør har overfor hverandre i form av å opptre som krevende kunder og kundeorienterte leverandører. Disse to sidene ved samarbeid er i stor grad relatert til koordinering av interne transaksjoner. Samarbeid mellom interne kunder og leverandører kan imidlertid omfatte mer enn dette. En tredje side ved samarbeidet som jeg også vil legge vekt på å studere, er i hvilken grad partene er mest opptatt av seg selv (egeninteresse) på bekostning av andre enheter og bedriften totalt sett (fellesinteresse). Dette er ikke minst relevant i forhold til å organisatorisk læring og muligheten til å ta ut synergier på tvers av enheter.

Jeg vil i neste kapittel (1.2) si litt mer om om bakgrunnen for studien og redegjøre for problemstillingen. Deretter vil jeg presentere forskningsspørsmålene (1.3). Videre er det en kort presentasjon av teoretisk bakgrunn og mulige bidrag studien kan gi både teoretisk og praktisk (1.4). I kapittel 1.5 gis det en kort begrunnelse for metodisk tilnærming, mens det siste kapitlet (1.6) gir en oversikt over strukturen i avhandlingen, samt oppsummering av valgt forskningsopplegg.



## 1.2 Bakgrunn og problemstilling

Interne kunde-leverandør-relasjoner er et resultat av at *mekanismer fra markedet* (som for eksempel pris) bringes inn i hierarkiet. Markedet gir i utgangspunktet de sterkeste insentivene ("high-powered incentives") og hierarkiet de svakeste (Williamson, 1975). Gjennom å innføre insentiver fra markedet i hierarkiet ønsker man å etterligne insentivene i markedet, slik at insentivene i hierarkiet blir sterkere ("more high-powered"). Et kjennetegn ved markedet er konkurranse. Jo sterkere konkurransen er, jo sterkere insentiver. Organisasjoner med liten eller ingen konkurranse, som for eksempel monopolbedrifter, gir rom for ineffektivitet (Leibenstein, 1987), og det kan bygge seg opp slakk i organisasjonen (Cyert og March, 1963). Siden monopolbedrifter ikke opplever et press fra omgivelsene til å endre seg, har de små insentiver til å effektivisere arbeidsmåter og rutiner (Colbjørnsen, 1997). Tilsvarende er det også for enheter innad i en organisasjon. I store, og gjerne vertikalt integrerte bedrifter, befinner mange enheter seg ut fra et verdikjedeperspektiv langt fra sluttmarkedet (Porter, 1985). Følgelig har de liten forståelse for de kravene markedet stiller. Enhetene kan dermed bli mer opptatt av egne problemstillinger og faglig ståsted enn av sluttkundenes og interne kunders behov. Dette kan være en av årsakene til at det må skapes et internt press for å sikre at slike enheter blir mer *kundeorienterte*.

Innføring av markedsmekanismer tilsier redusert bruk av hierarkisk autoritet til fordel for økt bruk av resultatkontroll og insentivsystemer som belønner ut fra enhetenes resultater (Zenger og Hesterly, 1997). Interne transaksjoner mellom enheter prises, og enhetene står ofte fritt til å velge om de vil kjøpe (selge) internt eller eksternt. Disse faktorene bidrar til å gi enheter sterkere insentiver til å fremstå som markedsorienterte og kostnadsbevisste. Spesielt det at kundene har *exit-mulighet* – kan bruke det eksterne markedet – er ifølge Colbjørnsen (1995) helt essensielt for å få interne leverandører til å fremstå som mer kundeorienterte (markedsorientert). Grunnen er at exit-mekanismen fungerer som en direkte *tilbakemeldingsmekanisme* til leverandøren om at kunden ikke er fornøyd med betingelsene.

Tillatelse av exit er imidlertid ikke tilstrekkelig. Kundene må *stille krav* overfor leverandør. Selv om innføring av exit-mekanismen gjør det lettere for kundene å stille krav, er det ikke gitt at de vil gjøre det. Hvilke krav en kunde vil stille kan og være avhengig av i hvilken grad kunden er markedseksponert. Mange interne kunder er markedsenheter som opererer direkte i markedet, og deres markedseksponering vil være en funksjon av den konkurranseintensiteten

de møter der. Imidlertid kan innføring av exit-mekanismen gjøre det lettere for kundene å stille krav. Exit er ifølge Hirschman (1970) én av i alt to tilbakemeldingsmekanismer. Den andre er *voice*. Det er ikke gitt at exit alene er tilstrekkelig til å fortelle leverandøren hvorfor kunden ikke er fornøyd. Det er her *voice* kommer inn i bildet. Voicemekanismen innebærer en direkte tilbakemelding til leverandør eller en felles overordnet om hva som er galt. Problemet med *voice* er at mekanismen alene sjelden er sterk nok til å korrigere atferd (Hirschman, 1970). Muligheten for exit bidrar derfor til at kundene kan legge et sterkere pressmiddel bak sine krav og *voice*-mekanismen kan følgelig bli mer virksom.

Voicemekanismen kan omfatte mer enn bare det å klage til leverandøren om dennes leveranser, men også resultere i *utveksling av erfaringer* mellom partene. Utveksling av erfaringer medfører at partene kan lære av hverandre og i beste fall resultere i økt organisatorisk kunnskap (Kogut og Zander, 1992). Informasjonsutveksling kan også gjøre det enklere å ta ut synergier knyttet til både bredde og skala (Hill, Hitt og Hoskisson, 1992). Nettopp det å ta ut synergier blir sett på som en av fordelene med å være én organisasjon sammenlignet med mange små. Informasjonsutveksling er også nødvendig for å koordinere interne transaksjoner. Interne transaksjoner er ofte komplekse (Williamson, 1985). Derfor er det påkrevd med tett kontakt for spesifikasjoner og utforming av transaksjonen. Spørsmålet er derfor om ikke *voice*-mekanismen på mange måter synes mer forenlig i interne kunde-leverandør-relasjoner enn exit-mekanismen.

Siden markedseksposering tilsier utstrakt delegering av ansvars- og beslutningsmyndighet til enhetsledere, vil interne kunder og leverandører ha et betydelig ansvar selv for å koordinere informasjon, ressurser og aktiviteter mellom seg. Forskning viser at desentralisering av beslutningsmyndighet kan gjøre det vanskeligere å koordinere aktiviteter på tvers av enheter, fordi enhetene har en tendens til å fokusere mest på egne mål (Mintzberg, 1979; Grabski 1985; Argyres, 1995). Spørsmålet er dermed hva som skjer når markedsmekanismer i form av pris og exit kommer i tillegg til delegering. På bakgrunn av diskusjonen så langt er problemstillingen for avhandlingen som følger:

***Hvordan vil markedseksposering påvirke samarbeidet mellom interne kunder og leverandører?***

### 1.3 Forsknings spørsmål

Selv om markedseksposering synes å være et utbredt fenomen som kan øke i omfang<sup>1</sup>, har vi lite kunnskap om hvilken betydning markedseksposering har for samarbeid mellom enheter. Studien har derfor som mål å være mer teoriutviklende enn teoritestende. Mesteparten av forskningen knytter seg til når bestemte styringsformer og styringsmekanismer bør velges, slik at det er behov for økt viten på området.

En viktig basis i et samarbeid er de styringsmekanismene dette samarbeidet er basert på. Koordinering av interne transaksjoner mellom markedseksposerte parter, tilsier en kombinasjon av styringsmekanismene *pris* og *autoritet*. Mekanismene er gjerne fastsatt av konsernledelsen, og sier også noe om kontrakten mellom konsernledelsen og enhetsleder i form av fordelingen av ansvars- og beslutningsmyndighet. Kontrakten mellom konsernledelsen og enhetsleder legger føringer for beslutningsrommet i en spesifikk kunde-leverandør-relasjon. Hvis enhetslederne har et stort beslutningsrom, kan de selv ha anledning til å utforme styringsmekanismer i relasjonen, for eksempel gjennom å etablere egne rutiner for samarbeidet (formalisering). Kontrakten mellom en intern kunde og leverandør kan derfor både være en funksjon av styringsmekanismene som er bestemt av felles ledelse, og som de selv etablerer.

En styringsmekanisme som ikke har blitt viet oppmerksomhet i interne kunde-leverandør-relasjoner er tillit. Vi vet fra studier av interorganisatoriske relasjoner at relasjonelle mekanismer som for eksempel *tillit*, er en viktig mekanisme i samarbeidet i tillegg til pris og autoritet (Bradach og Eccles, 1989). I hvilken grad dette også gjelder intraorganisatoriske relasjoner har vi mindre innsikt om, men det kan tenkes slike mekanismer får betydning når det blir økt usikkerhet i relasjonene ved at kunder kan velge exit.

På bakgrunn av diskusjonen ovenfor, er det etter min vurdering derfor interessant å få mer innsikt i hvordan kombinasjonen av styringsmekanismer faktisk er og ikke minst hvilken rolle de spiller for samarbeidet. Dette gir oss forsknings spørsmål 1:

---

<sup>1</sup> Det ser vi blant annet av debatten i offentlig sektor om konkurranseutsetting av tjenester.

**Forskningsspørsmål 1:**

- a) *Hvordan kombineres ulike styringsmekanismer i intraorganisatoriske kunde-leverandør-relasjoner*
- b) *hvilken rolle spiller styringsmekanismene for partenes atferd og koordineringen av transaksjoner mellom dem?*

Som poengtert tidligere, har interne kunder og leverandører selv ansvaret for å koordinere transaksjoner mellom seg. En viktig dimensjon her er hvordan de *opptrer* overfor hverandre i rollene som kunde og leverandør. I en markedseksponert organisasjon er det nødvendig at kundene er kompetente og vet å *stille krav* overfor leverandørene (Colbjørnsen, 1995). De må presisere hva de trenger, til hvilken kvalitet og pris og være villig til å bruke exit-mekanismen dersom de ikke er fornøyd.

Ser vi på leverandørene, er det ønskelig at de opptrer *kundeorientert* overfor sine kunder, dvs. at de etterkommer kundenes behov og ønsker og leverer til riktig kvalitet, pris og avtalt tidspunkt. Imidlertid er det ofte slik at ansatte i leverandørenheter, for eksempel innen FoU, har en tendens til å prioritere arbeid med faglig interessant teknologi og teknologiske løsninger uten at det nødvendigvis er et uttalt behov for disse i organisasjonen eller i markedet (Richardson, 1985; Allen og Katz, 1992). Dersom slike enheter blir markedseksponert ved at kundene kan bruke exit-mekanismen, gir det leverandørene et insentiv til å skaffe seg bedre innsikt i hva kundene (både interne og eksterne) har behov for og er villig til å betale (Colbjørnsen, 1995). Et mulig resultat er dermed at leverandørene fremstår som mer kundeorienterte.

Samtidig kan det og tenkes at kunde- og leverandøratferden er en funksjon av dynamikken mellom partene; hvordan opptrer kunde og hvordan opptrer leverandøren overfor hverandre, dvs. at den ene "svarer på" den annens atferd. Dette kan igjen kanskje variere med om én eller begge partene i en relasjon er markedseksponerte. Er det for eksempel viktigere at leverandør er markedseksponert enn at kunden er det, eller omvendt? I store organisasjoner kan vi ha kjeder av kunde-leverandør-relasjoner, slik at en enhet vil opptre som kunde i en relasjon og leverandør i en annen, noe som kan gjøre kunde- og leverandørrollene mer uklare. I tillegg kan det å skulle opptre som kunder og leverandører og samtidig være kollegaer oppleves som

konfliktfylte roller (Neuhaus, 1996). Det er for eksempel ikke gitt at kunder alltid vet hva som ligger i en kunderollen og om de faktisk opptrer som kunde overfor leverandøren. På bakgrunn av diskusjonen ovenfor er følgende forskningsspørsmål utledet:

### ***Forskningsspørsmål 2***

***Hvilken betydning har markedseksposering for kunde- og leverandøratferd (i form av å være krevende kunder og kundeorienterte leverandører)***

I markeder har vi aktører som har som preferanse å oppfylle egne behov og hvor prisen antas å være en svært viktig, om ikke viktigste koordineringsmekanismen (Hayek, 1945). Selv om prisen alene sjelden utgjør den eneste koordineringsmekanismen i interne kunde-leverandørrelasjoner er det interessant å avdekke om enheter i en mer markedseksposert kontekst blir mer opptatt av seg selv og egne preferanser på bekostning av å få til et velfungerende samarbeid. Inndeling av organisasjoner i mindre enheter gir rom for *interesse- og målkonflikter* (Cyert og March, 1963). Økt markedsstyring av enhetene skal resultere i mindre slakk (Leibenstein, 1989) og økt konkurranse om ressurser internt i organisasjonen (Kramer, 1991). Disse faktorene kan gjøre det vanskeligere å forene interessene slik at konfliktnivået blir større. Konkurranse om ressurser kan resultere i at ansatte identifiserer seg mer med egen enhet og er lojal overfor denne på bekostning av organisasjonen som helhet (Reichers, 1985). Dette kan resultere i *opportunistiske spill* mellom ledere i disse enhetene (Burke og Goddard, 1990). Slike faktorer kan bidra til at enheter blir mindre interessert i å *utveksle ressurser og erfaringer* med andre enheter. Faren er med andre ord at enhetene blir mer opptatt av seg selv og egne mål (egeninteresse) på bekostning av andre enheters sine mål og bedriftens mål (fellesinteresse). Dette er konkretisert i forskningsspørsmål nr 3:

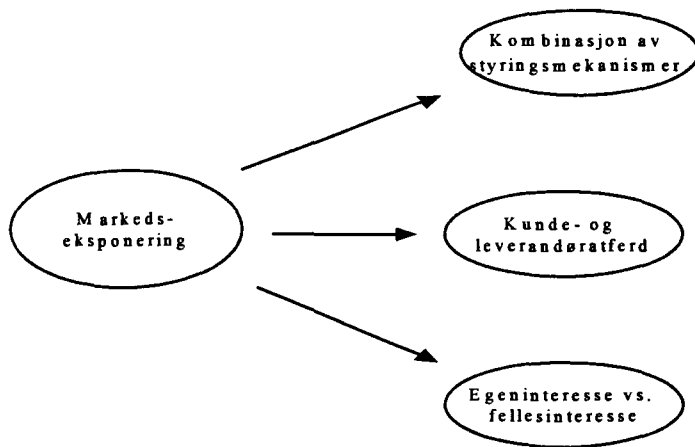
### ***Forskningsspørsmål 3:***

***Blir markedseksposerte enheter mer opptatt av seg selv og lokale mål (egeninteresse) på bekostning av andre enheters og bedriftens mål (fellesinteresse)?***

Forskningsspørsmålene representerer ulike sider ved samarbeidet i en intern kunde-leverandør-relasjon. De to første spørsmålene er i hovedsak relatert til koordinering av transaksjonene mellom dem i form av fokus på hvilke styringsmekanismer som trer i kraft i

denne forbindelse og hvor krevende kunden er og hvor kundeorientert leverandøren er. Det siste spørsmålet går utover selve koordineringen av interne transaksjoner og er mer relatert til samarbeidsklimaet mellom partene. De tre forskningsspørsmålene er illustrert i figur 1.1. Figuren utgjør forskningsmodellen for studien. Jeg har valgt å ikke redegjøre ytterligere for modellen i dette kapitlet, men viser til kapittel 3.6 senere i avhandlingen.

**Figur 1.1**      **Tentativ forskningsmodell**



#### **1.4 Teoretisk bakgrunn og bidrag**

Forskning på markedseksponering og tilgrensende tema springer i stor grad ut av økonomiske perspektiver på organisasjoner, som for eksempel transaksjonskostnadsteori (Williamson, 1975; 1985, 1991), internprislitteratur (Eccles, 1985a; Grabski, 1985; Shelanski, 1993) og teorien om markedsmatrisen (Colbjørnsen, 1995). Den økonomiske litteraturen er etter min mening relevant både for å belyse begrepet markedseksponering og for drøfte mulige sammenhenger mellom markedseksponering og dimensjoner ved et internt kunde-leverandør-samarbeid. Incentivstyring er et sentralt element i økonomiske teorier og markedseksponering dreier seg nettopp om det: hvordan gi alle enheter i en organisasjon sterkere incentiver slik at de både blir mer kostnadsbevisste og markedsorienterte. En viktig antakelse i teoriene er at

atferd er intensjonelt rasjonell og velges ut fra best mulig tilgjengelig informasjon for å maksimere egen nytte. De insentivene enheter har, og som vil variere med hvor markedseksponerte de er, kan bidra til å forklare holdninger og atferd i de respektive enhetene<sup>2</sup>, som igjen forventes å gi seg utslag i samarbeidet.

### *Teoretisk bidrag*

Transaksjonskostnadsteorien er mye anvendt for å forklare styringsform og hvilke styringsmekanismer som er rådene i de respektive formene (marked, hierarki, mellomliggende former). Teorien har i liten grad tatt opp i seg at styringsmekanismer kan variere innad i hierarkiet og at autoritet åpner opp for nye veier for opportuniste (Dow, 1987). Denne studien kan gi økt innsikt på området og bidra til økt forståelse av hvordan styringsmekanismer kombineres i hierarkiet og betydningen av opportuniste i interne relasjoner, og således være et bidrag til denne litteraturen.

Internprislitteraturen har i likhet med transaksjonskostnadsteorien ofte en normativ tilnærming. Et viktig spørsmål i litteraturen er *valg* av internprismetode og under hvilke betingelser én bestemt metode bør velges. Hovedtyngden av studier er surveys på bedriftsnivå og lite på det nivået hvor de interne transaksjonene faktisk skjer (subenhetsnivå) (Colbert og Spicer, 1995). Noen studier har eksplisitt studert forholdet mellom interne kunder og interne leverandører, men disse har hovedsakelig et eksperimentelt design (Ackelsberg og Yukl, 1979; Chalos og Haka, 1993; Ghosh, 1994) der temaet først og fremst er knyttet til forhandlinger om internprisen. I litteraturen påpekes det samtidig at den konteksten den interne handelen skjer bør tas i betraktning for bedre å kunne håndtere internprisproblemet effektivt (Spicer, 1988; Holmstrom og Tirole, 1991). Selv om det finnes noen studier som ivaretar dette (for eksempel Eccles, 1985a; Colbert og Spicer, 1995) er det få studier som er direkte opptatt av hva som preger relasjonene mellom intern kunde og leverandør utover det som gjelder internprisen. Internprisprosessen omfatter imidlertid langt mer enn selve prisen (Jakobsen, 1994; Meer-Kooistra, 1994). Denne studien kan derfor bidra til å gi økt innsikt i interne kunde-leverandør-relasjoner, og hvor prisen bare vil utgjøre et av flere element.

---

<sup>2</sup> Eller rettere sagt holdninger og atferd til ansatte i disse enhetene. Analysen i avhandlingen vil ikke være på individnivå, men man kan tenke seg at dette også vil gjelde for enheter (de som representerer de ulike enhetene på vegne av enheten).

Når det gjelder Colbjørnsens (1995) teori om markedsmatrisen, tar teorien organisasjonenes grenser for gitt, noe denne studien også vil gjøre. Hovedtemaet i teorien er hvordan designe og styre organisasjoner på en måte som gjør det mulig både å ta ut stordriftsfordeler og unngå ineffektiviteter knyttet til manglende insentiver og press. Markedseksposering av interne leverandører er ét forslag her. Teorien har i liten grad vært utsatt for empiriske tester. Selv om min studie i stor grad bygger på denne teorien, tar studien ikke mål av seg å teste ut teorien, blant annet fordi teoriens analysenivå mer er organisasjonen enn den enkelte enhet og relasjon som utgjør analysenivåene her. Studien kan likevel bidra til innsikt i teoriens relevans.

Videre drøfter teorien i liten grad at markedseksposeringen kan variere både for kunder og leverandører, noe jeg vil legge vekt på i min studie. Det er nødvendigvis ikke slik at alle interne kunder er nær sluttmarkedet, og følgelig kan også kunder være lite markedseksposerte. Videre kan markedseksposeringen også variere for kundenheter som opererer i markedet alt etter hvilken konkurranseintensitet det er i deres respektive markeder. Det å få bedre innsikt i samarbeidet mellom mer eller mindre markedseksposerte kunder og leverandører kan være et bidrag til denne teorien. Et annet bidrag er betydningen av tillit som styringsmekanisme. Teorien om markedsmatrisen fokuserer på at prismekanismen må kombineres med et visst innslag av autoritet. Min studie vil i tillegg inkludere tillit som styringsmekanisme, og det kan tenkes at det vil være funn her som har relevans for teorien.

### *Praktisk bidrag*

Markedseksposering er et fenomen som øker i utbredelse. Spørsmålet er derfor om det begynner å bli en ”ledelsesmote” (Meyer og Rowan, 1991) like mye som et bevisst valg. Økt innsikt og kunnskap omkring markedseksposering og hvilken betydning det har for interne forhold utover det som går på å redusere kostnader, som ofte er det kortsiktige målet, kan ha betydning for valg av styringsmessige og organisatoriske løsninger. Studien kan bidra til praktisk innsikt i om det er mulig for konsernledelsen å markedseksposere enheter uten at det går ut over samarbeidet og eventuelt hvordan.



## 1.5 Metodisk tilnærming

Studien er basert på en multipel case-studie, bestående av i alt fire case. Casene er valgt ut etter en utvalgsramme som er utviklet på bakgrunn av forskningsspørsmålene og det konseptuelle rammeverket. Hvert case består av en kunde- og leverandørenhet. Den viktigste datainnsamlingsmetoden er personlige intervjuer. I tillegg kommer det også en rekke sekundærdata. Intervjudataene er kodet ved hjelp av et dataprogram, HyperResearch, mens sekundærdataene er kodet manuelt. Hvert case blir så beskrevet langs ulike dimensjoner som inngår i forskningsspørsmålene, og denne beskrivelsen er basert på informasjon fra informantene og sekundærdata. Deretter analyseres hvert case i henhold til forskningsspørsmålene. I forbindelse med analysene har jeg lagt vekt på å gjøre dataene mer kvantitative gjennom bruk av skala. Bruk av skala gjør det også enklere å sammenligne funn på tvers av casene, samtidig som jeg tror datamaterialet blir mer tilgjengelig for lesere.

## 1.6 Oversikt over avhandlingen

Jeg har i kapitlet presentert bakgrunnen for avhandlingen og hvilke forskningsspørsmål som vil bli gjenstand for analyse. Videre har jeg pekt på mulige bidrag og kort redegjort for valg av metode. Dette er oppsummert i tabell 1.

**Tabell 1.1: Forskningsopplegg**

---

Tema:	Markedseksposering i interne kunde-leverandør-relasjoner
Forsknings- spørsmål:	1) Styringsmekanismer i relasjonen og betydning for atferd og koordinering 2) Atferd i rollen som henholdsvis kunde og leverandør 3) Opptreden i egeninteresse eller fellesinteresse
Teoribakgrunn:	Økonomisk organisasjonsteori
Metode:	Multipel case-studie-design

---

I kapittel 2 og 3 presenteres det teoretiske rammeverket som danner utgangspunktet for studien. Kapittel 2 omhandler markedeksponering, både hvorfor markedeksponering av enheter blir iverksatt og hvilke metoder som kan brukes for å gjøre dette. Kapittel 3 drøfter ulike utfordringer knyttet til samarbeid mellom intern kunde og leverandør. Videre presenteres empiriske studier som er relevant for å forstå mulige sammenhenger mellom markedeksponering og samarbeid. I dette kapitlet skisseres det også en modell for studien.

Kapittel 4 redegjør for studiens metodiske del. Her begrunner jeg hvorfor jeg har valgt en casestudie og presenterer den utvalgsrammen som er brukt ved valg av casene. Videre gir kapitlet en oversikt over datakilder, hvordan jeg har kodet dataene, samt hvordan jeg har analysert det enkelte case og på tvers av casene. Til slutt i kapitlet drøftes validitet og reliabilitet.

I kapittel 5 gis en kort presentasjon av Statoil. Statoil utgjør den nærmeste konteksten til alle casene, ved at alle er en del av dette konsernet. Kapitlene 6 til og med 9 er casepresentasjoner og caseanalyser. I det enkelte case gis det først en kort presentasjon av de enhetene som inngår i caset. Deretter presenteres informantenes synspunkter på samarbeidet, og til sist min analyse av samarbeidet.

Kapittel 10 er en analyse på tvers av casene. I likhet med den enkelte caseanalyse, er analysen strukturert i henhold til markedeksponering og de tre forskningsspørsmålene skissert i kapittel 1. Sammenligningen er både på relasjonsnivå (casenivå) og på enhetsnivå, dvs. at kunde sammenlignes med kunde og leverandør med leverandør.

I kapittel 11 diskuteres funnene av studien i lys av eksisterende teori. På bakgrunn av studien fremsettes det også en del proposisjoner som kan danne grunnlag for videre forskning. Kapitlet følger for øvrig samme struktur som casekapitlene (kapittel 6-9) og kapittel 10. Til slutt, i kapittel 12 diskuteres studiens bidrag, praktiske implikasjoner, svakheter og begrensninger samt forslag til videre forskning.

## 2. Markedseksponering av foretak

Hensikten med dette kapitlet er å redegjøre for bakgrunnen for markedseksponering og mulige metoder for å markedseksponere en organisasjon (eller enheter i en organisasjon) på. Markedseksponering representerer én måte å styre og organisere interne aktiviteter, dvs. aktiviteter som befinner seg innad i hierarkiet. I en slik styringsform baserer ledelsen seg ikke lenger bare på styringsmekanismene autoritet og administrative rutiner, men trekker inn styringsmekanismer som tradisjonelt sett har blitt forbundet med markedet, dvs. pris og insentivmekanismer. Valg av organisasjonsform (eller institusjonell form som også er en vanlig betegnelse) med tilhørende styringsmekanismer finner vi hovedsakelig diskutert innenfor økonomiske perspektiver på organisasjoner, og hvor spesielt transaksjonskostnadsteorien er framtrepende. I dette kapitlet vil jeg først (i kapittel 2.1) starte med den teoretiske bakgrunnen for studien. I kapittel 2.2. presenteres de ulike styringsformene marked, hierarki og mellomliggende former med tilhørende styringsmekanismer pris, autoritet og tillit. I kapittel 2.3 diskuteres ulike styringsutfordringer i hierarkiet og hvordan ulike metoder for markedseksponering av enheter kan bidra til å redusere problemer knyttet til dette. Kapitlet avsluttes med en oppsummering i kapittel 2.4.

### 2.1 Teoretisk bakgrunn

Markedseksponering har sammenheng med hvordan styre og organisere organisasjoner og bygger på økonomisk organisasjonsteori. Sentrale teorier her er transaksjonskostnadsteorien (Williamson, 1975; 1985, 1991), agent-teoretiske perspektiver (Alchian og Demsetz, 1972; Jensen og Meckling, 1976) og teorien om markedsmatrisen (Colbjørnsen, 1995). Også litteratur omkring internprising (som for eksempel Vancil, 1979; Eccles, 1985a; Colbert og Spicer, 1995) er relevant. Et sentralt spørsmål i økonomiske teorier er hvordan bruke tilgjengelige ressurser på en best mulig måte. Ressurser er effektivt allokert dersom de er rettet mot sin mest produktive bruk eller hvis et gitt produksjonsnivå oppnås med et minimum av ressurser. Økonomisk organisasjonsteori er både relatert til ”hvorfors vi har bedrifter”, dvs. en debatt om organisasjonens grenser, og hvordan man kan organisere bedrifter (Foss, 1996). Begge spørsmålene vil bli drøftet, men med fokus på sistnevnte hvor markedseksponering kommer inn.

De ulike teoriretningene som er nevnt ovenfor er dog forskjellige og opptatt av noe ulike fenomen. Transaksjonskostnadsteorien er mest benyttet for å forklare organisasjonsform (eller

institusjonell form) og hvilke styringsmekanismer som kjennetegner de ulike formene. Teorien fokuserer i mindre grad på styring internt i hierarkiet, selv om den er anvendt på dette området (Poppo, 1995; Altenborg, 1997). I agentteorien er hovedtemaet hvordan utforme kontrakter som sikrer at agenter (for eksempel enhetsledere) opptrer i tråd med prinsipalens (for eksempel konsernledelsen) interesser. Teorien om markedsmatrisen tar organisasjonens grenser for gitt. Teorien ser på hvordan utforme organisasjoner slik at en både henter ut synergier og stordriftsfordeler, samtidig som det skapes et internt press til å opptre kostnadseffektivt og markedsorientert. Teorier omkring internprising vektlegger hovedsakelig ulike typer av problemstillinger knyttet til internprisen. Internpris er den prisen som settes på varer og tjenester som overføres mellom enheter innad i en organisasjon.

I økonomiske teorier ligger det en forutsetning om at aktører er rasjonelle, eller begrenset rasjonelle (Simon, 1978), og at atferd velges på basis av best tilgjengelig informasjon med den hensikt å maksimere egennytte (preferanser). På grunn av dette har økonomiske teorier en tendens til å se på ansatte som "effort-averse" og lite interessert i å gjøre det som organisasjonen ønsker og har behov for, dersom det ikke foreligger noen former for insentiver eller sanksjoner eller en kombinasjon av begge (Pfeffer, 1997). Fordi insentiver spiller en sentral rolle i teoriene, kan vi si at det implisitt ligger en forutsetning om at aktørene lar seg motivere hovedsakelig av ytre faktorer, som ulike typer av insentivsystemer, og ikke er drevet av den indre gleden av å jobbe med noe<sup>3</sup>. Legger vi slike forutsetninger til grunn kan vi forvente at ulike former for styringssystemer kan fremme aktørenes incitament til å opptre på en bestemt måte. Selv om disse forutsetningene er på individnivå, kan de også anvendes på gruppe- og enhetsnivå. Gruppene eller enhetene ses da på som en aggregering av individuelle preferanser og handlinger (Jensen og Meckling, 1976), noe som er mer relevant for denne studien.

Jeg vil i kapitlet ikke redegjøre i dybden for de ulike teoriene, men bruke dem for å belyse spørsmål knyttet til problemstillingen. Før vi ser på hvordan markedseksponeere en organisasjon, finner jeg det nødvendig med en kort gjennomgang av de ulike institusjonelle formene og hvilke styringsmekanismer som tilhører disse. Transaksjonskostnadsteorien danner her utgangspunktet.

---

<sup>3</sup> Det som engelsk betegnes "intrinsic motivation" (Steers, Porter og Bigley, 1996).

## 2.2 Styringsformer og styringsmekanismer

Transaksjonskostnadsteorien er mye anvendt for å forklare valg av organisasjonsform (marked, hierarki og mellomliggende former). Teorien er basert på Coase' (1937) klassiske artikkel "The Nature of the Firm" og videreutviklet av Williamson (1975; 1985; 1991). Hovedhypotesen er at transaksjoner underlegges det mest effektive styringssystemet ut fra visse karakteristika ved transaksjonen, nærmere bestemt unikhet<sup>4</sup>, hyppighet og usikkerhet, samt karakteristika ved aktørene (begrenset rasjonelle og tendensielt opportunistiske). På grunn av disse forutsetningene vil det oppstå transaksjonskostnader, dvs. kostnader forbundet med å innhente informasjon, forhandlingskostnader, kontrollkostnader o.l., når to eller flere parter handler med hverandre. Poenget er å velge den organisasjonsformen som minimerer disse kostnadene. Ut fra teorien er markedet og hierarkiet to ytterpunkter av institusjonelle former som representerer forskjellige måter å organisere og styre transaksjoner på og som innebærer forskjellige typer av kontrakter. Med kontrakter menes nødvendigvis ikke kontrakter som har rettslig status, men avtaler som sier noe om atferd og rettigheter til partene, dvs. relasjonen mellom de involverte parter (Milgrom og Roberts, 1992). Ifølge teorien vil prisen være den viktigste styringsmekanismen i markedet, mens i hierarkiet er det autoritet.

Transaksjonskostnadsteorien fikk i utgangspunktet mye kritikk på sitt dikotome syn på institusjonelle former (marked og hierarki), bl.a. fordi det er innslag av markedsmekanismer i hierarkiet og autoritetsmekanismer i markedet (Stinchcombe, 1985; Bradach og Eccles, 1989). Teorien har innarbeidet kritikken ved å innføre mellomliggende former (hybrider) som institusjonell form mellom marked og hierarki (Williamson, 1991).

### *Marked*

Ifølge teorien er markedet den mest effektive institusjonelle formen ved transaksjoner preget av lav unikhet, hyppighet og usikkerhet. Den viktigste koordineringsmekanismen i markedet er *prisen*. Gjennom prisen vil markedssystemet økonomisere med informasjon og kommunikasjon mellom aktørene (Hayek, 1945) slik at prisen dermed er tilstrekkelig som styringsgrunnlag for transaksjonen. Den kommunikasjonen og informasjonsutvekslingen som skjer er begrenset til spørsmål knyttet til kjøpsavtalen. Kontraktene i markedet karakteriseres

---

<sup>4</sup> Asset specificity

som diskrete kontrakter (Ring og Van de Ven, 1992). Slike kontrakter kjennetegnes av kortsiktige relasjoner mellom autonome selgere og kjøpere med den hensikt å få til en økonomisk effisient overførsel av eiendomsretter. Beslutningsstrukturen er helt desentralisert og gjør det mulig for aktørene å opptre på en måte som sikrer nyttemaksimering (Hennart, 1991). Videre antas det at det er mulig å kontraktsfeste og spesifisere alle relevante forhold (Williamson, 1985). Ved konflikter eller tvister mellom partene forutsettes det at rettsapparatet sikrer at partenes interesser blir ivaretatt.

### *Hierarki*

Hierarkiet, på sin side, er den beste løsningen når vi har transaksjoner som er kjennetegnet av høy grad av unikhhet, hyppighet og usikkerhet. Forklaringen er at under slike betingelser vil organisasjoner ha flere styringsmekanismer tilgjengelig enn markedet og dermed bedre være i stand til å kontrollere potensiell opportunistisk atferd. Faren for opportunistisk atferd øker dersom den ene parten i en handel må gjøre transaksjonsspesifikke investeringer for å få gjennomført handelen. Dersom begge parter underlegges hierarkisk styring vil en felles overordnet ha mulighet til å koordinere transaksjoner mellom partene fordi begge er underordnet denne. Autoritet er med andre ord den vanligste styringsmekanismen og styringsformen har en sentralisert beslutningsstruktur. En sentral enhet (leder) samler inn informasjon eksternt i omgivelsene og internt i organisasjonen og utformer på bakgrunn av denne informasjonen planer, regler og prosedyrer som de ansatte så skal forholde seg til. Dette innebærer styring av atferd (Lebas og Weigenstein, 1986). Et viktig grunnlag for de ansattes belønning ligger i at de adlyder de spesifiserte reglene og prosedyrene. I hierarkiet vil kontrakter være av en mer langsiktig karakter. Det betyr at de som regel er implisitte og relativt ufullstendige (Milgrom og Roberts, 1992). Et eksempel på en slik kontrakt er ansettelseskontrakten. Gjennom denne vil arbeidstaker stille sin arbeidskraft til disposisjon for arbeidsgiver mot en kompensasjon i form av lønn. Arbeidsgiver har da rett til å kommandere de ansatte og forvente at de adlyder (Commons, 1950) innenfor de grenser ("zone of acceptance") (Simon, 1991) kontrakten setter. Dersom det oppstår uenigheter eller konflikter vil disse løses internt gjennom sanksjoner (Williamson, 1985).

### *Melleomliggende former (hybrider)*

En hybrid består av to eller flere bedrifter som inngår et langsiktig og forpliktende samarbeid,

og bedriftene vil gjerne samarbeide om komplekse oppgaver. Ut fra et transaksjonskostnadsperspektiv vil dette være transaksjoner av medium grad av unikhet, hyppighet og usikkerhet. En vanlig betegnelse på kontrakten i slike mellomliggende former er *relasjonskontrakter*. Relasjonskontrakter beskrives som vedvarende fordi det legges vekt på en kontinuerlig tilpasning mellom partene (Macneil, 1980). Prisen vil dermed ikke være tilstrekkelig som styringsmekanisme, men kombineres med autoritetsmekanismer. I tillegg til styringsmekanismene pris og autoritet vil slike relasjonskontrakter også ha innslag av sosiale mekanismer, hvor da spesielt *tillit* blir ansett som en viktig suksessfaktor for samarbeidet (Child og Faulkner, 1988). Tillit bidrar til at det kan brukes mindre tid på etterkontroll og kan fungere som et substitutt for fullstendig informasjon (Ouchi, 1979). Tillit er en mekanisme som vil utvikle seg over tid ved at partene har kontakt med hverandre (Zucker, 1986), og er ikke en styringsmekanisme som kan fastsettes på forhånd av partene.

#### *Kritikk mot typologien marked, hierarki og mellomliggende former*

En kritikk som kan reises mot transaksjonskostnadsteorien er at den definerer marked, hierarki og også mellomliggende former alt etter hvilke styringsmekanismer og styringslogikk som benyttes (Jakobsen, 1994). Som jeg vil komme tilbake til utover i kapitlet vil vi se at prismekanismer kan benyttes internt i hierarkiet. Nettopp bruk av prismekanismen står svært sentralt ved markedeksponering av enheter. Tilsvarende er det også for markeder; autoritetslementer bygges inn i disse, slik som vi for eksempel ser er tilfelle i mellomliggende former. Dette bidrar til at det ikke er noe klart skille mellom formene hvis vi bruker styringsmekanismer til å trekke disse skillelinjene. Det kan derfor være nødvendig å skille også langs andre dimensjoner.

En mulig dimensjon å skille i henhold til kan være *legitim autoritet* over parter i en transaksjon (Jakobsen, 1994). Både i markeder og i hierarkier skjer det overføringer av transaksjoner mellom parter, dvs. at vi har markedstransaksjoner og interne transaksjoner. Interne transaksjoner er transaksjoner mellom enheter som befinner seg i samme konsern, mens markedstransaksjoner skjer mellom uavhengige parter. Markedstransaksjoner vil ut fra dette omfatte både de transaksjonene som skjer i den institusjonelle formene marked og hybride former. Ved interne transaksjoner vil de som handler med hverandre ha en felles leder, dvs. at denne har *kontroll* over *begge sider* av transaksjonen og kan gå inn å endre de

eventuelle avtalene som partene gjør seg i mellom. Markedstransaksjoner derimot er transaksjoner hvor partene ikke har en felles overordnet eller de ikke er underlagt noen i det hele tatt (Jakobsen, 1994), slik at ingen kan gå inn og intervensere i samhandlingen mellom partene. En slik grensedragning er vanlig i eiendomsrettsteorien (Grossmann og Hart, 1986)<sup>5</sup>.

I den videre diskusjonen velger jeg likevel å operere med begrepet hierarki. Med hierarki menes da en organisasjon som har samme eier(e), og innen denne kan det så benyttes ulike typer av styringsmekanismer, og er dermed ikke helt i tråd med transaksjonskostnadsteorien på området. Autoritetsmekanismen blir ansett for å være den sentrale styringsmekanismen i utgangspunktet, men som vi vil se, blir denne mekanismen ikke ansett som tilstrekkelig for å møte de utfordringene organisasjonen står overfor når den vokser. Da vil også andre mekanismer komme inn i bildet, som for eksempel pris.

### **2.3 Styringsutfordringer i hierarkiet**

Etter hvert som en organisasjon vokser, for eksempel gjennom diversifisering og vertikal integrasjon blir det vanskelig, for ikke å si umulig, for den sentrale enheten å ha fullstendig informasjon og utforme regler og prosedyrer som sikrer ønsket atferd. De ansatte vil i tillegg ha manglende insentiver til å skaffe til veie informasjon og bringe denne videre til ledelsen fordi de ikke belønnes for dette direkte (Hennart, 1991). Selv om ansatte skaffer tilveie informasjon og gir denne videre, er det stor sannsynlighet for at informasjon kan forsvinne eller fordreies på sin vei oppover i hierarkiet. Autoritetsstyring gjennom regler og direktiver vil også medføre at ledelsen må bruke mye av sin tid til å ta beslutninger knyttet til operative spørsmål som de vanskelig kan ha full innsikt i. Et annet problem i større organisasjoner er at det er vanskelig for mange ansatte å se sammenhengen mellom egen innsats og resultat, noe som kan virke demotiverende på innsats (Zenger og Hesterly, 1997). Samtidig er det også kostbart for ledelsen å overvåke om ansatte faktisk opptrer i henhold til spesifiserte regler og rutiner. Manglende motivasjon og liten mulighet til overvåking kan medføre at ansatte får et insentiv til å jobbe mindre effektivt, slik at det bygger seg opp slakk i organisasjonen (Cyert og March, 1963). I økonomiske teorier betegnes dette som unnasluntring<sup>6</sup> (Hennart, 1991).

---

<sup>5</sup> Jeg vil ikke gå inn på denne teorien her, for en nærmere drøfting av dette, se for eksempel Jakobsen, 1994

<sup>6</sup> Det engelske begrepet er shirk.



Det viser seg også at ansatte kan velge å jobbe med oppgaver som de selv finner faglig interessante, men som nødvendigvis ikke er helt nødvendig for organisasjonen (Richardson, 1985; Allen og Katz, 1992). Det ser dermed ut til at autoritet alene vanskelig kan hindre det vi kan betegne opportunistisk atferd fra de ansattes side. Dette står i motsetning til Williamsons (1975) argumenter om at organisasjoner blir store nettopp fordi det er enklere å koordinere ulike typer av transaksjoner internt enn gjennom markedet, og at det er årsaken til vertikal integrasjon. Transaksjonskostnadsteorien har i liten grad tatt opp i seg slike problemer. Dow (1987) kritiserer teorien for at den i for liten grad er oppmerksom på at andre former for opportunistisme kan være tilstede i en organisasjon sammenlignet med et marked. Ufullstendige kontrakter som er vanlig i hierarkiet gir rom for den type atferd som er beskrevet ovenfor.

Det å unngå ulike former for opportunistisk atferd er en problematikk som agentteoretiske perspektiver (Alchian og Demsetz, 1972; Jensen og Meckling, 1976) er opptatt av. Agentrelasjoner oppstår når en part i en transaksjon (Prinsipal) delegerer autoritet til en annen part (Agent) og velferden til P påvirkes av A sine valg. Perspektivene forutsetter at P og A har egne mål og at det er målkonflikt mellom partene (Eisenhardt, 1989a). Dersom det er vanskelig for prinsipalen å observere eller skaffe seg informasjon om agenten oppfyller sin del av kontrakten, oppstår det *agentproblemer*. Agentproblemer er et økende problem etter hvert som organisasjonen vokser. Agentproblemer blir ofte anvendt på forholdet mellom eiere og ledelse av foretaket hvor førstnevnte er prinsipalen og sistnevnte agenten. Imidlertid kan problemet også gjelde relasjonen mellom konsernledelse og enhetsledere. Utfordringen for konsernledelsen blir derfor å utforme insentiver som gjør at enhetsledere velger å opptre på en måte som både ivaretar deres egne og organisasjonens interesser<sup>7</sup>. Ifølge Arrow (1985) er det to hovedtyper av agentproblemer: skjulte handlinger og skjult informasjon<sup>8</sup> som begge kan være relevant for forholdet mellom konsernledelsen og enhetsledere. Skjulte handlinger er situasjoner hvor enhetsledere sine handlinger enten er skjult for konsernledelsen eller kostbar å observere. Ansettelsesrelasjoner er et eksempel på en slik situasjon. Her er det vanskelig både å observere evner og innsats (Barney og Hesterly, 1996). Ved skjult informasjon vil enhetsleder inneha informasjon som enten er uobserverbar for konsernledelsen og/eller som det vil være dyrt for konsernledelsen å skaffe seg. Resultatet er at konsernledelsen ikke kan være sikker på at enhetsleder tar beslutninger som er i hans (organisasjonens) interesse.

---

<sup>7</sup> Her forutsettes det at konsernledelsen ivaretar organisasjonens interesser, men dette vil ikke alltid være tilfelle.

<sup>8</sup> De engelske begrepene er moral hazard og adverse selection.

### ***2.3.1 Integrering av styringsmekanismene pris og autoritet i hierarkiet***

En mulig løsning på agentproblemer diskutert ovenfor er å innføre markedsmekanismer i hierarkiet. Dette vil spesielt være relevant i store organisasjoner. Når vi her snakker om markedsmekanismer er det ikke bare snakk om prismekanismen som sådan. Det inkluderer også ulike typer av økonomiske elementer og terminologien knyttet til markedet, som for eksempel å benevne interne enheter som kunder og leverandører, prising av interne produkter og tjenester, resultatmålinger, resultatbaserte belønninger og konkurranse mellom enheter, for eksempel om ressurser.

Konsernledelsen har myndighet (delegert fra styret) til å utforme bedriftens organisasjons- og styringsstruktur. Paradoksalt nok vil markedsstyring derfor være et resultat av en sentralisert og byråkratisk beslutning (Gay og Salaman, 1992). Valgt struktur vil legge klare føringer for enhetslederens insentiver til å levere resultater fordi organisasjons- og styringsstrukturen er bestemmende for hvor synlige resultatene i den enkelte enhet er. En slik organisering vil nødvendigvis gjøre enhetens mål tydeligere, fordi hver enhet i større grad vil forfølge sine egne interesser innenfor den konteksten som er bestemt ovenfra (Gay og Salaman, 1992). Konsernledelsen kan velge å organisere foretaket inn i mer eller mindre selvstendige enheter ("profit centers") alt etter hvor mye beslutningsmyndighet som overføres til disse enhetene. For å sikre at enhetslederen opptrer i tråd med konsernledelsens interesser kan det legges økt vekt på finansiell kontroll og ytelsesmålinger av disse enhetene (Milgrom og Roberts, 1992; Zenger og Hesterly, 1997). Kontrakten mellom konsernledelsen og enhetsledere blir dermed mer resultatbasert enn atferdsbasert. Det blir mindre muligheter for den enkelte enhet til å bygge opp slakk og til å prioritere andre oppgaver enn de som "bør" prioriteres og til å sluntre unna. Mer resultatbaserte kontrakter kan også ha en motivasjonseffekt, fordi det blir lettere å se sammenhengen mellom egen innsats og resultat (Colbjørnsen 1995; Zenger og Hesterly, 1997).

Innføring av markedsmekanismer i hierarkiet har ikke bare konsekvenser for forholdet, eller kontrakten, mellom konsernledelsen og enhetsledere, men vil også påvirke valg av koordineringsmekanismer mellom enhetene. Når bedrifter er delt inn i flere mindre enheter oppstår det et behov for å overføre transaksjoner, dvs. produkter og tjenester, mellom enhetene. I et markedsstyrt foretak vil en slik koordinering mellom enheter skje gjennom intern handel. Interne enheter opptrer da som om de var kunder og leverandører i et marked ved at de kjøper og selger varer til hverandre. Når det samtidig skal synliggjøres hvordan den

enkelte enhet gjør det økonomisk gjennom bruk av finansielle mål må det settes en pris, internpris, på disse transaksjonene. På samme måte som markedsprisen antas å være effektiv med hensyn til informasjon og ressursallokering i markedet, ønsker man at internprisen skal sørge for en effektiv ressursallokering internt i foretaket. Internprislitteraturen (se for eksempel Eccles, 1985a; Grabski, 1985; Shelanski, 1993) skiller mellom ulike måter å fastsette internprisen på: ledelsen kan bestemme at internprisen skal være kostnadsbasert, markedsbaserte eller forhandles fram mellom partene. De to første metodene representerer i større grad en sentralisert prissetting, mens det ved siste metode overlates til partene selv å komme fram til en pris og dermed større grad av desentralisering med hensyn til prisspørsmålet. Som vi ser vil valg av internprismetode si noe om hvordan pris- og autoritetsmekanismen kombineres. I de tilfellene hvor ledelsen fastsetter prisen vil vi ha et større innslag av autoritet enn ved forhandlede priser, slik at prismekanismen er mer fremtredende i sistnevnte situasjon (Eccles, 1985a; Eccles og White, 1988; Holmstrom og Tirole, 1991). Når ledelsen har bestemt at internprisen skal være markedsbasert (ledelsesbestemte markedsbaserte priser) finner vi en kombinasjon av pris og autoritet (Eccles og White, 1988). Et tema som ligger inn under internprisproblematikken er "sourcing", dvs. i hvilken grad interne enheter er nødt til å kjøpe eller selge sine produkter og tjenester internt i hierarkiet eller om de kan velge å bruke markedet. Uavhengig av hvordan internprisen fastsettes vil det likevel være innslag fra markedet i organisasjonen, nettopp fordi terminologien herfra bringes inn gjennom kunde og leverandør begrepene (Gay og Salaman, 1992).

Inndeling av organisasjonen i mindre enheter er en forutsetning for markedseksponering. Markedseksponering betyr at den enkelte enhet utsettes for konkurranse og at koordinering mellom enheter skjer gjennom intern handel. Tradisjonelt sett har kombinasjonen av pris og autoritet i form av en kombinasjon av valgt internprismetode og "sourcing" vært bestemmende for organisatorisk form innad i hierarkiet (Holmstrom og Tirole, 1991). Holmstrom og Tirole (1991) redegjør for tre forskjellige interne organisatoriske former: genuin M-form, korrumpert M-form og C-form. Den mest desentraliserte av disse formene er den genuine M-formen. I en slik organisasjonsform utgjør enhetene selvstendige resultatenheter (profit center) hvor enhetslederne har myndighet til både å fastsette prisen gjennom forhandlinger og hvem enhetene skal kjøpe eller selge til. I den korrumperte M-formen står enhetslederne fortsatt fritt til å forhandle om pris, men er forpliktet til å forhandle internt. I C-formen ("command form") bestemmes både pris og "sourcing" av den sentrale ledelsen. Den

første formen tilsier ifølge Holmstrom og Tirole (1991) fullstendig desentralisering og den siste fullstendig sentralisering.

Hvis vi relaterer disse formene til markedeksponering innebærer genuin M-form høy grad av markedeksponering, fordi enhetene her konkurrerer med aktører i markedet. Handel mellom enheter vil bare finne sted dersom begge parter finner pris og andre leveringsbetingelser akseptable og konsernledelsen skal pr. definisjon ikke legge seg opp i disse beslutningene. Enhetene har som mål først og fremst å maksimere egne resultater (Eccles og White, 1988) og de innehar sterke insentiver til å unngå ineffektivitet i egen enhet. *Exit-mekanismen* (Hirschman, 1970) er m.a.o. sterkt framtrødende og bidrar til å sikre konkurranse (Colbjørnsen, 1995).

C-formen slik den er beskrevet av Holmstrom og Tirole, tilsier i utgangspunktet liten eller ingen markedeksponering, fordi enhetene ikke er utsatt for noen former for konkurranse. Konsernledelsen legger sterke føringer på transaksjonene gjennom bruk av autoritetsmekanismer. Ved korrumpert M-form kan det være islett av markedeksponering for den interne leverandøren, gitt at kunden kan si nei til kjøp av en vare dersom de ikke blir enig om pris. Dette betinger imidlertid at kunden kan klare seg uten denne varen eller tjenesten i sin produksjon. Sammenhengene ovenfor synes imidlertid noe forenklet. Korrumpert M-form og C-form innebærer ikke nødvendigvis helt *fravær* av prismekanismer, men prismekanismen er nødvendigvis ikke særlig sterk siden det ofte vil være snakk om ledesbestemte internpriser. I C-formen vil det som regel være snakk om kostnadsbaserte priser, mens vi i korrumpert M-form i større grad kan finne markedsbaserte priser (selv om det er ledelsen som har bestemt at det er en slik internprismetode som skal gjelde). Ifølge Eccles og White (1988) vil hierarkiske transaksjoner som skjer til ledelsesbestemte markedspriser mer ligne på markedstransaksjoner enn når prisen er kostnadsbasert (Eccles og White, 1988).

I henhold til Holmstroms og Tiroles (1991) beskrivelse av de ulike interne organisasjonsformene er det hovedsakelig i den genuine M-formen at enheter er markedeksponerte fordi enhetene (eller divisjonene) kan konkurrere i markedet. Fordelen med en M-form organisering hvor hver divisjon utgjør en selvstendig organisasjon, er at M-formen fungerer som et internt kapitalmarked (Williamson, 1985). Disse enhetene vil nødvendigvis ikke handle med hverandre og fungerer mer som frittstående enheter, men innenfor samme konsern. I en slik organisasjonsform er det samtidig vanskelig å ta ut

eventuelle synergier på tvers av enhetene knyttet til stordrift og bredde, fordi divisjonene vil ha liten kontakt med hverandre. Samarbeid mellom enhetene er heller ikke det mest sentrale, slik at en rendyrket M-form organisasjon er utenfor denne avhandlingens interesseområde. Colbjørnsen (1995) har på denne bakgrunn utviklet en mer helhetlig teori for styring og organisering av foretak, der foretaket ikke må representere en genuin M-form for å sikre markedseksponering av enheter. Det betyr at de ulike organisatoriske formene kan nyanseres ytterligere.

Hovedtemaet i Colbjørnsens teori, teorien om *markedsmatrisen*, er hvordan designe og styre organisasjoner innen gitte organisatoriske grenser på en slik måte at det er mulig både å ta ut stordriftsfordeler og unngå ineffektiviteter knyttet til manglende insentiver og press. Forslaget er å organisere organisasjonen inn i markeds- og funksjonsenheter. Markedsenhetene skal levere produkter til den pris og den kvalitet de eksterne kundene ønsker, mens funksjonsenhetene har ansvaret for å levere markedsenhetene ulike elementer til totalproduktet. På denne måten kan markedsenhetene imøtekomme markedets krav til produktets innhold, samtidig som funksjonsenhetene kan produsere billigst mulig gjennom å utnytte stordriftsfordeler. I tillegg til å organisere virksomheten inn i markeds- og funksjonsenheter, tar de interne leveransene mellom enhetene form av handel. Markedsenhetene opptrer som kunder overfor funksjonsenhetene og presiserer hvilke produkt- og tjenesteelementer de trenger, til hvilken kvalitet og til hvilken pris. Funksjonsenhetene er leverandører og har så plikt til å etterkomme markedsenhetenes krav. Dette er også et tema som er behandlet innen ”Total kvalitetsledelses litteraturen” (Chaston, 1994; Stanley og Wisner, 1998). Denne litteraturen er ikke opptatt av markedseksponering som sådan, men redegjør for hvorfor enheter bør opptre som kunder og leverandører. Ifølge denne litteraturen er det spesielt viktig at de interne leverandørene opptrer kundeorientert, eller yter *intern service kvalitet* som de betegner det, overfor de interne kundene fordi dette har stor betydning for ekstern kundeorientering og markedsorientering i hele organisasjonen. Selv om ”Total kvalitetsledelses litteraturen” i likhet med Colbjørnsens understreker behovet for at interne kunder skal opptre kundeorientert, fokuserer denne litteraturen i motsetning til Colbjørnsen (1995) mindre på hvordan man kan organisere for å få dette til.

Colbjørnsen (1995) mener videre at de ulike resultatene bør styres som selvstendige resultatenheter. Markedsenhetene bør organiseres som overskuddssentra, dvs. som resultatenheter lignende de vi finner i M-form-organisasjoner og som har resultatansvar for

både kostnader og inntekter. Dette må de følges opp og evalueres på bakgrunn av dette. Funksjonsenhetene, som er leverandørenheter, vil i Colbjørnsens modell ikke utgjøre rene overskuddssenter som i en M-form, men være et *kvasi-overskuddssenter*. Et kvasi-overskuddssenter er en enhet som måles og følges opp på bakgrunn av kostnader og interne inntekter. Her vil fastsettelse av internprisen være et kritisk spørsmål, fordi den vil ha stor innvirkning på de økonomiske resultatene til en enhet. Prisen er spesielt kritisk dersom enhetsleder (og eventuelt andre ansatte i enheten) belønnes ut fra enhetens resultater. Funksjonsenheter kan også ha innslag av eksterne inntekter, noe som gir en ekstra sjekk på konkurranseevnen. Hva som er en riktig internpris er et tema som er mye behandlet i internprislitteraturen uten at det har kommet til noen enighet om dette. Det man imidlertid er enige om, er at dersom det finnes markedsbaserte priser er denne å foretrekke foran kostnadsbaserte (Kaplan og Atkinson, 1989; Hansen og Svendsen, 1996).

#### *Markedseksposering gjennom exit*

Interne kunde-leverandør-forhold representerer ikke noe nytt, men har lenge vært et tema i interprislitteraturen (Vancil, 1979; Eccles, 1985a; Grabski, 1985; Rubin, 1990). Det Colbjørnsen (1995) derimot mener er det sentrale er bruk av *exit-mekanismen* også innenfor organisasjonsformer som av ulike årsaker blir organisert som korrumperte M-former og C-former diskutert tidligere. Presisering av behov og prising av leveranser gir ikke leverandør et tilstrekkelig press til å opptre kundeorientert og til å effektivisere interne aktiviteter og prosesser. Hovedpoenget er at en som kunde må ha *rett* til å gå til en alternativ leverandør, altså *exit-mulighet*, dersom en ikke er fornøyd med betingelsene knyttet til den interne leveransen. Denne retten bør gjelde uavhengig av egenskaper ved transaksjonen og årsaker til vertikal integrasjon, men betinger dog at det finnes alternative leverandører. En slik rett sikrer *markedseksposering av leverandør*.

Exit og voice er to ulike måter en kunde kan bruke for å uttrykke at de er misfornøyd med de interne leveransene (Hirschman, 1970). Bruk av voice betyr at klager og misnøye uttrykkes muntlig eller skriftlig til den aktuelle leverandørenheten eller alternativt til en felles overordnet. Problemet med voice-mekanismen er at den ofte er krevende og tar tid og at påvirkningsaktiviteter (influence activities) blir en del av denne prosessen (Milgrom og Roberts, 1992). Påvirkningsaktiviteter betyr at en eller begge av partene forsøker å overbevise den felles overordnet om at deres argumenter er riktige. Dette krever mye tid, krefter og innsats fra alle parter og gir rom for store konflikter. Dersom kunden bruker voice-

mekanismen overfor en felles overordnet, kan vi forvente at også leverandøren vil gjøre det. Vi kan dermed få en spiraleffekt hvor mye tid går med til å påvirke felles overordnet om at egne standpunkter er riktige. Colbjørnsen (1997) mener derfor at exit-mekanismen er en mye enklere *tilbakemeldingsmekanisme*. Dersom en enhet går til en ekstern leverandør vil denne signalisere at den er misfornøyd med de interne betingelsene. Den interne leverandøren får da et mer direkte press til å opptre på kundens premisser. I tillegg vil voice-mekanismen alene sjelden være sterk nok til å korrigere for ineffektiviteter som har bygget seg opp i organisasjonen (Hirschman, 1970). Imidlertid er det ofte mest fordelaktig for leverandøren å ha en blanding av trege og lite trege kunder. De som er raske til å bruke exit gir leverandøren et hint om at de må skjerpe seg, mens de trege kundene gir leverandøren tid til en slik tilpasning (Hirschman, 1970). Voice kan imidlertid tape som tilbakemeldingsmekanisme når exit er mulig. Det viser seg for eksempel at interne kunder har en tendens til å foretrekke eksterne leverandører dersom de har en slik mulighet (Eccles og White, 1988).

#### *Trussel om exit*

Som vi ser er exit, altså fritt valg av leverandør, én mulig metode for å markedseksponere en intern leverandør selv om leverandørenheten ikke utgjør en divisjon i en M-form organisasjon. Exit-mekanismen trenger nødvendigvis ikke å være absolutt til stede. Ofte er det tilstrekkelig å *true med exit* for å oppnå ønsket effekt (Colbjørnsen, 1997). Ifølge Hirschman (1970) at det også mer slik at voice fungerer best dersom den underbygges av *trussel om exit*. Trussel om exit først på noe lengre sikt kan i noen tilfeller også være det eneste mulige. Årsaken er at det på det gitte tidspunkt finnes få alternative leverandører for den aktuelle varen/tjenesten.

I tillegg til exit, og trussel om exit er det også andre metoder som kan brukes for å markedseksponere en enhet, som for eksempel stabile nettverk, plurale former og benchmarking. Disse vil i varierende grad gi konkurranse til den aktuelle enheten.

#### *Stabile nettverk*

I tillegg til å bare bruke exit-mekanismen eller trussel om exit for å markedseksponere en enhet er å *skille ut* interne aktiviteter i et nytt selskap for så å inngå *langvarige samarbeidsavtaler* med de samme aktørene. Snow, Miles og Coleman (1992) betegner dette stabile nettverk. Disse samarbeidsavtalene vil vanligvis være av tidsbegrenset varighet, slik at aktørene ved jevne mellomrom har anledning til å reforhandle eller si opp avtalen dersom de ikke er

fornøyd (Colbjørnsen, 1997). Det ligger da en trussel om exit i disse kontraktene. En enhet som skilles ut og blir del av et stabilt nettverk blir mer synlig i markedet og vil i større grad konkurrere på markedets betingelser (Colbjørnsen, 1997). Den utskilte enheten kan fortsatt være en del av konsernet ved at morselskapet har majoritetsseierskapet i det nye selskapet.

### *Plurale former*

Plurale former er en annen metode for å gi en enhet sterkere insentiver. Plurale former betyr at et foretak velger å anvende *ulike organisatoriske former* på en og samme aktivitet (Bradach og Eccles, 1989). Et eksempel kan være oljeselskaper som velger både heleide bensinstasjoner og franchise-løsninger. Plurale former gjør det mulig med en direkte sammenligning av anvendte ressurser og finansiell avkastning (Nygaard, Reve og Dahlstrom, 1992) og gir også økte kontrollmuligheter for bedriften ved at de to formene kan spilles mot hverandre (Bradach og Eccles, 1989). Bruk av plurale former vil dermed medføre markedseksposering for de funksjoner det gjelder og representere en form for skyggemarked. Plurale former tilsier ikke direkte konkurranseløsning, men det kan ligge en trussel om full outsourcing av heleide enheter gitt at de ikke er like produktive som de som inngår i franchise-avtalen. Plurale former kan på sett og vis sammenlignes med det som Shleifer (1985) betegner målestokkkonkurranseløsning. Målestokkkonkurranseløsning er en metode for å avsløre kostnadsinformasjon hvor marginalkostnadene i en bedrift bestemmer prisen i den andre og omvendt. Ved plurale former vil konsernledelsen kun ha beslutningsmyndighet over en av aktørene, nemlig den som befinner seg innad i konsernet.

### *Benchmarking*

Benchmarking innebærer at man sammenligner seg med konkurrenter i samme eller nært beslektede bransjer, og kan for eksempel dreie seg om sammenligning av kostnads-, tids- og kvalitetsbetraktninger (Camp, 1995). Benchmarking tilsier ikke at enhet utsettes for direkte konkurranseløsning, slik at metoden derfor i beste fall kan karakteriseres som en mild form for markedseksposering. Metoden representerer på samme måte som plurale former en form for skyggemarked. Benchmarking gir ikke så store insentiver i seg selv til effektivisering og forbedring, men må ha konsekvenser for den benchmarkete enheten dersom den kommer dårligere eller bedre ut enn de/den man benchmarker seg mot. Kommer en enhet bedre ut kan det tvert imot ha et kontraproduktivt insentiv ved at den ikke har et insentiv til å forbedre seg ytterligere. Et første skritt i benchmarking er å identifisere hvem en skal sammenligne seg med. Det er ikke gitt at benchmarkingen vil skje mot de som er best på området.



### 2.3.2 Grader av markedeksponering

Markedeksponering av interne leverandører er det det er mest fokusert på, spesielt gjennom metoder som exit og trussel om exit (jfr. for eksempel Colbjørnsen, 1995). Ut fra min vurdering er det imidlertid også hensiktsmessig å inkludere markedeksponering av *kundesiden*, i og med at markedeksponeringen også for denne type enheter kan variere. Det er flere årsaker til det. For det første vil en faktor som *nærhet til markedet* ha betydning og ikke minst *konkurranseintensiteten* i dette markedet. Kundeenheter er i utgangspunktet ofte mer markedeksponerte enn leverandørene, ved at de befinner seg nærmere markedet. Imidlertid kan vi i store organisasjoner ha kjeder av interne kunde-leverandør-relasjoner. Det betyr for det første at en enhet kan være en kunde i en relasjon og leverandør i en annen. For det andre er det heller ikke gitt at en kundeenhet alltid vil operere i markedet. I tillegg er markedeksponeringen neppe den samme for alle enheter i en organisasjon. Dette vil gjelde uavhengig av om det dreier seg om en kunde- eller leverandørenhet.

Grad av markedeksponering vil påvirke hvor sterke ("high-powered") insentiver en enhet har. Det er vanskelig å slå fast hvilke metoder for markedeksponering som gir de sterkeste insentivene, blant annet fordi en enhet ofte utsettes for flere metoder. En enhet kan for eksempel både operere direkte i markedet og benchmarkes eller være utsatt for exit og benchmarkes. Til tross for disse problemene, har jeg i noen grad valgt å drøfte hvilke metoder som kan gi de sterkeste insentivene, men uten å gi et entydig svar på dette.

Ser vi bort fra bedrifter som er i en monopolsituasjon, vil enheter som opererer direkte i markedet (eller svært nær markedet) være mer konkurranseutsatt enn enheter som befinner seg lengre fra markedet. Det skyldes at førstnevnte enheter vil oppleve ytelseskravene fra markedet i sterkere grad enn enheter som har liten/ingen kontakt med markedet. Mange organisasjoner vil i tillegg være i forskjellige markeder med ulike typer av produkter og tjenester. Følgelig kan markedsenheter stå overfor ulikt press i markedet og dermed ha forskjellig styrke på sine insentiver. Faktorer som kan si noe om konkurranseintensiteten i et marked er antall konkurrenter, etterspørselsforhold og tilgang på substituerende produkter og tjenester (Porter, 1980). Markedsenheter er dermed markedeksponert i kraft av at de opererer direkte i markedet, og situasjonen i markedet er avgjørende for hvor sterke insentiver de har til å yte. Samtidig må det understrekes at nærhet til markedet med påfølgende intensitet i konkurransesituasjonen ikke er en metode for markedeksponering, men er konkurranse mer

bestemt av forhold utenfor ledelsens kontroll (eksogent gitt). Likevel mener jeg det er relevant å inkludere nærhet til markedet, fordi dette helt klart har betydning for den konkurransen disse enhetene vil oppleve og styrken på deres insentiver. Også leverandørenheter kan operere i markeder, gitt at de kan velge om de vil selge sine produkter og tjenester internt eller eksternt. Ved eksterne salg opplever også disse enhetene markedets ytelseskrav direkte.

Markedssituasjonen har som regel ikke bare konsekvenser for de enhetene som befinner seg i markedet, men legger også føringer for hvor sterkt press det er nødvendig å legge på enheter som befinner seg lenger ut i verdikjeden (Leibenstein, 1987). Dette er ikke noe jeg vil gå nærmere inn på her. Men det er klart at bedrifter som er i et monopolsituasjon vil ha et mindre insentiv til å markedseksponere interne enheter sammenlignet med en bedrift som er i et marked preget av mye konkurranse.

Ser vi bort fra nærhet til markedet, synes det for leverandørenheter å gå et skille mellom exit og ikke-exit (Colbjørnsen, 1995). Enheter som markedseksponeres gjennom exit vil i større grad møte *direkte* konkurranse enn enheter som er markedseksponert gjennom plurale former eller benchmarking. Trussel om exit innebærer ikke konkurranse på nåtidspunktet, men at en enhet kan bli utsatt for konkurranse i framtiden dersom den ikke yter i henhold til målsettinger. Felles for både exit og trussel om exit er at en leverandørenhet vil oppleve en viss grad av *usikkerhet* med tanke på framtidige leveranser og dette bidrar til å gi sterkere insentiver.

Ser vi plurale former isolert sett, vil jeg vurdere det slik at denne metoden gir middels grad av markedseksponering. Plurale former gjør det enklere å sammenligne enheter med hverandre. Det kan gi et visst konkurranseelement. Benchmarking på sin side tilsier ingen direkte konkurranse, men er et verktøy som kan brukes for å bedre produktiviteten (Robertsen, 1999). Styrken på insentivene kan derfor karakteriseres som lav til middels. Stabile nettverk derimot, vil etter min vurdering representere en markedseksponering på linje med exit, eller kanskje også noe sterkere en exit. Det har sammenheng med at en funksjon som blir skilt ut fra morselskapet forandrer karakter fra å være en intern leverandør til å bli synlig i markedet gjennom å bli et eget selskap og kanskje i større grad må konkurrere i dette markedet. På den annen siden vil den utskilte enheten/selskapet så inngå langsiktige avtaler med morselskapet (og ofte også delvis eies av morselskapet). Den utskilte enheten kan derfor neppe sies å være konkurranseutsatt på linje med bedrifter som opererer i markedet på mer tradisjonelle vilkår.

Hvis vi oppsummerer dette vil grad av markedseksponering være en funksjon av to faktorer: for det første nærhet til markedet og den konkurransesituasjonen som gjelder der, og for det andre hvilken metode, eller metoder, ledelsen velger for å konkurranseutsette en enhet. Det betyr at vi kan skille mellom faktorer som ligger utenfor ledelsens kontroll og de som er innenfor dennes kontroll.

En annen måte å se markedseksponeringen på er at denne kan enten være en funksjon av karakteristika ved den enkelte enhet, for eksempel benchmarking, eller den kan være en funksjon av relasjonen mellom enheter, slik som f.eks exit, eller den kan være begge deler. Vanligvis blir det fokusert på markedseksponering av leverandør gjennom exit-mekanismen eller trussel om exit. Både exit og trussel om exit kan vi si representerer metoder som er en funksjon av relasjonen mellom enheter, ved at interne kunder gis mulighet til å velge en ekstern leverandør eller de kan true med å gjøre det i fremtiden. Metoder som plurale former og benchmarking gjelder den enkelte enhet uavhengig av samspillet med intern kunde eller intern leverandør. Tilsvarende er det for nærhet til markedet. Stabile nettverk derimot, er en kombinasjon av begge disse formene, da en slik form ofte innebærer både nærhet til markedet og en mulig trussel om exit av relasjonen. Dette er vist i tabell 2.1 nedenfor.

**Tabell 2.1 Markedseksponering av enheter**

Karakteristika ved enheten	Karakteristika ved relasjonen
- Stabile nettverk	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nærhet til markedet</li> <li>- Plurale former</li> <li>- Benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exit</li> <li>- Trussel om exit</li> </ul>

I tillegg til inndelingen ovenfor kan vi skille mellom markedseksponering på kunde- og leverandørsiden. Dette er skissert i tabell 2.2 nedenfor. Ser vi på disse metodene uavhengig av hverandre og ser bort fra ulike kombinasjoner, ser jeg for meg at de metodene som står øverst i tabellen gir størst grad av markedseksponering og de som står nederst i tabellen gir minst markedseksponering. Dog er det viktig å huske på at nærhet til markedet kan komme i tillegg, eller alene (og da helst for kundesiden) til disse metodene og forsterke

markeds eksponeringen. For en kundenhet kan nærhet til markedet med den konkurranseintensiteten som gjelder der i noen tilfeller være eneste måten enheten er markeds eksponert på.

**Tabell 2.2: Markeds eksponering av kunde og leverandør**

---

<b>Markeds eksponering kunde</b>	<b>Markeds eksponering leverandør</b>
- Nærhet til marked	- Nærhet til marked
- Plurale former	- Stabile nettverk
- Benchmarking	- Exit
	- Trussel om exit
	- Plurale former
	- Benchmarking

---

Av tabell 2.2. fremgår det at jeg har valgt å skille mellom markeds eksponering av kunde- og leverandør. Det har sammenheng med at det er flere måter å markeds eksponere en leverandør på enn en kunde<sup>9</sup>. Selv om leverandøren mest sannsynlig sjeldnere opererer i markedet enn kundene (hvis vi ser bort fra rene M-form organisasjoner), har jeg likevel valgt å inkludere nærhet til markedet som en form for markeds eksponering også for leverandør. For kunden spiller konkurransesituasjonen i markedet en vesentlig rolle for hvor sterke insentiver de har. Stabile nettverk, exit og trussel om exit er på sin side metoder som er relevant for å markeds eksponere en leverandør<sup>10</sup>. Gjennom disse metodene får de interne leverandørene et mer direkte press til å bli mer kundeorientert. Plurale former og benchmarking er metoder for markeds eksponering som er felles for både kunde og leverandør og kan brukes i kombinasjon med de øvrige metodene og i kombinasjon med hverandre. Som nevnt tidligere er det for eksempel slik at en kundenhet både kan operere i markedet og bli benchmarket, eller det kan både være exit på tjenestene til en leverandørenhet samtidig som leverandøren benchmarkes.

---

<sup>9</sup> En enhet kan som nevnt være en kunde i en relasjon og en leverandør i en annen. Men jeg har valgt å se bort fra det i tabellen for å få en enklest mulig klassifisering.

## 2.4 Oppsummering

Jeg har i dette kapitlet redegjort for markedseksponering av kunde- og leverandørenheter. Jeg har spesielt lagt vekt på å drøfte ulike metoder et foretak kan bruke for å markedseksponere enheter uavhengig av hvor enhetene befinner seg i forhold til markedet. Metodene er stabile nettverk, exit, trussel om exit, plurale former og benchmarking. Markedseksponering innebærer at den enkelte enhet i hierarkiet utsettes for konkurranselignende mekanismer. Hvor sterk denne konkurransen vil være avhenger av hvilke metode som velges for å markedseksponere en enhet. Markedseksponering tilsier at kontrakten mellom konsernledelsen og enhetsledere endres. Kontrakten blir mer resultatbasert, dvs. at en enhet i større grad blir målt og evaluert på bakgrunn av resultater, i stedet for atferdsbasert. Markedseksponering av enheter har også konsekvenser for styring av relasjonen mellom enheter. Koordineringen mellom enheter vil i større grad ta form av intern handel, dvs. at enheter opptrer som kunder og leverandører overfor hverandre. Dette medfører at prismekanismen, i form av internprisen blir en viktig styringsmekanisme ved siden av autoritetsmekanismer. Kombinasjonen av pris og autoritet er et spørsmål om hvilken internprismetode som velges og om enhetene har lov til å kjøpe eller selge sine produkter i det eksterne markedet (exit). Forhandlede og markedsbaserte priser sammen med fritt valg av leverandør eller kunde tilsier mindre bruk av autoritetsmekanismer for å styre relasjonen mellom partene. Exit vil også påvirke markedseksponering til leverandør. Dersom kunden har lov til å kjøpe produktene også i det eksterne markedet vil en intern leverandør stå overfor konkurranse selv om denne enheten selv ikke opererer i det eksterne markedet. Exit er m.a.o. en viktig metode for å markedseksponere en intern leverandør.

---

<sup>10</sup> Som nevnt kan en leverandør være kunde i en annen relasjon. Det kan derfor tenkes at det at det er exit på denne leverandørens tjenester, gjør at leverandøren opptrer annerledes som kunde nettopp fordi dette påvirker styrken på denne leverandørens insentiver. Jeg velger for enkelthets skyld å se bort fra det her.

## 3. Samarbeid mellom interne kunder og leverandører

Hensikten med dette kapitlet er å drøfte samarbeid mellom interne kunder og interne leverandører. Etter en kort innledning vil jeg redegjøre for hvorfor samarbeid mellom intern kunde og leverandør kan være nødvendig (kapittel 3.2). I kapittel 3.3. vil jeg drøfte ulike utfordringer i samarbeidet mellom interne kunder og leverandører og argumentere at det ikke er gitt hvordan dette vil utvikle seg dersom enhetene er markedseksponerte. Kapittel 3.4 er en gjennomgang av ulike typer av empiriske studier. Dette er studier som tar opp tema knyttet til markedseksponering og samarbeid (selv om det ikke helt er disse variablene som inngår). I kapittel 3.5. redegjør jeg for valg av samarbeidsdimensjoner, og i kapittel 3.6 presenteres en tentativ forskningsmodell. Kapitlet ender så i en oppsummering (kapittel 3.7).

### 3.1 Innledning

Gjennom å markedseksponere organisasjonen får enheter sterkere insentiver ved at enheter opplever å ha *konkurranse* uavhengig av hvor de befinner seg i organisasjonen. De økte insentivene skal bidra til mindre unnsuntring (shirk) og mindre slakk i organisasjonen. Gjennom en slik organisering skal enheter, og da spesielt interne leverandører, tvinges til å bli mer kostnads- og kundeorienterte (Colbjørnsen, 1995). Markedseksponering skal med andre ord endre partenes atferd. Dette gjelder både internt i egen enhet ved at de får et større fokus på egne mål og på intern effektivisering, og overfor hverandre ved at kundene skal bli mer krevende kunder og leverandørene skal bli mer kundeorienterte.

Innføring av markeds mekanismer i hierarkiet er nødvendigvis ikke tilstrekkelig for å oppnå organisasjonens målsettinger. I mange sammenhenger er det også nødvendig at samarbeidet er godt på tvers av enheter. Samarbeid er et tema som er lite behandlet i økonomiske teorier (Pfeffer, 1997). I disse teoriene er konkurranseaspektet mer framtrødende, og det å øke konkurranseaspektet for på den måten øke effektiviteten og markedsorienteringen er noe av hensikten bak markedseksponering. Et sentralt spørsmål er derfor om samarbeid og konkurranse er noe som lar seg forene i en organisasjon. Samarbeid og konkurranse kan representere ulike verdier, som det kan være vanskelig for ledelsen å balansere (Buenger et al., 1996). Jeg vil i dette kapitlet dra opp noen dilemmaer knyttet til dette, for deretter å identifisere mulige dimensjoner ved samarbeid som kan inngå i undersøkelsen.

### 3.2 Hvorfor samarbeid mellom intern kunde og intern leverandør

Det er flere grunner til hvorfor det er ønskelig med et godt samarbeid mellom interne kunder og leverandører. En årsak er at det i organisasjoner vil være ulike former for systemavhengigheter innad i en organisasjon (Milgrom og Roberts, 1992). Systemavhengighet kan dreie seg om evnen til å ta ut synergier i form av bredde og skala og også å koordinere komplekse transaksjoner mellom enheter. Nettopp muligheten til å hente ut synergier er en vesentlig forskjell mellom det å utgjøre én organisasjon sammenlignet med å være flere (og ofte mindre) organisasjoner. En type synergi kan dreie seg om å utnytte og utvikle den organisatoriske kunnskapen som befinner seg i ulike enheter. Samarbeid mellom enheter kan bidra til slik kunnskapsutvikling (Kogut og Zander, 1992). Kunnskapen kan utvikles ved at enheter utviser vilje til å overføre og utveksle erfaringer og kunnskap med hverandre. Ifølge ressursbasert teori er nettopp muligheten til å utveksle og utvikle kunnskap på tvers av organisatoriske enheter i samme organisasjon en viktig årsak til at vi har organisasjoner. Teorien representerer dermed en annen forklaring enn transaksjonskostnadsteorien på hvorfor vi har organisasjoner. Ut fra det ressursbaserte perspektivet er det dermed fordelaktig med et godt samarbeid, både fordi det kan være en kilde til og også nødvendig for å utvikle ny teknologi og nye produkter. Enheter vil ofte besitte ulik kompetanse som må bringes sammen ved for eksempel teknologiutvikling.

Samarbeid mellom enheter er også nødvendig for å koordinere ulike aktiviteter mellom dem. I interne kunde-leverandør-relasjoner, vil en enhet levere input til en annen enhet. Dette tilsier at det er en form for avhengighet mellom dem (Thompson, 1967) slik at det er et behov for å *synkronisere* aktiviteter (Milgrom og Roberts, 1992). De aktivitetene som skal koordineres kan i tillegg være *komplekse*. Grad av kompleksitet er et spørsmål om i hvilken grad produktene er standardiserte eller ikke (Haugland, 1992). Standardisering er igjen et spørsmål om grad av predefinerbarhet og spesialtilpasning. Spesialtilpasning kan variere alt i fra små endringer av et produkt til at produktet spesialutvikles helt fra bunnen av til en bestemt kjøper. Predefinerbarhet er om alle forhold eller egenskaper ved produktet er klargjort og kan beskrives før de kjøpes, eller om spesifikasjoner utarbeides i samarbeid mellom kjøper og selger. For standardprodukter er det mulig med fullstendig beskrivelse. Høy grad av kompleksitet, tilsier transaksjoner av høy unikhet og er i tråd med de transaksjoner som transaksjonskostnadsteorien predikerer vil skje internt i hierarkiet.

En kombinasjon av behovet for synkronisering og komplekse produkter og tjenester tilsier at partene må ha mye kontakt med hverandre. De må utveksle informasjon og forhandle seg fram til løsninger og spesifikasjoner knyttet til faktorer som for eksempel produktutforming, leveringstidspunkt og pris. God koordinering av aktiviteter er viktig av flere årsaker. Det kan gi økt konkurranseevne og bidra til å redusere kostnader (Porter, 1985). Å administrere bindeleddene mellom aktiviteter er ofte vanskeligere enn å administrere selve aktivitetene. God koordinering av aktiviteter er ofte usynlig og mer noe man ser dersom det *ikke* fungerer (Malone og Crowston, 1990). Ifølge et ressursbasert perspektiv på organisasjoner kan slike usynlige bånd være en viktig kilde til konkurransefortrinn, fordi de lar seg ikke lett imitere av andre organisasjoner (Barney, 1991). Ut fra transaksjonskostnadsteoriens perspektiv vil god koordinering tilsi ikke bare reduserte transaksjonskostnader i den enkelte transaksjon, men også reduserte kostnader for organisasjonen som helhet.

### **3.3 utfordringer ved markedseksposering og samarbeid**

Et sentralt spørsmål knyttet til innføring av markedsmekanismer i hierarkiet, er om dette er forenlig med samarbeid. Markedseksposering tilsier mer bruk av exit-mekanismen, noe som kan gå på bekostning av voice (Hirschman, 1970). Voice på sin side er en mekanisme som synes mer forenlig med samarbeid. Voicemekanismen tilsier kontakt mellom parter, det være seg skriftlig eller muntlig. Exit på sin side tilsier nødvendigvis ingen direkte kommunikasjon mellom partene. Dersom kunden bruker exit kan det gi leverandøren et hint om at kunden ikke er fornøyd, men det gir ingen direkte informasjon om hvorfor, hva er det leverandøren må bli bedre til. Til det trengs det voice.

Markedseksposering av enheter har konsekvenser for kontrakten mellom konsernledelsen og den enkelte enhetsleder. Enhetsleder vil få større ansvars- og beslutningsmyndighet samtidig som vedkommende i større grad holdes ansvarlig for de resultater som skapes i enheten. Forholdet mellom konsernledelsen og den enkelte enhetsleder kan karakteriseres som et *agentproblem*. Dette agentproblemet er et "to-person-problem" (Eccles, 1985b), dvs. relasjonen mellom konsernledelsen (P) og den enkelte enhetsleder (A). Koordinering gjennom intern handel derimot, representerer minimum et "tre-person-problem" (Eccles, 1985b), dvs. en prinsipal (konsernledelsen) og to agenter (enhetsledere) som (for)handler med hverandre. Kontrakten som skal redusere ulike typer av opportunistisk atferd i organisasjonen gjelder



først og fremst den vertikale relasjonen i organisasjonen, altså forholdet mellom konsernledelsen og enhetslederne ("to-person-problemet"). Ved markedseksposering vil kontrakten mellom konsernledelsen og den enkelte enhetsleder nødvendigvis ikke ta full høyde for et mulig avhengighetsforhold mellom agentene (Eccles, 1985b). Dersom det ved utforming av kontrakten mellom konsernledelsen og enhetsledere ikke tas tilstrekkelig hensyn til dette, kan resultatet være at agentene (enhetslederne) får insentiver til å opptre i egeninteresse og opptre opportunistisk vis a vis hverandre. Slik atferd kan skape problemer både for koordinering av aktiviteter og ressurser og for utveksling av erfaringer. Ifølge Grabski (1985) og Argyres (1995) kan desentralisering av beslutningsmyndighet gjøre det vanskeligere å koordinere aktiviteter på tvers av de desentraliserte enhetene, blant annet fordi enhetene kan få økt fokus på egne delmål.

Burke og Goddard (1990) hevder videre at resultatmåling koblet sammen med resultatbaserte belønninger kan fremme opportunisme og gi seg utslag i *opportunistiske spill* mellom ledere, for eksempel i konkurranse om ressurser. Dette kan spesielt gjelde dersom de som handler på vegne av enheten identifiserer seg mest med egen enhet, noe som kan være naturlig siden egne mål er veldig tydelige (Kramer, 1991). Dersom enheter konkurrerer med hverandre om å gjøre det best, kan linjene mellom dem bli ekstra tydelige og "vi-dem" forskjeller kommer sterkere fram. Friedkin og Simpson (1985) fant at beslutningstakerne som tok beslutninger eller forhandlet på vegne av egen enhet var mer samarbeidsorientert og problemløsende dersom de identifiserte seg med organisasjonen som helhet sammenlignet med om de identifiserte seg med egen enhet. Simon (1991) er inne på det samme. Han mener at identifikasjon til bedriften er et viktig virkemiddel til å redusere ineffektivitet, og da spesielt den ineffektiviteten som kan tilskrives opportunisme. Dette kan sammenholdes med Barnards (1938) tese om at delt mening (shared purpose) er viktig for samarbeid og koordinering. Ifølge Ghoshal og Moran (1996) kan delt mening spille samme rolle i organisasjoner som prisen spiller i markedet.

I markedet vil vi i mindre grad finne delt mening. Her er partene opptatt av å *maksimere egne interesser*. Det er en fare for opportunistisk atferd ved unike transaksjoner og usikkerhet (Williamson, 1975). Transaksjonskostnadsteori og agentteori behandler to former for opportunisme: opportunisme ex ante og opportunisme ex post. Ex ante opportunisme refererer seg til opportunisme som kan oppstå før kontrakten inngås, og kan for eksempel oppstå hvis en av partene har privat informasjon om noe som kan gi vedkommende en fordel i kontrakten

(Milgrom og Roberts. 1992). Ex post opportuniste er opportuniste som kan oppstå etter at kontrakten er inngått, dvs. at det ikke alltid er mulig eller lett å observere om de betingelser man har blitt enige om blir overholdt (Milgrom og Roberts, 1992). En annen form for ex post opportuniste er såkalte ”hold-up”-problemer. Dersom en part har foretatt spesialiserte investeringer vil vedkommende være sårbar overfor trusler fra den annen part om å avslutte forholdet (Milgrom og Roberts, 1992).

Både ex ante og ex post opportuniste kan ha relevans for interne kunde-leverandør-relasjoner. Når partene handler med hverandre inngås det en form for kontrakt mellom dem. Partene skal gjennom felles beslutninger komme fram til en avtale om hva som skal kjøpes, når det skal leveres og hva som skal betales. Beslutningsrommet blir en funksjon av kontrakten mellom konsernledelsen og enhetslederne, slik at dette legger føringer for kontrakten mellom de desentraliserte partene. Hvilket beslutningsrom partene i en relasjon har avhenger av hvilke beslutninger som er desentralisert til dem. Exit og forhandlede priser tilsier at partene har et større beslutningsrom enn ikke-exit og kostnadsbaserte priser. Interne enheter kan besitte intern informasjon og ha foretatt spesialiserte investeringer som kan påvirke atferden vis a vis motparten. Et eksempel på ex ante opportuniste er at den interne leverandøren har privat informasjon om kostnadsstrukturen og kvaliteten på det produktet som produseres og bruker dette til sin fordel. Problemet for kjøper kan dermed være å skille mellom relevant og vikarierende argumentasjon. Kunden kan unngå dette ved å presisere eksakt hvilken kvalitet de vil ha og hvilken pris de vil betale eller hente inn tilbud fra eksterne leverandører (Colbjørnsen, 1995). Dette betinger imidlertid at kjøperne har god nok kunnskap om produktet. I mange tilfeller er det intern leverandør som besitter denne kunnskapen og har de beste forutsetningene for å avgjøre kvaliteten. Colbjørnsen (1995) mener at kompetente kunder er nødvendig i en markedseksponert organisasjon. Ifølge Colbjørnsen bør kompetente kunder også bruke exit-mekanismen dersom de ikke misfornøyd med vilkårene. Neuhaus (1996) på sin side mener at ansatte i kunde- og leverandøreheter kan oppleve det som *konfliktfylte roller* både å opptre som kunde og leverandør, samtidig som de skal være kollegaer. Hun reiser også spørsmålet om kunder alltid vet hva som ligger i en slik rolle og om de faktisk opptre som kunde. Det kan for eksempel være problematisk i organisasjoner hvor en enhet er kunde i en relasjon og leverandør i en annen. Dette vil spesielt gjelde i vertikalt integrerte foretak hvor vi kan ha kjeder av interne kunde-leverandør-relasjoner.

Markedseksponering kan altså bidra til at enhetene får en mer egeninteressert atferd, og at det blir viktigere å ivareta egne interesser og oppnå egne målsettinger enn å utvikle et godt samarbeid. Holmstrom og Milgrom (1991) argumenterer mot bruk av sterke ("high-powered") insentiver i organisasjoner, fordi slike insentiver kan bidra til økt fokus på kortsiktige målsettinger og trekke oppmerksomheten bort fra andre aspekter som er viktige for organisasjonen, men som er vanskelig å måle. Et eksempel på dette kan nettopp være *erfaringsoverføring* og det å lære av hverandre som fremheves som viktige elementer i det ressursbaserte perspektivet.

Stinchcombe (1990) hevder at organisasjonsstrukturen utgjør et viktig element for erfaringsoverføring og organisasjonslæring. En bør derfor ha organisasjonsstrukturer som driver fram slike prosesser. Teoriutvikling på området antyder at læringspotensialet i divisjonaliserte organisasjoner ikke blir viet tilstrekkelig oppmerksomhet (Cerny, 1996; Markides og Williamson, 1996). I denne type organisasjoner vil samme eller lignende aktiviteter ofte bli utført i forskjellige enheter (eller divisjoner). Szulanski (1996) fant flere barrierer til spredning av kunnskaper på tvers av enheter. En av disse går på motivasjon. Læringsaktiviteter tar tid og kan gå utover vanlig drift og dermed medføre kostnader. Dersom enheter ikke belønnes for å drive med denne type aktiviteter reduseres insentivene til å gjøre det. Ved markedseksponering synes økt produktivitet å være det essensielle. Økt produktivitet er en mer kortsiktig målsetting enn resultater knyttet til erfaringsoverføring og læring, hvor resultater først vil vise seg etter en tid.

På den annen side er Colbjørnsens (1995) markedsmatrise en organisasjonsstruktur som er ment å skulle bidra til læring. Dette dreier seg da spesielt om at leverandøren skal lære seg å forstå kundenes behov og ikke erfaringsoverføring som sådan. En slik organisering skal sikre at informasjon kommer fra markedet og inn til funksjonsenhetene, slik at disse blir nødt til å forholde seg til denne informasjonen. Det betinger dog at exit-muligheten er tilstede for markedsenhetene. Når interne kunder velger å kjøpe eksternt i stedet for internt, tvinges de interne leverandørene til bedre å tilpasse seg de interne kundenes behov, slik at vi får en form for læring her. Læringen vil da bestå i å bli mer *kundeorientert*.

En annen viktig kilde for læring for leverandørene og også for erfaringsoverføring, kan være at kunder tar seg tid til å gi tilbakemeldinger (bruk av voice) om hvordan ting fungerer. Dette er noe Colbjørnsen (1995) ser litt bort fra i sin teori. Den mest direkte tilbakemeldingen er

altså exit, men exit kan også brukes i kombinasjon med voice (Hirschman, 1970). Voice bør da ta form av å være en konstruktiv tilbakemelding på hva leverandørene er dyktige til og hva de er mindre dyktige til. Exit alene vil ifølge Hirschman sjelden gi en konstruktiv tilbakemelding. En mulig implikasjon av exit er at bruk av voicemekanismen blir redusert, noe som kan tilsi mindre kontakt og dermed redusere muligheten for erfaringsoverføring mellom enheter. Studier tyder på at dersom exit er mulig vil partene foretrekke å handle med eksterne parter framfor interne, bl.a. fordi det oppleves som mindre konfliktfylt (Eccles og White, 1988). Gitt at de interne kundene ikke velger å bruke exit i utgangspunktet, men kun truer med dette, vil partene i en markedsekspionert kontekst ha kontakt med hverandre. En slik direkte kontakt kan kanskje i større grad gi rom for informasjonsutveksling og læring enn om en felles overordnet koordinerte aktivitetene.

Koordinering av aktiviteter basert på pris innebærer at internprisen ofte vil være en kilde til *konflikt* (Eccles og White, 1988). Dette gjelder spesielt dersom partene ikke opplever at prisen er rettferdig (Eccles, 1985a; Grabski, 1985). Konflikter mellom enheter trenger nødvendigvis ikke dreie seg om pris<sup>11</sup>, men kan også tilskrives faglige forskjeller mellom enheter slik at det er rom for konflikter også der hvor transaksjoner ikke er gjenstand for prising. Det er et velkjent fenomen at ulike funksjoner i en organisasjon er differensierte og har ulike mål og tidsperspektiv som kan gjøre det vanskelig å integrere aktiviteter på tvers av disse funksjonene (Lawrence og Lorch, 1967). Spørsmålet er derfor om ikke markedsekspionering like gjerne kan *bryte ned* forskjeller mellom enheter og bidra til et bedre samarbeid mellom dem. Markedsekspionering kan for det første bety mer *direkte* kontakt mellom parter siden de selv har ansvaret for å koordinere aktivitetene mellom seg. Slik koordinering tilsier at det oppstår et behov for informasjonsutveksling (Malone og Crowston, 1990). Økt informasjon og kommunikasjon mellom enhetene kan bidra til økt *problemforståelse* for hverandres oppgaver. I tillegg vil som nevnt interne leverandører som er markedsekspionerte få et sterkere insentiv til å skaffe seg økt innsikt i kundenes behov (Colbjørnsen, 1995). Dette kan være fordelaktig for å utvikle en felles forståelse og et felles språk, som igjen kan bryte ned forskjeller mellom dem knyttet til spesialisering og fag og bidra til at samarbeidet blir bedre. Dette er et moment som spesielt er relevant dersom det er exit-mulighet i relasjonen mellom partene.

---

<sup>11</sup> I internprislitteraturen er det internprisen som først og fremst blir studert.

Et intraorganisatorisk samarbeid mellom enheter innen samme organisasjon kan i utgangspunktet ha et islett av *tvang* i seg, fordi partene er nødt til å forholde seg til hverandre siden de er underlagt de samme organisatoriske grenser. Et slikt "tvangsmessig" samarbeid kan være problematisk. Vanligvis forventes det at gjentatte samarbeidssituasjoner bidrar til mer samarbeidsorientert atferd (Axelrod, 1984). Det er ikke gitt at det også er slik dersom det er et tvunget samarbeid. Et slikt samarbeid åpner opp for bruk av makt. Det kan spesielt være tilfelle dersom det er asymmetrisk maktstruktur mellom interne kunder og leverandører. Asymmetrisk maktstruktur kan igjen bety at den svakeste parten er nødt til å tilpasse seg den sterkeste parten. Spesielt interne leverandører vil i noen sammenhenger ha mulighet til å bruke makt overfor kundene. Maktforholdet mellom partene og dermed muligheten til å utøve makt overfor motparten er en funksjon av avhengighetsforholdet mellom dem (Emerson, 1962). Aktør A's potensielle makt over B er bestemt av B's avhengighet av A (og omvendt). B sin avhengighet av A er igjen bestemt av B's interesse og behov for det som A har å tilby og i hvilken grad godene er tilgjengelig andre steder.

Enheter i en organisasjon som kan skaffe til veie kritiske ressurser vil ifølge Pfeffer og Salancik (1978) ha makt. Et eksempel på en slik situasjon er at interne leverandører har enerett på leveranser til interne kunder. Leverandører kan i tillegg være i besittelse av ekspertmakt (French og Raven, 1959). Ekspertmakt betyr at en aktør evaluerer den andre aktøren til å inneha større ekspertise enn en selv, enten i absolutt forstand eller fordi en tror det. Ekspertmakt vil ha sammenheng med ferdighetene til ulike aktører. Slike forhold kan åpne opp for bruk av makt fra leverandørens side. Kundeenheter som kan bruke exit-mekanismen kan kanskje i mindre grad bli utsatt for maktbruk fra de interne leverandørens side (Colbjørnsen, 1995). Dette kan bidra til at samarbeidet mellom partene blir bedre, i hvert fall sett fra kundens side. Det er imidlertid nødvendig å være oppmerksom på at et ubalansert makt-avhengighetsforhold nødvendigvis ikke tilsier at en partene faktisk vil bruke makt. Det er derfor nødvendig å skille mellom det å være i besittelse av makt og å bruke denne makten.

### **3.4 Empiriske studier**

En viktig utfordring i et internt kunde-leverandør-samarbeid er å finne ut om samarbeidet fungerer slik at en oppnår målsettingene med det. I denne avhandlingen har jeg valgt å studere sider ved samarbeidet på det nivået samarbeidet skjer, nemlig på *relasjonsnivå*, altså forholdet

mellom den enkelte kunde og leverandør, og ikke på organisasjonsnivå. Det er relativt få studier som har gjort dette, men vi finner noen både ut fra et transaksjonskostnadsteoretisk perspektiv, og også i internprislitteraturen. En del studier kobler begge disse teoriretningene. I gjennomgangen nedenfor har jeg valgt å fokusere hovedsakelig på studier som omfatter variabler som både har relevans for å forstå betydningen av markedseksposering og samtidig kan gi innspill til resultatmål ved samarbeid som kan bli gjenstand for analyse i studien.

### *Studier med utgangspunkt i transaksjonskostnadsteori*

En mulig måte å undersøke effektiviteten av interne kunde-leverandør-relasjoner er å analysere *transaksjonskostnadene* i en transaksjon. Minimering av transaksjonskostnadene er som vi så, viktig ut fra transaksjonskostnadsteorien. Det er få studier som har anvendt dette på interne transaksjoner, men det finnes noen. Av de studiene som har brukt dette som mål, er kanskje Altenborgs (1997) studie den som er mest omfattende på området og som søker å ta opp i seg flere typer av transaksjonskostnader.

Altenborg (1997) studerte transaksjonskostnadene som påløp i transaksjoner mellom interne kunder og interne leverandører og mellom interne kunder og eksterne leverandører. Transaksjonskostnadene omfattet mistilpasningskostnader (få informasjon i tide, riktig informasjon o.l), forhandlingskostnader (hvor effektive møtene er, om partene er vel forberedt, hvor lett de kommer til enighet), kontrollkostnader (hvor mye tid og ressurser kunden bruker på å kontrollere det de mottar fra leverandør, regnskap- og dokumentasjonskostnader m.v.) og autoritetskostnader (i hvilken grad en felles overordnet må løse konflikter mellom partene, intervensere etc.). Altenborg fant i sin studie ingen sammenheng mellom styrken på insentiver i kontrakten mellom kunde og leverandør<sup>12</sup> og transaksjonskostnader, men fant at det var høyere transaksjonskostnader mellom divisjoner enn innad i samme divisjon. Sistnevnte er ikke unaturlig. Resultatet kan ha sammenheng med at parter som tilhører to forskjellige divisjoner i større grad har ulik målsetting enn parter som tilhører samme divisjon. De kan dermed har vanskeligere med å komme fram til enighet i en handel. Videre fant hun at transaksjonskostnadene var høyere ved interne transaksjoner enn ved eksterne. Dette gjaldt spesielt mistilpasningskostnader og kontrollkostnader.

Walker og Poppo (1991) hadde en noe smalere bruk av transaksjonskostnader. De begrenset dette til problemer knyttet til å komme fram til en avtale med leverandør under ulike vilkår.

Studien sammenligner interne og eksterne transaksjoner med hverandre, slik at fokuset ligger ikke på interne transaksjoner først og fremst. Walker og Poppo fant støtte for hovedhypotesen i transaksjonskostnadsteorien om at det er lavere transaksjonskostnader internt dersom leverandøren har høy grad av unikhhet i sine aktiva. Det kan med andre ord være færre problemer med å komme fram til en avtale med en intern leverandør enn en ekstern under slike betingelser. Studien viser også at interne leverandører i større grad enn de eksterne påtar seg konsultative roller overfor kunder, for eksempel når det gjelder tilpasning til ny teknologi.

Både Altenborgs og Walker & Poppo studie fokuserer kun på kjøpersiden i relasjonen, og innhenter ikke data fra leverandørsiden. Det kan tenkes at transaksjonskostnadene oppleves annerledes fra leverandørsiden og det er ikke gitt at det er konsistens i kundenes og leverandørens oppfatninger. Et problem knyttet til bruk av transaksjonskostnader er dessuten at de kan være vanskelig å måle. Noen av faktorene som inngår i transaksjonskostnader kan samtidig være mer relevant for kundesiden i en transaksjon (for eksempel kontrollkostnader), mens andre kanskje mer sier noe om leverandørens kundeorientering (for eksempel informasjon i tide og riktig informasjon). Videre bør den enkelte transaksjon ideelt sett utgjøre analyseenheten. I en organisatorisk kontekst er det imidlertid ikke alltid like lett å skille de enkelte transaksjonene fra hverandre. Dersom den enkelte transaksjonen blir gjenstand for analyse kan det medføre at ulike systemavhengigheter blir oversett og nedprioritert (Milgrom og Roberts, 1992). Målet for en bedrift er nødvendigvis heller ikke er å minimere transaksjonskostnadene i en spesifikk relasjon. Verken Walker og Poppo eller Altenborgs studie har transaksjonen som analyseenhet, men relasjonen mellom to organisatoriske enheter, uavhengig av om de er deler av samme organisasjon eller ikke. Det er kanskje heller ikke spesielt oppsiktsvekkende at Altenborg (1997) fant at mistilpasningskostnader var høyere i interne transaksjoner enn i eksterne. Disse kostnadene synes å være nært forbundet med det å opptre kundeorientert, og vanligvis blir eksterne leverandører ansett for å være mer kundeorienterte enn interne.

#### *Studier med utgangspunkt i internprislitteratur*

Sammenlignet med studiene ovenfor inkluderer internprislitteraturen i større grad både kundens og leverandørens atferd. Litteraturen er naturlig nok opptatt av problemstillinger knyttet til internprisen. Hovedtyngden av denne litteraturen dreier seg om når en bestemt type internprismetode og "sourcing" bør velges (Hansen og Svendsen, 1996) og er dermed av

---

<sup>12</sup> Hvordan internprisen fastsettes, hvem er involvert og grad av exit-mulighet.

normativ karakter. Vi finner også studier som ser på hvilke faktorer som faktisk påvirker valg av internpris system (internprismetode og sourcing). Sistnevnte er ofte casestudier, som for eksempel Eccles (1985a), Meer-Koistras (1994) og Colbert og Spicers (1995) studier. Ser vi derimot på studier som tar utgangspunkt i en internprismetode og hvilke effekter denne har, synes *bedriftens profitt* å være et vanlig resultatmål (Ackelsberg og Yukl, 1979; Chalos og Haka, 1990; Ghosh, 1994; Greenberg, Greenberg og Mahenthiran, 1994). Det finnes også noen studier som inkluderer mål også på relasjonsnivå, altså forholdet mellom intern kunde og leverandør. Vanlige resultatmål her er *konflikter* knyttet til internprisen (Eccles, 1985a; Grabski, 1985), i hvilken grad partene mener prisen er *rettferdig* (Eccles, 1985a) og *forhandlingsatferd* (Ackelsberg og Yukl, 1979). Studiene på relasjonsnivå er i all hovedsak eksperimentelle studier hvor det fokuseres på forhandlinger rundt internprisen. De uavhengige variablene er relatert til hvilke insentiver partene har og da spesielt når det gjelder belønning. Noen av dem har også med variabler som ligner på markedseksposering, og da spesielt markedseksposering gjennom exit.

Ackelsberg & Yukl (1979) studerte *forhandlingsatferd* og *konfliktorientering* mellom interne kunder og leverandører, hvor disse var divisjoner i en bedrift. De fant at evaluering av divisjonsledere basert på bedriftens totale profitt førte til en mer problemløsende og integrativ forhandlingsatferd og mer samarbeidsorientering sammenlignet med evaluering på divisjonsnivå. Disse effektene var tydeligere dersom transaksjonene mellom kunde og leverandør hadde stor betydning for profitten i de respektive enhetene. Resultatene viste også at bedriftens totale profitt ble størst der hvor evalueringen skjedde på bakgrunn av bedriftens samlede resultat. Chalos og Haka (1990) fant imidlertid det motsatte. Deres studie indikerte at insentiver på divisjonsnivå medførte høyest profitt for bedriften totalt sett. De fant i tillegg at det kan være fordelaktig med en viss grad av konflikt mellom enheter for å oppnå best mulig profitt for bedriften. Studien gikk over flere runder hvor også partenes forhandlingshistorie viste seg å ha positiv effekt på bedriftens profitt.

Ravenscroft, Haka og Chalos (1992) på sin side studerte sammenhengen mellom muligheten for å kjøpe og selge i markedet og *forhandlingsatferd*. De fant at integrativ forhandlingsatferd var mest hyppig dersom ingen av partene hadde eksterne markedsmuligheter, og at "tit for tat" atferd var mest vanlig dersom det fantes et eksternt marked for begge parter. Funnene forklares ved at partene har samme forhandlingsmakt. Funnene deres tyder videre på at integrativ og "tit for tat" atferd skjer hyppigere dersom det er flere runder med forhandlinger.



Integrativ atferd viste seg å være minst hyppig ved usikre markedsforhold, dvs. muligheten for at en av partene ville forholde seg til en ekstern part i neste runde. Fravær av et eksternt marked tilsa i dette forhandlingsspillet at partene hadde samme forhandlingsmakt. Som jeg har argumentert for tidligere er det nødvendigvis ikke gitt at det er slik. Det kan *vel* tenkes at den interne leverandøren har den største forhandlingsmakten i form av å besitte både ekspertmakt og ha eneansvaret for å skaffe til veie kritiske ressurser.

Ghosh (1994) finner i sin studie at det er mindre *konflikter* mellom enheter når de selv har ansvaret for å forhandle fram pris og kvantitet enn dersom en sentral enhet bestemmer dette. Dette gjelder spesielt over tid. Studien tyder også på at en forhandlingsbasert internprispolitikk er fordelaktig med tanke på bedriftens totale profitt. Denne studien ser imidlertid ikke hvilken effekt mulige markedsalternativer for kunde eller leverandør har for konflikt. Studien gir derfor ingen innsikt i mulige effekter av markedseksposering.

Greenberg, Greenberg og Mahenthiran (1994) studerte sammenhengen mellom effekten av insentiver og voldgift ("arbitration") og bedriftens profitt og forhandlingsprosessen<sup>13</sup> ved liten og stor grad av gjensidig avhengighet mellom partene. Avhengighet er hvor stor andel av henholdsvis kostnader og inntekter som henfører seg til kunde og leverandør. Resultatene indikerer at det ved høy grad av avhengighet var mer fordelaktig enten å bruke bedriftsbaserte insentiver eller voldgift sammenlignet med begge. Ved liten avhengighet førte begge til en god forhandlingsprosess, men interaksjonen mellom dem hadde liten betydning for bedriftens profitt. Dette er i tråd med Grabskis (1985) funn<sup>14</sup> om at insentivskjema ikke er så viktig dersom det overførte produktet har liten betydning for kostnader og inntektene for hhv. kunde og leverandør.

Studiene ovenfor er alle av eksperimentell karakter med de begrensninger det kan medføre. Det er ikke gitt at alle forutsetningene som tas i disse spillene er reelle, for eksempel lik forhandlingsmakt under fravær av markedsalternativer. Studiene har et smalt utgangspunkt og dreier seg først og fremst om internprisforhandlinger. Relasjonen mellom intern kunde og leverandør vil omfatte mye mer enn dette. For det første vil partene ha en forhold bak seg, de vil ha en historie. De vil ofte også være del av en større kontekst, en større organisasjon, og

---

<sup>13</sup> Hvor lang tid det tok å komme til enighet og avstanden mellom reservasjonspunkt og den prisen og den kvantiteten partene ble enige om gjennom forhandlingene.

<sup>14</sup> Basert på en gjennomgang av internprislitteraturen.

deres handlinger kan også påvirkes av denne (Granovetter, 1985). Historie er til en viss grad ivare tatt i noen av studiene ved at partene forhandler over flere runder. Imidlertid vil historien omfatte mer enn selve forhandlingene, for eksempel også hvordan selve leveransene har skjedd, noe som kan virke inn på senere atferd. Dette er det ikke tatt hensyn til i disse studiene. Videre er det studenter som er deltakere i studiene. Det er mulig de vil ha en annen atferd enn mer forhandlingsvante aktører, eller om det var virkelige forhandlinger det dreide seg om og ikke konstruerte spillsituasjoner. Neale og Northcraft (1986) viser til at dyader bestående av profesjonelle forhandlere synes å oppnå høyere felles resultat enn dyader bestående av studenter.

### *Studier av interorganisatoriske relasjoner*

Samarbeid mellom interne kunder og leverandører har mange likhetstrekk med samarbeid mellom organisasjoner, dvs. interorganisatoriske relasjoner. Som det fremgår av kapittel 2 vil vi i begge typer av relasjoner finne en kombinasjon av styringsmekanismene pris og autoritet, selv om autoritet muligens er mer fremtredende i de intraorganisatoriske relasjonene. Et annet fellestrekk er at transaksjonene mellom partene er relativt komplekse slik at det er ønskelig med god kommunikasjon mellom dem. Ut fra disse fellestrekene mener jeg det er relevant å se på hvilke mål ved samarbeidet som har blitt anvendt i studier av interorganisatoriske relasjoner. Hensikten her er ikke å redegjøre for de empiriske studiene som har undersøkt effektiviteten ved samarbeidet, men helt kort å nevne hvilke dimensjoner som har vært brukt. En av årsakene til at jeg ikke velger å gå mer i dybden på disse studiene, er at det er en vesentlig forskjell mellom interorganisatoriske og intraorganisatoriske relasjoner. Forskjellen ligger i at sistnevnte vil ha en felles overordnet som kan gå inn og endre premissene og de rammene samarbeidet skjer under. Dette vil være tilfelle uavhengig av hvor stor grad av desentralisering det er fra konsernledelse til enhetsledere. Den felles ledelsen er også den som fungerer som "dommer" i saker som partene ikke klarer å løse selv. I interorganisatoriske relasjoner derimot vil konflikter i verste fall løses gjennom rettssystemet og partene har selv det fulle og hele ansvar for eventuelle endringer de gjør i premissene for samarbeidet.

Ifølge en review artikkel av Gulati (1998) er det få studier av *effektiviteten* (performance) av allianser til tross for at dette både er et viktig spørsmål og et område hvor det er behov for mer forskning. Årsaken til at det er gjort lite på området har blant annet sammenheng med at det er vanskelig å måle resultatet. Dette gjelder spesielt finansielle mål. Noen har forsøkt å identifisere ulike faktorer som sier noe om *alliansens suksess*. Mohr og Spekman (1994) fant

en sammenheng mellom tre grupper av variabler og grad av suksess i relasjonen. Dette gikk på trekk ved den vertikale relasjonen (samordning, gjensidig forpliktelse og tillit), kommunikasjon mellom partene og konfliktløsningsteknikker. Et annet mye brukt performance mål er *varighet på alliansen*. Grad av *læring* i en allianse er også et anvendt mål (Hamel, 1991).

Heide og Miner (1992) på sin side mener at et samarbeid kan vurderes langs følgende dimensjoner: *fleksibilitet, problemløsning, informasjonsutveksling og begrensinger i maktbruk*. Det sentrale er i hvilken grad den ene parten er villig til å gi den andre parten fordeler på egen bekostning, i hvert fall på kort sikt, og tilpasse seg endrede krav, begrense egen maktbruk og om man er villig til å delta i felles anstrengelser for å løse problemer. Heide og Miner sier også at det kan være interessant å snakke om *grader av samarbeid*, dvs. om partene samarbeider på alle områder de kunne ha gjort det og samarbeidet fungerer etter hensikten.

Hvis vi ser bort fra varighet, synes de øvrige målene som er brukt i interorganisatoriske relasjoner også relevante for intraorganisatoriske relasjoner.

### **3.5 Ulike sider ved samarbeidet mellom interne kunder og leverandører**

I dette delkapitlet vil jeg redegjøre for de sidene ved samarbeid som jeg vil fokusere på i studien. Jeg har valgt å ikke fokusere på transaksjonskostnader som effektivitetsmål, blant annet fordi den enkelte transaksjon ikke utgjør analyseenheten i studien. Videre vil et samarbeid mellom interne kunder og leverandører slik jeg ser det, ikke være begrenset til forhandlinger knyttet til internprisen eller andre kontraktsvilkår, men også inkludere den interaksjonen og de leveransene som skjer løpende etter at en kontrakt er inngått. Det gjør at studien bør omfatte mer enn det som det fokuseres på i de eksperimentelle studiene det er vist til ovenfor. Denne studien er mer i samsvar med studier av interorganisatoriske relasjoner som ofte inkluderer flere sider ved samarbeidet.

En viktig side ved samarbeid er hvordan det er styrt og organisert. Dette relaterer seg til styringsmekanismene som gjelder i en spesifikk relasjon og sier noe om hvordan samarbeidet er organisert. Siden avhandlingen er avgrenset til å gjelde samarbeid mellom interne kunder

og leverandører, mener jeg det er interessant å studere hvordan de opptrer i disse rollene. Med det mener jeg i hvilken grad de fremstår som krevende kunder og kundeorienterte leverandører, noe som er meningen skal vi først ha en slik styringsstruktur. Denne kunde- og leverandøratferden er avgrenset til å gjelde hvordan partene forholder seg til hverandre når de skal koordinere interne transaksjoner mellom seg. Samarbeid mellom interne kunder og leverandører kan, og kanskje bør, også omfatte mer enn det. Som belyst tidligere i kapitlet er det ofte ønskelig at enheter evner å se utover seg selv og sine egne interesser og ikke opptrer på en måte som er suboptimalt for organisasjonen. Av den grunn velger jeg også å se på i hvilken grad kunde- og leverandørenheter opptrer i fellesinteresse versus i egeninteresse. Fellesinteresse vil i stor grad her avgrenses til relasjonen. Hvert av disse spørsmålene kan belyses gjennom flere dimensjoner, som jeg redegjør for nedenfor.

### ***Styringsmekanismer (forskningsspørsmål 1)***

Det første forskningsspørsmålet relaterer seg til kombinasjon av styringsmekanismer. Kombinasjonen av hierarkiske og økonomiske mekanismer kan ha sammenheng med hvor markedseksponerte enheter er. Stor grad av markedseksponering skulle tilsi et større innslag av økonomiske mekanismer på bekostning av hierarkiske mekanismer, og visa versa ved liten grad av markedseksponering. Hvilken type internpris som er fastsatt for de interne transaksjonene vil ha betydning for kombinasjonen av pris og autoritet. For eksempel vil kostnadsbaserte priser tilsi mer autoritetsstyring enn markedsbaserte priser (Eccles og White, 1988). Det er også andre økonomiske mekanismer enn det som har prisen å gjøre som kan være relevant i interne relasjoner. Et eksempel er rabatter eller dagbøter ved for sen levering (Colbjørnsen, 1995). Eksempler på autoritetsmekanismer kan være formalisering, beslutningsstruktur, standarder etc.

I tillegg til disse mekanismene finner vi interorganisatorisk litteratur om relasjonskontrakter et stort fokus på relasjonelle mekanismer i form av *tillit og personlige relasjoner*. I langsiktige kunde-leverandør-relasjoner mellom uavhengige parter kan tillit bidra til å redusere risikoen i kjøpsprosessen (Chow og Holden, 1997). Det betyr at dersom en leverandør har opptrådt på en tilfredsstillende måte overfor kunden, kan det resultere i at kunden velger å ”comitte” seg til denne leverandøren også i fremtiden. Betydningen av tillit som styringsmekanisme er i liten grad diskutert i litteratur om interne kunde-leverandør-relasjoner. Et relevant spørsmål er derfor om det er nødvendig med tillit i denne type relasjoner og eventuelt hvilken rolle tillit spiller. Dette er noe vi vet lite om.

Grad av tillit er ikke en mekanisme som ledelsen kan etablere på lik linje med økonomiske og hierarkiske mekanismer, men er mer noe som vil utvikle seg mellom parter over tid. Internt i organisasjoner er en sosial mekanisme slik som tillit mer drøftet på organisasjonsnivå og gjerne da i form av klanbegrepet (Ouchi, 1979) eller i vertikale relasjoner, mellom over- og underordnet (Leibenstein, 1987). Det finnes mange ulike definisjoner på tillit, men siden tillit er kun en mange variabler som inngår i denne undersøkelsen velger jeg ikke å gå inn på den debatten her. En definisjon på tillit er troen på at en aktør vil oppfylle sine ord eller lovnad og er til å stole på og at denne vil oppfylle sine forpliktelser i relasjonen (Schurr og Ozanne, 1985). Tillit er også ofte personavhengig ved at man samhandler med de samme personene over tid (Child og Faulkner, 1998).

### ***Kunde- og leverandøratferd (forskningsspørsmål 2)***

Et mulig resultat av markedseksposering er at dette får betydning for atferd. Sider ved atferden kan fungere både som indikatorer på: 1) om enheter opptrer som krevende kunder og kundeorienterte leverandører, og 2) om partene er mer opptatt av seg selv på bekostning av samarbeidet eller ikke (jfr. forskningsspørsmål 3). Sistnevnte spørsmål vil jeg komme tilbake til noe senere. Ser vi på kundenes atferd i form av å opptre som krevende kunde og leverandørenes atferd i form av å opptre kundeorientert, impliserer dette ulike roller. Dette resulterer i at det må fokuseres på forskjellige dimensjoner ved atferden for henholdsvis kunde og leverandør.

### ***Leverandørenes kundeorientering***

En viktig årsak til å markedsekspone enheter er at interne leverandører skal bli mer *kundeorienterte* (Colbjørnsen, 1995). Leverandørens kundeorientering vil dermed også representere en form for *effektivitetsmål* ved samarbeidet. En kundeorientert atferd tilsier at leverandøren er i stand til å møte kundenes behov. Det betyr at de må levere de produktene som kundene ønsker til riktig tid og til riktig kvalitet (Colbjørnsen, 1995). I ”Total kvalitetsledelses litteraturen” betegnes dette som intern service kvalitet (Stanley og Wisner, 1998). Begrepet intern service kvalitet består av mange dimensjoner og omfatter blant annet i hvilken grad leverandøren har forståelse for de interne kundenes behov, kvaliteten på leverte produkter og tjenester, leverandørens informasjon og kommunikasjon overfor kunde, i hvilken grad kundens forventninger blir møtt og om leverandøren utviser fleksibilitet overfor kundenes behov.

### *Kundeatferd*

Et interessant aspekt ved kundenes atferd er som nevnt om de opptrer som en *krevende kunde* eller ikke (Colbjørnsen, 1995). Det å være en krevende kunde betyr at kunden presiserer overfor leverandøren hvilke produkt- eller tjenesteelementer han trenger, til hvilken pris og til hvilken kvalitet. En krevende kunde vil også benytte seg av exit-mekanismen dersom han ikke er fornøyd med de interne leveransene (gitt at exit er tillatt) og gjerne da i kombinasjon med voice.

### *Egeninteresse versus fellesinteresse (forskningsspørsmål 3)*

Et interessant aspekt ved samarbeidet er om enheter er opptatt av egne målsettinger på en måte som gjør at det går utover samarbeidende enhets interesser og organisasjonens interesser. Det er flere sider ved samarbeidet som jeg mener kan være relevant for å avdekke dette, blant annet de sidene ved (interorganisatorisk) samarbeid som Heide og Miner (1992) trekker frem: fleksibilitet, problemløsning og begrensninger i maktbruk. I tillegg er det også relevant å se om partene opptrer opportunistisk. Dette er sider ved atferd som kan være felles for kunde og leverandør, i motsetning til sider ved atferd som er trukket fram i tilknytning til forskningsspørsmål 2 ovenfor.

En annen dimensjon som kan gi indikasjoner på dette er grad av *konflikt* i en relasjon. Dette er en variabel som er mye benyttet i internprislitteraturen og kan si noe om klimaet mellom parter. Konflikt oppstår dersom det er vanskelig å forene ulike interesser (Schmidt og Kochan, 1972). Partene kan ha ulike interesser, et forskjellig begrepsapparat og ulik forståelse på ulike saker. Konflikt kan også være relatert til hvem som besitter makten i en relasjon (Lusch, 1976).

Som tidligere nevnt er *vilje og interesse for erfaringsoverføring* viktig i mange organisasjoner for å ta ut synergier. Erfaringsoverføring vil dreie seg om holdning og vilje til overføring av beste praksiser, ideutveksling og lignende, og er også en dimensjon ved samarbeidet som kan fungere som en indikator på om partene er mer opptatt av seg selv eller samarbeidet. Det samme gjelder ressursutveksling. Ressursutveksling dreier seg om viljen til å avgi ressurser til andre enheter, prosjekter og lignende.

### 3.6 Forskningsmodell

På bakgrunn av teorigjennomgangen så langt vil jeg til slutt i kapitlet utlede en tentativ forskningsmodell for undersøkelsen. Denne modellen bygger på forholdet mellom markedseksposering og de tre forskningsspørsmålene. Markedseksposering representerer den "uavhengige" variabelen i undersøkelsen. En enhet vil være markedseksposert avhengig av den metoden konsernledelsen har valgt og/eller nærhet til markedet med påfølgende konkurranseintensitet der.

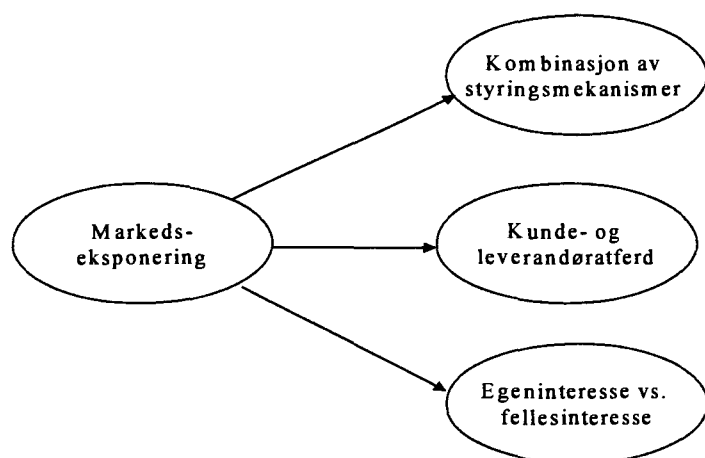
Som nevnt vil studien se på sammenhengen mellom markedseksposering og ulike sider ved samarbeidet: styring og organisering av samarbeidet, kunde- og leverandøratferd (i form av hvor krevende en kunde er og hvor kundeorientert en leverandør er), samt i hvilken grad kundenes og leverandørenes atferd er i egeninteresse versus fellesinteresse. Disse faktorene mener jeg kan si noe om ulike sider ved samarbeidet i en intern kunde-leverandør-relasjon.

Kombinasjon av styringsmekanismer vil dreie seg om pris, autoritet og tillit. Mekanismene utgjør en viktig basis i samarbeidet og skal løse en del styringsutfordringer partene står overfor. I og med at det er gjort lite på området, er det vesentlige her å finne mer ut om hvordan disse mekanismene kombineres og hvilken rolle de eventuelt spiller for samarbeidet (forskningsspørsmål 1). Kombinasjonen av styringsmekanismer kan m.a.o. påvirke både kundenes og leverandørenes atferd og partenes egeninteresse versus fellesinteresse. Dette er ikke illustrert i modellen.

Forskningsspørsmål 2 dreier seg om kunde- og leverandøratferd, nærmere bestemt i hvilken grad kunden er en krevende kunde og om leverandøren er kundeorientert. Dette representerer én annen side ved samarbeidet mellom dem. Dette omfatter både hvordan de forholder seg i sine roller som henholdsvis kunde og leverandør og hvordan de forholder seg overfor hverandre. Kundeatferd relaterer seg til i hvilken grad kunden stiller krav med hensyn til pris, kvantitet, kvalitet, leveringstid, bruk av exit m.v. Jo flere krav de stiller, jo mer krevende er de. Leverandøratferd (eller kundeorientering) er et spørsmål om leverandøren ivaretar kundens behov på en god måte, overholder avtalte betingelser, responderer på voice og lignende.

Forskningsspørsmål 3 dreier seg om i hvilken grad markedseksposering bidrar til at interne kunder og leverandører blir mer opptatt av egne mål (egeninteresse) på bekostning av andre enheter sine mål og bedriftens mål (fellesinteresse). Egeninteresse versus fellesinteresse er etter min vurdering et interessant og relevant aspekt i tilknytning til samarbeid. Det sier blant annet noe om holdningen og viljen til å dele med andre og til å ikke bare sette egne interesser i høysetet. Dimensjoner det blir fokusert på i studien er grad av konflikt, vilje og interesse for erfaringsoverføring, bruk av makt, grad av fleksibilitet, problemløsning og opportunistisk atferd.

**Figur 3.1 Forskningsmodell for studien**



Det er ikke gitt hvordan de ulike faktorene i modellen virker på hverandre (kausal retning). Det som synes sikkert er at markedseksposering ikke påvirkes av faktorene til venstre i modellen, fordi grad av markedseksposering i stor grad er bestemt ovenfra, av ledelsen. Faktorene til venstre dreier seg mer om hva som skjer etter at markedseksposeringen er bestemt. Unntaket kan være kombinasjon av styringsmekanismer. En del av disse vil være en funksjon av markedseksposeringen. Samtidig er det mulig at partene selv har et beslutningsrom til å etablere egne styringsmekanismer i tillegg til de som er bestemt av konsernledelsen. Likevel kan jeg ikke se at dette vil påvirke markedseksposering, i hvert fall ikke i et kortsiktig perspektiv. I et lengre perspektiv derimot, kan det tenkes at markedseksposering kan endres på grunn av kvaliteten på samarbeidet (dvs. de ulike



faktorene som står til venstre i modellen). Det kan tenkes at konsernledelsen vil gå inn og endre markedeksponeringen dersom de finner at samarbeidet mellom enheter ikke fungerer slik de ønsker, men har uheldige effekter for organisasjonen.

### **3.7 Oppsummering**

Jeg startet kapitlet med å drøfte hvorfor det kan være påkrevet å ha et godt samarbeid mellom enheter i en organisasjon. Evnen til å ta ut synergier, koordinering og organisasjonslæring ble trukket fram som mulige årsaker. Deretter ble ulike utfordringer ved markedeksponering og samarbeid diskutert. Markedeksponering kan gi økt fokus på egne mål, noe som kan fremme opportunistisk atferd for å nå disse. Markedeksponering betinger desentralisering, og det kan være vanskelig for konsernledelsen å hindre slik atferd, bl.a. fordi det i kontrakten mellom konsernledelse og enhetsleder kan være vanskelig å ta full høyde for mulig avhengighet mellom de ulike enhetene. På den annen side kan markedeksponering gjøre enheter mindre differensierte ved at samme terminologi og språk etableres i organisasjonen. Interne leverandører tvinges til å bli mer kundeorienterte, og det kan resultere i at de må lære seg kundenes språk, noe som igjen kan bidra til mindre differensiering. Videre kan innføring av exit-mekanismen endre makt-avhengighets-forholdet mellom kunde og leverandør, og også dette kan ha innvirkning på samarbeidet.

Videre i kapitlet la jeg vekt på å presentere empiriske studier som er relevante for studien, og som også er hjelpelig for valg av dimensjoner ved samarbeid. Ut i fra disse studiene og diskusjonen i dette kapitlet samt i kapittel 2, har jeg så valgt ulike dimensjoner ved samarbeid som vil bli inkludert i studien, og som jeg mener er relevant for forskningsspørsmålene utarbeidet i kapittel 1. Til slutt i kapitlet ble en tentativ forskningsmodell presentert og denne modellen vil danne utgangspunkt for studien.

## 4. Undersøkelsesopplegg og innsamling av data

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for den empiriske delen i studien. I kapittel 4.1 presenteres valg av forskningsdesign og hvorfor jeg har valgt en casestudie. Kapittel 4.2 omhandler valg av case. Her redegjør jeg for valg av utvalgsramme og gir en kort presentasjon av de fire casene som inngår i studien. Kapittel 4.3 gir en oversikt over hvilke data som er brukt, hovedsakelig personlige intervju og ulike typer av sekundærdata, og hvordan disse er samlet inn. I kapittel 4.4 redegjør jeg for hvordan jeg har analysert dataene. Dette omhandler blant annet koding, analyse av det enkelte case og analyse på tvers av casene. I kapitlets siste del (kapittel 4.5) drøftes undersøkelsens validitet og reliabilitet.

### 4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er den logiske sekvensen som binder sammen de empiriske dataene med forskningsspørsmålene og med de konklusjonene som studien ender opp i. Forskningsdesignet representerer dermed en handlingsplan for å komme fra a (forskningsspørsmålene) til b (konklusjoner eller svar på disse spørsmålene) (Yin, 1994). Ved valg av forskningsdesign er det viktig å ta hensyn til forskningsproblem og hensikten med studien (George, 1979). Dette betyr at man må ta hensyn til type fenomen som skal studeres og hvor mye man vet om dette fra før.

Den overordnede problemstillingen som er gjenstand for analyse i avhandlingen er *hvordan* samarbeidet mellom interne kunder og leverandører fungerer ved markedseksposering, som igjen er mer konkretisert gjennom de forskningsspørsmålene som er spesifisert i kapittel 1. Forskningsproblemet i studien har derfor til dels en *eksplorativ* karakter og er *ikke* hypotesetestende. Det skyldes at vi for det første har lite kunnskap om 1) samarbeid mellom enheter, avgrenset til interne kunde-leverandør-relasjoner, og 2) enda mindre kunnskap om hvordan disse relasjonene er ved markedseksposering.

På den annen side kan det sies at interne kunde-leverandør-relasjoner er innenfor et velkjent område, nemlig intern handel, men problemstillingene her er primært relatert til internprisen. Samarbeid mellom enheter, uavhengig av hvordan de er markedseksposert skjer også i en større *kontekst*. Denne vil for det første være det konsernet (eller den organisasjonen) som de enkelte enhetene er en del av, og for det andre konsernets eksterne omgivelser. I en analyse av et samarbeid mellom markedseksposerte kunder og leverandører, er det derfor interessant å

avdekke om *konteksten* har noen betydning. I denne studien er det først og fremst den interne konteksten det fokuseres på, og ikke konteksten utenfor konsernet de ulike enhetene er en del av.

Tilsvarende finnes det en god del forskning av kunde-leverandør-relasjoner generelt sett, altså mellom organisasjoner som ikke har felles eiere. Imidlertid vil slike relasjoner skille seg fra interne relasjoner ved at sistnevnte for det første har en felles leder som kan gå inn å intervensere i de avtaler som partene gjør og også endre de rammebetingelsene de kan gjøre avtaler inn under. For det andre vil interne relasjoner i langt større grad ha et felles mål ved at de skal bidra til at resultatene for hele organisasjonen (konsernet), det er større behov for å ta ut synergier i en intern kontekst m.v. Det er med andre ord en del utfordringer som er forskjellige i intraorganisatoriske versus interorganisatoriske kunde-leverandør-relasjoner som gjør at de resultatene ikke blir direkte sammenlignbare. Av den grunn vil jeg fortsatt hevde at vi det er behov for forskning på intraorganisatoriske kunde-leverandør-relasjoner.

Ut fra argumentene ovenfor, bør forskningsdesignet for studien derfor ivareta følgende forutsetninger:

- kunne gi svar på *hvordan* spørsmål
- være åpen for *kontekstuelle* faktorer som går utover interne kunde-leverandør-relasjoner
- tillate at det er utarbeidet et *rammeverk* for studien i forkant av undersøkelsen

Det er flere typer av design som er egnet til ”hvordan spørsmål”. Relevante alternativer her er arkivstudier, etnografiske studier, ”grounded theory”, eksperiment og case-studier (Eisenhardt, 1989b; Yin, 1994;). En arkivstudie synes lite relevant for denne studien. En slik studie betinger at bedrifter har gjort en grundig dokumentasjon på temaet, og det er lite trolig at det er gjort i forhold til alle de sidene ved samarbeid som jeg er ute etter å studere. Gitt at det finnes bedrifter som har gjort dette, har de neppe gjort det på relasjonsnivå. Arkivdokumenter kan imidlertid inngå som en del av studien, fordi det kan finnes dokumenter som belyser noe. En arkivstudie kan også bidra til innsikt om den interne konteksten.

Når det gjelder ”grounded theory” (Glaser og Strauss, 1967) og etnografiske studier (Rosen, 1991) oppfyller de to av kriteriene ovenfor; nemlig de to første. Disse to designtypene er imidlertid i mindre grad åpen for at det skal foreligge teori og konseptuelle kategorier *før*

datainnsamling og dataanalyse. I etnografiske studier er forskerens mål å få direkte erfaring med det som studeres. Deltakende observasjon anbefales derfor som datainnsamlingsmetode. Når det gjelder et "grounded theory" design er det en debatt om i hvilken grad det kan foreligge et rammeverk på forhånd (Strauss og Corbin, 1990), men utgangspunktet er at det bør være utviklet minst mulig teori i forkant av studien. Selv om min studie er induktiv, er den ikke fullt så induktiv som disse designene tilsier. Studien vil bygge på det rammeverket som ble etablert i kapittel 3. Samtidig er hensikten å få økt innsikt og forståelse, og gjennom det gi *innspill* til eksisterende teorier slik at disse teoriene kan *utvikles* videre, mer enn det å utvikle helt nye teorier. Dette er også årsaken til at jeg *ikke* velger å bruke en tverrsnittstudie (hvor det gjerne brukes et spørreskjema i datainnsamlingen). I et slikt design er formålet mer å teste spesifikke hypoteser utledet fra teorien. Som nevnt i kapittel 1, har denne studien som mål å være mer teoriutviklende enn teoritestende.

Eksperimentet blir ofte sett på som det beste designet, spesielt for å avdekke kausalsammenhenger. Designet er på den annen side mindre egnet for å studere kontekstuelle og prosessuelle forhold, slik som det blir lagt opp til her<sup>15</sup>. Som jeg vil komme tilbake til, vil jeg imidlertid ta med meg noe av logikken fra eksperimentet inn i det designet som jeg har valgt å benytte, nemlig et case-studie-design. Bruk av case-studier er hensiktsmessig både når man er i tidlige faser av et forskningsområde og når det er behov for fornyelse innen et etablert område (Eisenhardt, 1989b). Begge deler er relevant for denne studien. Studien er eksplorativ, fordi vi ikke har så mye kunnskap om samarbeid mellom enheter. Samtidig er internprisen, som utgjør et viktig element i interne kunde-leverandør-relasjoner, mye studert i internprislitteraturen, slik at det kan være behov for fornyelse på dette området. Det skyldes at samarbeid mellom kunde og leverandør sannsynligvis vil omhandle mye mer enn internprisen. Casestudier er også hensiktsmessige for dybdestudier av sensitive og komplekse spørsmål og egnet for å forstå prosesser eller atferd som er lite forstått (Hartley, 1994). Samarbeid mellom enheter består av flere dimensjoner og kan dermed sies å være et komplekst fenomen. Samarbeid blir av mange oppfattet som det motsatte av konkurranse og kan derfor også oppfattes som et sensitivt område, spesielt internt i organisasjoner fordi konkurranse er noe som her *kan* forbindes med noe negativt. Yin (1944) påpeker også at casestudier er egnet for å undersøke et fenomen i dens "real-life-context", fordi det ikke alltid er klare grenser mellom fenomenet og konteksten. Dette er også noe av formålet med denne

---

<sup>15</sup> Som jeg vil komme tilbake til er dette ikke en studie som går over tid (longitudinell), men jeg vil til en viss grad også avdekke utviklingen i en relasjon.

avhandlingen. Parter som samhandler med hverandre gjør det innenfor en større organisasjon og har også en historie. Denne historien kan for eksempel starte før enheter blir markedseksponeerte.

Casestudier er også velegnet dersom det er flere analyseenheter. Analyseenheten i denne avhandlingen er for det første den enkelte *enhet*, hvordan denne opptrer ovenfor motparten (kunde- og leverandøratferd og også vilje og interesse for erfaringsoverføring). Innenfor den enkelte enhet kan også *transaksjoner* utgjøre en analyseenhet. En enhet i seg selv kan ikke agere, det er alltid individer som gjør dette, men det antas at disse gjør det på vegne av den enheten de er ansatt i. En annen analyseenhet i denne studien er selve *relasjonen*. Konflikter er et eksempel på en side ved samarbeidet som er mest relevant å studere på relasjonsnivå og ikke på enhetsnivå.

## 4.2 Valg av case (sampling)

Et sentralt spørsmål i casestudier er om man skal inkludere ett eller flere case. Argumenter som taler for kun å bruke et case er dersom caset (a) representerer et kritisk case når det gjelder å teste velformulert teori, (b) er et unikt case, eller (c) caset representerer noe helt nytt (Yin, 1994). Problemet med kun ett case er at det begrenser generaliserbarhet og gir lite rom for sammenligninger (Eisenhardt, 1989b). Bruk av flere case er en måte å overkomme dette på (Leonard-Barton, 1990). Flere case åpner opp for replikasjon og gjør det mulig å sammenligne resultater i ett case med de resultater man får i et annet. Dette kan inngi større tillit til de resultatene man finner.

Tar vi eksperimentet som analogi, er det ikke antall case som er avgjørende, men å oppnå ønsket variasjon, samtidig som forstyrrende variasjon utelukkes (Andersen, 1997). Ved å velge ut og avgrense case på en måte som gir mest mulig teoretisk variasjon samtidig som andre former for variasjon begrenses, vil man også ved bruk av case oppnå stor grad av kontroll (Andersen, 1997). Dette har jeg gjort ved å velge ut case innenfor samme konsern, nemlig Statoil<sup>16</sup>. Når alle casene er i samme organisasjon kan det være enklere å studere sammenhenger mellom markedseksponeering og intraorganisatorisk samarbeid, fordi flere kontekstuelle (bedriftsspesifikke) faktorer holdes tilnærmet konstant. Samtidig opprettholdes

---

<sup>16</sup> Statoil blir beskrevet i neste kapittel.

ønsket om å gjøre dette innenfor en større og mer realistisk kontekst, enn for eksempel det et eksperiment ville gitt mulighet til.

I casestudier er det vanlig at casene velges ut basert på teori (theoretical sampling). Ved flere case bør casene velges ut enten slik at de (a) predikerer samme resultater, (b) gir motsatte resultater, men av predikerbare årsaker (Yin, 1994). Når man skal bruke flere case kan det være nyttig å ha en eksplisitt utvalgsramme å velge etter. Denne rammen bør være styrt av forskningsspørsmålet og det konseptuelle rammeverket.

Rammeverket som er utviklet består av en 2x2 matrise. Både den horisontale og den vertikale aksene består av grad av markedeksponering, og da for henholdsvis kunde og leverandør. Langs begge aksene skilles det mellom høy og lav grad av markedeksponering. Årsaken til at markedeksponering for kunde og leverandør er valgt som dimensjoner er flere. For det første antas det at samarbeidet mellom dem kan variere ut fra om en eller begge har høy grad av markedeksponering. For det andre kan markedeksponering av både kunde og leverandør bidra til økt forståelse for dynamikken i samarbeidet. Behovet for samarbeid mellom kunde og leverandør er en tredje dimensjon som kunne vært inkludert i rammeverket. Jeg har imidlertid lagt vekt på å finne fram til case hvor det er behov for samarbeid, selv om dette kan variere noe på tvers av casene.

**Figur 4.1 Utvalgsramme**

		Markedeksponering interne kunder	
		Høy	Lav
Markedeksponering interne leverandører	Høy		
	Lav		

En årsak til at markedeksponering for kunde og for leverandør blir ansett for å være to dimensjoner, er at hva som ligger i markedeksponering kan variere noe for kunde- og leverandørsiden. Det viktigste skillet på leverandørsiden går først og fremst mellom exit eller

ikke-exit, fordi exit tilsier at en intern leverandør opererer i direkte konkurranse med eksterne aktører, mens ikke-exit tilsier at de ikke gjør det. Enheter som skilles ut og inngår i nettverk vurderes også til å være høyt markedseksponerte på lik linje med exit-mekanismen. Lav grad av markedseksponering for en leverandør tilsier at denne ikke er utsatt for exit og i liten grad også blir benchmarket. Plurale former kan karakteriseres som medium grad av markedseksponering.

For de interne kundene vil disse ha varierende grad av markedseksponering, som til dels er overlappende med leverandører og til dels forskjellig. Det avhenger av hvor de befinner seg i verdikjeden. Noen kunder er langt fra sluttmarkedet og kan ha liten eller ingen grad av markedseksponering. Dette vil for eksempel være tilfelle for vertikalt integrerte selskaper som kan ha en kjede av interne kunde-leverandør-forhold. En enhet som er kunde i en relasjon kan være leverandør i en annen. Høy markedseksponering tilsier større nærhet til markedet. På kundesiden er også konkurransestrukturen i markedet viktig. Store organisasjoner vil ofte konkurrere i flere markeder, slik at konkurransestrukturen i de aktuelle markedene kan variere. Det gjør at kundenheter som har samme nærhet til markedet kan oppleve ulik grad av konkurranse alt etter konkurransestrukturen i markedet.

Casestudier er et krevende forskningsdesign, noe som medfører at få case bør velges gitt at det ikke er et forskningsteam som står bak undersøkelsen. Dette har gjort at jeg har begrenset meg til fire case i undersøkelsen, dvs. ett case i hvert felt i 2x2-felts-tabellen ovenfor. Meningen var å ha åtte case, to i hver celle, men det viste seg at dette ikke var forenlig med den tid og de ressurser som var tilgjengelig. Som vi skal se i neste avsnitt inngår en enhet i to av casene. Årsaken er at jeg som nevnt hadde tenkt å inkludere flere case i undersøkelsen, og ved å la en enhet inngå i flere case regnet jeg med å oppnå visse ”stordriftsfordeler” med hensyn til datainnsamling. Det viste seg imidlertid at det ikke var så mye å hente på dette, fordi hvert case (hver relasjon) medførte egne informanter. Gjennom å inkludere flere case åpnes det opp for sammenligninger. Casene er valgt ut med bakgrunn i teoretisk replikasjon, dvs. at en forventer seg forskjellige resultater, men på predikerbart grunnlag (Yin, 1994). Jeg resonerte slik at det var ønskelig i undersøkelsen å ha variasjon på markedseksponering, fordi dette er en sentral variabel i studien. Gjennom å ha lav/lav og høy/høy markedseksponering på kunde og leverandør, forventet jeg at dette ville gi seg forskjellige utslag, både når det gjaldt kombinasjon av styringsmekanismer, egeninteresse versus fellesinteresse osv. Høy/høy og lav/lav representerer samtidig ytterpunktene. Ved å inkludere

høy/lav og lav/høy markedseksponering på kunde og leverandør ville det for det første være mulig å sammenligne kunder og leverandører med samme grad av markedseksponering på tvers av casene. Samtidig hadde jeg en ide om at dette kunne ha betydning for dynamikken i samarbeidet mellom partene.

#### 4.2.1 Kort beskrivelse av casene

Siden undersøkelsen skulle gjøres i Statoil, var utfordringen å finne fram til enheter som både tilfredsstillt kravene i utvalgsrammen og som samhandler med hverandre. I forbindelse med denne jobben hadde jeg kontakt med personer i Statoil i Konsernstab økonomi og i Staben for organisasjonsutvikling. På bakgrunn av dette og generell kunnskap om Statoil som jeg hadde opparbeidet meg gjennom å ha hatt kontakt med dem en periode, ble følgende case valgt ut: Oljehandel og Forsyning (O&S) - Navion, Sleipner – Utbyggingsteknologi (UBT), Sleipner - Teknisk opplæring (TOP) og Raffinering - Forskning og Utvikling (F&U).

**Figur 4.2: Casene i undersøkelsen**

		Markedseksponering interne kunder	
		Høy	Lav
Markedseksponering interne leverandører	Høy	O&S - Navion	Sleipner-TOP
	Lav	Raffinering-F&U	Sleipner-UBT

Oljehandel og Forsyning (O&S) har ansvaret for å selge olje og raffinerte produkter. De opererer direkte i markedet, og utgjør i undersøkelsen en kunde med høy grad av markedseksponering. Navion leverer transporttjenester til O&S. I den forbindelse er det et stort behov for kontakt mellom partene, både fordi det dreier seg om mange transaksjoner som skal koordineres og at transaksjonene kan være komplekse. Navion representerer en høyt markedsorientert leverandør i undersøkelsen, både fordi de er utskilt fra Statoil i eget selskap (stabilt nettverk), og at det ligger en trussel om exit i kontraktene mellom O&S (Statoil) og Navion.



Sleipner er en driftsenhet som produserer mest gass, men også noe kondensat og olje. Sleipner ble valgt ut som en lite markedseksponert kunde. Gassen er solgt på forhånd gjennom gassavtaler og de opererer heller ikke direkte i markedet. Utbyggingsteknologi (UBT) selger tjenester knyttet til drift og vedlikehold av Sleipnerplattformene. Disse tjenestene varierer med hensyn til kompleksitet, slik at det er behov for samarbeid mellom partene for å koordinere disse og for spesifikasjonsutforming. UBT er en lite markedseksponert leverandør ved at det er intern kjøpeplikt på deres tjenester og de har ingen eksterne salg.

I relasjonen Sleipner – Teknisk opplæring (TOP), er TOP en markedseksponert leverandør ved at de er tilnærmet lik et overskuddssenter som må gå i økonomisk balanse. De må være i stand til å selge sine tjenester internt i selskapet og eksternt i markedet for å oppnå dette.

Raffinering ble valgt ut som en høyt markedseksponert kunde. Dette er et resultatområde som består av to raffinerier, Kalundborg og Mongstad. Begge raffineriene utgjør igjen egne resultatenheter. Raffineriene opererer i en moden bransje preget av overkapasitet og små marginer. Etterspørselen i markedet forventes ikke å øke, slik at konkurransen i bransjen er hard. Raffinering består i tillegg til de to raffineriene også av en felles ledelse og stab som er lokalisert til Stavanger. Det er ikke raffinering selv som står for salget av produktene, men O&S. Forskning og utvikling (F&U) ble valgt som en lite markedseksponert enhet, ved at de ikke opererer direkte i markedet og at det naturlig ikke er exit på deres tjenester. De leverer tjenester av ulik kompleksitet til raffineriene til støtte for framtidig utvikling og drift. En mer utfyllende beskrivelse av enhetene og hvordan de er markedseksponert er gitt i casekapitlene.

Det er til dels også gjort en "sampling" innad i det enkelte case, det som Miles og Huberman (1994) betegner "within-case sampling". Ingen av casene er avgrenset til å gjelde spesifikke typer av transaksjoner mellom partene. Det har blitt lagt vekt på mer å fange opp den generelle samarbeidsprosessen, både den som omfatter kontraktsforhandlinger og det mer løpende samarbeidet. Det er dog kartlagt om det er forskjeller her og til en viss grad om det er forskjeller på transaksjonsnivå.

I de respektive casene, er det forskjell på i hvilken grad hele eller deler av en enhet inngår i undersøkelsen. Dette har sammenheng med at det varierer hvilke underenheter som har mest kontakt med motparten. Ved valg av informanter er det lagt vekt på å finne fram til nøkkelpersoner som har kontakt med den andre parten, enten som kontaktpersoner eller at de

har kontakt av andre årsaker, samt ledere og nøkkelpersonell innen økonomistaber i de respektive caseenhetene.

I caset O&S –Navion er undersøkelsen avgrenset til deler av disse organisasjonene, og da til de delene som har mest kontakt på tvers. For O&S dreier det seg om to underenheter som kalles Produkter og Råolje. I tillegg er det gjort intervjuer i økonomistab i O&S. I Navion er undersøkelsen avgrenset til to enheter, Konvensjonell shipping og Bøyelast.

Både i relasjonen mellom Sleipner og Utbyggingsteknologi og mellom Sleipner og Teknisk opplæring, er undersøkelsen i Sleipner gjort i Sleipners driftsorganisasjon på land (i Stavanger) og ikke ute på plattformene. Videre er det gjort avgrensninger internt i denne organisasjonen. Undersøkelsen er utført hovedsakelig i én av i alt fire sektorer i Sleipner, nemlig i Sleipner Operasjoner som er den største enheten i Sleipner. For Utbyggingsteknologi inngår hele enheten i undersøkelsen. Ser vi på Teknisk opplæring er undersøkelsen gjort hovedsakelig i én enhet, Drifts- og fagopplæring, men det er også gjort en del intervjuer i andre avdelinger og i ledelsen for Teknisk opplæring.

For Raffinering er undersøkelsen gjort både ved raffineriet i Kalundborg og på Mongstad, i tillegg til den felles staben/ledelsen som sitter i Stavanger. Innen det enkelte raffineri er undersøkelsen gjort i de avdelinger som har mest kontakt med Forskning og utvikling. Dette inkluderer enheter både i produksjon, planlegging og teknologi/forretningsutvikling, slik at flere deler ved raffinerivirksomheten er inkludert. I Forskning og utvikling er undersøkelsen avgrenset til den enheten som har med nedstrømsteknologi å gjøre, og da spesielt de som jobber med raffineringsteknologi. I caset Raffinering – Forskning og Utvikling har vi i realiteten to kundenheter, eller kanskje til og med tre. Begge raffineriene opptrer for noen typer av tjenester som kunde på selvstendig grunnlag overfor Forskning og Utvikling, mens den sentrale staben representerer kunden på en del tjenester.

Ingen av casene er avgrenset til å gjelde et bestemt tidsrom. Undersøkelsen i seg selv går ikke over tid, men det er lagt vekt på å fange opp en eventuell utvikling i samarbeidet i løpet av de siste årene. Siden dette da vil dreie seg om retrospektive data, kan det innebære visse svakheter, blant annet basert på hukommelsen til den enkelte respondent. Dette vil jeg komme tilbake til. Et av casene er noe mer utviklingsorientert enn de øvrige. Det gjelder caset O&S-

Navion. Navion ble skilt ut i eget selskap ca ½ år før datainnsamlingen, og det ble i dette caset lagt vekt på å avdekke mulige endringer.

### **4.3 Datainnsamling**

Ved case studier anbefales det å bruke en triangulær metode for innsamling av data, fordi denne metoden bedre kan underbygge begreper og hypoteser (Yin, 1994). Triangulering reduserer risikoen for at konklusjonene reflekterer systematiske skjevheter (biases) eller begrensninger knyttet til én spesifikk metode og gjør det også mulig å øke validiteten i en studie. Denne undersøkelsen bygger hovedsakelig på intervju- og arkivdata. Anbefalingen om triangulering kan derfor sies å være oppfylt. Meningen var også å samle data gjennom observasjon, men det lot seg av ulike årsaker ikke gjøre. Direkte observasjon kan imidlertid også gjøres når man er ute i felten for å gjøre intervju (Yin, 1994), og dette hadde jeg selvsagt i tankene. Jeg har over tid tilbrakt en del tid i Statoil, både i intervjusammenheng og som deltaker på møter og lignende utover det som spesifikt inngår i caseundersøkelsene. I forkant av selve undersøkelsen gjennomførte jeg flere intervju både i stabsfunksjoner og i drift på tilgrensende tema. Videre kan det nevnes at jeg høsten 1997 deltok i en undersøkelse i regi av Konsernrevisjonen i Statoil. Undersøkelsen evaluerte samarbeid mellom kunde-leverandørerenheter i konsernet. Jeg fikk anledning til både å være med på å påvirke intervjuguiden samt stille egne spørsmål som var av interesse for meg spesielt. Disse faktorene til sammen har gitt meg god innsikt i og forståelse for den overordnede konteksten, dvs. Statoil, og har bidratt til forståelse av ”Statoilspråket”, som blant annet inneholder mye forkortelser. Denne innsikten har også være nyttig i forhold til analyse av dataene og støtte opp under de funn som er gjort i casene.

Hovedtyngden av datainnsamlingen ble gjennomført i perioden januar 1998 - juli 1998.

#### **4.3.1 Personlige intervju**

Bruk av personlige intervju representerte den viktigste datainnsamlingsmetoden i avhandlingen. Disse ble gjort med nøkkelinformanter i de ulike enhetene. Valg av informanter skjedde både ved hjelp av snøballmetoden, bruk av organisasjonskart og på bakgrunn av kjennskap til Statoil. Informantene var enten ledere (på ulike hierarkiske nivå) eller kontaktpersoner (eller begge deler), eller de tilhørte det operative nivået i organisasjonen. De

aller fleste informantene hadde dessuten direkte kontakt med den andre parten i relasjonen. Antall intervju varierer noe fra case til case alt etter hva som ble ansett for nødvendig. Fordelen ved å bruke flere informanter er at man kan sammenholde informasjon på tvers av informanter for å se om de har samme eller forskjellige synspunkter. Det gir en form for sjekk på den informasjonen man får, noe som kan bidra til at validiteten på informasjonen øker.

Det ble gjennomført 69 personlige intervju som var direkte relatert til casene. Antall intervju varierer fra case til case. Det har sammenheng med bredden og kompleksiteten i samarbeidet og hvor kompleks transaksjonene mellom dem er. I tillegg til de personlige intervjuene ble det gjort flere telefonintervju, enten med tidligere informanter eller med nye informanter alt etter hva jeg ønsket å få belyst. Antall intervju er fordelt som følger, se tabell 4.1<sup>17</sup>:

**Tabell 4.1: Personlige intervju fordelt på enheter**

O&S- Navion	<b>O&amp;S</b>		<b>Navion</b>	
	Råolje:	3	Konvensjonell shipping:	4
	Produkter:	3	Bøyelast:	3
	Økonomi:	2	Tlf.intervju	1
	Tlf.intervju	2		
	<b>Totalt:</b>	<b>10</b>	<b>Totalt:</b>	<b>8</b>
Sleipner- UBT	<b>Sleipner</b>		<b>UBT</b>	
	Ledelse <sup>18</sup>	1	Ledelse	1
	Økonomi	1	Økonomi	2
	Operasjoner	5	Sektorer	5
	Tlf.intervju	1	TPK <sup>19</sup>	1
	<b>Totalt:</b>	<b>8</b>	<b>Totalt:</b>	<b>9</b>
Sleipner –TOP	<b>Sleipner</b>		<b>TOP</b>	
	Ledelse	1	Ledelse	1
	Økonomi	1	Drifts-og fagoppl.	3
	Operasjoner	5	Tlf. intervju	5
	Tlf.intervju	1		
	<b>Totalt</b>	<b>8</b>	<b>Totalt</b>	<b>9</b>
Raffinering – F&U	<b>Raffinering</b>		<b>F&amp;U</b>	
	RAF, Stavanger:	2	F&U nedstrøm:	7
	Mongstad:	7		
	Kalundborg	8		
	Tlf.intervju	2		
	<b>Totalt:</b>	<b>19</b>	<b>Totalt:</b>	<b>7</b>

<sup>17</sup> De telefonintervjuene som står i tabellen er med *nye* informanter.

<sup>18</sup> Ledelse refererer seg til ledelsen av hele resultatenheten, uavhengig av om hele inngår i undersøkelsen.

<sup>19</sup> UBT er en resultat enhet innen resultatområdet Teknologi, Produkter og Kompetanse (TPK)

Det fremgår av tabellen at det er gjort flest intervju i relasjonen Raffinering – F&U, og da spesielt på kundesiden. Det har sammenheng med at vi på sett og vis har tre kunder, begge raffineriene og en felles ledelse- stabsenhet, og det er gjort intervjuer i alle.

I forkant av datainnsamlingen ble det utarbeidet en intervjuguide (se appendix) som omfattet de temaene jeg ønsket å få belyst. Utgangspunktet for denne var modellen i kapittel 3. I undersøkelser bestående av flere case som omhandler samme tema, er det ifølge Miles og Huberman (1994) en fordel med en til dels strukturert intervjuguide slik at man er sikker på at de samme temaene dekkes på tvers av casene. Intervjuguiden ble imidlertid tilpasset den enkelte enhet i den grad det var nødvendig, men *uten* at det gikk på bekostning av det som var ønsket undersøkt. Det ble dermed lagt vekt på å avdekke de samme temaene i alle relasjonene. Dette er fordelaktig med tanke på at casene skal sammenlignes med hverandre. Det ble brukt åpne spørsmål og også lagt vekt på å følge opp temaer som intervjuobjektene var opptatt av. Intervjuene kan av den grunn karakteriseres som til dels ustrukturerte. Dette er i tråd med Eisenhardts (1989b) anbefaling om å være fleksibel i intervjusituasjonen, slik at man kan fange opp de temaer som oppstår underveis.

I intervjuene la jeg vekt på å bruke å bruke et språk som informantene var kjent med. Dette gjorde at misforståelser ble unngått og at intervjuene gled lett. Jeg opplevde det slik at det at jeg kunne ”Statoilspråket” bidro til at informantene fikk tillit til meg som intervjuer. Utfordringen var samtidig å være en ”naiv” utspørter, fordi dette i større grad kan bidra til at informantene kommer med egne og nye synspunkter omkring ulike tema (Yin, 1994). Jeg prøvde å være bevisst på dette i intervjusituasjonen. Jeg stod selv for alle intervjuene. Det sikret meg nærhet både til informantene og til de dataene de bidro med. De fleste personlige intervjuene ble tatt opp på bånd, for deretter å bli skrevet nøyaktig ut (av meg selv). Bruk av båndopptaker er fordelaktig når man kun er én intervjuer, fordi det blir lettere å konsentrere seg om det som blir sagt og følge opp informantens utsagn. Ulempen ved båndopptaker kan være at respondenten er mindre villig til å uttale seg om sensitive spørsmål. Jeg opplevde ikke at det var tilfelle. Noen få intervjuer ble gjennomført uten bruk av båndopptaker, fordi intervjuobjektene ikke ønsket det. Disse inneholdt ikke mer sensitive opplysninger enn de som ble tatt opp på bånd.

Både det at jeg hadde en fast kontaktperson i Statoil og gjennom tid hadde opparbeidet meg et godt nettverk i selskapet, bidro til det gikk veldig greit å få kontakt inn i organisasjonen og få

tilgang til informasjon både gjennom intervju og sekundærdata. Alle de spurte, med unntak av en interessant informant, stilte velvillig opp til intervju. Hver informant ble informert om hensikten med studien. Det ble presisert at det ikke var Statoil som stod bak denne. Noen informanter trodde i utgangspunktet at det var tilfelle, og det kunne påvirket opplysningene de gav.

#### **4.3.2 Arkivdata**

I tillegg til intervjuene har jeg også anvendt mye arkivdata i undersøkelsen. Det gikk greit å få tilgang til alle de dokumenter jeg bad om. En del av disse dataene har vært spesifikke for de enheter og relasjoner som inngår i undersøkelsen, mens noe har vært av mer Statoilgenerell natur. Eksempler på arkivdata er strategiplaner, organisasjonsutviklingsplaner, revisjonsrapporter, kunde-leverandør-undersøkelser, organisasjonsundersøkelser, interne nyhetsbrev, med videre. Siden jeg ikke observerte selve caserelasjonene, spurte jeg etter referat fra møter og lignende, men fikk vite at dette i liten grad ble benyttet.

Dokumentene som er brukt er listet opp nedenfor i tabell 4.2. Dette er satt opp for hvert case. I tillegg kommer en del dokumenter som er mer Statoil-generelle, men som har relevans for en eller flere av enhetene og/eller relasjonene som inngår i avhandlingen. Dokumentene var nyttig på flere måter. For det første bidro de med informasjon om den enkelte enhet, og for det andre gav de innsikt om den nærmeste konteksten, altså Statoil. Videre bidro enkelte av dem også med informasjon om den enkelte samarbeidsrelasjonen. Dette gjaldt både styring og organisering og atferd. Dokumentene var også nyttig med hensyn til utvikling av intervjuguide og spesifikke spørsmål til de enkelte enhetene i undersøkelsen.

**Tabell 4.2 Arkivdata**

O&S – Navion	<p>Organisasjonskart – begge  Organisasjonsutviklingsplan, O&amp;S  Resultatmålingssystem, O&amp;S  Budget and business plan, O&amp;S  Organisasjonsutviklingsplan, Statoil shipping og maritim teknologi (SMT)  Organisasjonsutviklingsplan, Navion  Flåteoversikt, Navion, utvikling i denne  Oversikt over avtale mellom Navion og O&amp;S.  Presseklipp, Navion  Informasjonsbrosjyrer, Navion  Div. info Navion</p>
Sleipner – UBT	<p>Organisasjonskart, begge  Informasjon om Sleipner, gassavtaler/gasshandel fra Statoils hjemmeside på internett  Organisasjonsutviklingsplan for Resultatområdet Gass, Produksjon og Transport (GPT), som Sleipner er en del av.  Strategiutviklingsplan, Sleipner  Div. arbeidsrutiner Sleipner  Prestasjonsmål, Sleipner  Strategi- og organisasjonsutviklingsplaner, UBT  Diverse revisjonsrapporter (5 stykker) utarbeidet av Konsernrevisjonen i Statoil, hvor Sleipner, UBT eller begge er inkludert.</p>
Sleipner – TOP	<p>Sleipner – se ovenfor.  Rapport utarbeidet i Sleipner vedr.anbefalinger om kurs og opplæring i Sleipner  Organisasjonskart, TOP  Div.informasjon om hovedoppgaver i TOP, og i den enkelte enhet i TOP.  Organisasjonsutviklingsplan for Resultatområdet Drift Olje (DRO), som TOP er en del av.  RE-plan, TOP (strategi, organisasjons- og forretningsplan)  Årsrapporter, TOP  Mål- og tiltaksplan for TOP  Div. evalueringsskjema, TOP  Informasjonsbrosjyre, TOP</p>
Raffinering – F&U	<p>Organisasjonskart, begge  Forretningsplan, Raffinering  Organisasjonsutviklingsplan, Raffinering  Informasjonsbrosjyrer, raffineringene Mongstad og Kalundborg, og F&amp;U  Organisasjonsutviklingsplan, Mongstad  Forbedringsprogram, Kalundborg  Årsrapporter, F&amp;U  Kvalitetshåndbok, F&amp;U  Organisasjonshåndbok, F&amp;U</p>
Statoil	<p>Organisasjonskart  Ulike dokumenter vedrørende konsernorganisasjon og styringsmodell  Organisasjonsutviklingsplan for Statoilkonsernet  Visjon- og måldokumenter ("Vi i Statoil", og "Tre Skritt fram").  Internprissystemer i Statoil  Ukestatus (ukentlige interne nyhetsbrev i Statoil), andre nyhetsmagasiner  Budsjetmanualer, dokumenter vedr. torgprosessen, intern handel  Årsregnskaper  Prestasjonskontrakter i konsernet  Kunde-leverandør-undersøkelser*  Organisasjonsundersøkelser*  Div. revisjonsrapporter  * Kvantitative sp.undersøkelser gjennomført av stab for organisasjonsutvikling i Statoil. Resultatene er spesifisert for ulike enhetene som inngår i denne undersøkelsen.</p>

## 4.4 Dataanalyse

I dette avsnittet vil jeg redegjøre for hvordan jeg har gått fram når det gjelder analyse av dataene. En grundig beskrivelse av denne prosessen gjør det lettere for andre å se hvordan en kommer fram til sine konklusjoner (Miles og Huberman, 1994).

### 4.4.1 Koding av data

Alle intervjuene ble først skrevet ut ord for ord slik de framkom i intervjuene. Arbeidet ble for det meste gjort like etter intervjuene ble gjennomført. Dette var en tidkrevende prosess, da hvert intervju tok opptil en dag å skrive ut. Samtidig bidro dette til at jeg ble godt kjent med dataene. Hovedtyngden av dataanalysene ble først gjort etter at datainnsamlingen var avsluttet. Imidlertid reflekterte jeg over dataene underveis, for eksempel når jeg skrev ut intervjuene. Jeg hadde for eksempel en bok hvor jeg skrev opp ideer og tanker underveis i denne prosessen, selv om dette kanskje ikke var av det omfang som det Maxwell (1996) anbefaler. Han anbefaler at det lages nedtegnelser ("memos") over alt som blir gjort, og alle de refleksjoner en gjør seg underveis i prosessen. Ideer og tanker ble imidlertid ikke bare notert ned i forbindelse med utskrivning av intervjuene, men det var også noe som skjedde underveis i forbindelse med analyse av det enkelte case og i analyse på tvers av casene.

Neste trinn i analysen bestod i å kode intervjuene. Koding av data innebærer en datareduksjon (Miles og Huberman, 1994). Det er vanskelig, for ikke å si umulig, å forholde seg til et helt intervju i en analyse. Ved koding vil enkelte deler, eller setninger i intervjuet gis ulike koder eller merkelapper. Til kodingen brukte jeg et dataprogram, HyperResearch. Det gjorde arbeidet med koding mye enklere og mer oversiktlig enn hva manuell koding ville gjort. HyperResearch er et dataprogram som er godt egnet til koding av data (Miles og Huberman, 1994).

Utgangspunktet for kodingen var det rammeverket som ble utviklet i kapittel 3, og det ble utarbeidet en liste innenfor denne med aktuelle koder. Dette er i tråd med Miles og Hubermans (1994) anbefalinger. Det var imidlertid også nødvendig med andre koder, koder som mer hadde sitt grunnlag i dataene (Glaser og Strauss, 1967). Disse ble gitt navn nær den informasjonen som ble gitt i de ulike utsagnene. Hele intervjuet ble kodet. Noe av kodingen var relativt grovkodet, og da skjedde finkodingen manuelt. Et eksempel på en grovkode som ble brukt var koden "informasjon og kommunikasjon". Denne koden ble så finkodet inn i type



media, retning på kommunikasjonen, hvor åpen den var, etc. Arkivdataene ble kodet manuelt. Kodene ble brukt for å organisere og gjenfinne data og til å sette seg inn i datamaterialet.

#### ***4.4.2 Analyse av det enkelte case***

Analysen av det enkelte case ble i hovedsak gjort etter at hele datainnsamlingen var avsluttet. Casene består på sett og vis av to deler. I den første delen gis det en del faktaopplysninger om de respektive enhetene i et case og hvilken oppfatning informantene har av samarbeidet. Dette er en beskrivende del. Del 2 er så min analyse av samarbeidet.

Hvert case ble beskrevet langs ulike dimensjoner som inngår under de ulike forskningsspørsmålene. Vi kan dermed si at casene er beskrevet langs de *avhengige variablene*. Dette er en metode som er egnet når det er flere forskningsspørsmål som skal besvares og når det er flere case inkludert i undersøkelsen (Miles og Huberman, 1994). En fast struktur er fordelaktig når en undersøkelse består av flere case. Det er imidlertid gjort visse tilpasninger fra case til case der hvor det er nødvendig. Dette ligger innenfor Miles og Hubermans (1994) anbefalinger. Hvert case ble skrevet om flere ganger. Dette gjorde at jeg ble godt kjent med dataene og gav meg god oversikt over hva den enkelte informant sier. Det anser jeg som fordelaktig i analysen, fordi det reduserer muligheten for at en kode (det utdraget av intervjuet som en kode representerer) kan tas ut av en større sammenheng.

For hver variabel, som igjen bestod av en eller flere dimensjoner, fant jeg fram til koder som jeg mente var relevante, og kjørte disse ut ved hjelp av dataprogrammet. Dette ble så printet ut. Før jeg skrev opp casene, gikk jeg gjennom den aktuelle informasjonen for hver dimensjon. På den måten ble jeg godt kjent med dataene og det var også nødvendig for å skaffe seg en oversikt over fakta og synspunkter. I denne delen av analysen la jeg både vekt på å undersøke om informantene innad i en enhet og på tvers av de to enhetene (kundeenhet og leverandørenhet) som inngikk i et case, hadde sammenfallende eller forskjellige synspunkter. I hvilken grad dette var tilfelle, er presentert i casebeskrivelsen. Dette er i tråd med de anbefalinger Miles og Huberman (1994) gir.

Første del av casene er en mest mulig ren beskrivelse av casene basert på sekundær- og primærdata (intervju). Mine egne vurderinger kommer først til uttrykk i analysene. Dette skillet er gjort for å unngå en sammenblanding av hva som er mine og informantens betraktninger. Sekundærdataene ble brukt i forbindelse med faktaopplysninger og for å

underbygge eller motbevise de utsagn informantene kom med. Når det gjelder sekundærdata var spesielt Statoils egne organisasjonsundersøkelser, kunde-leverandør-undersøkelser og revisjonsrapporter nyttige.

Neste fase i dataanalysen var å gi en analyse av det enkelte case. Her ble det lagt vekt på å analysere caset langs de forskningsspørsmålene som inngår i undersøkelsen. Selve casebeskrivelsen sammenfaller ikke helt med forskningsspørsmålene, men er i tråd med ulike dimensjoner ved samarbeid som inngår i de ulike forskningsspørsmålene. Utvalgte deler fra casebeskrivelsen er så brukt i analysen av det enkelte forskningsspørsmål. Dette er det redegjort for i caseanalysene. Analysene er basert på "pattern matching" (Miles og Huberman, 1994). Yin (1994) mener dette er en av de mest ønskelige strategiene å bruke i en case-studie analyse. "Pattern matching" betyr at man sammenligner et empirisk mønster med et predikert mønster (som er teoretisk basert), noe som vil styrke den interne validiteten i en kvalitativ studie.

For å gjøre dataene mer tilgjengelig og også sammenlignbare har jeg i analysen lagt vekt på å oppsummere resultatene, og da spesielt på forskningsspørsmål 2 og 3 gjennom bruk av skalaer, m.a.o, omforme de kvalitative dataene til mer kvantitative data. I denne forbindelse har jeg valgt følgende skala: i liten grad, til en viss grad, i middels grad, i stor grad og i svært stor grad. Dette gjør det også enklere å sammenligne dataene på tvers av casene, noe jeg vil komme tilbake til.

Undersøkelsen har til dels et kausalt design, ved at markedseksponering blir vurdert til å være den "uavhengige" variabelen i undersøkelsen. I analysen har jeg imidlertid lagt vekt på å søke etter alternative forklaringsfaktorer, eller faktorer som modererer sammenhengene. Det er også sett på ulike sammenhenger mellom andre variabler som inngår i undersøkelsen, for eksempel sammenhengen mellom bruk av exit og voice.

#### ***4.4.3 Analyse på tvers av casene***

Etter å ha fått en god innsikt i det enkelte case gjennom beskrivelse og analyse, kom neste fase i analysen som gikk ut på å sammenligne de ulike casene med hverandre. I likhet med analyse av det enkelte case, ble også sammenligningen strukturert i forhold til

forskningsspørsmålene. Det betyr at dette kapitlet følger samme struktur som analysen av casene, og det gjør det lettere å holde oversikten.

Ved sammenligningen tok jeg utgangspunkt i de oppsummeringstabellene som ble utarbeidet for det enkelte forskningsspørsmål for hvert case. På bakgrunn av disse laget jeg nye tabeller; kundenes atferd i en tabell og leverandørens i en annen. Dette gjorde det enklere å sammenligne case med hverandre. I denne delen av analysen har jeg både sammenlignet case for case, kunde med kunde og leverandør med leverandør for å få et bredest mulig bilde og forståelse. Forskningsspørsmål 1 (kombinasjon av styringsmekanismer) er på relasjonsnivå, mens forskningsspørsmål 2 (krevende kunde og kundeorientert leverandør) og 3 (egeninteresse versus fellesinteresse) er i hovedsak på enhetsnivå, dvs. at kunde sammenlignes med kunde og leverandør med leverandør. Også i denne delen ble det lagt vekt på å sammenholde funn med teori, dvs. pattern matching (Yin, 1994).

I analysen av det enkelte case ble det for forskningsspørsmål 1, kombinasjon av styringsmekanismer, ikke laget en skala på omfanget av mekanismene, men mer lagt vekt på å få fram hvilke mekanismer som var inne i bildet. En slik skala ble imidlertid utarbeidet for denne analysen. Samme skala som tidligere ble her brukt.

Under sammenligningen ble det også lagt vekt på å drøfte årsaker til at vi finner forskjeller (og likheter), og da spesielt med vekt på å drøfte hvilken rolle markedseksponering spiller i så tilfelle.

#### **4.5 Validitet og reliabilitet**

Også i kvalitativ forskning er det viktig å sikre validitet og reliabilitet. Et relevant spørsmål er imidlertid om man kan bruke de samme validitets- og reliabilitetskriteriene som ved kvantitativ forskning (Kirk og Miller, 1986; Maxwell, 1996). Validitet er i hvilken grad man har målt det som er hensikten å måle, mens reliabilitet har sammenheng med om måten undersøkelsen er gjennomført på er pålitelig (Frankfort-Nachmias og Nachmias, 1992). Det å oppnå best mulig validitet og reliabilitet vil igjen være en funksjon av objektivitet (Kirk og Miller, 1986).

#### **4.5.1 Objektivitet**

Et problem i kvalitativ forskning kan være at forskeren ikke greier å være objektiv i forhold til det vedkommende skal undersøke og de konklusjonene som trekkes. Når det gjelder førstnevnte hadde jeg utviklet et rammeverk på forhånd som dannet grunnlag for undersøkelsen, slik at dette vil være et resultat av mitt perspektiv og mine valg. I intervjuene og i analysene la jeg imidlertid vekt på å være åpen for å utvide rammeverket. En annen faktor som kan utgjøre et problem, er at ved kvalitativ forskning vil forskeren ofte oppholde seg ute i felten over tid. Det kan resultere at han eller hun ikke klarer å forholde seg nøytral til den studerte konteksten, men blir for involvert og påvirket av denne. Dette var en faktor jeg var oppmerksom på underveis i studien. Jeg ble svært godt mottatt av alle i Statoil, og fikk god kontakt med informantene og også andre personer i de aktuelle enhetene. I tillegg hadde jeg en god del kontakt med deler av Statoil i tiden før selve undersøkelsen. Disse faktorene kunne bidra til at det ble vanskelig å forholde seg objektiv i forhold til konteksten. Problemet ble forhåpentligvis løst ved at jeg var oppmerksom på dette, og ved at det gikk en tid fra jeg gjorde selve undersøkelsen til jeg gjorde sluttanalysene og skrev ut de endelige resultatene. En del av analysearbeidet ble selvsagt gjort underveis slik som er vanlig ved kvalitativ forskning.

#### **4.5.2 Validitet**

I litteraturen er det en debatt om validitet i kvalitativ forskning. Denne dreier seg for det første om validitet er relevant for kvalitativ forskning og for det andre hvilke validitetskriterier som skal anvendes (Maxwell, 1992)<sup>20</sup>. Maxwell mener at også kvalitativ forskning bør utsettes for validitetstester, men det er andre typer av validitet som er relevant her sammenlignet med i kvantitativ og eksperimentell forskning. Han nevner spesielt tre validitetskriterier som er viktige: beskrivende, fortolkende og teoretisk validitet<sup>21</sup> (1992; 1996). *Beskrivende validitet* har sammenheng med i hvilken grad dataene er nøyaktige og fullstendige. Denne validitetstypen ble ivaretatt ved at de aller fleste intervjuene ble tatt opp på bånd for deretter å bli skrevet ut ord for ord. Jeg gjennomførte selv alle intervjuene og stod for utskrivningen. Jeg noterte meg også ned dersom det var spesielle ”trekk” ved informanten det var verdt å merke seg, slik som for eksempel hvor villig vedkommende var til å svare på spørsmål. Måten intervjuene ble gjennomført på skulle derfor oppfylle dette kriteriet. Et annet spørsmål er om informantene gav riktig informasjon. Det kan nevnes at informantene kanskje var noe mer

---

<sup>20</sup> For nærmere synspunkter på denne debatten, se for eksempel Maxwell (1992).

<sup>21</sup> Descriptive, interpretive and theoretical validity.

villig til å snakke om det positive enn om det negative. Det kan skyldes at det meste var positivt, eller at de ikke ønsket å si noe ufordelaktig om organisasjonen. Jeg merket meg raskt at ordet konflikt ikke var heldig å bruke i intervju situasjonen, mens et ”svakere” ord som uenighet gikk greit. Den enkelte informant ble imidlertid lovet full anonymitet, noe som øker sannsynligheten for at informanten er villig til også å snakke om negative ting. Anonymiteten er årsaken til at jeg ved bruk av sitater i casebeskrivelsen kun refererer til at en person i enhet x<sup>22</sup> uttaler seg slik og slik.

Hovedtrusselen til *fortolkende validitet* er at forskeren påtvinger eget rammeverk eller mening på de som blir studert gjennom å stille ledende spørsmål eller ikke gi respondentene tid til å redegjøre for egne synspunkter. En mulig måte å unngå denne trusselen er å be om tilbakemelding fra informantene på dataene og de konklusjonene en trekker (Guba og Lincoln, 1989). En tidligere versjon av alle casene ble gjennomlest og kommentert av representanter fra de aktuelle caseenhetene. Det gjaldt både beskrivelse og analyse. I etterkant av gjennomlesningen har jeg endret noe på strukturen i casene, uten at innholdet har blitt særlig forandret. Den største forandringen gjelder analysedelene, men det anser jeg som en mindre trussel mot validiteten fordi dette representerer mine antakelser i etterkant. I omskriving av analysedelene har jeg lagt vekt på å få med meg mest mulig av de opprinnelige analysene som ble lest og akseptert i de respektive caseenhetene. Det var få kommentarer jeg fikk tilbake. Noen kommentarer gjaldt faktafeil, andre at ”dette stemmer”. Den nye versjonen har imidlertid blitt lest av min kontaktperson i Statoil, en person som kjenner store deler av organisasjonen godt.

Den største trusselen mot teoretisk validitet er ifølge Maxwell (1996) å ikke samle inn eller gi oppmerksomhet til motsigende data eller søke etter alternative forklaringer eller forståelse på de fenomenene en studerer. Ifølge Maxwell (1992) omfatter teoretisk validitet to aspekter, det som vanligvis betegnes begrepsvaliditet (Kirk og Miller, 1986) og intern validitet (Cook og Campell, 1979). *Begrepsvaliditet* relaterer seg til i hvilken grad man klarer å etablere de riktige operasjonelle mål for de begrepene som studeres. Begrepsvaliditet er ofte vanskelig å oppnå i casestudier (Yin, 1994). Dette skyldes at det kan være vanskelig å utvikle et tilstrekkelig sett av operasjonelle mål og at subjektive vurderinger brukes ved innsamling av data. En måte å styrke begrepsvaliditeten på er å bruke flere datakilder, for eksempel intervju, observasjoner og arkivdata. Dette er gjort i denne undersøkelsen. En annen måte å øke

---

<sup>22</sup> O&S; Navion, Sleipner osv.

begrepsvaliditeten er å la de som blir intervjuet kommentere fortolkninger (Crabtree og Miller, 1992). Den enkelte informant, med unntak av en som ba om det, har ikke lest gjennom sitt eget intervju. Selve casebeskrivelsene er som nevnt gjennomlest og kommentert av en informant (leder) i hver enhet. En fordel med kvalitativ forskning er at den gir rom for fleksibilitet og at det er en interaksjon mellom intervjuer og intervjuobjektet (Sykes, 1990). Dette gir intervjuer mulighet til å klargjøre begreper og uklarheter og spørsmål kan stilles ut fra flere vinklinger, noe som er fordelaktig i forhold til begrepsvaliditeten. Som intervjuer hadde jeg over tid også skaffet meg god innsikt i "Statoilspråket", noe som også er en styrke validitetsmessig.

*Intern validitet* sier noe om i hvilken grad det eksisterer et kausalitetsforhold mellom faktorer (Frankfort-Nachmias og Nachmias, 1992). Et hovedproblem i forbindelse med kvalitativ forskning er at den interne validiteten ofte ikke er så lett å granske for andre (Sykes, 1990). Dette kan bedres gjennom en god dokumentasjon av selve dataene, prosessene forbundet med datainnsamlingen og selve fortolkningen av dataene. Disse kravene har jeg etter forsøkt å imøtekomme ved å redegjøre for hele prosessen.

Begrepsvaliditet og internvaliditet er validitetstyper som også Yin (1994) mener er relevant for kvalitativ forskning. En tredje validitetstype han trekker fram i tillegg til disse er ekstern validitet. *Ekstern validitet* er et spørsmål om i hvilken grad resultatene er generaliserbare (Frankfort-Nachmias og Nachmias, 1992). I kvalitativ forskning kan det være nødvendig å skille mellom intern og ekstern generaliserbarhet (Maxwell, 1992). Intern generaliserbarhet vedrører generaliserbarheten av konklusjonene *innad* i den studerte setting eller gruppe, mens ekstern generaliserbarhet refererer seg til i hvilken grad det er mulig å generalisere resultatene *utover* den studerte settingen. Førstnevnte type er spesielt viktig i en kvalitativ undersøkelse (Maxwell, 1992). Generaliserbarheten øker når man inkluderer flere case i en undersøkelse (Leonard-Barton, 1990). Denne studien inneholder 4 case. Imidlertid er det variasjon på markedseksposering i de ulike casene slik at replikasjon av funn på tvers av casene vil være noe begrenset. På den annen side, det å ha flere analyseenheter i hvert case gjør at generaliserbarheten øker. Et annet problem kan være at alle casene er internt i Statoil. Det kan derfor tenkes at resultatene kun er generaliserbare til de enkelte casene og eventuelt til andre relasjoner i Statoil. I kvalitativ forskning er imidlertid den kanskje viktigste generaliserbarheten av teoretisk art, at teorien kan være nyttig for å gi mening til lignende situasjoner (Maxwell, 1996).

### **4.5.3 Reliabilitet**

Reliabilitet har sammenheng med hvordan undersøkelsen blir gjennomført, om den er pålitelig (Frankfort-Nachmias og Nachmias, 1992). I kvalitativ forskning er det de to påfølgende spørsmål som vanligvis vies interesse: a) dersom to forskere gjorde den samme studien, ville de komme fram til samme resultat, og b) dersom samme forsker gjennomførte studien på nytt og hadde de samme respondentene, ville vedkommende da få samme resultater (Sykes, 1990).

Jeg har i denne studien lagt vekt på å ivareta reliabiliteten på flere måter. For det første har jeg forsøkt å gi en best mulig redegjørelse for hvordan studien er gjennomført og hvordan jeg har kommet fram til resultatene. For det andre er det jeg alene som har gjennomført undersøkelsen. Det er både en styrke og en svakhet. Styrken ligger i at jeg har kontroll over hele prosessen selv. Dersom det er flere forskere involvert er det ikke gitt at datainnsamlingsprotokollene er sammenlignbare (Miles og Huberman, 1994). Svakheten ligger i at jeg alene har kommet fram til konklusjonene. Dersom det hadde vært flere og vi hadde trukket samme konklusjoner hadde det representert en styrke. Jeg har imidlertid til en viss grad diskutert mine funn, og spesielt konteksten (Statoil) med en annen forsker som i samme periode gjennomførte en større undersøkelse i Statoil<sup>23</sup>. Dersom flere observatører har samme oppfatning kan dette ifølge Miles og Huberman (1994) bidra til å øke reliabiliteten. I forbindelse med undersøkelsen la jeg også vekt på å forklare for den enkelte informant at det ikke var Statoil som hadde bedt om undersøkelsen (selv om de finansierte deler av denne), men at problemstillingen var helt og fullt min alene.

## **4.7 Oppsummering**

Jeg har i dette kapitlet redegjort så detaljert som mulig for det metodiske opplegget for undersøkelsen. På bakgrunn av problemstillingen har jeg vurdert det slik at et casestudiedesign er best egnet til å svare på de forskningsspørsmålene som ble utledet i kapittel 1. Et slikt design er også egnet for teoriutvikling, som er det sentrale i denne studien. Videre har jeg presentert hvilke faktorer jeg har vektlagt ved valg av case og også presentert utvalgsrammen. Deretter har jeg beskrevet hvilket datagrunnlag undersøkelsen bygger på og

---

<sup>23</sup> Erik Døving var doktorgradsstipendiat ved Norges Handelshøyskole på samme tid som meg. Vi hadde begge kontrakt med Statoil og deltok på mange felles møter og lignende.

hvordan disse er samlet inn. Videre har jeg etter beste evne redegjort for hvordan jeg har analysert disse dataene, både kodingen av dataene, analysen av det enkelte case og analyse på tvers av casene. Til hjelp ved koding og analyse har jeg brukt et dataprogram. I analysen har jeg også omformet de kvalitative dataene til kvantitative data gjennom bruk av skala. Dette bidrar forhåpentligvis til at datamaterialet blir mer tilgjengelig for andre, og at det blir lettere å følge meg i mine resonneringer, slik at sammenhengen mellom data og konklusjoner blir lettere å se for andre enn meg selv. Dette er en kritikk som ofte reises mot kvalitativ forskning. Til slutt i kapitlet har jeg drøftet en del spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet.



## 5. Statoil – konteksten for undersøkelsen

I dette kapitlet vil jeg gi en kort beskrivelse av Statoil. Det finner jeg relevant siden Statoil er en den nærmeste konteksten som omgir caseenhetene. Etter en kort innledning (kapittel 5.1), presenterer jeg i kapittel 5.2 hvordan selskapet er organisert og styrt med vekt på organisasjonsstruktur, intern handel, internprissystemer og prestasjonsmålsystemet; med andre ord faktorer som har betydning for insentivstrukturen i selskapet. Kapitlet avsluttes med en kort oppsummering (kapittel 5.3). I kapitlet har jeg lagt vekt både på å presentere fakta, få fram synspunkter i Statoil gjennom å bruke noe sitater, samt noe egne vurderinger. Fordi kapitlet er lite omfattende har jeg valgt å ikke gjøre dette i separate deler, men presentere og drøfte underveis.

### 5.1 Innledning

Statoil (Den norske stats oljeselskap AS) er det dominerende oljeselskapet på norsk sokkel<sup>24</sup>. Konsernet hadde ved utgangen av 1998 om lag 18.000 ansatte og inntekter på mer enn 100 milliarder kroner. Statoil ble etablert i 1972, men fikk (som det første norske oljeselskapet) først driftsansvaret for Gullfaks i 1981. Selskapet har til *formål selv, eller gjennom deltakelse i eller sammen med andre selskaper å drive undersøkelse etter og utvinning, transport, foredling og markedsføring av petroleum og avledede produkter samt annen virksomhet* (vedtektene §1). I tråd med dette formålet er Statoil et vertikalt integrert selskap, ved at det inkluderer aktiviteter langs hele verdikjeden fra leting og utvikling til salg av raffinerte produkter. I tillegg er selskapet også delvis diversifisert, ved at det selger olje, gass og raffinerte produkter til ulike markeder. Selskapet driver også en del bensinstasjoner i egen regi.

Konsernet har i dag (1998) virksomhet i 23 land og er en av verdens største nettoselgere av råolje, og er en betydelig leverandør av naturgass i Europa. Statoil har også ansvaret for å ivareta Statens direkte økonomiske engasjement (SDØE) i interessentselskap for undersøkelse og leting etter, utbygging, produksjon og transport av olje og gass på den norske kontinentalsokkelen.

---

<sup>24</sup> Hele kapitlet om Statoil er basert på data og informasjon samlet inn i 1997/1998, slik at det dette kapitlet ikke nødvendigvis stemmer med hvordan virksomheten er i dag (2001), det vil for eksempel dreie seg om hvordan selskapet er organisert.

Statoils visjon er nedfelt i ”Vi i Statoil” og denne konkretiserer hva som forventes av ansatte og ledere i Statoil og er et ledd i å etablere en felles organisasjonskultur. I 1997 ble det også utarbeidet et mer konkret måldokument ”Tre Skritt Fram” hvor det er fokusert på fem hovedmålsettinger som skal oppnås innen årtusenskiftet (2000). Statoil har lagt vekt på å jobbe med identitetsskapende tiltak i organisasjonen, blant gjennom å fokusere på måldokumentet ”Tre Skritt Fram”. Ut fra min vurdering, ser det ut til at dette er et dokument som har fått større gjennomslag i organisasjonen enn førstnevnte, og det kan ha sammenheng med at det er noe mer konkret og enklere enn ”Vi i Statoil” som oppleves litt fjernt for mange. Veldig mange av intervjuobjektene refererer til dette dokumentet.

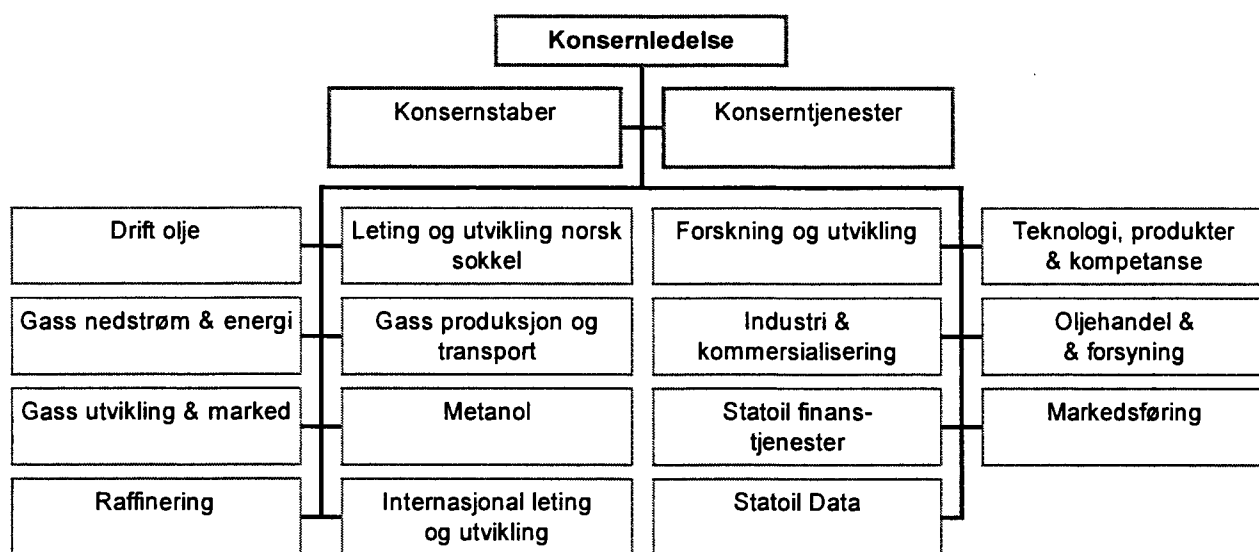
## 5.2 Organisering og styring av selskapet

Statoil har en organisasjonsstruktur bestående av resultatenheter og funksjonsnettverk samt kjerneteam og prosjekter. Ifølge Statoils organisasjonsutviklingsplan skal selskapet ha en flat struktur. Som følge av dette, ble flere nivå i hierarkiet fjernet i forbindelse med en omorganisering i 1995. På det tidspunktet dataene ble samlet inn (1998) bestod Statoil av i alt 15 Resultatområder<sup>25</sup>. Resultatområdene og resultatene har ansvaret for forretningsutvikling, prosjekter og drift. Resultatområdene (RO) rapporterer direkte til Konsernledelsen. Konsernledelsen består av i alt 5 personer inklusive konsernsjefen. Konsernledelsen skal *styre ROene gjennom å fastsette og følge opp mål knyttet til et fåtall styringsparametre. Målene vil være relatert til verdiskapningen i ROet, og kan ha både strategisk, operasjonell og økonomisk karakter* (internt notat i Statoil). Det er etablert faste beslutningsfora på ulike nivå i organisasjonen i form av Konsernledermøter, Resultatområdemøter m.v. Figur 5.1 viser organisasjonskartet til Statoil (februar 1998).

---

<sup>25</sup>. Statoil skiller bruker betegnelsen Resultatområder og Resultatenheter. Et Resultatområde kan bestå av mange Resultatenheter. Både resultatombådene og resultatene kan være tilnærmet det som i teorien betegnes resultateneheter ”profit centers”) eller de kan være et kostnadscenter.

**Figur 5.1: Statoils organisasjonskart (februar 1998)**



I henhold til interne dokumenter er siktemålet bak organisasjonsstrukturen å legge ansvar og beslutninger ned i Resultatområder og resultatenheter, slik at vi her får en desentralisering av beslutningsmyndighet fra konsernledelsen og til enhetslederne. I Statoil er man bevisst på at en slik desentralisering stiller store krav til horisontalt samarbeid og til god informasjon i linjen mellom divisjoner. For å ivareta dette er det etablert *Funksjonsnettverk*. Funksjonsnettverkene går på tvers av de ulike Resultatområdene og skal ivareta en del sentrale oppgaver. Nettverkene representerer således en form for sentralisering. Funksjonsnettverkene ledes av teknologi- og stabsledere. Hovedoppgavene til Funksjonsnettverkene består av

- utvikling og styring av personell
- utvikling av felles standarder
- sikre kvalitet på produkter samt
- erfaringsoverføring.

Tanken er at nettverkene ikke bare skal sikre interessene for eget område, men også for helheten. Kombinasjonen av Resultatområder ("divisjoner") og Funksjonsnettverk gjør at Statoil framstår med en form for matrise-organisering. Ansatte innen områder som for eksempel petroleumsteknologi, leteteknologi, utbyggingsteknologi og økonomi vil både være ansatt i en enhet og være en del av et nettverk.

I tillegg til disse Funksjonsnettverkene finnes det også en flere fagnettverk. Fagarbeidere på tvers av enheter deltar i disse, men for noen av disse nettverkene er det omtrent bare ansatte for en og samme enhet som er medlemmer. Det gjelder for eksempel for ett av nettverkene innen Utbyggingsteknologi (UBT). Et av formålene bak både Funksjons- og fagnettverkene er å ivareta erfaringsoverføring.

Ifølge ansatte i Statoil varierer det i hvilken grad de ulike nettverkene fungerer, og mange mener de ikke fungerer etter planen. Følgende sitat kan tjene som eksempel:

**Nettverkene er en viktig del av arbeidsprosessene, av den flate organiseringen, men jeg føler det blir litt halvveis her. Vi jobber fortsatt mye oppover. Vi gjør mer det enn å jobbe på tvers. Vi har et større behov for å ha noen felles mål på tvers. (UBT)**

Etter den nye organisasjonsstrukturen med større grad av desentralisering, er det mer uenighet knyttet til å bli tildelt kostnader for ulike typer av fellesprosjekter og lignende som har mindre relevans for egen enhet. Andelen av Felles utviklingsprosjekter (FUP) har dermed gått ned. FUP er prosjekter som teknologienhetene<sup>26</sup> i Statoil gjennomfører, og da på bakgrunn av identifiserte problemer hos en eller flere kundenheter eller på eget initiativ. Det har blitt økt motstand i organisasjonen til å være med å betale for slike prosjekter dersom en enhet<sup>27</sup> ikke mener det har relevans for dem. Teknologienhetene må derfor i større grad klare å forankre slike prosjekter hos brukere (driftsenheter).

### *Organisering av interne transaksjoner*

Et sentralt prinsipp i Statoil er at interne transaksjoner skal koordineres via *intern handel*. Sammen med desentralisering av beslutningsmyndighet til Resultatområder og Resultatenheter er tanken at dette skal bidra til at organisasjonen blir mer forretningsorientert. Det er utarbeidet spesifikke prosedyrer for hvordan handelen, som i Statoil kalles Torgprosessen, skal skje. Hovedhensikten med Torgprosessen er å avtale internt kjøp og salg mellom enhetene i Statoil. I tillegg skal prosessen ifølge interne dokumenter bidra til å:

- sikre god kommunikasjon mellom interne kunder og leverandører
- fokusere på kostnadsutvikling og forbedring både hos interne leverandører og kunder
- gi føringer for dimensjonering av leverandørenheter

---

<sup>26</sup> Utbyggingsteknologi (UBT) er en slik enhet. Eksempler på andre slike er Leteteknologi (LTEK) og Petroleumsteknologi (PTEK).

Målet er å utvikle en samarbeidsform mellom kunde- og leverandør som medvirker til at intern tjenesteproduksjon er *konkurransedyktig* med et eksternt marked. Samhandlingen mellom kunde og leverandør bør i henhold til interne dokumenter ikke bare begrenses til Torgmøtene, men være en del av den kontinuerlige dialogen som skjer gjennom året.

Videre er tanken at all intern handel være *avtalefestet*, avtalen skal være *forpliktende* på kort og lang sikt og også utgjøre en integrert del av det økonomiske styringssystemet. Videre er det bestemt at det fortrinnsvis skal være *intern kjøpeplikt* (ikke exit) selv om det kan oppnås en lavere pris i markedet. Unntak fra denne kjøpeplikten kan gjøres dersom leverandør på grunn av kapasitetsmangel ikke kan levere. Det må imidlertid være enighet mellom kunde og leverandør om dette før eksternt kjøp foretas. Den overordnede målsettingen er at priser på interne produkter og tjenester skal være konkurransedyktige med tilsvarende produkter og tjenester i markedet.

Ifølge de retningslinjer som er utarbeidet for torgprosessen, har kundene plikt til å beregne kortsiktige og langsiktige behov, melde fra om eventuelle avvik og bidra i effektiviseringsprosjekt. Leverandøren på sin side skal blant annet ha en rådgivende rolle overfor kunde, kvalitetssikre innmeldte behov, initiere og iverksette effektiviseringstiltak, rapportere om status, planlegge kapasitet, utvikle prismodeller og prissette produkter. Leverandøren skal også gjøre faglige konkurrentsammenligninger (benchmarking). Det er også utarbeidet spesifiserte prosedyrer for gjennomføringen av prosessen for å få i stand en avtale, for eksempel når ulike typer av møter skal være gjennomført og lignende.

Hvorvidt dette bidrar til å gi en forståelse av kunde- og leverandørrollen kan selvsagt diskuteres, men retningslinjene gir i det minste en avklaring på hva som er de ulike partenes plikter og oppgaver. Det som det ikke er vektlagt er om kundene har tilstrekkelig kompetanse til å være krevende kunder (som de i henhold til målsetningene i Statoil skal fremstå som) eller om det er behov for for eksempel forhandlingskompetanse. På leverandørsiden blir det i regi av Statoil gjennomført leverandørundersøkelser, hvor leverandøren blir målt langs ulike dimensjoner. Slike undersøkelser kan bidra til at leverandørene blir mer bevisst på egen atferd og hvilke elementer som bør vektlegges. På bakgrunn av intervjuer i Statoil, for eksempel knyttet til en revisjonsundersøkelse jeg var med på og også andre intervjuer, er det mitt inntrykk at leverandøren har den største beslutningsmyndigheten i relasjonen. De

---

<sup>27</sup> Dette gjelder spesielt driftsenhetene i Statoil, som for eksempel Sleipner.

retningslinjene som er utarbeidet for handelen forsterker dette inntrykket. En kan jo spørre seg om dette er hensiktsmessig, og spesielt dersom et av formålene er å bli mer kundeorientert og sette økt fokus på kundenes behov.

Torgprosessen og formaliseringen av denne har utviklet og endret seg noe over tid alt etter som man har høstet erfaringer med dette siden innføringen i 1995<sup>28</sup>. Dette kommer fram både av interne dokumenter og av intervjudata. Det er flere ting man har slitt med i torghandelen. For det første har det til tider mer vært en prosess gjennomført av økonomifunksjonen i de respektive enhetene, slik at en ikke har oppnådd de faglige forpliktelsene en hadde ønsket seg.

**Det blir i for stor grad en øko-prosess. Linjen delegerer til øko-folk og da blir det mer en budsjetteringsprosess, og det er ikke slik det skal være. (Konsernstab økonomi)**

Flere i Statoil, både i konsernstab økonomi og ute i ulike enheter mener imidlertid at det over tid har blitt en forbedring på området, og at linjeledere nå i større grad deltar i prosessen. Det er en av målsettingene i Statoil at disse skal delta, og det mener man er helt nødvendig for at disse prosessene skal oppfylle ønsket funksjon. For det andre har man slitt med er at kjøp og salg av produkter og tjenester i realiteten har blitt til handel om personell. Følgende sitat kan illustrere dette:

**Handel er ofte ikke bare med kompetanse, men med bestemte personer. Det blir en form for hvit slavehandel. (Konsernstab organisasjonsutvikling)**

Flere i Statoil understreker at dersom det skal bli effektive interne kunde leverandør relasjoner må leverandørene bestrebe seg i å konkretisere sine produkter og tjenester slik at det ikke blir kjøp av "Hans Hansen". Et tredje problem er at mange opplever torgprosessen som tungrodd og byråkratisk (flere interne revisjonsrapporter i Statoil viser dette). Dette er noe også denne undersøkelsen viser.

#### *Internprismetoder:*

Det er ulike typer av internprismetoder som brukes i Statoil; både kostnadsbaserte og mer forhandlingsbaserte. Førstnevnte omfatter hovedtyngden av interne transaksjoner i organisasjonen. I det kostnadsbaserte systemet ligger det at produktprisene skal dekke de

kostnadene som kan identifiseres direkte med framstillingen av produktet, det være seg timepriser på personell og påslag for enhetens egne indirekte kostnader. Kundene skal motta kostnadsbelastninger både i henhold til *tilgang til* (ulike typer av fellesgoder) eller faktisk *uttak* av produktene. Det er utarbeidet spesifiserte retningslinjer for hvordan fastsette den kostnadsbaserte prisen, uten at jeg vil gå nærmere inn på det her.

For noen deler av organisasjonen, og da spesielt nedstrømsvirksomheten, er det innført mer forhandlingsbaserte priser. Dette gjelder for eksempel samarbeidet mellom Oljehandel og Forsyning (O&S) (som inngår i undersøkelsen) og Markedsføring, samt mellom O&S og Raffinering (som også inngår i undersøkelsen). Alle disse enhetene er enheter som karakteriseres som markedseksponerte. Representanter fra partene, inklusive ansatte i konsernstab økonomi har blitt enige om et interntprissystem her. Av et internt notat fremgår det at gruppens diskusjoner til tider har hatt preg av være harde forhandlinger mellom partene ut fra et ønske om å oppnå synlige forbedringer for eget resultatområde. Man mener likevel at overordnede konsernhensyn har vært avgjørende for de prinsippene en har blitt enige om. En beslutning som er tatt, er at prisene skal være mest mulig markedsbaserte.

### *Prestasjonskontrakter*

Som et ledd i å skulle bli mer forretningsorientert ble det i 1996 også innført *Prestasjonskontrakter* mellom Konsernledelsen og Resultatområdelederne (RO-ledere), og mellom RO-ledere og Resultatenhetsledere (RE-ledere). Det er flere ulike typer av mål som er innarbeidet i disse prestasjonskontraktene, og målene kan variere noe alt etter hvilken type enhet en person er leder for (for eksempel teknologienhet eller driftsenhet). Målene kan gjelde både økonomi, sikkerhet, drift og organisasjon og ledelse. Tanken er videre at *svake resultater skal ha konsekvenser, enten i form av konkrete utviklingsplaner eller forflytting til ny stilling*. (internt notat i Statoil, 1997). Målene skal imidlertid ha en klar forbindelse til måldokumentet ”Tre Skritt Fram”. De fleste målene er relatert til drift av egen enhet og ivaretar i mindre grad mulige avhengigheter til andre enheter. En mulig konsekvens av dette er at det blir vanskeligere å få til en god koordinering på tvers av enheter ved at egen enhet er det som står i fokus. På den annen side er prestasjonsbaserte belønninger ikke veldig utbredt i Statoil, selv om det er mulig å gi visse (men nokså små) tillegg for ytelse, slik at dette kan svekke disse insentivene noe. Selv om det ikke er økonomiske belønninger til å gjøre det bra, kan det som

---

<sup>28</sup> Det har vært gjort en del spede forsøk med dette tidligere, fra 1992, men ble først innført for store deler av Statoil i 1995.

nevnt ha betydning for den videre karrieren i konsernet. Noen mener imidlertid at det kan være vanskelig å grunngi hvorfor noen skifter jobb, er det fordi de har gjort en god jobb eller er det fordi de har gjort en dårlig jobb.

### **5.3 Oppsummering**

Selv om Statoil består av mange ulike Resultatområder ("divisjoner") framstår konsernet Statoil ut fra teori som en samarbeidsorganisasjon (cooperative organization) (Hill, Hitt og Hoskisson, 1992) hvis vi ser dette i sammenheng med de øvrige styringsmekanismene; bruk av funksjonsnettverk, internprissystemet og liten grad av prestasjonsbaserte belønninger ut fra resultater i egen enhet. En samarbeidsorganisasjon er en egnet organisasjonsform for en relatert diversifisert organisasjon (Eccles, 1985a; Hill et al., 1992) slik som Statoil er. Denne type organisasjon gjør det lettere å ta ut synergier knyttet til bredde. Innen samarbeidsorganisasjoner kan det imidlertid finnes mange nyanser av organisasjonsformer, noe som blant annet vil framgå av denne undersøkelsen.



## 6. Oljehandel og forsyning - Navion

		Markedsseks. kunde	
	Hey	Hey	Lav
Markedsseks. Leverandør	Hey	O&S- Navion	
	Lav		

I dette kapitlet vil jeg beskrive og analysere samarbeidet mellom Oljehandel og Forsyning (O&S) og Navion. Kapitlet starter med en kort beskrivelse av partene (6.1) og hvorfor de samarbeider (6.2.). Deretter redegjør jeg for hvordan de er markedsekspontert og hvordan samarbeidet er organisert og styrt (6.3). Kapittel 6.4 er en beskrivelse av samarbeidet sett ut fra partenes ståsted, mens kapittel 6.5 er en analyse av samarbeidet. De fire første kapitlene er basert på empiri og faktaopplysninger, hvor jeg har lagt vekt på å få fram partenes egne synspunkter og betraktninger. Analysedelen er mine fortolkninger av samarbeidet. Kapitlet vil skille seg noe fra de påfølgende casekapitlene ved at jeg i denne relasjonen i større grad har lagt noe større vekt på å presentere de endringer som har skjedd i samarbeidet fra den gang Navion var en integrert del av Statoil.

### 6.1 Beskrivelse av partene

#### *Oljehandel og forsyning (O&S)*

O&S er et av 15 resultatområder (RO) i Statoil. Hovedtyngden av de ansatte sitter ved hovedkontoret i Stavanger, men O&S har også kontorer utenfor Norge, som for eksempel i New York, København og Kuala Lumpur. O&S' hovedoppgave er å selge Statoils og Statens volumer av råolje og våtgass, samt ha ansvaret for salg av raffinerte produkter produsert av Statoils raffinerier (Statoil Mongstad og Statoil Kalundborg). O&S (eller Statoil) får ikke kompensasjon for at de selger Statens olje.

O&S består av i alt seks resultatenheter (RE) og fire stabsenheter. To av resultatenhetene, Råolje og Produkter, er inkludert i undersøkelsen. Råolje er ansvarlig for markedsføring og salg av Statoils og Statens oljevolumer og har også ansvaret for å levere råolje til Statoils raffinerier. Enheten selger også olje for 3. parter, dvs. andre enn Statoil. Produkter er ansvarlig for markedsføring og salg av alle raffinerte produkter. Basert på tilgjengelige produktvolumer fra raffineriene vil Produkter også generere 3. parts handel.

Både resultatområdet og de enkelte resultatenhetene kan beskrives som resultatenheter med egen kostnads- og inntektsside. Finansielle nøkkeltall er de viktigste målkriterier for

oppfølging, selv om de også følges opp på andre typer av mål. Økonomiske mål virker motiverende for jobben, men påvirker også hvor fokuset ligger:

**Vi må ha insentiver til å skape inntekter, vi må ha et resultat som kan måles. Hvis inntektene bare går til produksjonen blir det fort til at det ikke betyr så mye for oss å skape resultater. (O&S)**

**Det at vi har en inntektsside gjør at deler av vår virksomhet også får en kort horisont. Det blir viktig å oppnå best pris i dag. Vi har selvsagt en del langsiktige avtaler, men de er knyttet opp til markedspriser på leveringstidspunktet. Det er derfor veldig viktig å følge med i markedet. (O&S)**

Ser vi på driftsresultatet i O&S pr ansatt, har dette vist en klar forbedring i perioden 1990 – 1998, selv om det har vært visse svigninger. Hvorvidt dette skyldes økt effektivitet eller svigninger i oljepriser kan selvsagt diskuteres. O&S har omtrent 200 ansatte.

### *Navion*

Navion er et shipping- og offshoreselskap eid av Statoil (80%) og Rasmussen (20%). Selskapet ble etablert 01.10.97. Før den tid var Navion (siden 1995) et eget profittsenter (RO) i Statoil (Statoil Shipping og maritim teknologi (SMT)). Navion eier noen skip selv, men de fleste er leid inn fra norske og utenlandske rederier, noen i en risikodeling med Statoil O&S. Navion har rundt 150 ansatte. Virksomheten omfatter bøyelasting, flytende lager- og produksjonsløsninger (flerbruksskip), boreskip, skipstransport av råolje, gass og raffinerte produkter, samt teknologiutvikling.

Navion består av i alt fire resultatenheter og fire stabsenheter. To av resultatenheterne inngår i undersøkelsen: Konvensjonell shipping og Bøyelasting. Det er disse enhetene som har mest kontakt med O&S. Bøyelasting er ansvarlig for tonnasjensskaffelse, drift, forretningsutvikling og strategi innen bøyelasting. Hensikten er å sikre effektiv, sikker og lønnsom utnyttelse av eksisterende og ny bøyelastflåte. Flåten av bøyelasteskip betjener et stort antall felt i Nordsjøen, og Navion er verdens ledende aktør på dette området. Bøyelasteskip er spesialfartøy som er bygget for å kunne laste ute på et felt direkte fra bøyen. Navion har her kontrakter med de fleste oljeselskap som opererer i Nordsjøen, både på britisk og norsk side.

Konvensjonell shipping er ansvarlig for å ivareta all skipstransport som ikke inngår i bøyelasting. Navion er en betydelig aktør også på dette området. Shippingaktiviteten spenner over flere segmenter i tankmarkedet, som transport av råolje, petroleum produkter, flytende

gass, metanol og petrokjemiske gasser. I konvensjonell shipping opereres det ikke med spesialfartøy, men med ordinære tankbåter av ulike størrelser. Innenfor konvensjonell shipping har Navion betydelige oppdrag også utenfor Statoil.

På spørsmål om hva det betyr at man har blitt eget selskap svarer en i Navion som følger:

**Det blir mer kjernevirksomhet alt vi gjør nå. Det betyr selvfølgelig at det blir mer fokus fra toppledelsen enn det det var tidligere på det vi holder på. Motivasjonsmessig tror jeg ikke det har betydd så veldig mye for de fleste her. Vi har hele tiden vært høyt motivert, men vi merker jo i markedet at vi blir oppfattet på en annen måte nå enn vi ble tidligere. Vi blir vel på mange måter oppfattet som et selskap som det er lettere å forholde seg til enn Statoil-shipping var. Våre kunder er jo oljeselskap. Det er klart at når vi var en del av Statoil, så var de alltid litt mer på vakt mot at vi kunne ha andre interesser enn de shippingmessige...Men så har vi jo mindre tyngde nå i markedet enn tidligere. Statoil hadde jo mer gjennomslagskraft enn det Navion har. (Navion)**

## **6.2 Hvorfor samarbeid?**

O&S og Navion må samarbeide av flere årsaker. For det første er det viktig for å koordinere aktivitetene mellom seg. Hver gang O&S kjøper eller selger en last må de leie inn skip. O&S ønsker en båt som skal gå fra A til B i et gitt tidsrom. Det må da skaffes til veie båt og fraktrate til riktig tid og med riktig størrelse og opsjoner. Dette kan synes nokså greit i utgangspunktet, men for å få koordinert en mengde slike avtaler kreves det mye informasjon og kommunikasjon mellom partene. Kompleksiteten i en transaksjon kan være stor og det skjer ofte endringer underveis både før og etter endelig avtale er inngått. Noen kunder vil ha komplekse produktpakker med flere forskjellige produkter til en eller flere havner. Dette krever spesiell tonnasje. En annen viktig årsak til hvorfor det er fordelaktig å ha godt forhold er at det kan gi kostnadsbesparelser og økt salg for O&S. Følgende uttalelse fra en i Navion kan illustrere dette:

**Hvis jeg vet at det finnes båter i en spesiell stilling som vi kan få billig, så kan jeg pushe de litt. Hvis jeg vet om en båt som ønsker å gå til Middelhavet, så kan jeg ta det opp med traderne ”nå er det en billig båt, kan dere få solgt en last”?. Den tette kontakten skaper med andre ord flere muligheter og det gjelder begge veier. Ved billigere frakt kan man få til et salg som en ellers ikke ville fått til. Fraktkostnadene er et viktig element i salg av olje. (Navion)**

O&S er også avhengig av å ha et godt samarbeid med Navion for å kunne yte god service overfor egne kunder. En stor del av informasjonen som skal gis videre til kundene, avhenger av den informasjonen de får fra Navion.

### **6.3 Markedseksponering**

I dette avsnittet vil jeg først beskrive hvordan O&S og Navion er markedseksponert og deretter redegjøre for styring og organisering av samarbeidet med spesiell vekt på kombinasjonen av styringsmekanismene pris og autoritet.

#### ***6.3.1 Markedseksponering Oljehandel og Forsyning (O&S)***

O&S er markedseksponert ved at de opererer direkte i markedet for olje og raffinerte produkter. Disse markedene er globale og må kunne karakteriseres som standardvaremarkeder, selv om det er visse forskjeller med hensyn til kvaliteten på produktene i disse markedene. Kvalitetsforskjeller gir seg utslag i pris. Hver resultatenheter (RE) i O&S måles på inntekter og kostnader, slik at inntektssiden spiller en vesentlig rolle i O&S. O&S driver også med 3.parts trading, dvs. kjøp og salg for andre enn Statoil. O&S mener at det å være dyktig her gir en indikasjon på om de er konkurransedyktige:

**Klarer vi å tjene penger der (på 3.parts trading) tror vi at vi er gode. Det er på den måten vi prøver å vurdere om vi er gode med hensyn til kjøp og salg av Statoils og Statens olje. (O&S)**

O&S' resultater er lett synlige. I operasjonelle enheter, som for eksempel Råolje og Produkter, ser man resultatendringer fra dag til dag. O&S blir også benchmarket. Dette skjer regulært, spesielt på råolje. Et eksempel på benchmarking er at de benchmarker seg mot konkurrentene på hvilket differensiale de klarer å oppnå mot Brent Blend prisen<sup>29</sup>.

#### ***6.3.2 Markedseksponering Navion***

Det er flere faktorer som bidrar til at Navion er markedseksponert. For det første opererer de i det internasjonale shippingmarkedet som et selvstendig selskap. Markedsstrukturen i dette markedet varierer alt etter strategisk type<sup>30</sup> (Wergeland, 1992). De ulike strategiske typene varierer med hensyn til konkurranseintensitet. Ser vi bort fra bøyelasting, opererer Navion i

---

<sup>29</sup> Prisen på råolje.

markeder med sterk konkurranse både når det gjelder befraktning og inngåelse av avtaler om leie av skip. Det er imidlertid en viss konkurranse også på bøyelast. Ansatte i Navion mener de er konkurranseutsatte og mer konkurranseutsatt nå enn da de var SMT:

**Det er klart, vi må jo jobbe mer i markedet med å vise hva står for. Før tok alle oss for ”granted” . Nå er det nok viktigere at vi viser og sier det og gjør det. (Navion)**

For det andre er det trussel om exit i de inngåtte kontraktene mellom O&S og Navion. Trusselen om exit er større innenfor konvensjonell shipping enn på bøyelast. Et tredje moment er at dersom Navion ikke har konkurransedyktige priser, kan O&S selge lasten FOB, dvs. at kunden selv tar seg av frakten, istedenfor å selge CIF som medfører at O&S (og dermed Navion) gjør dette. Salg FOB betyr at Navion kan miste skipningen av lasten. Innenfor konvensjonell shipping finnes det for det fjerde et velfungerende konkurransemarked. På bøyelasting derimot, er Navion en verdensledende aktør og det finnes få alternative leverandører, slik at her er de noe mindre markedsekspontert. Likevel er de ikke helt uten konkurranse. Ved utbygging av nye felt kan andre løsninger enn bøyelast velges, for eksempel rørledning.

### ***6.3.3 Styring og organisering av samarbeidet***

Samtidig som det ble besluttet at Navion skulle bli et eget AS, ble det samtidig bestemt fra konsernledelsen i Statoil at Navion skulle ivareta Statoils behov for shippingtjenester. Med dette som utgangspunkt forhandlet partene frem kontrakter som skal utgjøre en viktig basis i samarbeidet mellom dem. Innen konvensjonell shipping er det kontrakter både på råolje og på produkt- og gassiden. Det er inngått prinsippavtaler med en rekke underavtaler alt etter hvilket segment det er snakk om. Avtalene inneholder betingelser knyttet til volum, pris og ulike administrative prosedyrer. Videre er det lagt inn en klausul om at partene ikke skal konkurrere med hverandre i et 10-års perspektiv. Kontraktene er enklere og mindre eksplisitte på konvensjonell shipping enn på bøyelast. En i O&S sier følgende:

**Avtalen på den konvensjonelle siden er relativt løs og fin. Stort sett at de skal gjøre sitt beste....Vi gjør denne businessen med all slags redere rundt omkring i verden, så vi har ikke behovet for å kontraktsfeste noe såne tunge ting som betyr noe for mange år framover. (O&S)**

---

<sup>30</sup> kontraktsfart, trampfart, industri-skipsfart og spesial-skipsfart

Kontraktene blir ansett for viktig for samarbeidet, fordi de gir premissene. Kontraktene omfatter for eksempel alternative prisstrukturer de kan gå inn på, slik at de i mindre grad trenger å forhandle om pris i det løpende samarbeidet. Ifølge kontraktene skal transaksjonene mellom O&S og Navion baseres på markedsbaserte priser. Kontraktene oppleves som rettferdige, men O&S er likevel ikke helt fornøyd. De mener de ikke fikk en tilstrekkelig markedstest av Navion, siden de var tvunget til kun å forhandle med dem.

**Forhandlingene var sånn at når vi var ferdige var det vel ingen som følte at de var seierherre. Sånn sett så var vel resultatet rettferdig, men det var heller ingen jubelstemning over avtaleverket. Det gir jo en ganske kraftig binding for Statoil, og det gir jo en ganske kraftig binding for Navion". (O&S)**

**Vi har jo ikke hatt en slags markedstest kan du si. Vi har ikke hatt anledning til ha noe slags markedsmåling og konkurranse og test på dette. Traderne like det dårlig. (O&S)**

Avtalene mellom partene er i utgangspunktet for et bestemt antall år, men i bunnen ligger det at det skal være evigvarende kontrakter, gitt at Navion gjør en god nok jobb. På gass og råolje skal Navion dekke 100% av volumene, mens på produkter skal Navion stå for minst 70% av volumet. Også på bøyelasting er det i utgangspunktet en avtale av en bestemt varighet mellom O&S og Navion. Det betyr at Navion skal ha ansvaret for å framskaffe bøyelastkapasitet for Statoils andel på de feltene som bygges ut i løpet av disse årene og som er basert på bøyelasting (og ikke andre transportløsninger som for eksempel rørledning). Disse skipene skal tas inn til en kostnadsrelatert pris, men med visse justeringer, vurdering av risiko etc. Avtalen gjelder først og fremst nye felt, mens en avtale som inngås for det enkelte felt vil gjelde for feltets levetid.

Deler av samarbeidet har blitt mer formalisert etter at Navion ble eget selskap, for eksempel ved at Navion har stilt større krav til skriftlig informasjon på en del områder i tilknytning til "kjøpsprosessen". De mener dette gir et ryddigere forhold og kan også hindre unødige konfliktsituasjoner. Nettopp konflikter og konfliktløsningsprosedyrer er et spørsmål partene har jobbet lite med og det er ikke kontraktsfestet hvordan konflikter skal løses. Det er avtalt i kontraktene at det skal være strukturerte samarbeidsmøter mellom partene. Disse finner sted på flere nivå i organisasjonen. På ledernivå er det avtalt at det skal være møter to til tre ganger i året.

## **6.4 Samarbeidet mellom O&S og Navion**

Dette avsnittet er delt inn i fire deler. Først beskrives samarbeidsatferden som igjen er delt inn i kundeorientering, kundesatferd, informasjon og kommunikasjon. Deretter beskrives tillitsforholdet, konflikt og vilje og interesse for erfaringsoverføring. Det legges også vekt på å få fram eventuelle endringer som har skjedd i relasjoner etter at Navion ble skilt ut av Statoil.

### **6.4.1 Samarbeidsatferd**

Partene mener de står overfor en del utfordringer i sin samarbeidsrelasjon. På den ene siden er det lagt til grunn at de skal være deler av et felles system og ivareta helheten og på den andre siden skal de ha en armlengdes avstand.

**Den største utfordringen i denne relasjonen er det at vi skal være både en søster og en bror og en 3.part. Det er en veldig krevende konstellasjon å få til. Det er ikke så lett å forholde seg til begge deler på samme tid. Det er vanskelig samtidig både å skulle se på det med totaliteten og ivareta denne for gruppen og samtidig være 3.parter overfor hverandre. (O&S)**

Avstanden mellom partene har økt, og det blir mer tydelig jo lenger opp i organisasjonen du kommer.

**Det blir mer og mer et profesjonelt forretningsmessig forhold, som om det var to helt forskjellige selskaper". Det har skjedd fortere enn jeg hadde drømt om. (O&S)**

På det operative nivået er det mindre avstand. Her føler man seg fortsatt mer som kollegaer. Det er også på dette nivået man har daglig kontakt med hverandre. Både O&S og Navion hadde imidlertid forventet at samarbeidet skulle bli tøffere enn det er. De forklarer det gode klimaet med at de i forkant hadde lange kontraktsforhandlinger med bred deltakelse, og ikke minst at de kjenner hverandre godt fra tidligere ved at de har vært kollegaer. Begge parter mener samarbeidet mellom dem er godt og i bedring. De mener de er samarbeidsorienterte og utviser fleksibilitet overfor hverandre og har forståelse for den andre partens behov. De mener de har en god dialog, at de er opptatt av å hjelpe hverandre og søker løsninger som er gode for begge parter. Selv om de nå har en mer forretningsrelatert relasjon, er det ikke slik at de fakturerer hverandre for alt. Det er fortsatt rom for å gjøre hverandre tjenester, gitt at det er en viss gjensidighet i dette. Navion poengterer også at det går raskere å komme fram til

enighet med Statoil enn det gjør med andre oljeselskaper, selv om resultatet kanskje blir omtrent det samme.

**Vi har jo foreløpig et kollegialt forhold til disse folkene på andre siden av bordet fordi vi har jobbet sammen så lenge. Da går ting litt lettere og de ser vår problemstilling og vi ser deres. Når vi treffer folk fra andre oljeselskaper, så er det litt mer steile holdninger på begge sider. Men sluttresultatet blir ofte det samme, spesielt fordi det er viktig for disse selskapene å ha like kostnader på feltene...Det går raskere å jobbe med Statoil enn det gjør med de andre selskapene. (Navion)**

O&S ser samtidig at det nå kan være vanskeligere for dem å utvise fleksibilitet og service overfor sine kunder sammenlignet med da Navion var SMT. Det skyldes at de ikke lengre kan pålegge Navion å opptre på en bestemt måte, og at Navion i dag naturlig nok er mer opptatt av kostnadene knyttet til å gjøre slike ting.

..Det betyr jo at vi ikke kan instruere Navion til å opptre slik som vi ønsker. Det kan i noen tilfeller være et problem. Vi har jo våre kunder igjen som etterspør våre tjenester. Noen ganger kan vi ønske å bytte tjenester uten å ta betaling for det fordi det er viktig for oss å holde kunden høyt i fokus. Kunden kan ha visse problemer, og ved å gjøre det på den måten kan vi spare kostnader for kunden. Kan vi gjøre det uten store forsakelser for oss så vil vi selvsagt gjøre det uten å ta betaling for det. Men en problemstilling i dag er at vi ikke kan instruere Navion til å gjøre sånn og sånn, fordi det kan påvirke Navion negativt. Det kan påvirke deres inntekter. Det er jo klart det, de vil unødig at noen skal treffe beslutninger som er økonomisk ugunstig for dem. Vi føler vel at disse tingene kan være litt vanskelig. Skal vi kunne instruere dem, må vi helt opp til Harald Norvik. Det har nok ført til at dette har blitt vanskeligere enn før.<sup>31</sup> (O&S)

### *Kundeorientering*

Det er bred enighet både i O&S og i Navion om at Navion har blitt mer kundeorientert og yter bedre service nå sammenlignet med da de var SMT. Navion sier de har blitt mer bevisst sin rolle som leverandør, og at deres viktigste oppgave er å ivareta kundens behov og ikke fokusere først og fremst på egne interesser. Som et eget selskap er det ekstra viktig å opptre på en måte som sikrer tillit hos kunden. Hvis de utnytter situasjonen kan det gå ut over deres framtidige posisjon vis a vis Statoil. Den gang de var SMT kunne partene i større grad gå til felles overordnet dersom det var noe de var uenige om.

SMT hadde i sin tid kontorfellesskap med O&S, men flyttet til egne lokaler i Stavanger etter utskillelsen. Etter krav fra O&S, og også for å kunne yte best mulig service overfor O&S, har Navion utplassert noen personer i O&S. Dette er folk som jobber med befraktning av råolje



og produkter. Disse personene fungerer som et bindeledd eller koordinatorene mellom O&S og Navion og er dedikert til å jobbe med disse oppgavene og gi 100% service til traderne i O&S. Når O&S har behov for frakt, vil disse personene på vegne av Statoil gå ut i markedet og skaffe tonnasje, dvs. de henvender seg både til Navion og til andre rederier. Navion mener dette i sterk grad bidrar til at de gir Statoil og O&S den service de forlanger og at det er med på å sikre fortsatt goodwill hos O&S. Dette gjør det også enklere å skille disse oppgavene fra Navions interesser knyttet til rederivirksomheten.

**Slik at den måten vi jobbet på tidligere, var at vi kanskje var mest opptatt med å finne beskjeftigelse til de båtene som vi leide for kortere eller lengre tid. Når vi satt med våre båter der og Statoil sin last der, så var det lett å huske at vi gjerne ville tjene mest mulig på våre båter....at vi gjerne ikke gav den beste raten fordi vi hadde en båt selv som vi gjerne ville tjene penger på. (Navion)**

O&S tror at Navion i dag har et større insentiv til å opptre mer profesjonelt overfor O&S sammenlignet med tidligere. Dette mener de har sammenheng med at det både er en trussel om exit i kontraktene og fordi de økonomiske resultatene er mer synlige nå enn da de var en del av Statoil. Følgende uttalelse er illustrativt for dette synspunktet:

**Det har ikke alltid vært like godt på den operasjonelle siden. Jeg tror nok de er bevisst på at nå når de ikke lenger står under paraplyen til Statoil, så tror jeg nok de ser at de må tjene enhver krone selv. Og for å gjøre det, må de ha fornøyde kunder. Så nå ser jeg det blomstrer litt opp med ting som skal få relasjonene til å bli bedre.....Før var det mer sånn, ja, vi er i samme butikken, og nå må dere holde snavla på dere der borte. Det var mer sånn. Jeg tror nok det er oppdragende sånn rent kundemessig. Før var vi jo en intern kunde, men nå blir vi mer en ekstern kunde. (O&S)**

I det løpende arbeidet er det mye kontakt mellom partene, ikke bare mellom O&S og de kundekontaktene som sitter i O&S, men også mellom O&S og personer som fysisk sitter i Navion. Partene har som regel kontakt med hverandre flere ganger hver dag. Mye av denne skjer pr. telefon. Begge parter sier Navion er flinkere til å gi O&S informasjon enn de var da de var SMT. Navion behandler dem mer som en kunde og er flinkere å til ta kontakt ved forandringer, og O&S må i mindre grad enn før etterspørre informasjon. Ifølge O&S er det fortsatt rom for forbedringer på dette området. Det operative miljøet i O&S ønsker mer skreddersydd informasjon og mer informasjon om shippingmarkedet, og hevder de må etterspørre informasjon som Navion naturlig burde ha gitt dem. Informasjonen er mer på

---

<sup>31</sup> Sitatet er fra et telefonintervju.

”need to know basis”. Ifølge Navion mangler det fortsatt noen rutiner for informasjonsutveksling, og dette går begge veier.

O&S opplever at det er forskjell i Navions kundeorientering ut fra type tjeneste som leveres. I dagens situasjon har Navion nærmest monopol på leveranse av noen typer av shippingtjenester til Statoil, spesielt bøyelasting. O&S sier at de ikke blir utsatt for maktbruk fra Navions side på området, men de mener å se at Navion er mer bevisst på å yte god service innen konvensjonell shipping, fordi de er mer konkurranseutsatt her. På spørsmål om Navion utnytter sin tilnærmet monopolstilling på bøyelast, svarer en i O&S slik:

**Jeg kan ikke si at jeg har opplevd det slik ennå, men spesielt på bøyelasting, der er det jo veldig få alternativer uansett. Der er det en viss risiko for det. Vi ser nok at på konvensjonell shipping så legger de seg mer i selen for at vi skal bli fornøyde. Det er rart det der. På bøyelasting hvor de er veldig sterke og er klar over sin styrke, så opptrer en deretter. På konvensjonell shipping hvor de er relativt svake sammenlignet med bøyelasting, så legger de seg mer flate for oss. Der vil de i hvert fall vite at er vi misfornøyd, så blir det vanskelig for dem i det lange løp dersom vi kan finne alternativer. På bøyelasting så er det ikke så mange alternativer. Det er en stor utfordring for ledelsen i Navion å utvikle butikken til å være noe mer enn en monopolleverandør. (O&S)**

Statoil er den viktigste kunden Navion har, og ifølge Navion kan det skape en viss ubalanse i relasjonen i Statoils favør. O&S er fullt klar over dette, og vil om nødvendig legge press på Navion for å sikre at Navion opptrer i henhold til deres ønsker og krav. I tillegg påpeker O&S (og spesielt det operative miljøet) at det vil gå utover Navion selv hvis Navion opptrer på en måte overfor O&S som gjør at O&S sine kunder igjen blir misfornøyd.

**Det du må spørre om er om de kanskje kan utnytte oss og kjøre på oss noen båter som vi ikke aksepterer. Men vi er tross alt såpass opptatt av å tilfredsstille kunden at hvis de utnytter oss, så utnytter de kunden. Og da blir det skrik fra kunden, og det er ikke Navion tjent med. Så jeg tror den i seg selv er en liten kontroll, for det slår ikke bare tilbake på oss. (O&S)**

### *Kundeatferd*

O&S mener de er en krevende kunde overfor Navion, og at de opptrer som om Navion var en helt ekstern leverandør:

**Det er klart, vi legger et kostnadspress på dem. Vi behandler dem som om de skulle være en 3.part. De skal være konkurransedyktige i forhold til markedet. (O&S)**

Samtidig går det fram at de i kontraktsforhandlingene ikke var så tøffe som de ville ha vært dersom motparten var en annen, og mer ekstern leverandør. Det forklares med at Statoil har en stor eierandel i Navion, slik at om de eventuelt må betale litt mer til Navion enn en annen leverandør vil dette til syvende og sist komme Statoil til gode. Det understrekes at dersom Statoil får en mindre eierandel i Navion vil det stille seg annerledes.

Ifølge Navion er O&S minst like krevende som eksterne kunder de samhandler med. O&S stiller ikke hardere krav til Navion enn de gjorde overfor SMT, men de har blitt noe mer klar på hva de forventer å få av Navion. O&S er imidlertid bevisst på at det er nødvendig å ha egen shippingkompetanse for å være en krevende kunde. Dette er en av årsakene til at de i ettertid velger å ansette en person med slik kompetanse. En annen årsak er at de vil sikre seg mot opportunistisk atferd fra Navions side. En uttalelse i O&S kan illustrere dette:

**Navion vil ha høyest mulig rate og vi vil ha lavest mulig rate, slik at der har du motstridende målsettinger. Vi har god tillit til at de opptrer stort sett i "desent" former, men vi skal i hvert fall passe på å sikre oss litt mer. Vi skal ansette en ny shippingmann, og han skal blant annet få alle rapportene fra "dealene" med Navion og sjekke de mot markedsrater. (O&S)**

O&S bruker i liten grad exit-mekanismen, men de selger en del FOB, dvs. at kundene selv står for skipningen. Som beskrevet tidligere er det mulig å bruke andre leverandører enn Navion, først og fremst på produktsiden (for 30% av volumet). O&S sier de føler seg "tvunget" til å bruke Navion på totalvolumet, noe som skjer pr. i dag. En i O&S uttaler følgende om bruk av andre leverandører:

**I avtalen er det åpnet opp for at vi kan gå til en annen leverandør med 30% av volumet, men det er en relativt dramatisk ting å gjøre da. Jeg tror at hvis vi hadde bestemt oss for det, så ville det nok blitt løftet ganske høyt opp i Statoilorganisasjonen.... Avtalemessig er det en åpning, men den er tøff å utfordre. (O&S)**

I det hele tatt synes spørsmålet om bruk av andre leverandører å være et sensitivt tema. En i O&S uttaler seg slik om temaet:

**For Navion er dette et veldig touchy spørsmål. Jeg vil egentlig ikke kommentere det. Vi har fått at det skal være slik, at vi skal bruke Navion, og vi forholder oss til det. (O&S)**

Ifølge O&S er det ingen store problemer til å ha hovedsakelig Navion som leverandør. Så lenge samarbeidet fungerer er det kostnadsbesparende å bruke dem. Flere leverandører tilsier flere relasjoner og de måtte da ha håndtert en større informasjonsflyt i sitt system.

O&S bruker voice-mekanismen. Problemer, uenigheter o.l. tas opp på ulike måter, enten gjennom små mer uformelle møter, man klager til ledelsen, eller det skjer gjennom de mer formaliserte kontaktmøtene. Sistnevnte er hovedarenaen for denne type spørsmål. Slike møter skjer hovedsakelig på ledernivå. Disse møtene er ikke bare et viktig fora for voice, men også for læring, fordi man her tar opp ulike saker, gir hverandre tilbakemeldinger osv. Navion sier de har fått gode tilbakemeldinger i møtene. O&S på sin side mener at de nok er litt forsiktig i sine uttalelser, og at det kanskje ikke er helt god tone for å ta opp mer kontroversielle ting.

**Men det blir nok veldig stille møter når det kommer til stykket. Man er kanskje ikke frimodig nok til å ta opp alle ting når man kommer i disse møtene. (O&S)**

#### *Informasjon og kommunikasjon*

Det er et stort behov for informasjon og kommunikasjon mellom partene for å koordinere aktivitetene. Som nevnt tidligere er O&S ikke helt fornøyd med informasjonen de får fra Navion. Begge parter mener imidlertid at tonen mellom dem er uformell og god. Selv om den innimellom kan være tøff, går de ikke ut over samarbeidet på noen måte. Uttalelser i henholdsvis O&S og Navion kan illustrere dette:

**Neste gang er de tøff mot oss. Du vet med deg selv at denne gangen er det de som har problemer, og neste gang kan rollene være snudd. Da er det de som kommer og kjefter på meg og sier at dette er ikke bra nok. Operasjonelt er verden sånn at du kan ikke leve på gamle problem. Vi er så avhengige av hverandre at jobben må gå videre. Og vi kjenner hverandre veldig godt. (O&S)**

**Begge sider gjør jo ikke noe annet enn sin jobb, å få til en best mulig "deal" på hver side. Man er ikke sure på hverandre i neste forhandling på grunn av det. Det er ikke en sånn "tit for tat" type ting. (Navion)**

Verken O&S eller Navion mener at de bevisst holder tilbake eller skjuler informasjon for hverandre. På ledernivå i O&S understrekes det at informasjonen mellom partene fungerer godt. Her uttales det følgende:

**Informasjonen mellom oss fungerer veldig godt. Jeg tror at vi spiller med åpne kort. (O&S)**

Da de var SMT og en enhet i Statoil var det større insentiver til å fordreie informasjon. Dette hadde sammenheng både med muligheten for fortjeneste og hvem som bar risikoen:

Da vi var et eget profit center var det mer konkurranse mellom oss. Traderne kom til oss og vi gav dem rater. Dersom vi klarte å skaffe en båt til lavere pris var det vår avdeling som beholdt fortjenesten. Spørsmålet er da om vi kunne stå ved alle ratene vi gav dem. Nå gir vi dem en rate som er mer realistisk. Det betyr at O&S ofte får en lavere rate enn før. Men i dag må også O&S ta merkostnadene hvis vi må betale mer enn vi har oppgitt. Vi har ikke risikoen på samme måte. Før hadde vi risikoen i vårt profit center for å kunne tape penger. Det førte til at vi kanskje la ratene litt høyt. (Navion)

I O&S understreker de at de ikke holder tilbake informasjon. Det tror de vil virke ødeleggende for samarbeidet.

#### **6.4.2 Konflikt**

Både O&S og Navion mener at bruk av kontrakter og rammeavtaler er gunstig for samarbeidet. Det både klargjør ansvarsområder og reduserer konfliktnivået. En i Navion uttaler følgende:

Den gang vi var SMT, så var det hele nok mer en grøt, en grøt som var blandet sammen, ting ble bare gjort. Nå har det blitt klarere krav til hverandre. Det har blitt økt forståelse internt i O&S for hva vi gjør. (Navion)

Samarbeidet mellom O&S og Navion har ikke blitt satt på noen store prøver etter at Navion ble eget selskap. Begge parter sier det er få konflikter mellom dem i dag, og at det helt klart har vært en reduksjon i konfliktnivået etter at Navion ble eget selskap. Sammenlignet med tidligere har de også blitt mer bevisst på å løse uenigheter og konfliktene raskere. Før hadde man mer en tendens til å legge seg ned i hver sin skytterkrav. Et sentralt konfliktområde tidligere var knyttet til prisen på transport, og da spesielt innenfor produkter. Prisen på frakt er ikke mindre viktig i dag, og det er fortsatt et tema som er mye oppe til diskusjon. Grunnen til at det er færre konflikter knyttet til dette nå, er at O&S nå stoler mer på at den prisen de får av Navion faktisk er markedspris. Den gang Navion var SMT var det større konkurranse mellom de to resultatområdene om å vise gode resultater. I O&S mente man at SMT tok seg for godt betalt, og at de hadde for gode marginer i internprisen.

På saksbehandlernivå var det veldig store konflikter knyttet til prising. Produkthandel er et resultatområde som selger produkter består hovedsakelig av to ting, fraktkostnader og kjøpspris på produkter. Det betyr at lønnsomheten til Produkthandel er veldig avhengig av lavest mulig fraktrater, eller i hvert fall konkurransedyktige fraktrater. Der er det jo en innebygd konflikt. Tidligere når Navion var en del av Statoil, så var det jo en følelse av at hvor lønnsomheten lå var mindre viktig, fordi det var jo internt i Statoil. Det er klart, karriereløp, resultat, hele pakken var jo tilstede. Statoil er jo et sånt selskap som også belønner enheter og personer som viser gode resultater. (O&S)

### **6.4.3 Tillit og personlige relasjoner**

Selv om partene understreker at kontrakter er fordelaktig for samarbeidet, sier de at kontraktene i seg selv ikke er så gode at de automatisk vil skape et godt samarbeid mellom dem. Det er minst like viktig med gode personlige relasjoner. Det påpekes veldig sterkt at gode personlige relasjoner og tillit til enkeltindivider er en forutsetning både i denne relasjonen og i bransjen som helhet. Følgende uttalelser illustrerer dette:

**Hvis en ikke har gode relasjoner mot personer i Navion som gir oss tjenester, da får du crash i samarbeidet. Du får sannsynligvis dårligere service. (O&S)**

**Ja, denne businessen er en personlig greie. Hele businessen er forholdet mellom forskjellige mennesker. Alt vi gjør er det, det å kunne treffe personer. Det er ikke bare mellom oss og shipping. Personlig kontakt er viktig i alt vi gjør. Dealer kan gå eller ikke gå alt etter om folk liker hverandre eller ikke. Det er en veldig personlig business. (O&S)**

O&S sier de har tillit til Navion, men som jeg kommer tilbake til noe senere, ser at vi denne tilliten er mer nyansert på ledernivå i O&S, sammenlignet med de som ivaretar den daglige, mer operative kontakten. De uttrykker helt klart at de har tillit til Navion:

**Jeg tror ikke det hadde fungert, hadde ikke vi hatt tillit til dem. Da kunne vi bare gitt opp for det er så mye båter som seiler rundt. (O&S)**

Navion tror at O&S har tillit til dem, men presiserer at O&S følger med på hvilke priser de gir:

**De har god tillit til oss, men du kan si at vi er jo den største operatøren på bøyelasting i Nordsjøen og de fleiper jo litt og sånn med at vi er for store, at vi har nesten monopol på bøyelasting. Men de har nå alltid hatt tillit til oss, men de vil hele tiden nøye sjekke at de marginene vi tar ikke blir for store. (Navion)**

Navion mener O&S har større tillit til dem nå enn de hadde til SMT. Dette forklarer de med at O&S er mer fornøyd med den servicen de får fra Navion i dag. Navion sier det er viktig for dem å opptre på en måte som sikrer tillit og at dette er ekstra påkrevet etter at de ble eget selskap. Hvis ikke vil det gå ut over deres framtidige posisjon vis à vis Statoil. Da de var SMT kunne partene i større grad gå til felles overordnet dersom det var ting de var uenig i:

**De har lagt en del av sin tjeneste over på oss. Hvis de en eller annen gang tar oss i at vi har lurt ut av de noe på en frakt fordi vi sier at markedet er sånn, dere er nødt til å betale det, og det viser seg at markedet er noe helt annet, og du blir tatt i det, ja da har du mistet alt det som går på trust. Og på den måten tror jeg at vi nå som Navion gjerne er enda lettere å jobbe med for O&S enn vi var tidligere. Hvis det er noe de ikke skal ta oss for, så er det i hvert fall ikke at vi prøver å utnytte den situasjonen vi er i, at vi har førsteretten til alle disse lastene og på den måten prøver å ta ut noe ekstra. Det er vi nok mer fokusert på enn vi var tidligere. Tidligere var vi også en del av Statoil, da kunne man bare gå til sjefen hvis en ikke var fornøyd. (Navion)**

#### ***6.4.4. Vilje og interesse for erfaringsoverføring***

Det er nedfelt i premissavtalene mellom partene at de skal utveksle erfaringer og ideer mellom seg, og at de skal ivareta stordriftsfordeler. I avtalen står det at det skal være et visst antall samarbeidsmøter i løpet av et år. I disse møtene skal det tas opp konkrete problemstillinger, kontrakter, strategiske forhold, kostnadsnivå, samarbeidsforholdet o.l. Denne møtevirkomheten skjer først og fremst på ulike ledernivå.

I og med at det er lagt klare føringer i avtalene om teknologiutvikling, erfaringsoverføring o.l., er det en viss forventning om man skal klare å få dette til også i framtiden, men det vil kreve at begge parter tar seg tid til det og prioriterer denne type arbeid.

**Det ligger en del klare føringer om at vi skal inn å jobbe sammen på en del ting, men det er jo viktig at begge sider pleier det. Og det er klart, at enten man vil eller ikke, så vil man bli noe lenger fra hverandre i avstand etter som tiden går. I dag er det jo mange av oss som har sittet og jobbet sammen med motparten i samme landskap og om fire år så er kanskje ikke det like sterkt, men det ligger en del klare føringer der. (Navion)**

De som samarbeider i det daglige synes det blir for lite tid erfaringsoverføring og ideutveksling. I hvert fall understreker ansatte i O&S dette. Hovedtyngden av informasjon og kommunikasjon knytter seg til daglige, mer operative spørsmål. En intern revisjonsundersøkelse i Statoil (Nr. 03/98) viser at det settes av for lite tid til å jobbe med mer

strategiske spørsmål og det å hente ut synergier, til tross for at dette var viktige premisser i avtalene. Undersøkelsen konkluderer også med at partene må bli mer spesifikke med hva de ønsker å oppnå på området. Ifølge rapporten er man flinkere til å utveksle erfaringer og synspunkter knyttet til mer operative spørsmål.

Erfaringsoverføring og ideutveksling er ikke et relevant spørsmål bare mellom O&S og Navion, men også mellom Statoil mer generelt og Navion, men dette blir ikke drøftet her.

## 6.5 Analyse

Jeg vil i dette avsnittet gjøre en analyse av caset. Analysen er basert på beskrivelsen ovenfor og er min fortolkning av denne empirien. Før jeg går nærmere inn på de enkelte forskningsspørsmålene vil jeg drøfte markedseksposeringen for hver av partene siden dette er relevant for alle forskningsspørsmålene.

### 6.5.1 *Markedseksposering av O&S og Navion*

Både O&S og Navion kan sies å være markedseksposerte enheter. O&S er markedseksposert ved at de opererer direkte i markedet for salg av olje og raffinerte produkter. Enheten er en markedsenhet og ligner på det som i teorien betegnes et profit center<sup>32</sup> og det gir dem klare insentiver til å yte. Enheten er også gjenstand for benchmarking.

Også Navion er markedseksposert ved at de opererer i markedet. De selger ikke shippingtjenester bare til Statoil, men også til andre oljeselskap. Navion kan klassifiseres som et stabilt nettverk ved at de er skilt ut i et eget selskap, for så å inngå langsiktige avtaler med morselskapet. Navions markedseksposering kan beskrives som en prosess. Navion ble som nevnt selvstendig selskap 1. oktober 1997. Fra 1995 og fram til denne dato var selskapet en egen resultatenhet i Statoil – Statoil Shipping og maritim teknologi (SMT). Før den tid var SMT en del av O&S. Også som SMT var enheten noe markedseksposert ved at de solgte noe tjenester til andre selskaper enn Statoil. Videre hadde de i likhet med O&S både en kostnads-

---

<sup>32</sup> Enheten har en kostnads- og inntektsside, men kan ikke beholde et eventuelt overskudd selv. Ingen interne enheter i Statoil (eller andre oljeselskaper på norsk sokkel) har ifølge lovgivning lov til å være overskuddssentre. De skal gå i null.



og inntektsside, som gir incentiver til å levere resultater. Å oppnå gode resultater har en sosial insentiveffekt i Statoil<sup>33</sup>, og kan også ha en betydning for videre karriere.

Imidlertid synes det å være en klar forskjell i markedseksposeringen for de to enhetene bøyelast og konvensjonell shipping. For begge områdene er det inngått langsiktige kontrakter med Statoil, men kontraktene er av kortere varighet for konvensjonell shipping enn for bøyelast. I tillegg er det et velfungerende marked innen konvensjonell shipping. Trusselen om exit vil derfor være mye større her. På bøyelast er det få konkurrenter, og ingen av en slik størrelse som Navion. Muligheten til å bruke exit både på kort og lang sikt er derfor større på konvensjonell shipping, slik at området konvensjonell shipping er mer markedseksponert enn bøyelast.

### ***6.5.2 Kombinasjon av styringsmekanismer og rollen de spiller for samarbeidet (F1a og F1b)***

Samarbeidet mellom O&S og Navion er basert på styringsmekanismene pris, autoritet og tillit. Autoritet kan sies å være til stede på to nivå. For det første bestemte konsernledelsen i Statoil at Navion skulle skilles ut, og at Statoil (O&S) og Navion skulle forhandle fram kontrakter. For det andre har partene selv etablert ulike autoritetsmekanismer i relasjonen som en følge av de kontraktsforhandlingene som ble gjennomført. Kontraktene setter premisene for samarbeidet både når det gjelder pris, volum og administrative prosedyrer. Tar vi sistnevnte først gjelder dette beslutninger knyttet til hvem som skal ha ansvaret for å gjøre hva, hvordan møtestrukturen skal være m.v.

Kontraktene er implisitte og kan også karakteriseres som relasjonskontrakter siden alle sidene ved samarbeidet ikke er tatt stilling til på forhånd. Dette gjelder for eksempel konfliktløsning, hvor man antar at mye lar seg løse gjennom de gode personlige relasjonene som er mellom partene. Det operative samarbeidet har også blitt mer formalisert, for eksempel gjennom økt bruk av skriftlige rutiner, sammenlignet med tidligere. Dette er en tilpasning som har funnet sted i etterkant av kontraktsinngåelsen og slike tilpasninger er vanlig ved langtidskontrakter. Formaliseringen er gjort for å redusere risikoen for konflikter og uenigheter knyttet til de vilkårene man blir enige om i den enkelte transaksjon.

---

<sup>33</sup> For SMT sin del er det vel riktigere å si hadde.

Selv om kontraktene er implisitte, er de mer eksplisitte nå enn da Navion var SMT. Som et resultat av dette opplever begge parter samarbeidet som mer effektivt. Det har nødvendigvis ikke bare sammenheng med at kontraktene har blitt mer "eksplisitte", men kan også ha sammenheng med at de oppleves som mer forpliktende enn før. Bruk av kontrakter kontra forhandlinger fra gang til gang bidrar til reduserte transaksjonskostnader (eller reduserte forhandlingskostnader) i den enkelte transaksjon mellom partene, siden en del av premissene for samarbeidet er lagt i premissavtalene. Kontraktene bidrar også til å gjøre konfliktområdet mindre gjennom en bedre ansvarsavklaring. Ifølge O&S er kontraktene mindre eksplisitte på konvensjonell shipping enn på bøyelast, og at det har sammenheng med at det er mer konkurranse på førstnevnte område. Dette står i motsetning til hva som er vanlig ifølge teorien. Ifølge denne vil kontrakter være mer eksplisitte jo nærmere vi kommer et rent marked. En mulig forklaring kan være at konkurranse i seg selv virker som et insentiv overfor leverandøren til å opptre kundeorientert, slik at det ikke er nødvendig med eksplisitte kontrakter selv om kontraktene er langvarige.

Transaksjonene mellom partene skal ifølge kontraktene skje til *markedspris*. Prisen er viktigere som styringsmekanisme i transaksjonen nå enn da Navion var SMT. Prisen forhandles ikke for hver transaksjon, men skal ifølge kontraktene være markedspris. Prisen har størst betydning for om en avtale blir inngått eller ikke på konvensjonell shipping. Ved for høye priser har O&S muligheten til å selge lasten FOB<sup>34</sup>, og da er det ikke gitt at Navion får denne skipningen. På bøyelast inngås det en avtale for et felts levetid slik at her er betingelsene lagt i utgangspunktet, hvor da prisen utgjør et av flere elementer i forhandlingene. Prisens viktigste rolle er ikke om det skjer kjøp og salg eller ikke, men spiller en større rolle for Navions troverdighet og *tillitsforhold* hos O&S. Salg til markedspriser gir Navion økt tillit og trusselen om exit som ligger i kontraktene blir mindre reell. Økt tillit bidrar til redusert konfliktnivå. Også den gang Navion var SMT var det markedspriser som skulle gjelde, men det forekom ofte at SMT oppgav en høyere pris. Det kan dermed se ut som tillit hos kunde var mindre viktig den gang trusselen om exit ikke var like stor.

*Tillit*, og ikke minst *personlige relasjoner*, spiller en viktig rolle i denne relasjonen. Gode personlige relasjoner bidrar til at partene tar kontakt med hverandre og inngår avtaler som ellers kanskje ikke ville blitt inngått. Dette kan resultere både i økte inntekter og kostnadsbesparelser for begge parter. De gode relasjonene resulterer også i reduserte

forhandlingskostnader ved at det går raskere å komme fram til enighet om en transaksjon. For Navions vedkommende nødvendig å opptre på en måte som inngir tillit. Det øker muligheten for at kontraktene blir forlenget, og vil sannsynligvis også påvirke O&S' forhandlingsatferd når kontraktene skal reforhandles. En fremtidig trussel om exit i kontraktene legger dermed føringer for hvordan Navion opptre overfor O&S i dag. Dersom de opptre på en måte som svekker tilliten, reduseres muligheten for gode kontrakter i framtiden. O&S stoler imidlertid ikke fullt og helt på Navion og ønsker å kontrollere at det er markedspriser de får. Vi ser dermed at behovet for kontroll øker nå som de er to ulike selskaper, sammenlignet med da Navion var en del av Statoil. Det skjer til tross for at begge parter er klar over at SMT opptrådte mer opportunistisk med hensyn til prising enn det Navion gjør. Økt kontrollbehov er noe man er opptatt av på ledernivå. Det kan ha sammenheng med at opplevelsen av å ha blitt to forskjellige selskaper er større jo lenger oppover i hierarkiet en kommer. På det operative nivået skjer samarbeidet mer som før. Det er lederne som har det forretningsmessige ansvaret og er ansvarlig for å forhandle fram løsninger slik at forskjellene merkes best her.

### *Oppsummering*

Samarbeidet mellom O&S og Navion er basert på en kombinasjon av styringsmekanismer: pris, autoritet og tillit som igjen spiller ulike roller. *Autoritetsmekanismen* er til stede på to nivå: 1) fra konsernledelsen i Statoil som har bestemt at partene skal inngå avtale med hverandre, og 2) de autoritetsmekanismer som partene selv har inngått, både under kontraktsforhandlingene og i etterkant av disse. Transaksjoner skal skje til *markedspris*. Prisen spiller liten rolle for kjøps- og salgsbeslutninger, men bidrar mer til økt *tillit* i relasjonen ved at O&S har fått større tillit til Navion enn de hadde til SMT. Gode *personlige relasjoner* er også viktig for samarbeidet, fordi slike relasjoner kan bidra til økte fortjenestemuligheter for begge parter. Mer ”eksplisitte<sup>35</sup>” kontrakter enn tidligere bidrar til et bedre samarbeid ved at rammene for samarbeidet blir tydeligere, og dette reduserer konfliktnivået. Kontraktene er minst eksplisitte på konvensjonell shipping hvor vi i større grad har et marked enn på bøyelast. Styringsmekanismene i relasjonen er oppsummert i tabell 6.1. Kontraktstype er inkludert i modellen, selv om dette egentlig ikke er en styringsmekanisme.

---

<sup>34</sup> Hvor kunden står for frakten og ikke selger (O&S-Statoil)

<sup>35</sup> Ikke eksplisitte i absolutt forstand, men mer eksplisitte enn de var da Navion var SMT.

**Tabell 6.1 Kombinasjon av styringsmekanismer mellom O&S og Navion**

<b>Styrings-Mekanismer</b>		<b>Betydning for samarbeid</b>
Kontrakt	Forhandlet kontrakt (relasjonskontrakt)	Setter rammer for samarbeidet Reduserer konfliktnivået
Økonomiske elementer	Forhandlet markedspris	Økt tillit til Navion
Hierarkiske elementer	Sentralisering: Handelspartnere, ellers lite Formalisering: regulert i kontrakt, noe i etterkant av utskillelsen Organisering: Integrering * Beslutninger: Regulert i kontrakt, symmetrisk	Mer effektiv koordinering Reduserer uenighet/konfliktnivå
Tillit	Økt tillit til Navion etter utskillelse fra Statoil	Framtidig samarbeid Informasjonsutveksling
Personlige relasjoner	Utbredt nettverk, kollegiale relasjoner	mer effektiv koordinering, flere transaksjoner

\* Navion har folk sittende i O&S sin organisasjon

### 6.5.3 Krevende kunde og kundeorientert leverandør (F2)

Antall transaksjoner mellom O&S og Navion er mange. Det er derfor nødvendig med god kontakt mellom partene for å koordinere alle disse transaksjonene, hvor også kontakt med slutt kunder står sentralt. Samarbeidet mellom O&S og Navion vil dermed ha direkte betydning for hvordan O&S framstår overfor sine kunder. O&S og Navion har også en klar felles interesse i å få samarbeidet til å fungere fordi det blir tydelig i markedet dersom Navion ikke overholder sine forpliktelser.

#### *Krevende kunde*

O&S kan klassifiseres som en krevende kunde, selv om de nok er mindre krevende enn de ville ha vært overfor en ekstern leverandør. De har blitt noe mer bevisst sin kunderolle etter at Navion ble selvstendig selskap og er også blitt mer opptatt av kontroll. Vi ser for eksempel at de nå i større grad vil sikre seg mot opportunistisk atferd fra Navions side, og at de derfor ser det som nødvendig å ha en viss shippingkompetanse i egen enhet både for å kontrollere dette og for å kunne utøve kunderollen på en god nok måte. Det kan tyde på at det er lettere å stille krav til en mer ekstern part enn overfor en intern leverandør. O&S stiller krav til det som skal leveres og til pris ved at de forventer at Navion opererer med markedspriser. Det som er spesielt viktig for dem er at Navion kommer til avtalt tidspunkt fordi det vil ha store

økonomiske konsekvenser for Statoil dersom det ikke skjer. O&S' viktigste tilbakemeldingsmekanisme er voice og denne brukes i ulike sammenhenger. De bruker i liten grad exit-mekanismen, og det gjelder også på volumer hvor de har anledning til å gjøre det i henhold til avtalen. De føler dette er lite akseptabelt i organisasjonen og velger derfor å ikke gjøre det. Det kan tyde på høy grad av lojalitet til de reglene og polyciene som gjelder i konsernet<sup>36</sup>. O&S kunne imidlertid tenkt seg exit, dette så vi et eksempel på ved utskillelsen hvor de hadde sett det som fordelaktig å kunne ha forhandlet med flere selskaper. O&S'kunde krav er oppsummert i en tabell 6.2:

**Tabell 6.2: O&S' kunde krav**

Stiller krav om	
- produkt/tjenesteelementer	i stor grad
- pris	i stor grad
- kvalitet	-
- leveringstid	i svært stor grad
Bruk av exit	i liten grad
Ønsker exit	i middels grad
Bruker voice	i stor grad
Kontroll	i middels grad

En mulig forklaring til at O&S opptrer som en krevende kunde overfor Navion kan være at de har incentiver til å yte gjennom å være markedseksponeerte. Samtidig er de opptatt av fortsatt å ha gode relasjoner til Navion og det påvirker atferden overfor dem, for eksempel når det gjelder å bruke exit-mekanismen på tillatte volum og i kontraktsforhandlingene. Sistnevnte har også sammenheng med lojalitet til overordnede policier (lojalitet til Statoil). Det er også kostnadsbesparende å ha få leverandører å forholde seg til. De kan bruke mindre tid selv til å overvåke markedet og leverandørene og det blir færre samarbeidsrelasjoner å håndtere.

#### *Kundeorientert leverandør*

Både O&S og Navion er enige om at Navion har blitt mer kundeorientert og yter bedre service etter at de ble eget selskap, selv om det fortsatt er visse forbedringsområder, spesielt på informasjonssiden. Det er også visse variasjoner fra enhet til enhet (konvensjonell shipping

<sup>36</sup> Av datamaterialet framgår det at O&S i like stor grad mener de føler lojalitet til Statoil som til egen enhet.

versus bøyelast). Navion er opptatt av å ivareta og utvise forståelse for O&S sine behov (og indirekte også O&S sine kunders behov). Dette har de også en klar egeninteresse i. Det blir synlig i markedet dersom de svikter, og det kan ramme dem selv ved salg til andre kunder enn Statoil. Ser vi på kvalitet har Navion skip av god kvalitet og leier også inn slike skip. O&S på sin side er mindre villig til å betale ekstra for kvaliteten. Navion er fleksibel overfor endringer i O&S sine behov (noe som ofte oppstår). Det har blant annet sammenheng med at de har tilgang til et stort antall skip, noe som øker muligheten for fleksibilitet. Navion stiller med båter til avtalt tidspunkt (unntak kan skyldes værforhold). Imidlertid er de ikke alltid like flinke til å gi beskjed om eventuelle endringer i båt og lignende, og de scorer heller ikke mer enn middels på informasjon generelt sett <sup>37</sup>. Her ønsker O&S mer skreddersydd informasjon og må også etterspørre informasjon. Spørsmålet er likevel hvor skreddersydd informasjon O&S kan forvente å få. En del av den informasjonen de ønsker, har de tilgang til gjennom felles datasystemer. Navion etterkommer imidlertid voice. De har for eksempel blitt bedre når det gjelder informasjon, som er et av temaene O&S har tatt opp med dem.

**Tabell 6.3: Navions kundeorientering**

Ivaretar kundens behov på en god måte	middels til stor grad <sup>38</sup>
Kvalitet på skip	i stor grad
Fleksible overfor endringer i kundens behov	i stor grad
Leverer produkter og tjenester (stiller med båt) til avtalt tidspunkt	i stor grad
Informasjon generelt	i middels grad
Gir beskjed om endringer (av båt )	i middels grad
Responderer på voice	i stor grad

En mulig forklaring til at Navion framstår som en kundeorientert leverandør, er at de er markedseksponerte både gjennom trussel om exit i kontraktene og ved sin synlighet i markedet. Navion er også mest kundeorientert på det området hvor det er sterkest konkurranse, dvs. konvensjonell shipping, noe som kan støtte opp under denne

<sup>37</sup> gir beskjed om leveringsproblemer

<sup>38</sup> Varierer noe og spesielt fra område til område (konvensjonell shipping versus bøyelast hvor sistnevnte trekker ned)

årsaksforklaringen. Vi ser også at voicemekanismen fungerer i denne relasjonen. Det kan ha sammenheng med at voice opererer sammen med trussel om exit i kontraktene.

### *Samspill kunde- og leverandøratferd*

Vi har her en relasjon bestående av to markedseksponeerte aktører. Kunden framstår som krevende kunde og leverandøren som kundeorientert. Det kan tyde på at ingen av partene opplever det som problematisk å utøve kunde- og leverandørrollen. Dette kan også ha sammenheng med at begge partene ikke lenger er enheter i Statoil. Et resultat av utskillelsen er at O&S har blitt mer bevisst sin kunderolle, og Navion blir mer bevisst på at leverandørens oppgave er å ivareta kundens behov. Rollene har dermed blitt mer tydelige. Begge parter opplever samarbeidet som godt og i bedring. Det at O&S opptrer som en krevende kunde oppleves ikke som negativt av Navion. Trusselen om exit i kontraktene gir Navion et insentiv til å opptre kundeorientert. Det at Navion ser på O&S som er krevende kunde kan også være en indikasjon på at O&S vil bruke denne trusselen dersom Navion ikke klarer å innfri kravene. Samtidig ser vi at O&S i liten grad bruker den exit-muligheten som allerede ligger i kontraktene. Det synes imidlertid å ha mindre sammenheng med at Navion er kundeorientert, men kan mer forklares med at de føler dette ikke er akseptabel politikk. Det kan imidlertid tenkes at de i større grad ville gjort det dersom Navion fremstod som en lite kundeorientert leverandør.

### *Oppsummering*

Begge partene har omtrent sammenfallende oppfatninger om egen og motpartens kunde- og leverandøratferd. Navion opptrer kundeorientert overfor O&S. For det første kan manglende kunderorientering bidra til at O&S sine kunder blir mindre fornøyde, og det igjen kan ha en negativ markedseffekt for Navion ved at de oppfattes som en lite pålitelig leverandør i markedet. For det andre er det exit i kontraktene med O&S og det er i Navions interesse at kontraktene blir fornyet. O&S er en krevende kunde. Det har sammenheng med at de opererer direkte i sluttmarkedet og er opptatt av å tilfredsstille kundenes behov (de er m.a.o. markedseksponeerte ved å operere i markedet). De er imidlertid mindre krevende enn de ville vært overfor en mer ekstern part hvor det ikke eksisterer de samme personlige relasjonene og hvor lojalitet til interne policies ville ha spilt en mindre rolle. Vi kan dermed si at lojalitet gjør dem noe mindre krevende.

#### *6.5.4 Egeninteresse versus fellesinteresse (F3)*

Både O&S og Navion har klare målsettinger som de ønsker å oppnå. Økonomiske mål er kanskje aller viktigst for Navion siden de er et aksjeselskap med krav til avkastning. O&S har ikke et avkastningskrav selv om de både har en kostnads- og inntektsside. O&S har heller ikke et insentiv til å skape størst mulig overskudd, fordi de selv ikke får beholde dette. Tilsvarende var det for Navion da de var SMT. Det resultatet som O&S oppnår har imidlertid stor betydning for Statoils resultat. O&S er dermed en viktig enhet i Statoil, og det virker motiverende. Det er et insentiv til å gjøre det bra, fordi det kan legge føringer for karriereutvikling og tildeling av ressurser. Navion som har egne regnskaper er selvsagt også interessert i å få best mulig resultater. Spesielt er det viktig dersom de skal på børs: Ut i fra dette er det grunn til å anta at begge parter har klare insentiver til å ivareta egne interesser. Samtidig utgjør fraktkostnader en betydelig utgift for O&S slik at O&S ønsker lavest mulig fraktrate. For Navion representerer fraktraten et viktig inntektsgrunnlag, slik at de vil ha høyest mulig rate. Ut i fra dette kunne en tro at partene hadde et insentiv om å opptre mest mulig i egeninteresse. Som vi skal se er dette ikke tilfelle.

Verken O&S eller Navion ser ut til å bruke makt i samarbeidet for å få det slik de vil. O&S er imidlertid bevisst på at det er de som er kunden og har rett til å stille krav. Lite bruk av makt kan ha sammenheng med at partene nærmest har et symmetrisk makt-avhengighets-forhold. For det første er det klare bindinger ovenfra om at de skal samarbeide. Det gir avhengighet. Uavhengig av muligheter for exit i kontraktene, vil O&S (eller Statoil) være avhengig av Navion i lange tider framover på bøyelastning fordi Navion er en meget stor aktør på området og de inngåtte avtalene gjelder for de respektive feltenes levetid. I et kortsiktig perspektiv kan man si at dette utgjør en maktbase for Navion, men ser vi dette i et lengre perspektiv vil bruk av makt her kunne gi seg utslag i O&S søker andre leverandører eller alternative løsninger ved utbygging av nye felt. På råolje og produkter derimot stiller det seg litt annerledes. Her finnes det et konkurransemarked. Trussel om exit er dermed mer reell sett i et lengre perspektiv, og Navion har ingen klar maktbase her. O&S representerer samtidig den viktigste og største kunden til Navion, slik at dette vil utgjøre en maktfaktor for O&S overfor Navion igjen. Det er også nødvendig å se konvensjonell shipping og bøyelast i sammenheng. Dersom Navion opptrer som en monopolist på bøyelast kan dette få konsekvenser for O&S sin atferd på andre områder hvor de har større valgmuligheter. Avhengigheten mellom dem er også stor fordi den enes kostnader representerer den andres inntekter. Det medfører at partene i tillegg til



å ha symmetrisk avhengighetsforhold er gjensidig avhengig av hverandre, og dette kan bidra til at partene er opptatt av å opptre samarbeidsorientert.

Både O&S og Navion utviser fleksibilitet ved at de er åpne for at det kan gjøres endringer etter at en avtale er inngått. Det viser også at de har forståelse for hverandres problemer. En mulig grunn til det, er at partene er lite differensierte. Begge partene opererer i markeder<sup>39</sup> preget av kortsiktighet, store beløp og raske beslutninger. Dette gjør at de mer snakker samme "språk". Samarbeidet synes å være preget av en "gi-og-ta-holdning", for eksempel ved at man gjør hverandre ekstra tjenester uten å ta seg betalt. Det framgår dog at dette er noe begge partene må gjøre, slik at det må være en gjensidighet i dette. Dette kan tolkes som at rettferdighet er viktig<sup>40</sup>.

Bruk av påvirkningsaktiviteter synes å være lite utbredt i relasjonen. Dette er i og for seg naturlig siden de realiteten ikke lenger har felles ledelse. Det var mer av dette tidligere da begge var enheter i Statoil. Den gang konkurrerte de mer med hverandre om å ha det beste resultatet. Ser vi på opportuniste i relasjonen, er heller ikke dette noe utstrakt problem i dag. Navion er kanskje den som har størst insentiv til å opptre opportunistisk. Ved å oppgi høyere priser på skipning av laster og å benytte egne båter til frakt selv om disse er i dårligere posisjoner enn båter fra andre rederier kunne dette gi dem ekstra inntekter. Dette gjør de i liten grad. De er avhengig av at O&S har tillit til dem slik at O&S (eller Statoil) forlenger kontraktene og/eller ikke bruker exit-muligheten. Dersom de opptrer opportunistisk kan det virke negativt for dem selv i et lengre perspektiv. Navion (eller SMT) opptrådte mer opportunistisk da de var en del av Statoil. Den gang konkurrerte de som nevnt mer med hverandre om å skape gode resultater. O&S hadde heller ikke samme muligheten til å benytte andre leverandører, heller ikke sett i et lengre perspektiv.

Verken O&S eller Navion synes å være konfliktorienterte, men er derimot opptatt av å få løst konflikter etter hvert som de oppstår. Konfliktnivået har også blitt redusert etter at Navion har blitt mindre opportunistisk i sin prissetting og tilliten i relasjonen har blitt større. Få konflikter kan være en indikasjon på at de er samarbeidsorienterte eller at en av partene må innordne seg den andre. Sistnevnte ser ikke ut til å være tilfelle i denne relasjonen (jfr. diskusjon av makt-avhengighet ovenfor).

---

<sup>39</sup> O&S i markedet for olje og raffinerte produkter, Navion i shipping og transport.

<sup>40</sup> På samme måte som internprislitteraturen viser at rettferdighet knyttet til pris er viktig.

Ser vi på vilje og interesse for erfaringsoverføring er interessen helt klart til stede i begge enheter. Det ser vi ved at de delvis har innarbeidet dette i kontraktene mellom seg. Det kan tyde på at de på forhånd har sett at dette ville bli et problem. Problemet er mer å få det gjort, og det gjelder spesielt på spørsmål av en mer langsiktig karakter. Begge parter synes i større grad å ha fokuset på mer kortsiktige resultater, og det kan resultere i at viljen ikke er stor nok på området. På spørsmål knyttet til det mer operative utveksles det en del erfaringer, og da spesielt på ledernivå. Dette gjøres i ulike typer av møter og lignende. Lenger nedover i organisasjonen var det naturlig nok lettere å få til erfaringsoverføring før når de var lokalisert på samme sted. Mindre erfaringsoverføring på det operative planet kan derfor nødvendigvis ikke bare tilskrives at Navion har blitt mer markedseksponert, selv om det understrekes at det har blitt mindre tid til det nå.

Tabellen nedenfor gir en oversikt over hvordan jeg har vurdert at O&S og Navion kommer ut langs ulike dimensjoner som kan gi en indikasjon på om de er mer opptatt av seg selv enn samarbeidet (og fellesskapet). Denne oppsummeringen er basert på hvordan samarbeidet fungerer etter at Navion ble skilt ut fra Statoil.

**Tabell 6.4 O&S og Navions grad av egeninteresse versus fellesinteresse**

	O&S	Navion	
Bruk av makt	I liten grad	I liten grad	Men Statoil er bevisst på at de er kunden
Fleksibilitet	I stor grad	I stor grad	
Problemførståelse	I stor grad	I stor grad	
Påvirkningsaktiviteter	I liten grad	I liten grad	Mindre etter utskillelse
Oppportunisme	I liten grad	I liten grad	Mindre etter utskillelse
Grad av konflikt	I liten grad	I liten grad	Mindre etter utskillelse
Interesse for erfaringsoverføring	I stor grad	I stor grad	
Vilje til erfaringsoverføring	Til en viss grad	Til en viss grad	Mindre erf. overf. etter utskillelse

### *Oppsummering*

Oppsummert kan det være nærliggende å trekke den konklusjonen at markedseksposering ikke bidrar til mer egeninteressert atferd på bekostning av samarbeidet. Men går vi nærmere inn på dette, er det ting som tyder på at partene, og da spesielt Navion (SMT) var mer konkurranseorientert den gang begge var resultatenheter i Statoil. Nå er dette

konkurranseselementet fjernet slik at det i dag ikke er de samme insentivene til å konkurrere med hverandre om å ha de beste resultater og dermed få tilført ressurser, karriereutvikling for ledere, positiv omtale (sosiale insentiver) og lignende. Forklaringen på at de er mer samarbeidsorienterte i dag kan derfor ligge i at de ikke lenger konkurrerer med hverandre, samtidig som begge har en interesse av at samarbeidet fungerer godt. Et annet moment er at dersom Navion skulle fortsette å opptre i egeninteresse ville det svekke deres tillit hos O&S og dette kan få konsekvenser ved reforhandlinger av kontrakten. Trussel om exit kan dermed virke disiplinerende på denne type atferd. Hvordan samarbeidet blir dersom Statoil reduserer eierskapet i Navion er en annen sak. Det øker sannsynligheten for at O&S blir mer egeninteressert enn de er nå, slik at Statoils eierandel i Navion har en modererende effekt på O&S' atferd både når det gjelder bruk av makt, problemforståelse og fleksibilitet.

## **6.5 Oppsummering**

Jeg har i dette kapitlet gitt en kort beskrivelse av O&S og Navion og hvordan de er markedseksponert. Videre har jeg beskrevet samarbeidet mellom dem sett fra deres ståsted. På bakgrunn av dette har jeg gjort en analyse i henhold til forskningsspørsmålene (jfr. kapittel 1). Begge partene er markedseksponerte ved at de befinner seg i markeder. I tillegg er det trussel om exit i kontraktene mellom O&S og Navion, noe som gir økt markedseksponering for Navion i et noe lengre perspektiv. Samarbeidet mellom dem er styrt gjennom mekanismene pris, autoritet og tillit som hver oppfyller sine funksjoner. Navion framstår som en kundeorientert leverandør. De er opptatt av å ivareta kundens behov og responderer også på voice. O&S stiller krav overfor Navion og kan klassifiseres som en krevende kunde, men dog mindre krevende enn overfor eksterne leverandører. Verken O&S eller Navion ser ut til å ha problemer med å utøve henholdsvis kunde- og leverandørrollen. Partene synes heller ikke å opptre særlig i egeninteresse på bekostning av samarbeidet.

## 7. Sleipner – Utbyggingsteknologi

	Markedsks. kunde	
	Høy	Lav
Markedsks. Leverandør	Høy	
	Lav	Sleipner/ UBT

I dette kapitlet vil jeg beskrive og analysere samarbeidet mellom Sleipner og Utbyggingsteknologi (UBT). Først vil jeg gi en kort beskrivelse av partene (7.1) og hvorfor de må samarbeide (7.2). Deretter redegjør jeg for hvordan de er markedsekspontert og kombinasjonen av styringsmekanismene pris og autoritet (7.3). I kapittel 7.4 gis en beskrivelse av samarbeidet, mens kapittel 7.5 er en analyse av samarbeidet. De fire første kapitlene er basert på empiri og faktaopplysninger om partene, hvor jeg også har lagt vekt på å få fram partenes egne synspunkter og betraktninger. Analysedelen (7.5) er mine fortolkninger av dette.

### 7.1 Beskrivelse av partene

#### *Sleipner*

Resultatenheten Sleipner er en driftsenhet innenfor resultatområdet Gass, produksjon & transport (GPT). GPT har ansvar for drift og videreutvikling av gassfelt på norsk sokkel og drift av Statoils gassanlegg og rørtransportsystemer. Sleipner har bortimot 300 ansatte (1998).

Sleipner-området består av Sleipner Øst, Sleipner Vest og Gugne-feltet. Feltene opereres av samme driftsorganisasjon. Denne ligger i Stavanger (Forus Vest). Sleipner Øst-feltet ble påvist i 1981 og er utbygd med bore- og produksjonsplattformen Sleipner A. Feltet kom i drift i oktober 1993. Sleipner Vest-feltet ble oppdaget i 1974. Feltet er utbygd med to plattformer, Sleipner B og Sleipner T. Sleipner Vest kom i drift i august 1996. I likhet med Sleipner Øst leverer Sleipner Vest gass under Troll-avtalene, samt kondensat til Statoils gassanlegg på Kårstø i Rogaland. Gugne-feltet ble oppdaget i 1982 og kom i produksjon i april 1996 med en lang brønn boret fra Sleipner A-plattformen.

Statoil har operatøransvaret for Sleipner-området. Statoils eierandel er på rundt 49,5% inklusive SDØE som utgjør rundt 30%. Øvrige partnere er Esso Norge (ca. 31%), Norsk Hydro (ca. 10%) og Elf Petroleum Norge (ca. 10%). Det øverste styringsorganet for Sleipner er en styringskomite bestående av medlemmer fra alle partnerne. Operatøren har ansvaret for å drive feltet på vegne av dette interessentselskapet. Alle kostnader som påløper på feltene, driftskostnader og investeringer, fordeles på alle partnerne i forhold til eierandel. Det samme gjelder inntektssiden. På inntektssiden vil imidlertid hver av partnere selv stå for salget av olje

eller gass for sin eierandel. Drifts- og investeringsbudsjettet for Sleipner må godtas av alle partnerne, som alle har en stemme hver.

Sleipners driftsorganisasjon på land er inndelt i fire sektorer: Forretningsutvikling og lisensadministrasjon, Sleipner operasjoner, Bore og brønnteknologi, Petroleumsteknologi og IS/IT, samt tre staber (økonomi og plan, personal og helse, miljø og sikkerhet). Sleipner operasjoner er den største enheten i Sleipner og har over 200 ansatte, hvorav de fleste er ansatt offshore. Enheten har ansvaret for drift og vedlikehold av Sleipneranleggene. For flere av stillingene i enheten roterer ansatte mellom land og sokkel (tre år ute og et år på land). Sleipner har over tid jobbet med å utvikle samarbeidsrelasjoner på tvers av sektorer og avdelinger både når det gjelder land- og sokkelorganisasjonen. Dette har de gjort for å få ledere til å bli kollektivt ansvarlige for mål og ikke bare fokusere på mål innenfor egen avdeling eller sektor. Organisasjonsundersøkelsen i Statoil (1998) viser en positiv utvikling på området. Sleipner har også igangsatt et opplegg for å forbedre og effektivisere budsjetteringsprosessen innen enheten. Ifølge en intern revisjonsrapport (fra 1996) har dette bidratt til store besparelser.

Den overordnede målsetting for Statoil som operatør av Sleipnerfeltene og for medeierne er *å utnytte anleggene slik at en maksimerer verdien av ressursene i lisensen innen lisensperioden (1976-2014) uten skade på personell, miljø eller materiell*. Det er utviklet prestasjonsmål knyttet til økonomi, operativ drift, verdiskapning, helse, miljø og sikkerhet (HMS) (som sies å være de viktigste) og for organisasjon og ledelse. Mål knyttet til HMS, drift og økonomi følges opp månedlig. Sleipner har en godt synlig måltavle i sine lokaler på Forus Vest og denne viser hvordan de ligger an i forhold til målene. De ansatte synes dette er motiverende:

**Det er klart, det er ganske engasjerende å være informert om hvordan vi ligger an. (Sleipner)**

Sleipner har videre som mål å være beste enhet i Statoil på HMS og ha den laveste enhetskostnaden i Statoil, samt være Statoils beste driftsorganisasjon når det gjelder regularitet.

### *Utbyggingsteknologi (UBT)*

UBT er en resultatenhet i resultatområdet Teknologi, produkter & kompetanse (TPK).<sup>41</sup> UBT består av fire sektorer: Produksjonsanlegg (PRA), Undervannsteknologi (UVT), Plattformteknologi (PLT) og Drift og vedlikeholdsteknologi (DVT), samt diverse stabsfunksjoner og sjefsingeniører. Sjefsingeniørene har det overordnede ansvaret for blant annet enhetens teknologikompetanse innen bestemte områder og skal identifisere behov for teknologiutvikling og fungere som rådgivere overfor linjeledelsen.

UBT har ifølge egen organisasjonsutviklingsplan tre roller de skal utøve: konsernrolle, leverandørrolle og konsulentrolle. Konsernrollen innebærer å sikre konsernets tilgang på rett teknologi, kompetanse og kapasitet og ivareta nettverksansvar, samt utarbeide systemer og standarder for utvalgte arbeidsprosesser. Leverandørrollen betyr at de skal ivareta oppgaver knyttet til alle faser i virksomheten, fra tidlig konseptfase via detaljerings/bygge- og installasjonsfase samt driftsfase og fjerning av plattformer. Konsulentrollen innebærer utlån av kompetanse med metoder og verktøy til andre organisasjonsheter i Statoil, dvs. at ansatte i UBT fysisk oppholder seg i disse enhetene for et gitt tidsrom. Prioriterte oppgaver for UBT er tidligfaseoppgaver (feltutvikling og feltutbygging), men de har som nevnt også oppgaver rettet mot drift. Tidligere var det en egen sektor i UBT som hadde ansvar for driftsoppgaver, men dette er skilt ut fra UBT og utgjør en egen resultatenhet "Driftsteknikk" som ligger i resultatområdet "Drift olje".

UBT har 260 ansatte (desember 1997). UBTs interne budsjett for 1998 er på 82 MNOK. Dette omfatter kostnader knyttet til administrasjon og ledelse, kompetanseutvikling inklusive drift av funksjonsnettverk samt drift av dataverktøy. Målet for utfaktureringsgrad til andre enheter er 90%. Dette blir de målt på månedlig:

**Det er klart i vår interesse å gjøre mest mulig for kundene for da får vi utfakturert mye. (UBT)**

Ifølge organisasjonsutviklingsplanen er et av UBTs mål for inneværende år (1998) å utvikle samarbeidsrelasjoner med kunder og til enhver tid kjenne til og kunne definere kundenes behov og tilpasse sine produkter deretter. Som de øvrige kompetanseenheterne i Statoil har

---

<sup>41</sup>Det skjedde en omorganisering i TPK 1. september 1998, men undersøkelsen ble gjennomført før den tid.

UBT ansvar for å overvåke det eksterne leverandørmarkedet innen sitt område og sammen med Anskaffelse<sup>42</sup> kjøpe inn nødvendige tjenester på området.

De fleste mener at ressursituasjonen i UBT er anstrengt. Få stiller spørsmålstegn ved om egen organisering kan ha noen betydning. Dog finnes det visse unntak:

**Jeg tror nok det er feil å si at man har så veldig god tid, men jeg er slett ikke enig i at man har for lite ressurser og har det altfor travelt. Det er mye mer en mangel på styring og prioritering, slik som jeg ser det. (UBT)**

**Man må ha et bevisst forhold til det å kunne forbedre egen effektivitet. (UBT)**

Resultatene av organisasjonsundersøkelsen i Statoil fra 1997 indikerer det samme. I UBT er det en større andel enn gjennomsnittet for Statoil som mener de kan oppnå bedre resultater ved å forbedre måten de arbeider på. I undersøkelsen kommer de også noe dårligere ut enn gjennomsnittet når det gjelder i hvilken grad de er flinke til å ta i bruk nye arbeidsformer. Statoils organisasjonsundersøkelse (1997) tyder også på at ledere i UBT er mindre resultatorienterte enn hva gjennomsnittet for Statoil er. Dette gjelder både når det gjelder å sammenligne ytelse med konkurrenter og andre enheter i Statoil og å følge opp resultater. Det var en positiv utvikling var 1997 til 1998, men de ligger fortsatt under gjennomsnittet for Statoil. Det synes å være lite samarbeid mellom de ulike sektorene i UBT. Dette går både fram av intervjumaterialet og Statoils kunde-leverandør-undersøkelse fra 1997. I organisasjonsundersøkelsen (1997) kommer UBT dårligere ut enn gjennomsnittet i Statoil for spørsmål i tilknytning til samarbeidsklima innad i enheten, men det var en positiv utvikling til 1998.

UBT jobber med å definere og konkretisere de produkter og tjenester de leverer. Det mener de er nødvendig for å kunne opptre som en kundeorientert leverandør. De sier dette er en vanskelig oppgave og er en av årsakene til at de ofte har solgt "hoder" (spesifikke personer) i stedet for en tjenester.

---

<sup>42</sup> Anskaffelse er i likhet med UBT en resultatenehet i TPK.

## 7.2 Hvorfor samarbeid?

Sleipner kjøper tjenester hos UBT på oppgaver hvor det er behov for rådgivere og spesialassistanse og ulike typer av godkjenninger og teknologiutviklingsoppgaver. Sleipner har også behov for å få verifisert at oppgaver de har gjort selv er gjort i henhold til regler. For store oppdrag settes det ned prosjekter eller tverrfaglige grupper (et eksempel er et oppdrag knyttet til fjerning av CO<sub>2</sub> i Sleipner). Slike prosjekter/grupper vil bestå av personale fra ulike deler av Statoil. En del av de oppdragene UBT får, setter de ut eksternt. UBT gjør i tillegg en del oppgaver på vegne av flere driftsenheter.

Sleipner kjøper tjenester fra alle sektorene i UBT. Hovedtyngden kjøpes fra PRA (prosessanlegg). UBTs leveranser er ofte delleveranser i samarbeid med andre kompetanseenheter i Statoil eller med eksterne leverandører. Dette tilsier at samarbeidet bør være godt for å få koordinert de ulike aktivitetene. Oppgavene som UBT gjør for Sleipner varierer med hensyn til kompleksitet. Noen er relativt enkle og standardiserte, mens andre er mer komplekse slik at spesifikasjoner og omfang må utformes gjennom dialog. For Sleipner er det nødvendig å ha et godt samarbeid med UBT for å oppnå sine mål om driftsregularitet og sikkerhet. Det vil få store økonomiske konsekvenser for Sleipner dersom plattformen må stoppes. Tapet vil beløpe seg til 20 til 30 millioner pr. døgn. I tillegg er også Troll (en annen driftsenhet i GPT) avhengig av Sleipner, fordi gassen fra de to feltene blandes før salg.

## 7.3 Markedeksponering

I dette avsnittet vil jeg først beskrive markedeksponeringen til Sleipner og UBT og deretter redegjøre for kombinasjonen av pris og autoritet i relasjonen mellom dem.

### 7.3.1 Markedeksponering Sleipner

Sleipner representerer en lite markedeksponert kunde i denne undersøkelsen. Det skyldes at hovedtyngden av Sleipners produkter er solgt på forhånd. Sleipner produserer hovedsakelig gass og kondensat. Mesteparten av norsk gass selges på langsiktige kontrakter. Det betyr at selger er forpliktet til å levere et bestemt volum og kjøper er forpliktet til å motta. Gassalget fra Sleipner-området skjer som en del av pakkeløsningen under Troll-gassalgsavtalene. Troll-avtalene betyr at kjøpere i Belgia, Frankrike, Nederland, Tyskland, Spania og Østerrike skal



motta rundt 1000 milliarder kubikkmeter norsk gass i over 30 år. Gasskontrakter inngås vanligvis lenge før leveransene starter og før feltet er utbygd. Gjennom avtalene er Sleipner sikret avsetning for mesteparten av sin gassproduksjon og er dermed ikke utsatt for markedskrefter i særlig grad. Sleipner står ikke selv for selve salget av gassen. Dette gjøres av «Gass, utvikling og marked» (GUM), et annet resultatområde i Statoil. Disse bestemmer hver dag hvor mye Sleipner skal produsere og til hvilken kvalitet de skal produsere.

Selv om mesteparten av gassen er solgt, mener Sleipner at de har konkurranse på to områder. For det første ønsker de å få solgt mer gass, idet det finnes noe mer gass i Sleipnerområdet enn det som er solgt pr. i dag gjennom gassavtalene. Her må feltet konkurrere med andre felt om å få øke salget. Det dreier seg imidlertid ikke om veldig store volum. Den andre konkurransearenaen er på kostnader, altså hvor flink de er til å drive feltet. Det er sistnevnte de mener er den viktigste konkurransearenaen.

**Den andre konkurransearenaen går på kostnader, altså hvor effektive vi er, hvor gode vi er til å drive det vi har og hvilken verdiskapning vi får ut av det vi driver. Der har vi etablert mange måleparametre for å være i stand til å sammenligne felt for felt for å se hvor gode vi er. Det er jo det som er konkurransearenaen egentlig, ikke bare internt, men også eksternt. (Sleipner)**

På dette området benchmarkes Sleipner internt i Statoil med de andre driftsenhetene, for eksempel i organisasjonsundersøkelser, og eksternt gjennom undersøkelsen i bransjen som gjennomføres av McKinsey. I Sleipner understrekes det at det er motiverende å oppnå gode resultater og komme i det øvre kvartilet i McKinseys undersøkelse. Resultater omtales internt i Statoil. Intern omtale går hovedsakelig langs to dimensjoner, økonomi og sikkerhet. Et annet viktig mål er regularitet, dvs. om kjøper til enhver tid får det de har bestilt og til rett kvalitet. Det understrekes videre at det er demotiverende å få påført kostnader som en selv ikke har kontroll over. Dette kan være kostnader påløpt hos interne leverandører som igjen fordeles ut til driftsenheter<sup>43</sup> etter en fordelingsnøkkel. Slike kostnader vil blant annet knytte seg til ”Felles utviklingsprosjekter”, dvs. ulike teknologiutviklingsprosjekter som kompetanseenhetene utfører<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> som Sleipner, Troll, Statfjord osv.

<sup>44</sup> Det har vært mye motstand mot mange av disse prosjektene fordi de ikke alltid har hatt definerte kunder. De ulike prosjektene er ikke like relevante for alle driftsenhetene og disse er følgelig mindre villig til å betale for dem. På grunn av motstanden mot dette har antall slike prosjekter blitt redusert. UBT har hatt mange slike prosjekter.

### **7.3.2 Markedseksposering – Utbyggingsteknologi (UBT)**

UBT representerer en lite markedseksposert leverandør i undersøkelsen. UBT er en intern leverandør av kompetanse og opererer ikke sluttmarkedet. Videre er det i hovedsak intern kjøpeplikt på de tjenestene som UBT leverer. En del av tjenestene kan med visse unntak kjøpes i markedet (for eksempel hos Kværner og Aker). UBT skal fortrinnsvis stå for disse innkjøpene, og de skal ta stilling til hva som bør kjøpes eksternt eller utføres av dem selv ut fra egen arbeidssituasjon/kapasitet og oppgavens art. Etterspørselen etter UBTs produkter og tjenester (på samme måte som det er i TPK for øvrig) er i dag større enn det de sier de har kapasitet til å levere. Det forekommer at interne kunder kjøper tjenester i det eksterne markedet. Det er først og fremst utbyggingsprosjektene som gjør dette. UBT opplever ikke dette som et stort konkurransepress. På ledernivå påpekes det imidlertid at man er opptatt av konkurranse, men at faglige interesser i større grad vil være styrende nedover i organisasjonen. Følgende sitater kan belyse dette:

**På papiret kan det kanskje virke som om vi ikke har konkurrenter. Men vi har nok egentlig konkurrenter, både i andre kompetanseenheter, i F&U, og i Driftsteknikk vil vi få det. På papiret er det korrekt at vi framstår som en leverandør uten konkurrenter. Men det vil jo og være slik at våre kunder vil i mange sammenhenger også benytte andre leverandører enn oss. (UBT)**

**På ledernivå skjønner vi at vi har konkurrenter. På saksbehandlernivå er det ikke alle som skjønner det. Mange gjør det de har lyst til å gjøre selv, ikke hva som er best for Statoil. De er mer opptatt av å drive med ting som en selv synes er spennende. (UBT)**

UBT er heller ikke markedseksposert gjennom plurale former eller benchmarking. Ifølge UBT er deres tjenester og produkter i liten grad standardiserte, slik at benchmarking derved ikke lett lar seg gjennomføre.

### **7.3.3 Styring og organisering av samarbeidet**

Det er intern kjøpeplikt på de produktene og tjenestene UBT leverer. Kjøp og salg av tjenestene skal fortrinnsvis skje gjennom det som betegnes torgprosessen<sup>45</sup>. Dette er en sterkt formalisert prosess. Konsernstab økonomi har etablert retningslinjer om hvordan prosessen skal gjennomføres og hvordan leveranser skal avregnes underveis. Gjennom prosessen skal partene komme fram til en form for rammeavtale (torgavtale). Avtalen skal danne basis for planlegging av oppgaver ut over året for leverandørenhetene. Avtalen skal ifølge

---

<sup>45</sup> Som i realiteten er en form for budsjetteringsprosess.

retningslinjene representere en del av samhandlingen mellom kunde og leverandør og skal sikre god kommunikasjon mellom parter. Viktige formål i tillegg til å avtale interne kjøp og salg, er å identifisere forbedringsområder hos kunder og være verktøy for ressursplanlegging.

Oppdrag fra Sleipner utover i året kan enten utgjøre en del av torgavtalen eller være oppgaver som kommer utenom denne, dvs. mer ad hoc lignende oppgaver. Torgavtalen er ikke veldig detaljert med tanke på oppgavespesifisering. Oppgaver definert i denne har heller ikke forrang foran ad hoc oppgaver. Ved ad hoc oppgaver benyttes en oppdragsavtale som definerer og spesifiserer hva som skal utføres, samt antatt ressursbruk. Prisen på transaksjonene mellom partene er kostnadsbaserte priser. Dette er bestemt på ledernivå i Statoil. Prisene varierer med hvem som gjør jobben. En senioringeniør blir ikke fakturert med samme rate som en avdelingsingeniør.

Verken torgavtalen eller oppdragsavtalen inneholder noen former for forpliktelser, insentiver eller konsekvenser for partene. Det som skjer dersom UBT ikke overholder avtalen, er at de får lengre tid på oppdraget, får kjeft av kunden og at de ved kostnadsoverskridelser må de begrunne hvorfor. Det synes de er tilstrekkelige insentiver.

**Nei, det<sup>46</sup> er nok som det er. Men vi liker ikke å få kjeft, vi synes ikke særlig om det! (UBT)**

Sleipner har en tendens, på lik linje med de øvrige driftsenhetene, til å underbudsjettere i denne prosessen. Ved å ”pynte” på budsjettene er det lettere å få budsjettene godtatt i styringskomiteen for lisensen. UBT anser ikke dette for å være noe problem, fordi de tar høyde for det i sin planlegging.

Begge parter sier de er positive til torgprosessen, fordi dette er en arena for dialog og diskusjon om oppgaver og aktiviteter. Det har også vært en positiv utvikling på området. Da systemet med torgavtaler og torgprosesser ble innført i Statoil, ble det mer sett på som en ”økonomiprosess”. Etter hvert har dette blitt forankret på ledelses- og på fagnivå i enhetene. Partene mener det er nødvendig dersom de skal ha noen som helst verdi<sup>47</sup>. I tillegg til den møtevirksomheten som skjer rundt torgavtalene, gjennomfører UBT sammen med

---

<sup>46</sup> Insentiver

<sup>47</sup> Det varierer litt i Statoil hvordan man ser på denne prosessen og hvem som deltar.

Driftsteknikk<sup>48</sup> møter med sine kunder to ganger årlig. Partene møtes også gjennom andre samarbeidsarenaer som funksjonsnettverk og fagnettverk (jfr. kapittel 5). Begge sider har utpekt kontaktpersoner som har ansvaret for å ivareta den løpende kontakten mellom partene. Dette har partene selv bestemt. Oppdrag fra Sleipner til UBT skal fortrinnsvis gå via disse.

Selv om Sleipner synes det er hensiktsmessig å bruke en torgavtale, oppleves det formelle systemet for samarbeidet som svært tungvint. Når man utover året har en oppgave som skal løses skal en i realiteten gå til nettverksleder som igjen skal gå til sitt nettverk for å få folk til å gjøre jobben. Dette er tungvint og tar tid. Ofte tar det også veldig lang tid før UBT i det hele tatt gir svar på om de kan utføre en oppgave og når de kan det. Det blir derfor viktig å ha et uformelt nettverk for å få ting gjort. Hvis ikke mener Sleipner de ikke vil få svar på spørsmål raskt nok.

Det blir en del ledd du skal i gjennom før du får dette her tilbake, og det tar tid. Den som kanskje har det, han er kanskje ikke til stede akkurat da, han må kanskje kontakte noen andre igjen, ja sirkelen begynner å gå. Hvis du ser den i forhold til at nei, jeg kjenner han der, hvordan gjorde de det der oppe, så ringer du dit og kobler Andersen hos oss med han direkte og så snakker de og får en løsning. Da er det liksom gjort i løpet av en telefonsamtale. Hadde du da ikke kjent ham, eller husket at du jobbet med ham og det problemet den gangen, så hadde du ikke hatt den relasjonen og da hadde du ikke det nettverket å spille på. Det er veldig mange som har sånne erfaringer og som har vært rundt om og har de relasjonene. (Sleipner)

Det uformelle nettverket anses spesielt som viktig dersom det skjer noe uforutsett slik at de trenger raske svar. Også UBT trekker fram at dette nettverket er viktig i slike sammenhenger.

#### **7.4 Samarbeidet mellom Sleipner og UBT**

Dette avsnittet er delt inn i fire deler. Først beskrives samarbeidsatferden som igjen er delt inn i kundeorientering, kundeatferd og informasjon og kommunikasjon, deretter konflikt, tillit og vilje og interesse for erfaringsoverføring.

---

<sup>48</sup> Driftsteknikk (DTE) er en resultatenheter i Statoil som ligger i resultatområdet Drift Olje (DRO). Denne enheten

### *7.4.1 Samarbeidsatferd*

Både Sleipner og UBT er positive til at enheter i Statoil skal opptre som kunder og leverandører. På ledernivå i Sleipner understrekes det at skal man få ønsket effekt av dette, må det være mulig å si ja eller nei til en vare. UBT tror at innføring av begrepene interne kunder og leverandører kan gi økt bevissthet omkring hvilken rolle man har. Samtidig sier de at dette ikke har bidratt til så store endringer i atferd. UBT mener også at det kan være uheldig dersom kundene blir for krevende:

**Det er positivt i den forstand at en kan få litt klarere linjer å jobbe etter, at en får plassert ansvaret på rett plass. Det som kan være negativt med det, det er hvis kundene våre blir for, kall det selvopptatte, at de på en måte definerer seg selv som selvgående og alle andre bare er en heft som de helst ikke vil bruke. (UBT)**

#### *Kundeorientering*

Sleipner er ikke helt tilfreds med samarbeidet med UBT. Av Statoils kunde-leverandørundersøkelse for 1996 framgår det at Sleipner var én av de tre minst fornøyde kundene til UBT. Sleipner sier det er vanskelig å få kontakt med de formelle kontaktpersonene i UBT og at de ofte må bruke sitt uformelle nettverk for å få ting gjort og få svar på spørsmål<sup>49</sup>. Sleipner mener videre at UBT er trege med å komme i gang med oppgaver som skal utføres. De føler at de må mase, og at de ofte må bringe saken opp på direktørnivå (i UBT og Sleipner) for å få ting til å skje.

**...da tar det skrekkelig lang tid før de gir noe svar i det hele tatt, om de kan utføre en oppgave. Det er noe sånn litt byråkratisk og litt tregt system. Systemet er ikke giret opp til å ta raske beslutninger og så gjøre raske oppgaver på en uke eller to<sup>50</sup>. (Sleipner)**

UBT er klar over at informasjon er et svakt punkt, og at de ikke er flinke nok til å informere sine kunder. De sier at de skjønner at kunder blir frustrerte over å måtte vente på å få ting gjort. De mener at kundene må forstå at dette skyldes ressursituasjonen i UBT. Sleipner tror ikke UBT fordreier informasjon eller bevisst holder informasjon tilbake, men at manglende informasjon skyldes forglemmelse eller mangel på tid.

UBT er ikke spesielt flink til å følge opp negative tilbakemeldinger fra kunder. Totalt sett kom UBT, i likhet med de øvrige kompetansenhetene i Statoil, dårligere ut i kunde-

---

var tidligere en del av UBT.

<sup>49</sup> Jfr. avsnitt 8.3.3 om styring og organisering av samarbeidet.

<sup>50</sup> jfr. bruk av uformelle nettverk

leverandør-undersøkelsen i 1997 enn i 1996. UBT var også en av de leverandørene i undersøkelsen som totalt sett kom dårligst ut dette året. UBT mener hovedårsaken til dette er et høyt aktivitetsnivå:

**En av årsakene til dette vil jeg tro, er at aktivitetsnivået i 1997 har vært ekstremt høyt og at vi dermed kanskje ikke har klart å stille opp i den grad som kunden ønsker. Og det er klart, når vi ikke stiller opp når de ønsker, så kom det til uttrykk i kundeundersøkelsen. (UBT)**

Ja, vi har prøvd å se på det, men jeg er ikke sikker på om vi har fasitsvar, men det er selvfølgelig en mulighet at vi objektivt sett har blitt dårligere. Men det er også en like stor mulighet for at vi ikke har blitt dårligere, men er like god eller bedre, men at forventningene og kravene har økt. (UBT)

Statoils organisasjonsundersøkelse for 1997 viser videre at UBT kommer dårligere ut enn gjennomsnittet i Statoil når det gjelder systematisk oppfølging av tilbakemeldinger fra kunder og oppdragsgivere. Det har ikke vært en forbedring fra 1996 til 1997, tvert i mot, de har blitt dårligere. Undersøkelsen for 1998 viser imidlertid en viss bedring<sup>51</sup>.

Sleipner synes de blir nedprioritert av UBT, ikke minst fordi det er tidlig fase oppgaver (utvikling og utbygging av nye prosjekter) som har høyest prioritet i UBT. Sleipner sier at selv om de har forståelse for denne prioriteringen, så har UBT et ansvar for å ivareta sine oppgaver mot drift. Når det gjelder mer faglig interessante oppgaver derimot, opplever de UBT som mer villig til å stille opp og at de da stiller opp med mange folk:

**Vi har satt i gang nå en sånn typisk tidligfaseoppgave og det er liksom, ja hver gang vi har hatt et møte og diskutert arbeidsomfanget så har vi vært oppe i 10 stykker som sitter og diskuterer akkurat den oppgaven. Det er en stor oppgave, så greit nok at det er mange som sitter og er med å diskutere arbeidsomfanget. Da opplever du en kjempestøtte. Der stiller alle opp og synes det er spennende og jeg vet ikke hva, mens i andre sammenhenger hvor det er minst like viktige oppgaver for oss som går på sikkerhet ute på plattformen....., så må vi kjempe for å få de til å ta fatt i. (Sleipner)**

Sleipner sier også at UBT har en tendens til å gjøre for mye ut av en jobb uten at det er grunnlag for det, og at UBT's faglige interesser overstyrer Sleipners behov.

---

<sup>51</sup> Resultatene i organisasjonsundersøkelsen henspiller seg ikke direkte på relasjonen mellom UBT og Sleipner.

**Jeg forstår at det er mer tilfredsstillende å få gjort en jobb skikkelig, at du føler du har fått belyst alt mulig. Men i noen tilfeller er datagrunnlaget for tynt til å gjøre det. Av og til ber vi om litt mer synsing enn så klart dokumenterte ting, og det kan være vanskelig for dem. (Sleipner)**

Sleipner tror også at UBT tar litt godt i når det gjelder hvor lang tid det vil ta å utføre en oppgave. Det forekommer at UBT som et resultat av diskusjoner reduserer det timeantallet som skal brukes.

For Sleipner kan oppgaver som sett fra et faglig synspunkt er mindre interessante, være vel så viktige for dem. Det kan være oppgaver som har betydning for driftsregulariteten og dermed inntekspotensialet i Sleipner. De mener derfor at slike oppgaver må få høy prioritet. På spørsmål om UBT har forståelse for problemstillingen, tror Sleipner at de ikke har det fullt ut. UBT er ikke alene om å mangle denne problemforståelsen. En revisjonsundersøkelse i Statoil viser at tjenesteytende enheter ofte prioriterer oppdrag forskjellig fra driftsenhetene, og at forståelsen for drift sin sårbarhet ved sviktende tjenester ikke er god nok.

Selv om Sleipner føler seg nedprioritert av UBT og at UBTs faglige interesser kan være styrende, ser ikke Sleipner på dette som maktbruk eller overkjøring:

**Nei, ikke overkjøre, men de prøver å prioritere annerledes enn oss, selvfølgelig. (Sleipner)**

UBT selv tror ikke at de overkjører Sleipner, men de er bevisst på at det er de som innehar spisskompetansen:

**Jeg håper ikke de oppfatter det slik at vi overkjører dem. Men det er klart at spisskompetansen, den sitter her. Det er jo hele ideen med disse fagfunksjonsnettverkene, at spisskompetansen, den skal ligge her i basis, i kompetansenhetene. (UBT)**

Prioritering oppleves også som vanskelig for UBT, ikke minst fordi det mangler klare retningslinjer ovenfra om prioritering og også med hensyn til hvilke oppgaver UBT (Statoil) bør gjøre selv eller kjøpe av andre.

Sleipner sier samarbeidet fungerer bedre når UBT først har påtatt seg et oppdrag og det er bestemt at oppgaven skal gjøres. Da blir også kommunikasjonen mellom dem bedre. Sleipner synes at UBT utviser fleksibilitet i utførelsen av oppgaver. Det er ofte endringer i omfang,

tidsplaner og endring av kurs underveis. Dette kan skje både på initiativ fra Sleipner selv eller fra UBT. Sleipner er godt fornøyd med kvaliteten på det arbeidet som blir utført. Det har ikke forekommet at de har måttet stoppe plattformen fordi de ikke har fått gjort oppgaver snart nok. Det har imidlertid hendt at de har måttet få foreløpige godkjenninger på ting på grunn av sent utførte oppdrag. De understreker imidlertid at dette ikke dreier seg om saker som har gått ut over sikkerheten på plattformene. UBT er heller ikke alltid like flink til å overholde tidsfrister. Sleipner tilskriver dette at UBT ikke alltid setter nok folk på prosjektet:

**Men generelt når du spør hvor lang tid de trenger på et oppdrag, så trenger de alltid mye lengre tid i utstrekning. Ikke nødvendigvis i timer, men fordi de ikke har folk å sette på full tid, så strekker de det gjerne ut i tid. (Sleipner)**

Siden Sleipner ikke er fornøyd med samarbeidet skulle man tro at de mente eksterne leverandører ville vært bedre. Her er det ulike oppfatninger. Noen tror at eksterne leverandører vil være mer kundeorienterte enn UBT. Andre påpeker at kvaliteten og prisen på interne tjenester i Statoil er fullt på høyde med og gjerne bedre enn det som eksterne leverandører kan yte. En annen ting som nevnes er at interne leverandører bruker mindre tid til å sette seg inn i ting hver gang de skal utføre en oppgave. På spørsmål om hvordan de tror UBT er sammenlignet med eksterne aktører svarer Sleipner som følger:

**Men jeg ser jo det at de eksterne leverandørene som ønsker å få oppdrag for oss, de virker mer pågående og de kan henge på telefonen her dag etter dag for å få jobber i Sleipner. De drives av helt andre insentiver, vil jeg tro. De er nødt til å selge for å leve. (Sleipner)**

**Jeg vil si jeg er imponert over ingeniørene i Statoil. Jeg synes de er veldig flinke. Det har vi sett nå når vi har jobbet sammen med Elf og Esso i forbindelse med de problemene vi har hatt på Sleipner Vest.....Og kostnadsnivået har vi heldigvis klart å holde på et sånt nivå at prisene og kvaliteten på de tjenestene vi kjøper internt er vel så god som den som vi kjøper utenfra. (Sleipner)**

UBT liker ikke å bli sammenlignet med eksterne leverandører, noe de sier driftsmiljøene har hatt en tendens til å gjøre. Selv om det kan være riktig at eksterne leverandører er billigere tror de at det i et lengre perspektiv totalt sett kan være uheldig for Statoil fordi det kan svekke kompetansen internt. Sleipner derimot, påpeker at UBT ofte er billigere enn eksterne leverandører. Det har også sammenheng med at eksterne leverandører fakturerer for oppgaver som interne leverandører ikke fakturerer for. Sleipner er enig i at bruk av eksterne



leverandører kan svekke den interne kompetansen. Sleipner mener også at UBT i noen grad benytter eksterne leverandører på områder hvor UBT selv burde ha utført oppgavene. Dette gjelder spesielt på områder hvor det er vanskelig å definere klart på forhånd hva oppgavene skal omfatte:

**Når du går eksternt er du mye mer låst i en kontrakt. Du har et scope, og i enkelte prosjekter vet du på forhånd at her kan ting endre seg og her kan det være vanskelig å skissere opp et eksakt og klart definert prosjekt, det må gå seg til underveis. Litt av jobben er på en måte å definere hva, hvordan skal man sette opp dette her, og det bør gjøres internt synes ofte vi. (Sleipner)**

UBT synes de gjør en god jobb for Sleipner, og at Sleipner er en av de kundene de har det beste kundeforholdet med. Det gode kundeforholdet begrunnes med at det er gode personlige relasjoner på tvers av enhetene, og at Sleipner er avhengig av UBT for å få gjort visse oppgaver.

### *Kundeatferd*

Sleipner tror at leverandørene, inklusive UBT ser på dem som en krevende kunde. Dette har de fått tilbakemeldinger om, også fra UBT. Sleipner mener de opptrer som en krevende kunde overfor UBT, men at det er områder de kan forbedre seg på. De nevner for eksempel at de bør bli bedre til å definere jobben og ikke minst sette tidsfrister. Gjennom dette kan det bli vanskeligere for UBT å få gjennomslag for sine prioriteringer angående en jobb. En av informantene sier at det er en fare for at en kan bli *for* opptatt av selve klimaet i stedet for å sette krav til leverandøren:

**Man er opptatt av god takt og tone framfor å være litt krevende og utfordre litt. (Sleipner)**

Sleipner utfordrer ikke mye når det gjelder pris. Det hender det blir forhandlinger omkring pris, eller retttere sagt om omfanget og antall timer som skal brukes på en jobb, som indirekte vil påvirke prisen som skal betales. Sleipner tror at man i for liten grad går inn i denne type diskusjoner, ikke minst fordi en er glad for at jobben blir gjort:

**Jeg har et budsjettansvar... for meg betyr det da at jeg må tenke på prisen og kanskje prøve å presse UBT litt: trenger dere virkelig så mange timer, koster det virkelig så mye? Men vi burde kanskje være flinkere til å diskutere slike ting litt mer, fordi ofte så aksepterer vi bare det timeantallet. Bare vi får det gjort, er vi så happy for å få det gjort at vi kjøper det, ja uansett nesten. (Sleipner)**

Sleipner benytter i liten grad det eksterne markedet<sup>52</sup>. De har heller ingen ønsker om å gjøre det selv om de ikke er helt fornøyd med UBT. Sleipner synes det er helt greit at UBT har ansvaret for å kjøpe inn produkter og tjenester innen sitt fagområde fra det eksterne markedet. Det forekommer, men ikke ofte, at Sleipner har truet med å bruke det eksterne markedet dersom de ikke får den service de mener de har krav på. Imidlertid sier de at bemanningen i egen organisasjonen er slik at de ikke har tid til å drive med innkjøpsaktiviteter selv. De tror det er mer fordelaktig at leverandørene, her UBT, står for dette, fordi de har bedre oversikt over leverandørmarkedet. De synes også det er viktig å benytte de interne leverandørene. Disse får da erfaringer som kan brukes på lignende oppgaver senere.

Sleipner bruker ikke voicemekanismene i utstrakt grad i det daglige. I den grad voice brukes kommer denne til uttrykk både i møter og kontakt mellom partene og gjennom kunde-leverandør-undersøkelsene som gjennomføres i Statoil. Uenighet på fagnivå ser ut til å bli løst direkte mellom de parter som er involvert, slik at saker i liten grad bringes oppover i systemet.

Ifølge Sleipner har de kompetanse til å være en krevende kunde, selv om de er klar over at det er UBT som besitter spisskompetansen. Flere av de personene som utøver kunderollen i Sleipner har tidligere arbeidet i UBT. Det betyr at de har opplevd begge rollene, både å være leverandør og å være kunde. Ingen av partene ser på dette som et problem, men heller en styrke fordi det fremmer en god dialog og en felles forståelse. De understreker videre at et slikt tidligere kollegialt forhold ikke bidrar til at stiller færre krav overfor leverandøren, heller tvert i mot. I UBT derimot er det noen som synes enkelte vel fort tar på seg kunderollen. Dette inntrykket bekreftes fra andre relasjoner i Statoil<sup>53</sup>.

UBT synes det er like viktig å være en krevende leverandør som å være en krevende kunde. En viktig oppgave for leverandøren er å utfordre kundene sine og ikke bare godta at det er det og det kunden vil ha og så levere det. Kundene vil ikke alltid vite hva de trenger slik at mer underliggende behov må avdekkes. Følgende uttalelse i UBT kan illustrere dette:

---

<sup>52</sup> Selv om det er kjøpeplikt på UBT's tjenester er det enheter som går direkte i markedet og kjøper tjenester. Dette vil spesielt gjelde tjenester som UBT selv vil skaffe i markedet.

<sup>53</sup> revisjonsundersøkelse på tilgrenset tema (rapport nr 374/97)

Vi snakker ofte om dette å være krevende kunder. Jeg synes det er vel så viktig å være en krevende leverandør. Altså dette, det at kunden kanskje tror han vet hva han vil ha, og vi skal være ydmyk akkurat for det, men det er veldig viktig å gå inn i et dialogforhold med kunden for å finne ut om det nå er akkurat det han vil ha, eller prøve å finne ut hva hans bakenforliggende behov er og få en dialog om det, slik at vi kanskje har en mye bedre løsning å tilby ham enn det han tror er løsningen selv. Vi har hatt mange situasjoner hvor vi blir presentert for en liten del av oppgaven og ikke får se den totaliteten som delen skal brukes i. (UBT)

### *Informasjon og kommunikasjon*

Både Sleipner og UBT sier det er en åpen og god tone mellom dem, og at de kan si hva de mener uten at dette forringer samarbeidet i neste omgang. Uttalelser fra Sleipner og UBT kan illustrere dette:

Det er en grei tone. Jeg tror vi er såpass ærlige at vi kan være åpne for hverandre og at vi kan si det vi mener, uten at det er noen som henger med nebbet av den grunn. (UBT)

Nei, mot Sleipner er det lov å slå i bordet sånn at man nødvendigvis ikke blir uvenner av den grunn. (UBT)

Sleipner sitter ikke med opplevelsen av at UBT bevisst fordreier informasjon eller holder informasjon tilbake. Dersom de ikke får informasjon tror de det skyldes forglemmelse eller mangel på tid. Likevel tror Sleipner at UBT tar litt godt i når det gjelder hvor lang tid det vil ta å utføre en oppgave. Det forekommer at UBT som et resultat av diskusjoner reduserer timeantallet som skal brukes.

### **7.4.2 Konflikt**

Sleipner og UBT har til dels ulike interesser. Sleipners interesser er mest mulig kostnadseffektiv og sikker drift, mens UBT i større grad er opptatt av faglige interessante problemstillinger. Det betyr at de har forskjellig syn på ting og at de ikke helt snakker samme "språk".

Du vet, det er jo et veldig fokus på kostnader hos oss i en driftsorganisasjon, noe det ikke er på samme måte hos en leverandør. De er mer opptatt av å selge tjenester og i leverandørmiljøer tenker de lite på kostnader. (Sleipner)

I en driftsorganisasjon må ting tas på sparket, og fokuset ligger på å få løst praktiske spørsmål. Kompetanseenhetene på sin side, slik som UBT, fungerer best ved forutsigbarhet og muligheter for planlegging. Dette kommer til uttrykk hos personer som har vært på begge sider, altså jobbet både i en drifts- og kompetanseenhet. En intern revisjonsrapport viser det samme. En i UBT som kjenner miljøet fra begge sider, uttaler at det er to mer forskjellige verdener enn han hadde trodd, både når det gjelder måten en tar beslutninger på og hva de er opptatt av. Slike forskjeller kan være en kilde til konflikt. Både Sleipner og UBT presiserer at konfliktnivået mellom dem er lite. Dette understrekes også på ledernivå i Sleipner. Det er få konflikter som bringes opp på dette nivået. Det antas man ville ha skjedd dersom det var store konflikter mellom partene. Hovedtyngden av uenighet dreier seg om utførelse av oppgaver, og at Sleipner i noen tilfeller føler seg nedprioritert av UBT (jfr. kundeorientering).

**...så vi kommer alltid i en sånn konfliktsituasjon om begrensninger i ressurser og det der med å prioritere arbeidsoppgaver og slike ting, det kommer vi tilbake til hele veien. (Sleipner)**

UBT deler oppfatningen om at disse faktorene kan være kilde til konflikt, men sier de fint klarer å løse opp i tingene. Ifølge UBT er Sleipner en av de kundene de samarbeider best med, og at det i liten grad er noen form for konflikt eller uenighet mellom dem. De forklarer det med at det tradisjonelt sett har vært gode personlige relasjoner mellom Sleipner og UBT.

### ***7.4.3 Tillit og personlige relasjoner***

Sleipner har ikke full tillit til UBT på alle områder. Dette gjelder spesielt til UBTs funksjonsnettverk og spørsmål knyttet til å få tildelt ressurser fra nettverkene når de har behov for det:

**Jeg tror det går litt på tillitsforholdet mellom alle i funksjonsnettverket, og da tenker jeg på avdelingsledere og de som styrer litt med personell og rotasjoner og sånn. Det går absolutt på tillit og det går på kommunikasjon igjen..... (Sleipner)**

Et annet poeng knyttet til manglende tillit kan tilskrives det at driftsenhetene i stor grad krever detaljert innsyn i UBTs virksomhet og måten de jobber på. En i UBT sier det slik:

**Det har jo vært veldig detaljert og det har vi stridd litt med. De vil jo ikke frigjøre det som skal frigjøres, for å sette det litt på spissen, i 1000 kr og bortover for store jobber. Vi har vel ofte sagt at vi har jo ikke så**

stor tiltro til hverandre som vi har hatt til leverandørene på utsiden. Vi har store kontrakter der og følger ikke opp på samme detaljnivå i den retningen som vi gjør innad. (UBT)

Dette utsagnet gjelder i forhold til driftsenhetene mer generelt og ikke Sleipner spesielt. UBT sier at Sleipner ikke er så ille på dette området, men at det er et tillitsfullt forhold mellom Sleipner og UBT. Historisk sett har det vært en veldig god personellrotasjon mellom Sleipner og UBT, slik at at man kjenner hverandre godt.

.....Folkene i Sleipner har jobbet hos oss og våre folk har jobbet i Sleipner og det er igjen det personlige, det går mye på det. (UBT)

Som nevnt tidligere er det ifølge Sleipner helt nødvendig å ha gode personlige relasjoner for å få oppgaver utført raskt nok. Dette understrekes på alle hold i Sleipner. En uttaler dette:

Jeg kjenner en ved hovedkontoret (UBT) som kjenner Sleipner. Han tar gjerne oppgaver for oss uten at det går via de etablerte kundekontaktene og kanalene. Hvis jeg sender en oppgave til hans leder, så kan lederen si ”ok, det vil ta oss to til tre uker å gjøre den oppgaven og dere kan få den gjort om en måned eller to”. Men hvis jeg ringer ham direkte, kan han kanskje si at ”det her tar meg en dag eller to å kikke på, så kan du få svar i morgen”. Klart jeg velger den uformelle veien da. (Sleipner)

I UBT sier de at tillit er en grunnleggende forutsetning for å få et samarbeid til å fungere. De tror at tilliten til UBT vil øke dersom de får tilført flere ressurser og derved kan gjøre oppgaver raskere. Det understrekes også at det er nødvendig med gode personlige relasjoner på tvers av enheter for å få ting gjort. Ikke minst er det viktig fordi det er så hyppige organisasjonsendringer.

#### ***7.4.4 Vilje og interesse for erfaringsoverføring***

En av UBTs oppgaver er å utarbeide standarder og systemer for ulike arbeidsprosesser. UBT har også et ansvar for erfaringsoverføring mellom drift av felt og utbygging av nye felt, samt sørge for at den erfaringen de gjør på en installasjon (plattform) skal komme andre installasjoner til gode. Av disse årsakene er det ønskelig med erfaringsoverføring mellom Sleipner og UBT og også innad i UBT. Tar vi sistnevnte først prøver UBT å få det til gjennom bruk av ”beste praksis dokumenter”. Imidlertid fungerer det ikke alltid like godt. Ikke alle prioriterer slikt arbeid, og ikke alle ser helt relevansen av denne innsatsen:

En del strever nok med å gi det prioritet. Og det er jo og motivert ut fra om noen etterspør det. Hvis en føler at her skriver en ned beste praksis som noen skal bruke om ikke alt for lang tid, som en oppfatter som matnyttig, så er det god motivasjon. Hvis en føler at dette skriver en bare for å tilfredsstille et system som har bedt noen om å gjøre det, så er det jo mindre motiverende. Da blir det nok nedprioritert. Vi har jo tidligere laget sånne store erfaringsoverføringsrapporter. Spesielt i prosjektene var jo dette veldig "in" en stund. Man produserte hyllemeter med erfaringsoverføring som ingen benyttet siden fordi det var tungt tilgjengelig og ingen gadd lese det. (UBT)

Sleipner legger vekt på erfaringsoverføring innad i egen organisasjon, for eksempel gjennom å rotere stillinger mellom land og sokkel. Dette er en organisasjonsløsning som ikke er bestemt av Statoil, men av Sleipner selv. En revisjonsrapport fastslår at Sleipner legger vekt på å heve kompetansen på personell (jfr. også relasjonen Sleipner-TOP). Det påpekes for eksempel at driftserfaringer fra Sleipner A personell bidro til en vellykket gjennomføring av Sleipner Vest. Ifølge rapporten er Sleipner også svært motivert for å bidra til erfaringsoverføring til andre enheter i Statoil, for eksempel Åsgard.

Sleipner er også interessert i å bidra med kompetanseutvikling og erfaringsoverføring til kompetanseenheter, som UBT. Sleipner har for eksempel opprettet et par stillinger som UBT kan sette nyansatte inn i, slik at de skaffer seg driftserfaring. UBT utnytter ikke muligheten godt nok til å hente ut erfaringer fra Sleipner. Dette er dokumentert i en intern revisjonsrapport fra 1997. Rapporten viser at Sleipner kontinuerlig samler inn erfaringer gjennom den daglige driften av anleggene og bidrar til å øke den enkelte medarbeiders kompetanse<sup>54</sup>.

**Sleipner er meget motivert for å bidra med sin innsamlede driftskompetanse og er motivert for økt rotasjon av personell til og fra driftsorganisasjonen. (Revisjonsrapport)**

Disse driftserfaringene er tilgjengelige for UBT's funksjonsnettverk (og for andre). Det skjer imidlertid en del erfaringsoverføring mellom partene nettopp fordi det er personellrotasjoner mellom dem:

**Fordi relasjonene har vært gode til Sleipner, har vi hatt en veldig stor grad av personellrotasjoner mellom de enhetene, slik at vi gjennom det har fått relativt god erfaringsoverføring. Hvis vi ikke hadde hatt det, så hadde behovet vært mye større for å få det til da. (UBT)**

Nettverkene er fora for erfaringsoverføring mellom Sleipner og UBT<sup>55</sup>. Det er imidlertid mange, både i Sleipner og i Statoil generelt, som ikke ser den store nytteverdien av nettverkene. Nettverkene blir ofte for store og for fjerne for den enkelte. En i Sleipner sier det slik:

**Vi er jo en del av et felles nettverk. Der foretas det sånne nettverkssamlinger med vekt på dette med erfaringsoverføring. Der blir det gjort en del presentasjoner og oppsummeringer og sånt. Utover det er jeg redd for at kanskje erfaringsoverføring er litt et sånt sårt tema, altså. Jeg tror det er litt personavhengig og, kan du si. Det er liksom ikke et godt system på dette. (Sleipner)**

Det skjer også noe erfaringsoverføring gjennom rapporter<sup>56</sup> og i møter. Begge parter sier at torgmøtene er en god arena for ideutveksling og diskusjon av ulike problemstillinger. Sleipner mener at partene i for liten grad har vært flinke nok til å møtes og diskutere ulike problemstillinger. UBT er enig i dette. Slike møter kunne ifølge Sleipner bidratt til økt problemforståelse vis a vis hverandre:

**Hvis vi snakket mye mer sammen og brukt litt mer tid på det, de visste hvilke oppgaver vi hadde og hvor viktig det var for vår enhet, så tror jeg ikke at det hadde vært noe problem å prioritere og det hadde ikke vært noe problem med ressurser. (Sleipner)**

En i Sleipners ledergruppe påpeker at man i Statoilsammenheng kanskje bør bli flinkere til å prioritere områder for erfaringsoverføring, i stedet for å ha et mål om erfaringsoverføring på alle områder. Han sier videre at det bør stilles spørsmål ved om ressursbruken knyttet til å få til erfaringsoverføring er regningsvarende i forhold til resultatet.

Et viktig grunnlag for å lykkes med erfaringsoverføring i Statoil generelt og i denne relasjonen, er at det frigis ressurser til å delta i prosjekter av ulike slag. Samtidig ser man at erfaringsoverføring i form av å bidra med ressurser (personell) er noe som blir nedprioritert når ressurs situasjonen er knapp og budsjettene begrenset.

**Vi sitter i dag med slanke organisasjoner som har mer enn nok med å drive det vi har. Så sier man samtidig i firmaet at det viktigste av det viktige, det er å drive det vi har på en god måte. Når du da sitter i en situasjon hvor du da prøver å gjøre det, men ikke har mer folk enn nødvendig., vi har så lite nå av**

---

<sup>54</sup> også en revisjonsrapport fra 1996 viser at Sleipner har et strukturert opplegg for nyttiggjøring av erfaringsdata.

<sup>55</sup> Og mellom de øvrige driftsenhetene i Statoil og UBT

<sup>56</sup> Noen av oppdragene UBT gjør for Sleipner er en analyse av ulike problemstillinger og resulterer i en rapport.

ekstra ressurser inne i organisasjonen at du må kutte ut noe. Og hva er det du kutter ut? Jo, du kutter ut nettopp dette som går på å bidra med erfaringsoverføring til andre, bidra i andre prosjekter, være med på fellesprosjekter, og hvorfor, jo fordi du ikke har ressurser. (Sleipner)

Den interne konkurransen i Statoil er nettopp knyttet til det å få personellressurser. Det medfører at enheter, inklusive Sleipner, har en tendens til å ville beholde de ressurser de har og ikke avgi folk til prosjekter av ulike slag. Ansatte innenfor teknologi skal i prinsippet ansettes i nettverkene og deretter leies ut til kunder for kortere og lengre perioder. Slik det er i dag ønsker driftsenhetene, inklusive Sleipner, å holde på de folkene de har fordi det viser seg å være vanskelig å få tilført nye folk. En i Sleipner tror dette problemet kunne vært løst bedre gjennom tettere kontakt og mer informasjonsutveksling. Sleipner har imidlertid i all hovedsak avgitt folk til prosjekter når de har blitt bedt om det.

Det synes også som om erfaringsoverføring og kvaliteten på denne i stor grad er avhengig av enkeltpersoners erfaringer og interesse for område. Dette gjelder både for denne relasjonen og for Statoil generelt. Dette viser både intervju og sekundærdata.

## **7.5 Analyse**

I dette avsnittet vil jeg foreta en analyse av caset i henhold til forskningsspørsmålene. Analysen er basert på beskrivelsen ovenfor og er min fortolkning av empirien beskrevet i de foregående avsnittene. Før jeg går nærmere inn på disse, vil jeg drøfte markedeksponeringen for hver av partene, siden dette er noe som er relevant for alle forskningsspørsmålene.

### **7.5.1 Markedeksponering av Sleipner og UBT**

Både Sleipner og UBT er lite markedeksponerte enheter, selv om Sleipner er mer markedeksponert enn UBT. For det første er Sleipner ut fra et verdikjedeperspektiv nærmere markedet enn UBT, selv om heller ikke Sleipner opererer direkte i markedet. Det er en annen enhet i Statoil som står for selve salget av gassen. For det andre har Sleipner både en kostnads- og inntektsside og måles på dette, sammen med flere andre mål knyttet til sikkerhet og regularitet. Disse målene benchmarkes de på, både internt i Statoil og eksternt. Sleipners ambisjon er å være Statoils beste driftsorganisasjon, og det gir et mål å strekke seg etter. Samtidig blir Sleipner (og andre driftsenheter) påført ekstra kostnader fra konsernet som de



selv ikke har kontroll over og dette kan virke både demotiverende og gir reduserte insentiver til å skape resultater.

UBT blir ikke sammenlignet med andre gjennom benchmarking, og har dermed ingen konkurranselignende insentiver. Det er heller ikke exit på deres tjenester, selv om noen enheter i Statoil velger å kjøpe tjenester i det eksterne markedet. Dette dreier seg imidlertid hovedsakelig om tjenester som UBT selv ville gått ut og kjøpt. Etterspørselen etter UBT's tjenester er også langt større enn tilbudet, slik at de ikke opplever det at noen bruker markedet som et press om å bli bedre. Ledelsen i UBT mener derimot at UBT har konkurrenter, men dette er ikke et synspunkt som er utbredt nedover i organisasjonen. Spørsmålet er derfor om ledelsen har ansett konkurransen for å være reell. At Sleipner fremstår som mer markedsekspontert enn UBT og har større insentiver til å levere resultater, kan være en forklaring til at Sleipner er mer opptatt av interne effektiviseringsprosesser enn UBT, for eksempel gjennom å forbedre samarbeidet på tvers av enheter i Sleipner og effektivisering av egen budsjetteringsprosess.

### **7.5.2 *Kombinasjon av styringsmekanismer og rollen de spiller for samarbeidet? (F1a og F1b)***

Koordineringen av samarbeidet mellom Sleipner og UBT er i hovedsak *autoritetsstyrt* ved at det er basert på administrative rutiner iverksatt ovenfra. Dette gjelder både det som skjer i "kontraktsforhandlingene" knyttet til torgavtalen og i det løpende samarbeidet. I tråd med de administrative prosedyrene har partene ansvar for å inngå en form for kontrakt (torgavtale). Kontrakten kan mer ses på som en budsjettavtale og er i liten grad bindende på noe vis for noen av partene. Det er heller ikke noen former for konsekvenser knyttet til denne. Avtalen har derfor i realiteten liten betydning for samarbeidet og virker heller ikke disiplinerende på kunde og leverandørferd. Det at avtalen er lite forpliktende, kan være en av årsakene til at Sleipner (og andre driftsenheter) underbudsjetterer slik at det blir lettere å få budsjettene god tatt. Avtalen gir heller ikke UBT noen insentiver til å opptre mer kundeorientert. Selve torgavtalene blir da mer en proformasak for å tilfredsstillere et system (konsernledelsen) enn å bidra til å disiplinere partenes atferd.

Bevisst underbudsjettering<sup>57</sup> kan karakteriseres som en form for opportunistisk atferd, både overfor UBT, men kanskje først og fremst overfor GPT<sup>58</sup> og interessentselskapet (eierne). Dette viser at opportunisme skjer også der hvor autoritetsmekanismen er rådende. En mulig forklaring er desentralisering og asymmetrisk informasjon mellom de hierarkiske nivåene<sup>59</sup>. Underbudsjetteringen er i mindre grad opportunistisk vis a vis UBT. Det skyldes at UBT er innforstått med denne budsjetteringen, dvs. de har nødvendige informasjon om dette. Det er dermed ikke samme grad av asymmetrisk informasjon mellom Sleipner og UBT som det er mellom Sleipner og eiere/GPT. Selv om torgavtalen ikke gir UBT et insentiv til å opptre mer kundeorientert, representerer den en viss planleggingsfunksjon for UBT, siden UBT tar høyde for kundenes underbudsjettering. I forbindelse med utarbeidelse av torgavtalen gjennomfører partene også en del møter. Møtene bidrar til erfaringsutveksling og informasjonsutveksling som igjen kan gi økt problemforståelse på tvers av enhetene. Møtene er dermed ikke totalt unyttige, men som styringsverktøy spiller de liten eller ingen rolle.

*Prismekanismen* er lite framtrædende i relasjonen. Vi har her kostnadsbaserte priser som ikke er gjenstand for forhandlinger. Prisen kunne indirekte hatt en betydning for Sleipner i form av reduserte kostnader, dersom Sleipner i større grad hadde gått inn i forhandlinger med UBT om omfanget på en oppgave, fordi omfang helt klart er et forhandlingstema. Dette vil bli nærmere drøftet i neste avsnitt (7.5.3). Prisen spiller liten rolle for kjøp- og salgsbeslutninger. Sleipner er også villig til å betale mer for å få de "rette" folkene til å gjøre en jobb. Sleipner har i likhet med andre driftsenheter vært interessert i å få tak i den og den personen.

Heller ikke *tillit* spiller noen stor rolle som styringsmekanisme i relasjonen. UBT er ikke avhengig av tillit hos Sleipner for å få solgt tjenester eller for at samarbeidet skal vedvare. Samarbeidet kan beskrives som et "tvunget" samarbeid, bl.a. fordi exit ikke er tillatt. Sleipner er derfor nødt til å kjøpe tjenester fra UBT uavhengig av tillitsforhold. Selv om Sleipner ikke har tillit til UBT som system, er det gode *personlige relasjoner* på tvers av enhetene og ansatte i Sleipner har tillit til disse. Vi kan dermed skille mellom tillit på organisasjons- (enhets-) nivå og personnivå. For Sleipners vedkommende er det tvingende nødvendig å ha gode personlige relasjoner i UBT for å få svar på spørsmål og oppgaver gjort uten at det går ut over effektiviteten i egen enhet. Et personlig nettverk er spesielt viktig for det løpende

---

<sup>57</sup> Det kan selvsagt diskuteres om Sleipners underbudsjettering er bevisst eller mer skyldes at de undervurderer omfanget på fremtidige jobber. Dataene tyder imidlertid på at det er bevisst underbudsjettering.

<sup>58</sup> Resultatområdet Gass, produksjon & transport som Sleipner er en del av.

<sup>59</sup> Sleipner har privat informasjon.

samarbeidet ut over i året ,og sett fra Sleipners side er det helt nødvendig for å få til en mer effektiv koordinering.

### *Oppsummering*

I denne relasjonen er kunde og leverandør lite markedsekspontert, selv om Sleipner er noe markedsekspontert gjennom benchmarking. Det kan se ut til at autoritetsstyring er den viktigste styringsmekanismen i en slik kunde-leverandør-relasjon. Utstrakt bruk av administrative rutiner og formalisering synes imidlertid å være lite hensiktsmessig for å få til en effektiv koordinering av interne kunde-leverandør-relasjoner. Ved tungvinte administrative rutiner kan det derfor utvikle seg uformelle kanaler ved siden av de formelle, og hvor disse uformelle kanalene blir vel så viktig for den løpende koordineringen av aktiviteter. Samtidig vil de uformelle kanalene på sett og vis undergrave betydningen av de formelle kanalene. Autoritetsstyring i kunde-leverandør-relasjoner medfører ikke fullstendig sentralisering. Selv om partene i liten grad forhandler om pris vil de fortsatt forhandle om mengde, kvalitet, leveringstidspunkt m.v. Kombinasjon av styringsmekanismer er oppsummert i tabell 7.1. Kontraktstype er satt inn i tabellen selv om dette ifølge teorien ikke er en styringsmekanisme.

**Tabell 7.1 Kombinasjon av styringsmekanismer mellom Sleipner og UBT**

<b>Styrings-Mekanismer</b>		<b>Betydning for samarbeid</b>
Kontrakt	” Forhandlet” torgavtale (budsjettavtale) (Intern kontrakt)	Liten/ingen betydning for atferd En viss planleggingsfunksjon for UBT
Økonomiske elementer	Internpris	Liten betydning
Hierarkiske elementer	Sentralisering: kostnadsbas. internpris, interne kjøp Formalisering: mye formalisering ovenfra knyttet til torgprosessen Organisering: kontaktpersoner Beslutninger: leverandør størst beslutn.myndighet	Liten betydning Ineffektiv koordinering  Liten, fungerer ikke godt nok i UBT UBT setter premissene, Sleipner må innordne seg
Tillit	Middels	Liten betydning
Personlige relasjoner	Gode personlige relasjoner	Helt nødvendig, gir mer effektiv koordinering

### 7.5.3 Krevende kunde og kundeorientert leverandør (F2)

Sett ut fra et verdikjedeperspektiv er UBT en underleverandør til Sleipner. Avhengigheten mellom dem kan derfor beskrives som sekvensiell. Sleipner kjøper ikke mye av UBT sett i forhold til det totalt driftsbudsjett, men er likevel avhengig av Sleipner fordi de ikke har kapasitet og/eller kompetanse til å utføre oppgavene selv. En del av de oppgavene UBT gjør for Sleipner har høy grad av kompleksitet og har innslag av skreddersøm, mens andre kan være mindre komplekse.

#### *Krevende kunde*

Selv om Sleipner i utgangspunktet vet hva de ønsker og gir uttrykk for det, stiller de ikke spesielt sterke krav om hva en jobb skal inneholde og setter ikke klare tidsfrister. De forhandler også i liten grad om pris, eller rettere sagt om omfanget på en jobb som så påvirker totalprisen. Sleipner bruker i liten grad exit-mekanismen. De har heller ikke noe stort ønske om exit til tross for at de ikke er helt tilfreds med samarbeidet med UBT. Det forekommer at de truer med exit. Sleipners tilbakemeldingsmekanisme er dermed hovedsakelig voice. Denne brukes både i de mer formelle kanalene som for eksempel Statoils kunde-leverandørundersøkelser og torgmøtene. Sleipner gir også direkte tilbakemeldinger i andre møter som arrangeres, for eksempel mellom kontaktpersonene og i nettverk. Sleipners kundeforhold er oppsummert i tabell 7.2.

**Tabell 7.2: Sleipners kundekrav (overfor UBT)**

---

Stiller krav om	
- produkt/tjenesteelementer	i middels grad
- pris	i liten grad
- kvalitet	i stor grad
- leveringstid	i liten grad
Bruk av exit	i liten grad
Ønske om exit	i liten grad
Bruk av voice	i stor grad

---

Totalt sett kan Sleipner karakteriseres som en lite krevende kunde. En mulig forklaring er at de er lite markedseksponeerte. Atferden skyldes i mindre grad manglende kundekompetanse.

Selv om UBT helt klart besitter ekspertkompetansen har Sleipner tilstrekkelig kompetanse til å være en krevende kunde, nettopp fordi flere av de som har ansvaret for kunderollen har bakgrunn fra UBT. På den annen side kan dette være en mulig forklaringsfaktor siden man da tidligere har vært nære kollegaer i samme enhet. Denne antakelsen avkreftees i stor grad av begge parter. Likevel kan vi ikke se bort fra at dette er en forklaring.

#### *Kundeorientert leverandør*

Sleipner har hovedsakelig behov for tjenester knyttet til drift. Selv om UBT til syvende og sist ivaretar Sleipners behov, scorer de ikke høyt på denne dimensjonen. Til det er Sleipner en for lite prioritert kunde. Vi ser også at UBT utviser mindre problemforståelse for faglig mindre interessante problemstillinger, selv om disse problemstillingene er viktig for Sleipner. Servicenivået er heller ikke spesielt høyt. Kvaliteten på arbeidet derimot, er god. De er også fleksible overfor eventuelle endringer i Sleipners behov etter at en avtale er inngått, ved at de er villig til å gjøre forandringer underveis. UBT er ikke spesielt flinke til å overholde tidsfrister og er også sene med å komme i gang med oppdrag. Det innebærer at de ikke alltid klarer å levere til avtalt tidspunkt. Videre er de trege med å gi informasjon og tilbakemeldinger, slik at de heller ikke her scorer spesielt godt. Det ser også ut som UBT i liten grad responderer på voice. Selv om de har kommet dårlig ut i interne kunde-leverandørundersøkelser i Statoil har de i liten grad satt i gang interne tiltak for å bedre på dette. UBT's kundeatferd er oppsummert i tabell 7.3.

**Tabell 7.3: UBTs kundeorientering**

Ivaretar kundens behov på en god måte	i liten grad
Kvalitet på utført arbeid	i stor grad
Fleksible overfor endringer i kundens behov	i stor grad
Leverer produkter og tjenester til avtalt tidspunkt	i liten grad
Informasjon generelt	
Gir beskjed ved endringer	i liten grad
Responderer på voice	i liten grad

UBT kan ut fra tabellen karakteriseres som en lite kundeorientert leverandør. Atferden deres kan mer beskrives som en typisk monopolatferd. Fravær av konkurranse tilsier lite fokus på resultater og lite press om å effektivisere interne arbeidsmåter og rutiner. Av casebeskrivelsen ser vi at det er tilfelle for UBT. Monopolister er i tillegg ofte innadvendte og opptatt av faglige interesser og følgelig lite kundeorientert slik som UBT er. Manglende markedeksponering er dermed en sannsynlig forklaring til hvorfor de er så lite kundeorienterte.

### *Samspill kunde- og leverandøratferd*

Sleipner opptrer som en lite krevende kunde og UBT som en lite kundeorientert leverandør. Det viser at det ikke er tilstrekkelig å etablere kunde-leverandør-relasjoner og tro at dette skal gi seg ønskede effekter i atferd. Til det er det nødvendig med sterkere insentiver. Sleipner er mer markedeksponert enn UBT og har også insentiver til å yte ved at de benchmarkes og det er sosiale insentiver knyttet til å få det beste resultatet pr. driftsenhet i Statoil. En viktig forklaring til hvorfor de er så lite krevende synes og i å ligge i det *asymmetriske makt-avhengighets-forholdet* mellom partene, og da i UBTs favør. Denne ubalansen gjør det vanskelig for Sleipner å stille krav, slik at de i større grad må innordne seg de betingelser som UBT setter. Under slike forhold kan det være vanskelig å opptre som en krevende kunde siden det fra konsernnivå ikke er etablert noen sanksjoner eller press på leverende enhet dersom de ikke opptrer kundeorientert<sup>60</sup>. Innføring av kunde-leverandør-relasjoner basert på autoritet og uten pressmekanismer ser dermed ut til å ikke ha noen positiv effekt for kundeorientering. Selv om det kan bidra til å tydeliggjøre rollene for partene er ikke dette tilstrekkelig til å medføre *endring* av atferd. UBT mener for eksempel at leverandørens oppgave nødvendigvis heller ikke er å etterkomme kundens krav, men å utfordre kunden.

Siden Sleipner ikke er helt tilfreds med samarbeidet kunne man kanskje forvente seg mye påvirkningsaktiviteter oppover i organisasjonen, og spesielt siden UBT ikke responderer spesielt godt på tilbakemeldinger<sup>61</sup>. Det skjer imidlertid ikke. Det kan ha sammenheng med manglende markedeksponering og også at de føler de er litt prisgitt UBT. Bruk av voice uten exit medfører dermed nødvendigvis ikke mye påvirkningsaktiviteter slik som antatt i teorien. Sammenhengen mellom voice og exit er imidlertid som forventet. Det framgår av caset at

---

<sup>60</sup> Leverandørene synes også å ha høy status i Statoil og mitt generelle inntrykk er at deres behov er vel så viktig å ivareta som kundenes.

<sup>61</sup> Statoils organisasjonsundersøkelse for 1997 viser at ansatte i UBT mener de ikke er flinke nok til å følge opp tilbakemeldinger fra kunder.

voice er en mekanisme uten stor gjennomslagskraft hvis ikke trussel om exit samtidig er til stede.

En annen mulig årsak til lite påvirkningsaktiviteter og lite ønske om exit, kan være at Sleipner er fornøyd med *kvaliteten* på det arbeidet UBT utfører for dem. Sleipner tror de får best kvalitet ved å bruke UBT framfor eksterne leverandører. Kvaliteten på en leveranse er noe Sleipner vektlegger sterkt. Det hevdes ofte at interne leverandører ikke leverer god nok kvalitet, men det er som vi forstår ikke tilfelle her. Sleipner mener også UBT er mer fleksibel enn en ekstern leverandør. Det kan tyde på at interne leverandører utviser større fleksibilitet enn eksterne *etter* at de har påtatt seg et oppdrag. Dette kan og ha sammenheng med at prisen ikke er spesielt framtrædende i denne relasjonen. Tilfredshet med kvaliteten kan og underbygge Hirschmans (1970) påstand om at betydningen av kvalitet når det gjelder etterspørsel er undervurdert i forskningen sammenlignet med betydningen av pris.

Manglende bruk og ønske om exit kan også være et spørsmål om kapasiteten i egen enhet. Skal Sleipner bruke det eksterne markedet må de ha kunnskap om leverandørmarkedet og tid og kapasitet til å skaffe seg informasjon, gjennomføre forhandlinger m.v. Dette er noe som i mindre grad trekkes fram i teorien. Det kan imidlertid settes spørsmålstegn ved denne forklaringen i dette tilfelle, fordi et *ønske* om exit ikke automatisk er knyttet opp til at de *faktisk* skal bruke det eksterne markedet. Sleipner kjøper heller ikke spesielt mye fra UBT sett i forhold til det totale budsjett. Det reduserer avhengigheten til UBT og liten avhengighet kan innebære en mindre krevende atferd. Samtidig har Sleipner behov for det de kjøper fra UBT og det er viktig både for regularitet og sikkerhet, slik at dette ikke er den mest sannsynlige forklaringen.

### *Oppsummering*

Det er ikke tilstrekkelig for en organisasjon å innføre kunde-leverandør-relasjoner i organisasjoner og forvente at det skal gi mer effektiv koordinering (og økt kostnadseffektivitet). Selv om partene har en positiv holdning til dette, medfører det nødvendigvis ikke endring i atferd. UBT opptrer lite kundeorientert og en sannsynlig forklaringsfaktor er at de ikke opplever å ha konkurranse. Dette samsvarer godt med teorien. Dette understøttes også ved at de i liten grad har gjennomført interne effektiviseringsprosesser, og at det er skott mellom de ulike sektorene i UBT. Sleipner er en lite krevende kunde. Dette kan ha flere forklaringsfaktorer. For det første er de lite

markedseksponerte, noe som reduserer insentivene. En annen og kanskje like viktig forklaringsfaktor er at de er avhengig av UBT slik at de føler seg tvunget til å godta UBTs betingelser og atferd, noe som kan gi mindre rom for å stille sterke krav overfor leverandør. Til UBTs forsvar kan det sies at det kan være vanskelig for dem å prioritere hvilke oppgaver som skal utføres. Det mangler klare føringer fra konsernledelsens side når det gjelder prioriteringer. Den enkelte leverandørenhet har dermed ansvar for å prioritere, noe de synes kan være vanskelig<sup>62</sup>.

#### **7.5.4 Egeninteresse versus fellesinteresse (F3)**

Sleipner har visse insentiver til å opptre i egeninteresse. Selv om de er definert til å være lite markedseksponert, har de et stort fokus på egne mål og har blant annet som målsetting å bli den beste driftsenheten i Statoil (intern benchmarking). En slik målsetting kunne resultert i en egenintessert atferd på bekostning av felles målsettinger, men det ser ut som dette i liten grad er tilfelle. Det viser seg både i relasjonen til UBT og i forhold til andre enheter<sup>63</sup>. UBT's største insentiver til å opptre i egeninteresse ligger sannsynligvis i det faglige, i og med at de er en teknologienhet. De har små insentiver knyttet til den økonomiske siden. De er et kostnadscenter som verken benchmarkes internt eller eksternt (på økonomi eller på fag). Et visst insentiv kan de dog ha ved at de har som mål å få utfakturert sine kostnader.

Av dataene fremgår det at Sleipner i liten grad opptrer opportunistisk overfor UBT. UBT har heller ikke foretatt spesialiserte investeringer rettet mot drift, noe som reduserer tilbøyeligheten for opportunistisk atferd fra den andre partens (Sleipners) side. Som vi så i avsnitt 7.5.2 opptrer Sleipner noe opportunistisk ved inngåelse av torgavtalen. Den opportunistiske atferden er i mindre grad rettet mot UBT, men gjelder hovedsakelig oppover i organisasjonen mot eierne og ledelsen av resultatområdet (GPT) som Sleipner er en del av.

Ser vi på erfaringsoverføring, viser Sleipner vilje til dette. Ikke minst blir erfaringsoverføring innad i enheten ansett som viktig fordi det vil gi økt kompetanse til de ansatte. Det er fordelaktig med tanke på at de ansatte skal beherske flere typer av oppgaver (være flerfaglige) som er en fordel/nødvendig for driften av plattformene. Interessen for erfaringsoverføring kan på den måten sies i å være i egeninteresse. Sleipner er imidlertid også interessert i å dele

---

<sup>62</sup> Dette vil jeg skrive litt om i kapitlet om Statoil.

<sup>63</sup> Det kan tenkes at egeninteressen ville vært noe større i relasjon til andre driftsenheter i Statoil (de enhetene som de benchmarkes mot internt), men det ligger ikke noe i dataene som tyder på at dette ville vært utbredt. Imidlertid har dette i mindre grad vært i fokus i undersøkelsen, selv om jeg innehar noe data på området.



erfaringer og av og til også ressurser med andre enheter, slik at de må sies å være samarbeidsorientert på dette området. Dette gjelder både i relasjonen med UBT og i forhold til andre enheter i konsernet. Det ser også ut til at Sleipner har stor forståelse for de problemstillinger som UBT står overfor, blant annet knyttet til prioritering og knappe ressurser i forhold til mengde oppgaver.

UBT på sin side ser ikke ut til å ha samme forståelse for Sleipners problemer, blant annet på grunn av liten prioritering av mindre faglig interessante oppgaver, men oppgaver som Sleipner mener er viktig for driften. UBT kan også sies å opptre noe opportunistisk overfor Sleipner, eller i hvert fall søke å ivareta egne interesser. Det gir seg for eksempel utslag i at de vil gjøre mer ut av en jobb enn nødvendig. Dette gjelder spesielt på inngåelse av oppdrag som skjer utover i året. Det kan ha sammenheng med at de har privat informasjon, at de besitter ekspertisen innen sitt område. Atferden kan kanskje ikke karakteriseres som opportunistisk ut fra Williamson (1975) sterke definisjon på begrepet i og med at det ikke ser ut til at det ligger en form for lureri eller bevisst tilbakeholdelse av informasjon bak. Hvis vi ikke legger en fullt så sterk definisjon til grunn, vil jeg si at atferden kan karakteriseres som middels grad av opportunistisk.

UBT viser imidlertid vilje og interesse for erfaringsutveksling. Som vi vil se av tabell 7.4 nedenfor har jeg vurdert dette til "til en viss grad/i middels grad". At de ikke scorer bedre her har sammenheng med at dette utgjør en del av deres ansvarsområder. For erfaringsoverføring spesifikt for denne relasjonen, fremgår det at de ikke utnytter muligheten fullt ut til å hente inn erfaringer fra Sleipner. Det at UBT ikke får full score på erfaringsoverføring synes imidlertid ikke å ha sammenheng med at fokuset ligger i egen enhet på bekostning av samarbeidet, men mer manglende prioritering. Det begrunner de med at de har for stor arbeidsmengde i forhold til antall ansatte i enheten. Samtidig ser det ut til at det ikke blir gjort så mye for å forbedre de interne prosessene.

Det er få konflikter mellom Sleipner og UBT, men dette skyldes nødvendigvis ikke at de er opptatt av fellesskapet på bekostning av seg selv. En mulig årsak til det lave konfliktnivået er nettopp det at Sleipner innordner seg UBT. Samarbeidet skjer derfor i stor grad på UBTs premisser, og det kan tas til inntekt for at UBT interesser kommer i første rekke. Det er UBT som besitter makten i denne relasjonen og også benytter denne posisjonen, selv om ingen av partene vil kalle det maktbruk, men mer betegner det som ulik prioritering. Den ulike

prioriteringen har bl.a. sammenheng med at partene er differensierte, og UBT har ikke vært tvunget til å sette seg inn i ”kundenes språk”. UBT viser imidlertid fleksibilitet overfor Sleipner etter at et oppdrag er satt i gang, slik at maktbruken mer skjer i tilknytning til ”forhandlinger” om oppdrag, og ikke under selve utførelsen av oppdragene. Partene konkurrerer ikke direkte om ressurser fra konsernet, noe som også kan gjøre dem mindre konfliktorienterte og bidra til at de i mindre grad opptrer i egeninteresse i relasjonen. Analysen ovenfor er oppsummert i tabell 7.4.

**Tabell 7.4: Sleipners og UBTs grad av egeninteresse versus fellesinteresse**

	Sleipner	UBT
Bruk av makt	I liten grad	Til en viss grad
Fleksibilitet	I stor grad	I stor grad
Problemforståelse	I stor grad	I liten grad
Påvirkningsaktiviteter	I liten grad	I liten grad
Oppportunisme	Til en viss grad*	I middels grad
Grad av konflikt	I liten grad	I liten grad
Interesse for erfaringsoverføring	I stor grad	I middels grad
Vilje til erfaringsoverføring	I stor grad	Til en viss grad/ i middels grad

\* gjelder ikke i relasjon til UBT, men oppover i organisasjonen

### *Oppsummering*

UBT er mindre markedeksponert enn Sleipner, men framstår samtidig som den av disse to som er mest fokusert på egne interesser. Sleipner har i denne spesifikke relasjonen størst behov for at samarbeidet med UBT skal fungere, siden de er avhengig av tjenester fra UBT. Det kan være en årsak til at de ikke opptrer i egeninteresse overfor UBT<sup>64</sup>. Imidlertid er de for driftens skyld ikke nødt til å dele erfaringer og ressurser med andre enheter, men gjør det likevel, bl. a. fordi de er lojale overfor de retningslinjer som gjelder i Statoil på området. Det tyder på at Sleipner ikke bare er opptatt av resultatene i egen enhet, men også hva som er bra for organisasjonen (Statoil). De er dette samtidig som de har fokus på egne målsettinger og

<sup>64</sup> Hvis vi hadde studert samarbeid mellom Sleipner og andre driftsenheter (som befinner seg på samme nivå i verdikjeden) kan det tenkes at vi hadde fått litt andre resultater. Dataene tyder på at de ville ha vært noe mer opptatt av egne interesser.

ønsker å framstå som den beste driftsorganisasjonen i Statoil. Sleipner kan derfor klassifiseres som å opptre lite egeninteressert på bekostning av samarbeidet/fellesinteresse. UBT synes mer å ønske at samarbeidet skal skje på deres premisser, men er ikke helt firkantet i sin holdning overfor kundene og prøver å komme dem i møte. UBT kan dermed klassifiseres som middels opptatt av både seg selv og samarbeidet.

## **7.6 Oppsummering av analysene**

Jeg har i dette kapitlet gitt en kort beskrivelse av Sleipner og UBT og hvordan de er markedsekspontert. Deretter er samarbeidet beskrevet sett fra deres side. På bakgrunn av dette har jeg gjort en analyse av samarbeidet i henhold til forskningsspørsmålene i kapittel 1. Begge partene er lite markedseksponterte, selv om Sleipner er mer markedsekspontert enn UBT. Sleipner benchmarkes både internt og eksternt, noe som gir en viss styrke på insentivene. Den viktigste styringsmekanismen i samarbeidet er autoritet. Denne mekanismen fungerer lite effektivt slik at det har utviklet seg uformelle kanaler ved siden av. Dette gjelder spesielt for det løpende samarbeidet og ikke inngåelse av torgavtalene. Mekanismene pris og tillit spiller liten eller ingen rolle. Ledelsen har bestemt at det skal være kostnadsbaserte priser, og prisen er lite oppe til diskusjon. Fordi det er intern kjøpeplikt på UBTs tjenester og Sleipner har behov for tjenester deres, er UBT ikke avhengig av å oppnå tillit hos Sleipner for å selge sine produkter og tjenester. Sleipner er imidlertid avhengig av å ha gode personlige relasjoner inn i UBT. Videre har UBT en typisk monopolatferd og er opptatt av egne faglige problemstillinger. Sleipner er en lite krevende kunde. Det kan ha sammenheng med at de er lite markedsekspontert, men må også tilskrives det asymmetriske makt-avhengighetsforholdet mellom partene, hvor UBT besitter makten i relasjonen. Sleipner opptrer ikke i egeninteresse på bekostning av samarbeidet. UBT framstår som noe mer interessert, selv om de har svakere insentiver enn Sleipner.

## 8. Raffinering – Forskning og utvikling

	Markedsks kunde	
	Høy	Lav
Markedsks leverandør	Høy	
	Lav	Raffinering- R&U

I dette kapitlet vil jeg beskrive og analysere samarbeidet mellom Raffinering og Forskning & Utvikling. Kapittel 8.1. er en kort beskrivelse av partene, mens kapittel 8.2 gir en redegjørelse for hvorfor de samarbeider. Deretter, i kapittel 8.3, redegjør jeg for hvordan partene er markedsekspontert og hvordan samarbeidet er organisert og styrt. Kapittel 8.4 er en beskrivelse av hvordan samarbeidet fungerer, mens kapittel 8.5 er en analyse av samarbeidet. De fire første kapitlene er basert på empiri og faktaopplysninger om partene hvor jeg har lagt vekt på å få fram partenes egne synspunkter og betraktninger. Analysedelen (8.5) er mine fortolkninger av samarbeidet. Analysen er i henhold til forskningsspørsmålene utledet i kapittel 1.

### 8.1 Beskrivelse av partene

#### *Raffinering*

Resultatområdet Raffinering består av to oljeraffinerier, Statoil Mongstad og Statoil Kalundborg, samt en felles stabsorganisasjon i Stavanger<sup>65</sup>. Både Statoil Mongstad og Statoil Kalundborg er egne resultatenheter med egen kostnads- og inntektsside. Raffineriene er selv ansvarlige for drift og videreutvikling av egne raffinerier. RAFs oppgave er å være en støttefunksjon for ledelsen ved raffineriene og ivareta Raffinerings interesser i Statoil. Det er derfor hensiktsmessig å ha en stab lokalisert til Stavanger, hvor altså ledelsen for resultatområdet sitter. Prosjekter som raffineriene skal igangsette og som er over en viss størrelse skal godkjennes av RAF. Det samme gjelder strategiske teknologiprojekter som skal gjennomføres av Forskning & Utvikling.

#### *Statoil Mongstad*

Mongstadraffineriet ligger litt nord for Bergen. Raffineriet har kapasitet på åtte millioner tonn per år. Selskapet driver også en råoljeterminal i tilknytning til raffineriet. Den eldste delen av

<sup>65</sup> I casebeskrivelsen vil betegnelsene RAF brukes om staben i Stavanger og Raffinering for hele resultatområdet (staben og de to raffineriene). For raffineriene brukes Mongstad og Kalundborg.

raffineriet ble bygd i begynnelsen av 1970-årene. Statoil har siden 1989 hatt 100% eierandel i raffineriet. BP var tidligere den største eieren. På samme tidspunkt (1989) ble det tatt i bruk nye anlegg for oppgradering og videreforedling. Det var store overskridelser i forbindelse med denne utbyggingen. Mongstadraffineriet produserer hovedsakelig bensin, dieselolje, jetdrivstoff og andre lette petroleumsprodukter. Omkring 75% av produktene eksporteres, først og fremst til Europa.

Raffineriet er organisert inn i produksjonsområdene A, B og Y, samt enhetene Teknologi og utbygging, Plan og Utvikling, Produksjonsstøtte og Fellestjenester, samt diverse støttefunksjoner. Denne organisasjonen trådte i kraft i november 1996. Etter omorganiseringen har det blitt mindre og dårligere kommunikasjon på tvers av produksjonsområdene. Videre er det en viss intern konkurranse mellom områdene. Det kan medføre suboptimalisering for raffineriet, fordi det å ha full gjennomstrømming i ett område nødvendigvis ikke er det beste for raffineriet totalt sett. Mongstad er relativt tungt bemannet. Dette bekreftes både i RAF og på Mongstad. Imidlertid skjer det konkrete prosesser på raffineriet for å redusere bemanningen. Mongstad har til tider slitt med å beholde ansatte med god formalkompetanse. Sivilingeniører o.l. flytter gjerne etter en tid. Raffineriet har i liten grad kjøpt interne støttetjenester og teknologi fra andre enheter i Statoilkonsernet. Mongstad har derved liten tradisjon for å samarbeide med andre enheter i Konsernet. Det hevdes på Mongstad at mange i Statoil omtaler raffineriet som "Bastionen Mongstad" fordi de har hatt relativt liten kontakt med resten av Statoilkonsernet. En del støttefunksjoner (for eksempel på datasiden) skal nå integreres i Konsernet og deretter kjøpes etter behov. Det poengteres at dette vil medføre en omstilling for Mongstad i måten å tenke på i forhold til Konsernet. Videre er de lite interessert i å få tilført konsernkostnader som ikke har direkte tilknytning til dem selv, fordi dette vil slå uheldig ut i Solomonbenchmarkingen<sup>66</sup> og forverre konkurransesituasjonen.

---

<sup>66</sup> En ekstern benchmarking av raffinerier.

### *Statoil Kalundborg*

Kalundborg raffineriet ligger nordvest på Sjælland i Danmark og raffinerer råolje og kondensat til bensin, flydrivstoff, diesel, propan, fyringsolje og brenselolje. Raffineriets produksjonskapasitet er på 5,6 millioner tonn oljeprodukter i året. Statoil kjøpte raffineriet av Dansk Esso A/S (Exxon) i 1986. De eldste delene av raffineriet ble bygd i 1961. Raffineriet har sitt hovedmarked i Danmark, men en del drivstoff eksporteres til landene rundt Østersjøen, samt Tyskland og Frankrike. Raffineriet samarbeider med andre industribedrifter i regionen om å utnytte hverandres avfallsprodukter kommersielt. Dette samarbeidet førte til at bedriftene fikk «Den danske miljøprisen» i 1991.

Kalundborg gjennomførte i november 1997 en relativt omfattende omorganisering, hvor de blant annet reduserte bemanningen med omkring 30 årsverk. I forbindelse med omorganiseringen satte de seg klare forbedringsmål, som de sier de har nådd. Omorganiseringen var blant annet et resultat av at de kom dårlig ut i en benchmarking.

**På slutten av 1995 hadde vi nettopp fått et nytt anlegg. På det tidspunkt, hvis vi kikker på raffineriets drift og raffineriets situasjon, viste det seg at vi kom dårlig ut sammenlignet med øvrige raffinerier i Europa (iflg. Solomon), både på driftsomkostninger og inntjeningssevne. Faktisk det eneste vi var gode på, det var på energi, altså energiutnyttelse. Hvis vi skulle være realistiske, også fordi vi på det tidspunktet i forbindelse med bygging hadde en vesentlig overskridelse på prosjektet, så var ikke økonomien for god. Det var ingen tvil om, dersom vi så veldig langsiktig på det, så ville nok Statoil på et eller annet tidspunkt vurdere å si "vil vi være interessert overhodet i å fastholde den her forretningen?". Da må vi selvfølgelig begynne å se på hva gjør vi så. Vi kan jo ikke leve med å være en forretning som ikke bidrar til verdiskapning. (Kalundborg)**

Organisasjonen består i dag av fire enheter: Produksjon, Plan og forretningsutvikling, Større Prosjekter og Siri tjenester<sup>67</sup>, samt diverse støttefunksjoner. Selve produksjonen er delt inn i to områder, område 1 og 2. I tillegg er det et tredje område som består av tankanleggene hvor man oppbevarer produktene.

Kalundborg har høyt kompetente ansatte. Det tilskrives blant annet at raffineriet har en planlagt og bevisst opplæring og utvikling av nyansatte. Raffineriet legger vekt på å ha en fleksibel organisasjon og få bygget inn større grad av flerferdighet i organisasjonen. Dette mener de bidrar til en bedre utnyttelse av arbeidsstokken og også jevnere arbeidsbelastning.

---

<sup>67</sup> Siri er et oljefelt på dansk sokkel og raffineriet skal ha ansvaret for å selge diverse tjenester til feltet.

Kalundborg har ikke samme tradisjon som Mongstad for deltakelse fra de ansatte i beslutningsprosesser, implementeringsprosesser m.v. Dette har sin bakgrunn i at de tidligere var en del av Exxonsystemet som hadde en mer sentralisert beslutningsstruktur enn Statoil. Exxon hadde også et enda større fokus på kortsiktige resultater enn det Statoil har innen raffinering. Raffineriet har de senere år hatt norsk ledelse. Det har medført at de etter hvert har fått større kontakt med resten av Statoilorganisasjonen.

### *Forskning & Utvikling (F&U)*

F&U ble etablert i 1982 og utgjorde først en egen stab i Stavanger før de flyttet til Trondheim og ble etablert som forskningssenter i 1985. F&U ble i 1997 et eget resultatområde (RO) i Statoil og har, som navnet tilsier, ansvaret for teknologiutvikling i Statoil<sup>68</sup>. F&U har omkring 350 ansatte. Av disse jobber omkring 50 personer innen nedstrøm hvor Raffinering hører hjemme. Kun denne delen av F&U er med i undersøkelsen. Siden etableringen har F&U gradvis bygd opp kompetanse innen raffinering. På dette området (som på andre områder) har de et tett samarbeid med eksterne aktører, bl.a. Sintef.

F&U fikk ny organisasjonsstruktur 01.02.98, altså like før undersøkelsen ble gjennomført. Organisasjonen består av tre ulike typer av «strukturer» eller deler: Strategiske programmer, prosjektlag og kompetansenett. Før omorganiseringen hadde F&U en mer tradisjonell organisasjonsstruktur bestående av fire enheter (Lete og utvinningsteknologi, Utbygging og drift, Nedstrømsteknologi (herunder raffinering) og Gass- og fellesteknologi). De tre delene har ulike oppgaver og står ikke i et hierarkisk forhold til hverandre. De strategiske programmene (i alt 11 stykker) utgjør FoU porteføljen, og omfatter hele Statoils verdikjede. Programmene organiseres inn i kjerneteam. Teamene har deltakere både fra F&U og fra andre relevante enheter i Statoil. Kjerneteamene definerer ulike forskningsoppgaver som så settes ut til ulike prosjektlag. Prosjektlagene har ansvaret for å gjennomføre disse oppgavene innen et visst tidspunkt. Leveranser og delleveranser fra et prosjekt kan utnyttes i mer enn ett strategisk program. De kan også gå over til teknologiprogrammer. Teknologiprogrammene er av kortere varighet og er i stor grad direkte forankret hos brukere/kunder (enheter i Statoil). Programmene skal være fokuserte og ha kommet langt i tilknytning til kommersialisering og/eller implementering. Kompetansenettene har ansvaret for kompetanseutvikling av de ansatte og danner en form for bakgrunnsorganisasjon. Hvert av kompetansenettene har medlemmer fra flere prosjektlag og fra kjerneteam. Medlemmene i disse nettene er ansatt i

F&U. Tanken bak den nye organiseringen er at det skal bli en kortere vei til implementering av FoU-resultater gjennom tettere kontakt mellom F&U og kundene. Raffinering uttrykker en viss skepsis mot den nye modellen, men håper den vil fungere etter intensjonen.

F&U har ulike typer av prestasjonsmål som det styres etter. F&U sier de har et stort fokus på resultater, og resultater er noe ledelsen av enheten er svært opptatt av. Det har ikke skjedd noen umiddelbare endringer på området etter at F&U ble eget resultatområde. Organisasjonsundersøkelsen 1998<sup>69</sup> viser at F&U ligger noe over gjennomsnittet for Statoil på spørsmålet om i hvilken grad ansatte mener at ledere i F&U utvikler krevende resultatmål. Det har også vært en positiv utvikling på området i løpet av de siste årene. Når det gjelder oppfølging av mål kommer de ut som gjennomsnittet.

## 8.2 Hvorfor samarbeid

Samarbeidet mellom F&U og Raffinering omfatter både forbedringer av de anleggene og produktene raffineringene har og nye anlegg og nye produkter. Transaksjonene, eller tjenestene, som leveres kan deles inn i tre kategorier: 1) strategiske programmer, 2) teknologiske programmer og 3) driftstekniske oppgaver (driftsstøtte). Strategiske programmer initieres vanligvis på bakgrunn av et samarbeid mellom RAF og F&U (og også andre resultatområder i Statoil, for eksempel Markedsføring). Raffineringene er i større grad involvert i de teknologiske programmene, mens driftstekniske oppgaver skjer på direkte oppfordring fra raffineringene selv. Raffineringene mener de i for liten grad har fått være med på å utforme de strategiske programmene. Samtidig er de klar over at dette delvis er deres egen skyld, fordi de ikke har prioritert samarbeidet med F&U. På det driftstekniske blir F&U spesielt benyttet på katalysatorsiden.

Mye av den forskningen Raffinering har behov for, gjelder ulike typer av forbedringsprogrammer som kan bidra til reduserte kostnader og økte inntekter. Siden Statoil har kun to raffineringer er det begrenset hvor mye som kan satses på egen teknologiutvikling. F&U er en viktig samarbeidspart for raffineringene for å få gjennomslag for saker i

---

<sup>68</sup> Men det kan legges til at også andre enheter i Statoil driver med teknologiutvikling.

<sup>69</sup> Resultatene her er på RO-nivå og ikke spesielt for den delen av F&U som jobber innen raffinering. Det poengteres at det er forskjeller på å jobbe med forskningsoppgaver innen oppstrøm og nedstrøm. Innen sistnevnte er det større fokus på kostnader og det stilles større krav om brukerorientering.



Statoilsystemet, for eksempel satsing på forskning innen raffineringsteknologi. Videre er F&U en nyttig samarbeidspart vis à vis eksterne leverandører. Gjennom samarbeidet kan raffineriene sikre seg mot at eksterne leverandører forsøker å fordreie eller holde tilbake informasjon, for eksempel ved innkjøp og investeringer til raffineriet. F&U fungerer også som en kvalitetssikrer på området.

**Man kan få løst noen praktiske problemer, få svar på spørsmål. Det er mest det siste vi har brukt dem til i tidens løp, få vurdert katalysatorer, og velge den riktige, få kontrollert at de opplysninger leverandøren gir er korrekt... Man er alltid litt skeptisk overfor dem som vil selge noe. Det er vanskelig å kontrollere det de sier. (Kalundborg)**

### **8.3 Markedseksposering**

I dette avsnittet beskrives først markedseksposeringen til raffineriene og F&U og deretter hvordan samarbeidet er styrt og organisert.

#### **8.3.1 Markedseksposering - Raffinering**

Raffinering representerer en høyt markedseksposert kunde i undersøkelsen. Raffineribransjen er en moden bransje, og det er et stort antall raffinerier i Europa. Bransjen har over tid vært preget av overkapasitet, små marginer og derved lav lønnsomhet. Etterspørselen etter raffinerte produkter forventes i liten grad å øke framover. Det stilles stadig strengere miljø- og produktkvalitetskrav. Det gjør det nødvendig med investeringer for raffineriene, også Statoils raffinerier. Hovedtyngden av teknologiutviklingen i bransjen er inkrementell, og spesielt gjelder dette for små raffinører slik som Statoil. Usikkerhet knyttet til utviklingen i kvalitetskrav i markedet, ny teknologi i bilindustrien m.v, og lav lønnsomhet i bransjen bidrar til manglende investeringslyst og liten interesse til først å være ute med ny teknologi. Det bygges ikke nye raffinerier i Europa, tvert i mot, noen stenges ned. Dette kan sies å være positivt for de gjenværende raffineriene.

De nye drivstoffspesifikasjonene fra EU som trer i kraft i 2005 (og delvis i 2000) vil gjøre konkurransesituasjonen vanskeligere, blant annet fordi markedskravene kan bli mer homogene. Det kan igjen bety at det blir vanskeligere å finne nisjer i markedet for ulike kvaliteter på produktene. Dette vil forsterke konkurransesituasjonen.

Markedssituasjonen er i utgangspunktet like tøff for begge raffineriene. Mongstad er knyttet opp mot oppstrømsvirksomheten rørledningsmessig, og er dermed veldig nær råstoffkilden. Mongstads ulempe er at raffineriet ligger langt fra produktmarkedene. Vestprosessprosjektet er en viktig brikke i utviklingen av Mongstad raffineriet. Prosjektet går ut på at også kondensat skal prosesseres i tillegg til råolje, og at kapasiteten for å ta inn råolje utvides.

Kalundborg på sin side har en fordel på produksiden, fordi de ligger nær sitt hovedmarked som først og fremst er Sjælland. Et annen konkurransefortrinn ifølge dem selv er at de har høy kompetanse sammenlignet med mange andre raffinerier. Raffineriet er imidlertid lite og har derfor en smådriftsulempe sammenlignet med konkurrenter.

Begge raffineriene benchmarkes (Solomon). Metodikken innebærer at raffinerier plasseres inn i ulike kvartiler<sup>70</sup> langs ulike kriterier som for eksempel driftskostnader, energiutnyttelse og inntjeningssevne. Sammenlignet med de beste raffineriene i Europa kommer Statoils raffinerier ikke spesielt godt ut. Kalundborg ser på dette som en reell trussel for fremtidig drift og for Statoils framtidige eierskapsinteresse. Benchmarkingen var derfor en viktig kilde til omorganiseringen nevnt ovenfor.

Raffineriene selger ikke produktene sine selv. Dette gjøres av O&S. Begge raffinerienes resultater følges opp månedlig av RAFs ledelse. De prosentuelle avkastningskravene er større til Mongstad enn til Kalundborg. Det skyldes at Mongstad har stordriftsfordeler sammenlignet med Kalundborg.

### ***8.3.2 Markedseksposering - F&U***

F&U ble valgt ut som en lite konkurranseutsatt leverandør i undersøkelsen. Manglende konkurranse er spesielt fremtredende når det gjelder de ulike typene av forskningsprogrammer som gjennomføres. Ledelsen i F&U poengterer at det ikke skal ha noen betydning om de er en Statoilenhet eller om de er selvstendig selskap. De skal opptre slik at kunden vil velge dem uansett:

**For oss skal det ikke ha noen betydning om vi er en Statoilenhet eller om vi var et selvstendig selskap. Vårt mål er at vi skal være et naturlig førstevalg uansett. (F&U)**

Forskerne selv derimot, mener de er lite konkurranseutsatt.

---

<sup>70</sup> Det er i alt 4 kvartiler, hvor 1. kvartil er best.

Mongstad og Kalundborg har på den annen side omfattende teknologiavtaler med henholdsvis BP og Exxon og har mye kontakt med disse. Ifølge raffineriene betyr det at F&U har konkurranse på visse områder, og da spesielt driftstekniske oppgaver.

**Men de har jo konkurranse. De har konkurranse fra Exxon og fra alle de andre. Hvis vi skal bruke dem, så må de jo følge med. Jeg synes de har konkurranse. Fordi Mongstad, de har jo avtale med BP. Så de kunne bare gå til dem og vi kunne bare gå til Exxon og leverandørene og slett ikke bruke dem. Vi behøver dem overhodet ikke. (Kalundborg)**

F&U er avhengig av å få tildelt midler til forskning fra Raffinering og fra Statoil. Det har variert litt hvordan fordelingen her har vært. F&U berømmer Raffinering for å ha bevilget midler til forskning, og ikke minst at det har vært stabilitet i dette.

### **8.3.3 Styring og organisering av samarbeidet**

Samarbeidet mellom F&U og Raffinering er styrt både av overordnede retningslinjer satt i Statoil og av egne valg. Grunnlaget for samarbeidet mellom partene skjer etter omorganiseringen i F&U for det første gjennom de strategiske kjerneteamene. Et av disse teamene, «Olje, Raffinering og Produkt», er spesielt relevant for denne relasjonen siden det retter seg mot nedstrømssiden, og da spesielt Raffinering og Markedsføring. I dette teamet deltar folk fra aktuelle enheter i Statoil. Teamet har møter med jevne mellomrom for å diskutere ulike problemstillinger, legge premissene, vei videre framover osv.

I tillegg til kjerneteamsmøtene, er det kontaktmøter mellom ledelsen på raffineriene, RAF og F&U, samt møter mellom det enkelte raffineri og F&U. Sistnevnte har hovedsakelig vært mellom F&U og Mongstad. Mongstad mener at dette samarbeidet har blitt dårligere etter at de omorganiserte i 1996. Kalundborg ser et behov for mer regelmessige kontaktmøter med F&U. De har derfor tatt initiativ til å få satt dette mer i system. En del møter skjer også på mer ad hoc basis. I tillegg kommer folk fra F&U ut på raffineriene dersom de skal løse et problem for dem, presentere rapporter etc.

I tillegg til kjerneteamsmøter, kontaktmøter og mer tilfeldig kontakt, arrangerer F&U også diverse seminarer for raffineriene. Både F&U og raffineriene påpeker at samarbeidet mellom

dem i for stor grad er preget av tilfeldigheter, og av i hvilken grad enkeltpersoner har etablert personlige kontakter. Dette gjelder spesielt på mer operativt nivå. Det er ikke etablert formelle kontaktpersoner i samarbeidet.

**Det er veldig mye opp til den enkelte, egentlig, spesielt hos oss. Jeg har vært heldig og har hatt kontakt med dem og kjenner mange av dem, og etablert et samarbeid, mens andre igjen kjenner de knapt og vet knapt hvem de er og hva de kan osv, hva de kan bruke dem til. (Mongstad)**

For Kalundborg er dette ikke bare et problem i forhold til F&U, men også generelt i forhold til Statoil. De har for få kontakter inn i Statoilsystemet, slik at ikke alltid vet hvem og hvor de skal henvende seg:

**Når du sitter med et problem her og du ikke kjenner personer og du ikke kjenner programmene, hvorfor skal du da ringe Trondheim? Du vet jo ikke om du får hjelp, om de er interessert i å hjelpe deg. (Kalundborg)**

F&U er enig i dette. Også de synes samarbeidet er for lite formalisert og for avhengig av enkeltpersoners interesse. Dette kan være et problem når folk bytter jobb o.l.:

**Men sånne ting, de er ikke formalisert. Og da er de avhengig av ildsjeler. Og når da de som det kanskje var naturlig for å ha slike kontaktmøter i kraft av sitt ansvarsområde eller jobb, når de har skiftet ansvarsområde, ikke sant, så er det ikke sikkert at etterkommeren føler det like naturlig. Og så begynner det å tone ned. (F&U)**

Både raffineriene og F&U er enige om at samarbeidet mellom dem bør bli mer formalisert, for eksempel gjennom faste møter og bruk av formelle kontaktpersoner. Videre synes man det er viktig at kontakten og samarbeidet ikke bare skjer på ledernivå, men at fagpersoner trekkes med. Samtidig understrekes det at ledelsen på raffineriene må sterkere inn i bildet og prioritere arbeidet med å utvikle et bedre samarbeid.

F&U får tildelt årlige forskningsbudsjetter fra Raffinering og fra Statoil. Hvordan fordelingen har vært har variert over tid. Raffineriene betaler direkte for noen av tjenestene de kjøper fra F&U, mens andre inngår som en del av budsjettmidlene. På betalte tjenester er det kostnadsbaserte priser. Det er ingen spesielle insentiver i ”kontrakten” (budsjettene) mellom

partene. I F&U sier de det er et insentiv i seg selv at de må ha god kontakt med kunde. Hvis ikke reduseres muligheten til å få gjennom forskningsprosjekter :

**Uten kunde blir sannsynligheten for å få gjennom prosjektforslag i budsjett/prioriteringsprosessen mindre. Ingen kunde er lik ingen støtte til forslag. (F&U)**

Det samme sier man på raffineriene:

**De er klar over at en del av midlene kommer fra oss. Derfor er det nødvendig for dem å lytte til hva vi og Statoil Mongstad har av ønsker. (Kalundborg)**

## **8.4 Samarbeidet mellom Raffinering og F&U**

Dette avsnittet er delt inn i fire deler. Først beskrives samarbeidsatferden, som igjen er delt inn i kundeorientering og kundeatferd, deretter konflikt, tillit og vilje og interesse for erfaringsoverføring.

### **8.4.1 Samarbeidsatferd**

F&U er drivkraften i samarbeidet, også når det gjelder å få til et bedre samarbeid mellom raffineriene<sup>71</sup>. Ansatte ved begge raffineriene uttaler at et av hovedproblemene i samarbeidet er at det er så lite kontakt mellom dem og F&U. De tror derfor at potensialet som ligger i relasjonen ikke blir utnyttet godt nok. F&U har gjentatte ganger invitert til ulike typer av samarbeid uten at Raffinering har utvist stor interesse. Raffineriene sier de selv må påta seg skylden for at samarbeidsomfanget er lite. Samarbeidet blir ikke prioritert og ledelsen har i liten grad satt det klart nok på agendaen.

**Men det er i høy grad et spørsmål om at ledelsen tar initiativ til det, fordi enkeltpersoner her på stedet har det så travelt med å fokusere på det daglige at man har litt skylapper på, slik at en ikke kikker ut i organisasjonen som sådan. (Kalundborg)**

Mongstad mener også at det mangler klare føringer for samarbeidet i egen organisasjon og at Mongstad i for stor grad kanskje er seg selv nok:

---

<sup>71</sup> Sistnevnte vil jeg komme tilbake til under erfaringsoverføring.

Vi kunne dratt mye mer på dem, men jeg føler at rent organisatorisk og administrativt, så er det en del som er til hinder for det.....I dag blir vi for lite oppfordret til å gå den veien mot F&U. Og vi har ikke faste møter eller fora og idedugnad, kan du si, å samarbeide i. (Mongstad)

Aktørene har litt ulike oppfatninger angående rollene som kunde og leverandør. På Mongstad tenker man enten ikke over at man har en kunde-leverandør-relasjon, eller så er man nokså negativt innstilt. De synes for eksempel at det er unaturlig at F&U skal bruke tid på å selge tjenester til dem. Kalundborg mener forholdet mellom dem og F&U kan karakteriseres som en kunde-leverandør-relasjon, selv om det ikke brukes kontrakter og pris i samme grad som ved eksterne relasjoner. Som kunde forventer de å få det de ønsker og synes F&U behandler dem som en kunde. Følgende sitat illustrerer dette:

Jeg synes at vi har et kunde-leverandør-forhold, ikke så å forstå på den måten at det skal være et meget hardt kunde-leverandør-forhold. Det skal være en form for samarbeid på tvers og erfaringsutveksling osv. og ikke bare snakk om penger. I kunde-leverandør, så synes jeg det ligger at man arbeider profesjonelt med ting. Det der med penger, det betyr ikke så mye. Det er mer det der med å oppføre seg profesjonelt og betrakte hverandre som kunde-leverandør. Når jeg kommer og bestiller et stykke arbeid, så blir det tatt seriøst, at jeg er en kunde, selv om vi ikke skriver kontrakter og priser osv. (Kalundborg)

F&U sier at det å skulle opptre som leverandør virker bevisstgjørende og skjerpende. De må i større grad forholde seg til det kundene ønsker og ha en tettere dialog med dem:

Du kommer tettere inn på dem, også ved at de setter krav. Det er også positivt. Vi må jo skjerpe oss. Samtidig så må vi prøve å søke hva er det egentlig de er ute etter, hva er problemstillingen, prøve å få konkretisert den. Og det gjør du ved et sånt tett samarbeid. Det tror jeg vi har blitt flinkere til, og ikke definere et sånt akademisk løp, men at det er rettet inn mot det de har behov for å ta i mot. (F&U)

Samtidig tror de leverandørrollen kan gi visse negative implikasjoner for mer langsiktige forskningsprogrammer, fordi fokuset i for stor grad kan bli rettet mot de mer kortsiktige problemstillingene Raffinering er opptatt av. Dette tror de kan være uheldig sett i et lengre perspektiv. F&U påpeker samtidig at de synes å ha sett en større vilje til langsiktig tenkning i Raffinering den senere tid.

### *Kundeorientering*

Raffinering er stort sett fornøyd med det samarbeidet de har med F&U. I den grad raffineriene ikke er fornøyd, sier de det skyldes manglende prioritering av samarbeidet fra dem selv og

ikke at F&U er lite kundeorientert. Begge raffineriene mener at F&U er like profesjonelle i sin atferd som eksterne leverandører både når det gjelder ressursbruk, oppfølging og resultater. Følgende utsagn kan illustrere dette:

**De arbeider på samme profesjonelle vis som en ekstern leverandør. Når man bestiller et stykke arbeid så får man en tidsplan, man får tildelt noen ressurser, man får statusrapporter, man får en rapport til slutt, man får en presentasjon av resultatene og konklusjonene og de følger opp. (Kalundborg)**

I Kalundborg understrekes det samtidig at F&U ikke er like ivrig til å fakturere for alt slik som ekstern leverandører. F&U selv mener de er kundeorientert og opptatt av å levere det kundene etterspør. De har i de senere år prioritert å jobbe mye med driftsoppgaver for raffineriene på bekostning av mer langsiktige forskningsoppgaver. Det har de sett på som nødvendig for å få et bedre samarbeid med raffineriene og for å vinne tillit.

**Det er alfa og omega, å levere det de etterspør, og ikke være en selger som prøver å selge skobørste når kunden overhodet ikke er interessert i det altså. (F&U)**

**Du kan si at du bidrar med den kompetansen du har, snarere enn de forskningsresultater du kunne ha produsert da. Og der har vi hatt en periode vil jeg påstå, hvor vi har vært veldig utviklingsfokusert. Men i dag er det der i ferd med å svinge litt tilbake mot forskning. Det var kanskje nødvendig en periode å gjøre det for å få bedre forankring, få et bedre samarbeid. (F&U)**

Begge raffineriene sier F&U er fleksible når det gjelder å påta seg ad hoc oppgaver og oppgaver som må gjøres på kort varsel. F&U er imidlertid mindre villig til å utvise fleksibilitet i forskningsprogrammene. Her er det nødvendig at de ligger fast en viss periode dersom de skal gi resultater og bidra til økt kompetanse.

Ifølge raffineriene har F&U stor forståelse for deres problemstillinger. De har god kunnskap om driftsanleggene og bidrar med hjelp og støtte og har forståelse for markedssituasjonen i bransjen. Videre sier de at F&U overholder sine tidsfrister, de gir tilbakemelding på spørsmål og stiller opp med ressurser ved behov, og at de er samarbeidsorienterte.

**Jeg opplever de som veldig positive. De er villig til å stille med ressurser når vi har problemer og har oppdrag. Det virker som det er relativt klare føringer om hva som skal prioriteres i F&U. (Mongstad)**

Det jeg ser, det er at de er meget interessert i å samarbeide. De er alltid åpne. Det kan selvfølgelig være forskjellige årsaker til det. De får selvfølgelig tildelt noen budsjettmidler ut fra hvor mange oppgaver og kunder de har, og de er selvfølgelig interessert i å få noen oppgaver, men de har også en interesse i liksom koble deres teoretiske arbeid med praktisk, og det synes jeg er veldig fint å se at de har den forståelsen. (Kalundborg)

Det understrekes at tidligere, på slutten av 1980- og begynnelsen av 1990-tallet, var det mer slik at F&U lot faglige interesser være styrende for det de gjorde og følgelig var mindre opptatt av de behovene som Raffinering gav uttrykk for. I Raffinering er det derfor bred enighet om at F&Us kundeorientering har bedret seg over tid.

Etter å startet den diskusjonen for andre gang i 1991, så synes jeg F&U har utviklet seg veldig positivt. Den gangen så opplevde jeg nok at det var for mye frittflytende faglighet og det bringer aldri noe sted.... Jeg opplever nå F&U som mye, mye sterkere prosjektorientert og organiseringen av strategiske programmer og prosjekter som driver disse programmene framover, det er jo helt etter mitt hode da. (RAF)

Kalundborg poengterer at F&U ikke på noen måte forsøker å overkjøre dem med sine synspunkter. De sier samtidig at de ikke ville ha klart det om de hadde forsøkt. Dialogen er mer preget av en felles meningsutveksling om ulike spørsmål:

Min fornemmelse er at det ikke er slik at de kommer og sier at det her vet vi best. Det er mer en felles meningsutveksling om ting og en kommer fram til en form for felles konklusjoner. Det er ikke min fornemmelse at det her vet vi, det går slett ikke. Sånn er det slett ikke. Det ville de heller ikke komme noen vei med! (Kalundborg)

Selv om F&U på noen områder besitter spisskompetansen, ser de på seg selv som mer avhengig av Raffinering enn omvendt. Det innebærer at de må forholde seg til Raffinerings beslutninger. De er bevisst på at deres oppgave som leverandør er å bidra med kompetanse og synspunkter innenfor de ønskede områder. Dersom de ønsker å gå videre med teknologiprogrammer som raffineriene sier nei til, må de avsluttes.

Vi kan jo komme med anbefalinger, men vi er avhengig av at de tar i mot det vi sier med åpne armer. Det er opp til dem, de er jo ansvarlig for både drift av raffineriet og utvikling av raffineriet. Og vi kan bare være med å bidra med testresultater og kompetanse og synspunkter. Men det er jo flere eksempler på at vi har villet hatt en mer aggressiv strategi og sett muligheter som de enten ikke har villet sett på samme



**måte eller ikke har hatt kapasitet til å bli med på, eller rett og slett bare sagt at de ønsker ikke. Makten ligger hos raffineriene og i Stavanger, veldig lite her når det gjelder slike ting. (F&U)**

Videre understreker F&U at det er fordelaktig å få forankret forskningen på et tidlig tidspunkt. Det gir økte muligheter til å få resultatene implementert, og implementering av forskningsresultater er veldig motiverende. De innrømmer samtidig at de ikke alltid er like flinke med forankring, men at dette er noe de jobber med.

Selv om begge raffineriene er enige i at F&U har problemforståelse og stiller opp på alle måter når de ber om det, ønsker de at F&U hadde hatt mer praktisk erfaring enn hva de har i dag. De etterlyser derfor en mer bevisst praktisering av utestasjonering av F&Us medarbeidere på raffineriene, gjerne for en kortere periode. F&U på sin side hevder raffineriene selv må påta seg noe av skylden for at de har for lite praktisk erfaring siden de velger å bruke eksterne samarbeidspartnerne på oppgaver hvor de i stedet kunne brukt F&U.

Begge raffineriene etterlyser også mer strukturert informasjon fra F&U. Spesielt gjelder dette informasjon om hva som skjer i teknologimarkedet innen raffinering. I hvilken grad de får slik informasjon i dag avhenger av om den enkelte har personlige kontakter i F&U eller ikke. F&U savner ikke informasjon fra Raffinering om markedssituasjonen i bransjen. De har et bredt nettverk rundt om i verden innenfor raffineringsteknologi, og de er godt oppdatert om det som rører seg i markedet.

RAF har sammen med F&U forsøkt å vurdere nytten av forskningsmidlene, og RAF mener de får valuta for de pengene som går til forskning.

**Vi har over noen år kjørt programmer hvor vi har forsøkt å vurdere det utviklingsarbeidet og forskningsarbeidet som blir gjort i forhold til pengene vi bevilger til dem. Og det mener vi, vi får valuta for pengene. (RAF)**

Kalundborg er ikke fornøyd med hva de får igjen for midlene. De er snar til å påpeke at dette hovedsakelig er deres egen feil, fordi de ikke har stilt store nok krav og gitt samarbeidet med F&U prioritet. Kalundborg sier samtidig at det kan være vanskelig å komme med konkrete innspill til bruk av midler når det er så liten kontakt mellom partene. F&U burde derfor i større grad burde markedsføre seg overfor raffineriet.

Vi har ikke fått det, og det er ut i fra det at vi på mange områder har subsidiert Mongstad. Den delen av overhead som betales inn til forskningsmidler til RAF, som blir spredd utover både på rike og fattige for å si det sånn, i og med at vi ikke har vært en krevende kunde, så har ikke vi fått valuta for våre penger....Ja, det er vår skyld. Og det ble jo, det var en av de tingene som ble veldig klart for mine medarbeidere når vi tok den turen i vår. Når vi gikk gjennom programmene, så var det Mongstad, Mongstad, Mongstad...osv. Ja hva med Kalundborg? Ja, det var en sånn diversepost som het "Annet", og det vi måtte komme med det havnet i det, for vi hadde aldri greid å definere noe. (Kalundborg)

Kalundborg mener likevel at F&U har bidratt til deres verdiskapning gjennom den jobben de gjør for dem på det driftstekniske området.

### *Kundeatferd*

På spørsmål om Raffinering er en krevende kunde overfor F&U, sier raffineriene at det er nødvendig å skille mellom hva man ønsker å få ut av samarbeidet (resultater) og omfanget på samarbeidet, dvs. i hvilken grad raffineriene faktisk benytter seg av F&Us tjenester. På førstnevnte områder sier RAF at de er en krevende kunde. De setter krav til F&U både om hva som skal oppnås, tidsfrister, anvendelsesområde og lignende.

Vi har prøvd å få fram mer konkret: hva er det som skal foreligge når de er ferdig med et FoU prosjekt, hva er forventet teknologieresultat, når skal det foreligge, hvordan er det tenkt anvendt? At vi skal vite når vi starter hvordan vi skal bruke dette. De kan skape noe som andre kan ta tak i og hvem er de andre? Og som vanlig i alle prosjekter, altså de som skal motta resultatene, vil de leve med konsekvensene av disse resultatene? Det er jo det viktigste ved prosjektarbeid. At du er sikker på hvem er kunden din og hvem er villig til å leve med konsekvensene av det du skal produsere. Hvis kundene ikke er villig til det, så kan du like godt la være. (RAF)

F&U er enig i at RAF er en krevende kunde. De opplever at det er krav om hva som skal prioriteres rent oppgavemessig, som for eksempel driftsstøtte, og at de må synliggjøre hvilken nytteverdi raffinering har av bevilgede forskningsmidler<sup>72</sup>:

Og de utfordrer oss i dette kjerneteamet veldig på dette her, hvorfor skal Raffinering bruke et visst antall millioner kroner årlig på FoU? Så vi er nødt til å forholde oss til det....Og vi bruker ganske mye tid nå på å prøve å beregne nytteverdien av tidligere FoU-resultater som har blitt implementert. Hva har det gitt av effekt for forretningen i form av økte inntekter eller reduserte kostnader. (F&U)

---

<sup>72</sup> Jfr. kundeorientering.

Mongstad synes ikke de stiller store krav. Dette mener de skyldes mangel på engasjement fra raffineriets side, og at de er for lite flink til å ta kontakt med F&U. De stiller ingen spesielle krav til prisen de må betale, og pris er noe de i liten grad tenker på. På enkelte områder har de også problemer med å ta i mot den kompetansen og de produkter som F&U kan tilby. Sitatene nedenfor illustrerer disse synspunktene:

**Jeg har nok ønsket at vi kunne vært mer strukturerte i forhold til F&U og i forhold til hva vi vil ha ut fra dem og styre aktiviteten deres mer. Vi har mulighetene, men vi er ikke fornøyd med vårt engasjement og bidrag. (Mongstad)**

**Og slik jeg ser situasjonen på mitt område, så har vi problemer med å ta i mot den kompetansen og de produktene som de kan lage, på grunn av vår begrensede kompetanse og kapasitet. (Mongstad)**

Kalundborg anser seg selv til å være en krevende kunde både når det gjelder hva de ønsker utført og også når det gjelder pris:

**Og det er ingen tvil om at vi noen ganger også har sagt at det er for dyrt. Og vi har sagt at vi kan kjøpe det billigere andre steder. Det har vi også selvfølgelig brukt. Men om vi er mer krevende enn andre, det tror jeg ikke. Men det er nok riktig at vi vil være rimelig godt avklart på hva er målet med det vi skal gjøre. (Kalundborg)**

Kalundborg har i mindre grad enn Mongstad kjøpt tjenester fra F&U og samarbeidet om teknologiutvikling, slik at her har de tenkt å kreve mer. Det er en av årsakene til at raffineriet nå<sup>73</sup> vil forsøke å få til et tettere samarbeid med F&U. På den annen side er de ikke interessert i å utvide samarbeidet for enhver pris. Det må bidra til verdiskapning for raffineriet, hvis ikke er et mer omfattende samarbeid uinteressant:

**...Kan vi ikke finne noen fellesnevner så lar vi være. Det at vi har sagt OK, hvis vi har nytte av det så skal vi gjøre det, men synes vi ikke at det har noe formål, så tar vi det opp til revurdering. Det har nok gjort at folk er mer åpne overfor ideen. (Kalundborg)**

En årsak til at Kalundborg samarbeider lite med F&U, sier de skyldes det lite utviklede kontaktnettet de har med F&U. Det presiseres at etter hvert som de har utvidet samarbeidet med F&U og sett at de gjør en god jobb for dem, vil de stole mer på F&U og bruke dem mer:

---

<sup>73</sup> Våren 1998.

**Men etter hvert som vi har fått et samarbeid og det viser seg at Trondheim har rett i det de sier, så har det selvfølgelig fått stor vekt. Og det er dit vi beveger oss nå. (Kalundborg)**

Ser vi på bruk av exit, så bruker begge raffineriene denne mekanismen. Raffineriene har som nevnt langsiktige avtaler med eksterne leverandører; Mongstad har avtale med BP og Kalundborg med Exxon. Disse blir ofte brukt i stedet for eller i tillegg til å benytte F&U. Også andre leverandører kan foretrekkes foran F&U. Kalundborg både bruker exit og truer med exit, og som nevnt tidligere, vil de ikke bruke F&U hvis de ikke bidrar med tilfredsstillende resultater:

**De skal vise at de lager noen resultater. Det vil jeg føle. Det ville ikke gå lang tid her nede hvis vi ikke følte at vi fikk noe fra Trondheim, så ville vi ikke bruke dem. De skal løpende lage noen resultater. (Kalundborg)**

Det er heller ikke absolutt nødvendig å bruke F&U når det gjelder ulike driftstekniske saker. Exxon for eksempel, er en like sannsynlig kandidat:

**Nei. Vi kan bare la være. Altså hvis jeg nedprioriterte det, så kunne man bare la være, og så gå til Exxon istedenfor. (Kalundborg)**

F&U på sin side synes at raffineriene i for stor grad henvender seg til eksterne leverandører, inklusive de nevnte samarbeidspartnerne Exxon og BP, på oppgaver som enten F&U kunne gjort eller som raffineriene kunne gjort selv. I noen tilfeller tror F&U dette kan være uheldig for Statoil og for F&U og de forskningsoppgavene de holder på med. Det kan lekke ut konfidensiell informasjon samtidig som det svekker kompetanseoppbyggingen innen raffinering i Statoil. En i F&U uttaler dette:

**Og det er jeg litt forbannet på for å si det sånn. Du kjenner sikkert til at Kalundborg, de har en avtale med Exxon på teknisk støtte, en teknologiavtale og Mongstad har det med BP. Det er klart, vi har ikke kapasitet til å gjøre alt. Men det er en veldig kultur tror jeg, og da spesielt på Mongstad, at straks det er et problem så skal de sette ut en studie på ditt og datt, ting som egentlig burde ha vært gjort internt i Statoil, helst på Mongstad, men sekundært her. Jeg tror at når man går ut slik som det der, for det første så gjør man to grove feil. Det ene er at man går ut og bekjentgjør hva man holder på med. Det kan skje en lekkasje av konfidensiell informasjon ut fra raffineriet og ut til konkurrenter. Det andre er at det hindrer den kompetanseutviklingen som det burde ha vært i Statoil. (F&U)**

F&U mener Mongstad er verre enn Kalundborg på området. Kalundborg gjør en større andel av forstudiene selv, noe som gir dem større kontroll over utviklingen i for eksempel et prosjekt. De synes Mongstad ofte er for raske med å sette ut oppgaver til eksterne selskaper. En på Mongstad innrømmer at det kan være problemer med eksterne kjøp og spesielt dersom F&U er inne i bildet samtidig:

**Men det er klart, det er tilfeller hvor vi går ut og gjør avtaler med 3.part der vi burde ha involvert F&U. Vi undertegnet secrecy-avtaler og forskjellig der vi burde ha konsultert F&U. (Mongstad)**

Verken Mongstad eller Kalundborg bruker voice-mekanismen i særlig grad. Det har blant annet sammenheng med at kontakten mellom raffineriene og F&U er såpass løs og uformell. F&U sier raffineriene er lite flinke til å gi negative tilbakemeldinger og at dette skyldes et for lite engasjement fra raffinerienes side. For egen del mener de det ikke er så stort rom for å si fra hvis de er uenige i noe, fordi de er avhengig av å ha et godt samarbeid med raffineriene.

F&U gjennomfører årlige kunde-leverandør-undersøkelser slik at dette vil være et fora for voice. F&U kommer relativt godt ut i denne undersøkelsen<sup>74</sup>.

#### **8.4.2 Konflikt**

Raffinering og F&U har en del sammenfallende mål, men forskjellig syn på hvordan disse skal nås. Raffineriene (og raffineribransjen for øvrig) er relativt korttidsfokuserte og opptatt av driftsnære problemstillinger og av inkrementell teknologiutvikling. F&U ønsker det var mer fokus på det langsiktige og større vilje til investeringer. F&U sier at Raffinering har vist større vilje til utvikling av nye prosesser i den siste tiden. Partene presiserer at det er naturlig at de ser forskjellig på ting.

**Jeg mener det er en OK tone, men selvfølgelig, hvis du snakker med en forsker så snakker du med en forsker. Det merker du. Og det kan være litt, du føler jo etterpå at, ja, ja, litt teoretisk. (Mongstad)**

**Men jeg har nok opplevd at de synes vi er litt sidrumpa, sånn altså. Og jeg har vel også argumentert veldig for en sånn at det vi driver med, det er inkrementell FoU og vi skal ha høy impact. (RAF)**

---

<sup>74</sup> De resultater jeg har fra denne undersøkelsen er relatert til hele F&U og ikke den delen som jobber mot nedstrøm og raffinering, som totalt sett ikke er så veldig mange sammenlignet med de som jobber med problemstillinger rettet mot oppstrømsvirksomheten i Statoil.

Selv om partene sier det er visse interessemotsetninger mellom dem, hevder de at det er få konflikter i relasjonen. Uenigheter er ofte knyttet til interessemotsetningene; hva som bør prioriteres forskningsmessig og hvordan ulike resultater bør tolkes. Det understrekes at uenighetene ikke har vært så store at det har preget samarbeidet i negativ retning. Uenigheten oppfattes heller ikke som en konfliktsituasjon, men mer som en meningsutveksling og en naturlig følge av at de har forskjellige perspektiver og ståsted.

Altså, hvis det skulle være noe, de få konflikter som kanskje har vært, det har kanskje vært at litt at vi er en profesjon og de er forskning, de er mer teoretiske. (Mongstad)

I F&U påpekes det også at uenighet kan være meningsfylt og bidra til utvikling:

Ja, det er klart at det er uenighet, for av lutter enighet så skapes ingen ting. Det er viktig at de utfordrer oss, men det er også viktig at vi utfordrer dem. Og i den utfordrerrollen så er det jo uenighet, men det er saklig uenighet. Jeg har aldri opplevd, og der balanserer vi jo litt, det der er jo avhengig av at folk har tillit til deg og du har tillit til dem, at vi liksom har et felles mål, det er jo faktisk å gjøre raffineriene best mulig. Vi er jo bare litt uenig om hva for teknologi er det egentlig som gjør dem best. Og i den diskusjonen, så er det klart at vi er uenig. Men den uenigheten har ikke ført til at det har blitt brudd på noen som helst måte. Vi har aldri trengt noen meglingsmann for å si det sånn. (F&U)

Noen av forskerne i F&U synes likevel det ikke er så stort rom for uenigheter, og at de må innordne seg raffineriene. Hvis ikke vil det ha en negativ effekt på samarbeidsklimaet. De føler at de ikke alltid blir tatt helt på alvor, og at det er liten interesse for å høre på F&Us synspunkter. Dette gjelder spesielt på mer strategiske problemstillinger.

Jeg har lært meg at i kontakt med raffineriene så er jeg forsiktig med å rope alt for høyt. For det første så har jeg ikke særlig påvirkningskraft, og å ødelegge samarbeidsrelasjonen, det er det ikke noe særlig godt klima for. Det er ikke så veldig stor takhøyde for å være uenig, det tror jeg ikke. (F&U)

Imidlertid understreker F&U at samarbeidet er i utvikling og at klimaet blir stadig bedre. Det samme mener RAF. Selv om F&U synes de må innordne seg Raffinering, har det hendt at de har satt i gang forskningsprosjekter som Raffinering har vært lite interessert i i utgangspunktet.

Men det er litt mer det som går litt mer på det langsiktige og tenderer egentlig inn mot forretningsutvikling det har vært diskusjoner, og det har det vært også. Men vi kan si, vi har kjørt forskningsoppgaver her som ikke har vært applaudert i RAF ledelse, eller i RAF FUT, altså

forretningsutvikling og teknologi, som vi egentlig jobber mest ifra innen RAF. Så der har det vært litt sånne kontroverser. De har vel kanskje følt at vi har tråkket dem litt på beina, og de har beskyldt oss for å ikke vite hva som skjer. Men det går seg jo til. (F&U)

Noen av partene mener det er en viss konkurranse mellom dem knyttet til forretningsutvikling og teknologi.<sup>75</sup> F&U sier det er noe konkurranse, og da først og fremst mellom dem og RAF:

Og forretningsutvikling, som det her kunne smake av, det var noe de hadde ansvaret for selv. Vi ble ikke sett på som en ressurs for dem i å drive forretningsutvikling, men vi ble sett på som en trussel.....Nei, det er en misforstått form for revirtenkning, altså. (F&U)

Mongstad er ikke alltid like positive til F&U sine forslag. Selv om det kan være positivt at F&U kommer med innspill og utfordrer dem litt, oppleves det også som irriterende dersom det er ting de ikke har tenkt på selv. En på Mongstad sier det slik:

Det er jo positivt, men det er jo irriterende hvis de har funnet noe som ikke vi selv er klar over. Igjen, hvis en ikke tror på det, så kan det være litt irriterende hvis det skal markedsføres som en god ide osv. (Mongstad)

### ***8.4.3 Tillit og personlige relasjoner***

Både Raffinering og F&U mener tilliten mellom dem er økende. Raffineriene uttaler at de i utgangspunktet har tillit den kompetansen som F&U besitter:

Vi har tillit til fagkompetansen, i alle fall hos seniorpersoner. (Kalundborg).

Raffineriene er derfor noe bekymret for hva som kan skje ved personutskiftninger:

Nei, da blir det igjen litt sånn personavhengig, hvem stoler du på, hvilken erfaringsbakgrunn har en teoretiker, eller en som har gjort praktiske erfaringer etc. (Mongstad)

Men jeg kan godt være nervøs for hva som skjer hvis det er store personutskiftninger. Jeg har jo vært svært privilegert fordi det har ikke vært personutskiftninger. Men jeg vet jo godt at på et eller annet tidspunkt så skjer det jo. De er jo neppe der for evig. Det kan jeg nok være litt nervøs for, for da vil jeg nok føle, ville de nye ha samme forhold til kunde - leverandør. Det kunne jeg nok være i tvil om for det er ikke sikkert nye så det på den måten, det ville jo være hva de selv legger i det. (Kalundborg)

---

<sup>75</sup> Begge raffinering og RAF har egen enhet for plan- og forretningsutvikling som blant annet fokuserer på behovet for fremtidig teknologi.

Fra F&Us side derimot, har man ikke alltid følt at raffineriene har hatt så stor tillit til dem:

**Ja, fordi folk, i mangel av tillit da, så var man paranoid på kontroll. Da er det viktig å kontrollere alt som skjer. Det var det som overrasket meg lite grann. (F&U)**

F&U har derfor vært bevisst på at for å bygge opp tillitsforholdet, har det vært nødvendig å vise resultater i det arbeidet de har utført for Raffinering og prioritere mer driftstekniske oppgaver. Gjennom dette mener de å ha sett en endring i positiv retning:

**Men du ser at innenfor en del områder hvor vi har vi jobbet en del år, la oss si 10 år som vi har på en god del av på la oss si en type raffineriprosesser, og etter hvert så blir den kompetansen akseptert, altså. Men du må jobbe litt da og utvikle både tillit og de må forstå at det har vi greie på osv. (F&U)**

#### **8.4.4 Erfaringsoverføring og ressursutveksling**

Raffineriene og F&U er enige om at erfaringsoverføring og ideutveksling er noe de bør bli bedre til, ikke minst gjelder det mellom de to raffineriene. Selv om raffineriene er forskjellige er det prosesser som er relativt like og som gir grunnlag for utveksling av erfaringer og beste praksiser. Både Mongstad og Kalundborg tror derfor det er mye å hente ved å få til økt samarbeid, ikke minst med hensyn til å ta ut synergier.

**Vi har ikke så mye kontakt med dem (Kalundborg). Det kunne gjerne ha vært mer. Det planlegges jo å gjøre noe med dette, for eksempel prøve å få til å jobbe mer på samme måte. For eksempel når det gjelder drivstoffspesifikasjoner, det å se Mongstad og Kalundborg under ett. Men saksbehandlerne burde hatt bedre kontakt. (Mongstad)**

**Min kontakt utad er til eksperter. Det er leverandører av teknologi og forskning, og det kunne også være Mongstad, altså utveksling av erfaringer. Men den delen er ikke stor. Det er en av de tingene jeg skal prøve å få til å bli bedre, utvekslinger av erfaringer med Mongstad. ...Ja, for det er ingen grunn til å oppfinne en ting her nede hvis den allerede er oppfunnet der. (Kalundborg)**

F&U deler dette synspunktet. De ser det derfor som en av sine oppgaver å få til økt erfaringsoverføring mellom raffineriene. Dette forsøker de å få til blant annet gjennom å arrangere ulike seminarer. F&U tror raffineriene ikke er veldig bevisst på dette, og at slike aktiviteter derfor ikke blir prioritert. F&U hevder samtidig at det er utveksling av erfaringer mellom dem og raffineriene, og at dette skjer gjennom den direkte kontakten de har med dem. Gjennom slik kontakt kan de fange opp problemstillinger og lære mer om drift:



**Det som jeg synes er viktig med å ha den direkte kontakten med raffineriene, for det første så lærer du en god del, begge to, det å plukke opp problemstillinger som senere kanskje blir et lite forskningsprosjekt. Du må jo være nær der det skjer for å både lære de riktige tingene og det å plukke opp de viktige problemstillingene for å ta de hjem og jobbe videre med. Så i høyeste grad, så skjer det erfaringsoverføring. Det tror jeg. (F&U)**

Det skjer noe erfaringsutveksling i mer formelle kontaktmøter mellom raffineriene, og da først og fremst Mongstad, og F&U. For Kalundborgs del har disse møtene vært mer tilfeldige. De har derfor startet en prosess (våren 1997) for å etablere mer formell møtevirksomhet for om mulig å få til et økt samarbeid med F&U. De tror det kan være fordelaktig med mer kontakt, ikke minst for at F&U skal få bedre innsikt i hva som skjer på raffineriet.

**Det ble etablert, hva skal man kalle det, noen informasjonsmøter, i hvert fall noen regelmessige møter, hvor man setter seg ned og sier hva er det som er på gang, hva er man i gang med på F&U, hva er det for noen problemstillinger man har i Kalundborg, slik at man liksom får en fornemmelse av hva er det som skjer. Da kan man få i gjennom noen ideer på tvers. Det er på gang at vi har slike møter. (Kalundborg)**

På det mer operative nivået i raffineriene poengteres det at skal man bli bedre på dette området, må det legges sterkere føringer. Dette gjelder erfaringsutveksling både mellom raffineriene og mellom raffineriene og F&U. De tror det hadde vært en fordel om RAF kom sterkere inn i bildet og ikke overlot dette til raffineriene selv. Da blir det lett nedprioritert.

**Men du kan jo si at RAF er jo en viktig enhet i det her puslespillet. Og hvis ikke de er flinke til å sy sammen samarbeid og nettverk, og jeg føler at det er de ikke. (Mongstad)**

Det som skjer fra RAFs side er mer på ledernivå og ikke på fagnivå, og konsekvensen er da at en derved ikke får utnyttet kompetansen godt nok:

**RAF har ikke etablert et eneste fora eller lignende. De har det på administrativt nivå, på ledernivå har de det, på direktørnivå. Men hvis du kommer litt lenger ned, så bruker ikke RAF den kompetansen i særlig grad. Man legger aldri opp til noen ideer, en skikkelig idedugnad og kommer sammen og prater litt. Og da er det klart, da blir det litt på stedet hvil. (Mongstad)**

Ser vi på ressursutveksling ønsker raffineriene mer av dette, både for å kunne lære av hverandre og få økt forståelse for hverandres problemstillinger. RAF påpeker at ressursutveksling generelt sett i Statoil er vanskelig, fordi den enkelte enhet ønsker å holde på egne ressurser. Det skjer imidlertid en viss utveksling av ressurser både mellom raffineriene,

men også mellom raffineriene og F&U (dvs. Mongstad, og F&U). Det gjelder begge veier. Et problem er at ansatte i F&U som er utplassert i lengre tid ofte ikke ønsker seg tilbake.

## **8.5 Analyse**

I dette avsnittet vil jeg foreta en analyse av caset, og da i henhold til de tre forskningsspørsmålene utledet i kapittel 1 (F1, F2 og F3). Analysen er min fortolkning av empirien beskrevet i de foregående avsnittene. Før jeg går nærmere inn på disse vil jeg drøfte markedseksponeeringen for partene.

### ***8.5.1 Markedseksponeering av Raffinering og F&U***

Raffinering ble på forhånd valgt ut til å representere en høyt markedseksponert kunde i undersøkelsen. Dette viser seg delvis å stemme. Raffinering befinner seg i en moden bransje med overkapasitet og det gjør konkurransesituasjonen hard. Imidlertid er det ingen av raffineriene som opererer direkte i markedet selv, i og med at et er andre (O&S) som har ansvaret for å selge produktene deres. Dette svekker markedseksponeeringen noe. Raffineriene har imidlertid kontakt med markedet og er godt orientert om markedssituasjonen. De må derfor sies å være markedseksponerte selv om de ikke opererer der selv. Muligens ville de opplevd dette enda sterkere dersom de selv hadde stått for salget.

Kalundborg synes å ha sterkere insentiver enn det Mongstad har. Det har nødvendigvis ikke sammenheng med konkurransesituasjonen, men at raffineriet har mindre strategisk betydning for Statoil enn Mongstad, og er dermed mer utsatt for salg. Det gjør at de må ha resultater for at Statoil skal beholde eierskapet. Mongstad er tettere knyttet opp til oppstrømvirksomheten i konsernet og er derved noe mindre sårbar. Mongstad har for eksempel større slakk i organisasjonen enn det Kalundborg har, men også Mongstad vil iverksette tiltak for å redusere slakket.

F&U ble valgt ut som en lite markedseksponert leverandør. Dette viser seg bare delvis å stemme. På strategiske forskningsprogrammer har F&U riktignok lite konkurranse, slik at her kan de ikke sies å være konkurranseutsatt. Imidlertid har Raffinering de senere år sagt at F&U skal prioritere mer kortsiktige oppgaver mer rettet mot drift av raffineriene, og på denne typer av tjenester har F&U en viss konkurranse. Det har sammenheng med at raffineriene har

inngått langsiktige avtaler med sine tidligere eiere (henholdsvis BP for Mongstad og Exxon for Kalundborg). Disse leverandørene, og også andre leverandører, blir i stor grad benyttet. Siden strategiske programmer skal resultere i mer konkrete teknologiprogrammer og spesifikke prosjekter med dedikert kunde, dvs. Mongstad eller Kalundborg eller begge, er F&U nødt til å prestere like godt som eksterne leverandører for å vinne tillit hos kundene og på den måten øke sjansen for å få gjennomslag for konkrete prosjekter. Totalt sett kan derfor F&U sies å være noe konkurranseutsatt.

### **8.5.2 *Kombinasjon av styringsmekanismer og rollen de spiller for samarbeidet (F1a og F1b).***

Samarbeidet mellom Raffinering og F&U er i hovedsak basert på styringsmekanismene autoritet, tillit og personlige relasjoner. Samarbeidet er *autoritetsstyrt* ved at det fra konsernnivå er bestemt at F&U skal ha ansvar for teknologiutvikling knyttet til raffineringsevne. Videre er det lagt noen føringer om hvordan samarbeidet skal organiseres, slik at her vil det være noe formalisering som et resultat av sentralisering. Dette gjelder spesielt for samarbeidet omkring strategiske forskningsprogrammer. Samtidig har partene selv et stort rom for å velge hvordan de vil organisere samarbeidet, slik at det ikke er fullstendig sentralisering. Dette gjelder spesielt det løpende samarbeidet mellom raffineriene og F&U. Her synes det å være minimalt med sentralisering, både fra konsernnivå og fra resultatområdenivå (RAF). Ser vi på samarbeidet mellom RAF og F&U har de selv utviklet noen rutiner (formalisering) for hvordan organisere dette, i tillegg til det som er bestemt fra konsernnivå. Raffinering synes å besitte størst beslutningsmyndighet i relasjonen. Det gjelder både i samarbeidet mellom RAF og F&U og det enkelte raffineri og F&U. Det er RAF som til slutt tar de endelige beslutningene om hvilke programmer, strategiske eller mer kortsiktige teknologiprogrammer, som skal gjennomføres, selv om det vil være en felles diskusjon i forkant.

Samarbeidet mellom raffineriene og F&U er lite formalisert. Liten formalisering gjør at samarbeidet blir tilfeldig og ikke minst mindre omfattende enn det ellers kunne ha vært. Manglende formalisering bidrar også til mindre erfaringsoverføring mellom raffineriene og F&U. Som et resultat av dette blir samarbeidet i stor grad avhengig av spesielt *personlige relasjoner*, men også *tillit*. Personlige relasjoner blir ofte avgjørende for om raffineriene tar kontakt med F&U og ber om hjelp til noe. Dette gjelder spesielt for Kalundborgs vedkommende. De har færrest kontakter i F&U og i Statoilsystemet generelt. Ved at F&U

klarer å opparbeide seg tillit<sup>76</sup>, vil omfanget på samarbeidet øke. For F&U er dette spesielt viktig siden de er avhengig av å ha Raffinering som kunde. Den kompetansen de har opparbeidet seg innen raffinering lar seg ikke uten videre overføre til andre områder.

Pris og økonomiske insentiver er ikke utbredt i dette samarbeidet. Prisen er ikke et tema i samarbeidet mellom Mongstad og F&U. Prisen har liten eller ingen betydning for om de kjøper tjenester av F&U eller ikke. Prisen spiller en viss rolle for omfanget på samarbeidet mellom Kalundborg og F&U. Prisen er et av flere element som vurderes når det gjelder kjøp av tjenester eller ikke. For RAFs del er pris i seg selv mindre relevant, da de ikke kjøper tjenester på samme måte som raffineriene. RAF er imidlertid opptatt av å få best mulig resultater ut av forskningsmidlene, og de stiller også krav om at F&U må ha utført oppgaven til et bestemt tidspunkt. Det samme gjør også raffineriene med de mer løpende oppgaver de ønsker utført. Hvis F&U ikke overholder kravene reduseres tilliten til F&U, noe som kan redusere deres mulighet til å få tilført oppgaver i fremtiden. Muligheten for framtidige oppdrag blir dermed insentivet.

### *Oppsummering*

Denne relasjonen består av en markedsekspontert kunde og en noe markedsekspontert leverandør. Styringsmekanismene i relasjonen er for det første autoritet og dernest personlige relasjoner og tillit. Selv om det er noe autoritetsstyring ovenfra, har partene selv myndighet til å utforme ”regler” for samarbeidet. Samarbeidet er dermed basert på en kombinasjon av sentralisering og desentralisering. Fordi F&U er noe konkurranseutsatt på en del tjenester de leverer til raffineriene, er de avhengig av at kundene har tillit til dem. Økt tillit øker også muligheten til å få forankret mer forskningsmessig interessante problemstillinger ute på raffineriene. Fordi samarbeidet er lite formalisert blir personlige relasjoner viktig, og har stor betydning for omfanget på samarbeidet mellom raffineriene og F&U. Prisen spiller liten rolle for samarbeidet, hvis vi ser bort fra relasjonen Kalundborg - F&U. Her spiller prisen en viss rolle for omfang. Styringsmekanismene er oppsummert i tabell 8.1. Kontraktstype er inkludert i tabellen, selv om det egentlig ikke er en styringsmekanisme.

---

<sup>76</sup> noe jeg vil komme tilbake til i avsnitt 8.5.3

**Tabell 8.1: Kombinasjon av styringsmekanismer mellom Raffinering og F&U**

Styrings-Mekanismer		Betydning for samarbeid
Kontrakt	Tildeling av forskningsmidler/budsjettavtale (internkontrakt)	Rammer for forskningsoppgaver
Økonomiske elementer	Internpris på ad hoc oppdrag	Liten betydning
Hierarkiske elementer	<p>Sentralisering: kostn.basert internpris på ad-hoc Oppdrag</p> <p>Formalisering:                      - RAF –F&amp;U: lite                      - raffineries-F&amp;U: lite</p> <p>Organisering: kjerneteam, kontaktmøter på ledernivå</p> <p>Beslutninger: kunde størst beslutningsmyndighet</p>	<p>Liten betydning</p> <p>Reduserer omfang både på samarb. Og erfaringsoverføring                      Avklare prioriteringer, erfaringsoverføring                      F&amp;U må innordne seg, fremmer kundeorientert atferd</p>
Tillit	Økende grad av tillit i relasjonen	Økt omfang på samarbeid
Personlige relasjoner	Flest mellom Mongstad og F&U, få mellom Kalundborg og F&U	Omfang på samarbeid, tillit til kompetanse

### 8.5.3 Krevende kunde og kundeorientert leverandør (F2)

Kunde-leverandør-forholdet mellom Raffinering og F&U er både sekvensielt og gjensidig (reciprocal). Sett ut fra et verdikjedeperspektiv vil F&U på den ene siden stå for leveranser til drift av raffineriesne (sekvensiell avhengighet). Samtidig er Raffinering ikke veldig avhengig av F&U for å utføre sine oppgaver. Noen av oppgavene kunne de enten ha ivaretatt selv eller benytte sine eksterne samarbeidspartnere eller markedet. F&U synes å være mer avhengig av Raffinering enn omvendt, siden de må få tilført forskningsmidler og ved at de har bygget opp spesifikk kompetanse. Samtidig er det i Raffineries interesse å ha god kontakt med F&U, slik at deres behov blir ivaretatt i forskningsprosjekter. Vi kan således si at avhengigheten er gjensidig (reciprocal), men avhengigheten fra raffineries side er som nevnt ikke spesielt stor.

#### *Krevende kunde*

Raffinering stiller store krav til hva en jobb skal inneholde (produkt/tjenesteelementer) og setter klare tidsfrister for når en oppgave skal være ferdig. Dette gjelder både RAF, Mongstad og Kalundborg. Når det gjelder kvalitet på arbeidet, har jeg vurdert det slik at Mongstad stiller middels krav, mens Kalundborg og RAF stiller store krav. For RAFs vedkommende har dette

sammenheng med at de krever at F&U må synliggjøre hva de bidrar med i forhold til anvendte forskningsmidler<sup>77</sup>. Årsaken til at Mongstad ikke scorer mer enn middels har sammenheng med at de sier de mangler kompetanse til å ta i mot en del av det F&U kan tilby. Det betyr at det vil være vanskeligere å vurdere kvaliteten på et arbeid. Dette vil selvsagt variere noe fra oppgave til oppgave. Pris som forhandlingstema er mest relevant for raffineriene i tilknytning til driftsoppgaver. Det er kun Kalundborg som stiller krav på området, og bruker prisen som et pressmiddel.

Begge raffineriene bruker exit-mekanismen i stor grad. Det ser imidlertid ikke ut til at de bruker denne som et pressmiddel, men at dette mer har sammenheng med den tradisjonen de har med å bruke eksterne leverandører, og da spesielt de langsiktige avtalene som er inngått. Kalundborg truer imidlertid indirekte med exit ved at de sier de kan få oppgaver utført billigere andre steder. Det kan tyde på at de er mer bevisst på exit som pressmiddel. Ser vi på voice, er det først og fremst RAF som bruker denne mekanismen og i liten grad raffineriene. Det skyldes både at samarbeidet mellom raffineriene og F&U er lite formalisert og at det er bruk av exit. Begge deler reduserer kontakten med F&U. Raffinerings kundeatferd er oppsummert i tabellen nedenfor:

**Tabell 8.2: Raffinerings kundekrav**

Stiller krav om	
- produkt/tjenesteelementer	i stor grad
- pris	
o RAF	-
o Mongstad	i liten grad
o Kalundborg	i stor grad
- kvalitet	
o RAF	i stor grad
o Mongstad	i middels grad
o Kalundborg	i stor grad
- Leveringstid (spes.raffineriene)	i stor/svært stor grad
Bruk av exit (gjelder raffineriene)	i stor grad
Ønske om exit*	-
Bruk av voice	
o RAF	i stor grad
o Raffineriene	i liten grad

\* mindre relevant siden exit brukes

<sup>77</sup> Dette har ikke bare sammenheng med kvalitet, men også med produkt/tjenesteelementer.

Av tabellen fremgår det at Raffinering er en krevende kunde. Dette gjelder spesielt RAF og Kalundborg. Mongstad framstår som noe mindre krevende enn disse, selv om også de stiller krav. En årsak til at raffineriene og da spesielt Mongstad ikke ser på seg selv som krevende kunde, har sammenheng med at de ikke har stiller krav til omfanget på samarbeidet. Dette momentet er ikke tatt hensyn til i tabellen ovenfor.

En mulig forklaring til at Raffinering totalt sett framstår som en krevende kunde er at de er et markedsekspontert resultatområde. Som nevnt er Mongstad mindre krevende enn Kalundborg, selv om Mongstad har et større omfang på samarbeidet med F&U både når det gjelder forskningsoppgaver og mer driftsrettede oppgaver. Det kan ha sammenheng med at Mongstad ble vurdert til å være noe mindre markedsekspontert enn Kalundborg. Dette gir også støtte til ovennevnte antakelse. En annen mulig årsak er manglende kompetanse, i det Mongstad har et noe lavere kompetansenivå enn Kalundborg. Mongstad er også noe negativ til interne kundeleverandør-betegnelser. Vi skal ikke se bort fra at dette kan påvirke hvordan de opptrer som intern kunde.

#### *Kundeorientert leverandør*

Den delen av F&U som jobber med raffineringsteknologi har få kunder i Statoil i og med at det kun er to raffinerier. For de strategiske programmene utgjør hele resultatområdet kunden (dvs. kun en kunde), mens for driftstjenester og en del av teknologiprojektene kan F&U sies å ha to kunder<sup>78</sup>. F&U ivaretar kundenes behov i stor grad. De har lagt vekt på å skaffe seg driftserfaring nettopp for å gjøre dette. De har også prioritert mer driftstekniske oppgaver på bekostning av langsiktige forskningsprosjekter. Kvaliteten på arbeidet deres må også karakteriseres som god, da Raffinering ikke har noe å utsette på denne. Ser vi på fleksibilitet varierer dette noe med hensyn til type oppgave. De er mindre fleksible på strategiske oppgaver enn på driftsoppgaver. Det gjør at de kommer ut som middels til stor grad av fleksible på denne dimensjonen. F&U overholder avtalte tidspunkter for levering. Dette er spesielt viktig for driftsoppgaver. Når det gjelder informasjon kommer de noe dårligere ut. Det skyldes at Raffinering ikke er fornøyd med den informasjonen de får fra dem, slik at dette er et potensielt forbedringsområde. Når det gjelder respondering på voice, kan vi anta at de gjør det i og med at er opptatt av å ivareta kundens behov. Problemet er at raffineriene i liten grad bruker denne mekanismen. Jeg har derfor valgt å ikke gi noen score på denne. F&U sin kundeorientering er oppsummert i tabell 8.3.

**Tabell 8.3: F&U's kundeorientering**

---

Ivaretar kundens behov på en god måte	i stor grad
Kvalitet på utført arbeid	i stor grad
Fleksible overfor endringer i kundens behov	i middels til stor grad *
Leverer produkter og tjenester til avtalt tidspunkt	i stor grad
Informasjon generelt	i liten grad
Gir beskjed ved endringer **	-
Responderer på voice	i stor grad

---

\* mindre fleksible ved strategiske oppgaver enn driftsoppgaver

\*\* mangler informasjon, men raffineriene stiller store krav til leveringstid, er det lite rom for å oversitte denne, slik at jeg vil anta at dette blir gjort.

Ut fra tabellen kan vi betegne F&U som en høyt kundeorientert leverandør. Denne påstanden understøttes av at raffineriene ser på F&U som en like profesjonell leverandør som eksterne leverandører de har kontakt med. En mulig årsak til at F&U opptrer kundeorientert er at de er noe markedsekspontert, eller at de helt klart har insentiver til opptre kundeorientert ved at de er avhengig av Raffinering.

#### *Samspill kunde- og leverandøratferd*

F&Us kundeorientering kan nødvendigvis ikke tilskrives bare det at de har sterke insentiver, men kan og ha sammenheng med at Raffinering stiller store krav til dem. F&U er også mer avhengig av Raffinering enn omvendt. Raffineriene er i realiteten strengt tatt ikke avhengig av F&U, verken til driftsstøtte eller mer forskningsrettede oppgaver. Sistnevnte skyldes at Statoil som en liten raffinør kun vil drive med inkrementell teknologiutvikling. Store investeringer i teknologi vil kjøpes utenfra og ikke utvikles av F&U. Det ubalanserte avhengighetsforholdet<sup>79</sup> innebærer at F&U må innorde seg Raffinering. De er nødt til å opptre kundeorientert for å etablere tillit og øke omfanget på samarbeidet og sikre midler til mer langsiktig forskning.

#### *Oppsummering*

Begge parter har omtrent samme oppfatning med hensyn til egen og motpartens atferd. Raffinering framstår som en krevende kunde, og det kan ha sammenheng med at de er vurdert til å være en markedsekspontert kunde. Mongstadraffineriet er minst krevende og det kan

---

<sup>78</sup> De to raffineriene.

<sup>79</sup> Makt-avhengighets-forholdet vil bli nærmere drøftet i avsnitt 8.5.4.



skyldes at de ikke har god nok kompetanse på alle områder til å være en krevende kunde. F&U framstår som en kundeorientert leverandør, til tross for at de ble vurdert som lite markedseksponert i utgangspunktet. Imidlertid viser det seg at de til en viss grad er markedseksponert, både ved at raffineriene bruker exit-mekanismen og ved at de er avhengig av Raffinering for tildeling av fremtidige forskningsmidler.

#### **8.5.4 Egeninteresse versus fellesinteresse (F3)**

Begge parter har egne mål de ønsker å oppnå, men Raffinering har et større fokus på økonomiske målsettinger enn F&U. Det har sannsynligvis sammenheng med at raffineriene kan beskrives som en resultatenheter (profit center) med kostnads- og inntektsside, mens F&U mer kan karakteriseres som et kostnadssenter selv om de i Statoils terminologi representerer et eget resultatområde. Dette tilsier at Raffinering kan ha det største incentivet til å opptre i egeninteresse. På den annen side er F&U en enhet preget av sterk faglighet og slike enheter har ifølge teorien en tendens til å prioritere faglig interessante problemstillinger foran kundenes problemstillinger. Som vi så i forrige kapittel (8.5.3) synes sistnevnte ikke å være tilfelle.

Hvis vi starter med bruk av makt, ser vi at Raffinering bruker noe makt ved at samarbeidet skjer mye på deres premisser. Raffinering besitter en maktbase både ved å være eneste kunde til F&U innen dette fagområdet og ved at de tildeler forskningsmidler til F&U. På den annen side har F&U ekspertisen på raffineringsteknologi og det kan gi et grunnlag for bruk av makt (ekspertmakt). Imidlertid er raffineriene ikke avhengig av F&U for drift eller tilgang til teknologi, slik at i denne relasjonen utgjør denne ekspertisen ingen særskilt maktbase for F&U. Selv om F&U ikke deler Raffinerings mer kortsiktige tenkning, har de forståelse for dette og tar det til etterretning<sup>80</sup>, for eksempel ved å prioritere mer kortsiktige og adhoc oppgaver. Dette indikerer imidlertid ikke at de er mer opptatt av samarbeidet enn av seg selv. Det er helt klart også i deres egeninteresse å gjøre dette.

Ingen av partene ser ut til å drive med påvirkningsaktiviteter oppover i organisasjonen. Raffinering anser kanskje ikke dette for å være nødvendig siden det er de som besitter makten i relasjonen. Opportunistisk atferd ser heller ikke ut til å være noe problem. En mulig forklaring er at ingen i relasjonen har noe å vinne på dette. Dersom F&U opptre opportunistisk kan det slå tilbake på dem selv siden de er avhengig av Raffinering.

Raffinering har heller ikke noe utpreget motiv til å opptre opportunistisk overfor F&U. Det er i deres egen interesse at F&U får den informasjonen de trenger derfra.

Det er få konflikter i samarbeidet, selv om partene helt klart er differensierte. Begge parter synes det er naturlig at de ser forskjellig på ting. Dette kan vi og si henger sammen med problemforståelse. F&U opplever imidlertid at de til en viss grad må innordne seg Raffinering. En forklaringsfaktor er det assymetriske makt-avhengighetsforholdet som jeg har vært inne på tidligere, og dette kan også bidra til å redusere konflikter. Konfliktene kan med andre ord ligge latent. Selv om Raffinering besitter makten, fremstår de ikke som konfliktorienterte. Samtidig er det en viss konkurranse knyttet til forretningsutvikling mellom F&U og RAF og F&U og Mongstadraffineriet. Dette er årsakene til at konfliktdimensjonen blir vurdert til å være ”til en viss grad”.

Det er relativt lite erfaringsoverføring i relasjonen, og da spesielt mellom raffineriene og F&U. Raffineriene er til en viss grad (middels grad) interessert i dette, men dette blir ikke satt høyt nok opp på dagsordenen, slik at vi kan si at viljen i mindre grad er til stede. F&U på sin side forsøker å få dette til, både i relasjonen og mellom raffineriene. Hvorfor de gjør dette kan ha sammenheng både med egeninteresse og interesse for samarbeidet/fellesskapet. Erfaringsoverføring mellom raffineriene og dem selv kan være i egeninteresse, fordi det vil gi økt innsikt i raffinerienes problemstillinger. Erfaringsoverføring mellom raffineriene derimot, er mer til nytte for raffineriene enn for F&U. Årsaken til at raffineriene ikke prioriterer dette har blant annet sammenheng med den kortsiktige tenkningen som preger bransjen. Analysen er oppsummert i tabell 8.4 nedenfor.

---

<sup>80</sup> dette er relatert til problemforståelse i tabellen nedenfor.

**Tabell 8.4: Raffinerings og F&Us grad av egeninteresse versus fellesinteresse**

	Raffinering	F&U
Bruk av makt	I middels grad	I liten grad
Fleksibilitet	—	I stor grad
Problemforståelse	Til en viss grad	I stor grad
Påvirkningsaktiviteter	I liten grad	I liten grad
Opportunisme	I liten grad	I liten grad
Grad av konflikt	Til en viss grad	Til en viss grad
Interesse for erfaringsoverføring	Til en viss/ middels grad	I stor grad
Vilje til erfaringsoverføring	I liten grad	I stor grad

\* gjelder Mongstad og RAF

### *Oppsummering*

Raffinering fremstår som noe mer opptatt av egne interesser enn det F&U gjør. De vil at samarbeidet skal skje på deres premisser. Det kan ha sammenheng med at de måles på kostnader og inntekter. Samtidig utgjør raffineriene ikke kjernevirksomheten i Statoil og er oppkjøpte enheter. Det kan være en mulig alternativ forklaring. Imidlertid synes markedseksposering å være en mer plausibel forklaringsfaktor siden fellesinteresse her er mest relatert til dette spesifikke samarbeidet. Faktorene ovenfor er ikke drøftet ut fra forholdet til Statoil generelt, men til en del av F&U som yter tjenester direkte til dem. Samtidig kan vi si at Raffinering som kunde har en "rett" til å få sine behov dekket på best mulig måte, slik at det nødvendigvis ikke er uheldig for Statoil som organisasjon at de er opptatt av egne interesser. Det eneste er hvis erfaringsoverføring er viktig for kompetanseoppbygging og resultatoppnåelse. Da kan det være mer uheldig. Manglende erfaringsoverføring mellom raffineriene derimot kan være uheldig. Det kan bidra til at Statoil ikke klarer å ta ut eventuelle synergier som ligger i ha to raffinerier.

F&U framstår som en enhet som er opptatt av kunden og av fellesskapet og ikke egne interesser først og fremst. Imidlertid er det fordelaktig også for dem selv at de fokuserer på å få til et samarbeid, slik at det for F&U nødvendigvis ikke er noen motsetning mellom å opptre i fellesinteresse og i egeninteresse.

## 8.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gitt en kort beskrivelse av Raffinering og F&U og redegjort for hvordan de er markedseksponert. Videre har jeg beskrevet samarbeidet langs ulike dimensjoner sett fra deres ståsted. På bakgrunn av dette har jeg gjort en analyse av samarbeidet i henhold til de tre forskningsspørsmålene som ble skissert i kapittel 1. Raffinering er den av partene som er mest markedseksponert i denne relasjonen ved at de må selge sine produkter til et marked preget av overkapasitet. Raffinering står imidlertid ikke selv for salget og opererer dermed ikke direkte i markedet. Imidlertid har de god oversikt over markedssituasjonen. O&S ble i undersøkelsen valgt ut som en lite markedseksponert leverandør. Imidlertid viser det seg at de er markedseksponert, eller har incentiver til å opptre kundeorientert, både fordi raffineriene bruker exit-mekanismen og ved at de er avhengig av Raffinering som kunde. Samarbeidet mellom partene er først og fremst styrt av autoritet og sosiale mekanismer som personlige relasjoner og tillit. Raffinering fremstår som en krevende kunde og F&U som en kundeorientert leverandør. Dette synes å ha sammenheng med markedseksponering. Ingen av partene synes å ha store problemer med kunderollen, men Mongstadraffineriet mangler en del kompetanse på området og er den enheten som er minst positiv til at interne enheter skal ha kunde- og leverandørroller. Raffinering fremstår også som mer opptatt av egne interesser enn det F&U gjør, ved at Raffinering vil at samarbeidet skal skje på deres premisser. Det er også de som besitter makten i relasjonen.

## 9. Sleipner – Teknisk opplæring

	Markedseks. kunde	
	Høy	Lav
Markedseks. Leverandør	Høy	Sleipner - TOP
	Lav	

I dette kapitlet vil jeg beskrive og analysere samarbeidet mellom Sleipner og Teknisk Opplæring (TOP). Kapitlet starter med en kort beskrivelse av TOP (kapittel 9.1). Bakgrunnsbeskrivelse av Sleipner er gitt i kapittel 7 og blir derfor ikke gjentatt her. Det samme gjelder markedseksponeringen av Sleipner. I kapittel 9.2 presenteres en kort beskrivelse av hvorfor partene samarbeider, og i kapittel 9.3 er det redegjort for kombinasjonen av styringsmekanismer. I dette avsnittet er det også redegjort for markedseksponeringen av TOP. Kapittel 9.4 gir en beskrivelse av samarbeidet mellom Sleipner og TOP, mens kapittel 9.5 er min analyse av dette samarbeidet. De fire første kapitlene er basert på empiri og faktaopplysninger om partene, hvor jeg har lagt vekt på å få fram partenes egne synspunkter og betraktninger. Analysedelen (9.5) er mine fortolkninger av dette.

### 9.1 Beskrivelse av partene

#### *Sleipner*

For en beskrivelse av Sleipner, se kapittel 7

#### *Teknisk Opplæring (TOP)*

Teknisk opplæring er en resultatenheter som ligger i resultatområdet Drift olje (DRO). TOP ble etablert midt på 1980-tallet. Formålet var å gi opplæring til driftsmiljøet av Gullfaks A plattformen. Dette var den første plattformen Statoil hadde driftsansvaret for, og det var viktig for Statoil å synliggjøre utad at de hadde kompetanse på området. Fra etableringen og fram til 1993 var opplæringen hovedsakelig rettet mot driftsmiljøene, men ble så utvidet til også å gjelde teknologimiljøene på oppstrømsiden. I 1995 fikk TOP konsernansvaret for opplæring. Det betyr at de skal ha ansvaret for opplæring i hele konsernet, både nasjonalt og internasjonalt. TOP er lokalisert på Sandsli i Bergen.

Hovedoppgavene til TOP er opplæring innen driftstekniske disipliner, ingeniørtekniske områder, fagopplæring, forbedringsprosesser, helse, miljø og sikkerhet, ulike typer av

konsulenttjenester (for eksempel kompetansekartlegging), arrangør av konferanser og seminarer samt utvikling av læremetoder og pedagogiske hjelpemidler.

TOP har ansvar både for å levere egne kurs samt kjøpe inn kurs fra markedet. Litt avhengig av fagområde leverer TOP omtrent halvparten av kursene, mens resterende del av kursporteføljen kjøpes fra ulike leverandører, gjerne underleverandører til Statoil som leverer utstyr til plattformene (for eksempel ABB og Kværner). TOP forhandler sammen med Anskaffelse<sup>81</sup> fram rammeavtaler med disse underleverandørene eller andre kursleverandører. De fleste opplæringstiltak i regi av TOP selges også til eksterne kunder, for eksempel andre oljeselskaper. Ifølge TOP er andelen eksterne kunder omkring 15-20%.

På egne kurs bruker TOP enten lærekrefter fra egen enhet eller leier inn instruktører eksternt eller fra andre enheter i Statoil. TOP har derfor lagt vekt på å etablere et godt nettverk med en del personer i Statoil for å kunne trekke på disse ved ulike arrangement. Dette mener de gir økt fleksibilitet. TOP har de senere år hatt en stor vekst i etterspørselen både fra interne og eksterne kunder. TOPs omsetning og volum av produktleveranser økte med 30% fra 1997 til 1998. Til tross for vekst i etterspørsel, skal TOP som organisasjon ikke vokse. På RO-nivå (Drift Olje) mener man at TOP i større grad bør konsentrere seg om skreddersydde kurs, mens mer obligatoriske og standardiserte kurs kan kjøpes eksternt.

TOP har en ambisjon om å bidra til størst mulig verdiskapning hos kundene ved å sikre en målrettet, koordinert og effektiv opplæring. For å oppfylle dette har de satt seg mål langs tre dimensjoner: 1) kunder, 2) egne medarbeidere og 3) prosess- og verdiskapning. For hvert kurs eller arrangement som gjennomføres, blir det gjennomført en kursevaluering. Målet er at kundene skal være tilfreds/meget tilfreds (score fra 4-6 på en skala fra 1 til 6). Målene langs medarbeiderdimensjonen er knyttet til kompetanseutvikling og kompetanseutnyttning. For sistnevnte dimensjon er målet å effektivisere læreprosessene hos kunder blant annet gjennom å videreutvikle IT-baserte læreprogrammer. For å nå målene har de utviklet en handlingsplan.

TOP gjennomgikk en reorganisering 01.05.98 (dvs. i etterkant av undersøkelsen) og består av fire enheter: Ingeniørteknisk opplæring, Læreprosesser og pedagogisk utvikling, Helse, miljø og sikkerhet og Drifts- og fagopplæring samt to staber<sup>82</sup>. I desember 1998 ble TOP slått

---

<sup>81</sup> En resultatenheter i resultatområdet Teknologi, produkt og kompetanse.

<sup>82</sup> Endringen fra tidligere er ikke så stor at det har noen betydning for forståelse av resultatene.

sammen med Læring og Personell utvikling<sup>83</sup>. Dette gav en effektiviseringsgevinst på 3,5 årsverk. Det forventes ytterligere effektiviseringsgevinster i tiden framover.

## 9.2 Hvorfor samarbeid

Sleipner har samarbeidet med TOP fra før de kom i drift, ved at TOP fikk ansvaret for å koordinere de forskjellige opplæringsaktivitetene som skulle gjennomføres før plattformen kom i drift. Sleipner kjøpte i perioden 1991 til 1997 et årsverk av TOP. Vedkommende satt da i Sleipnerorganisasjonen og fungerte mer som en koordinator mellom partene. Som den første av driftsorganisasjonene, utviklet Sleipner kompetansenormer for opplæring og den "kjøpte" personen hadde ansvaret for dette.

Sleipner er en av enhetene i Statoil som har kjøpt mye kurs og tjenester fra TOP. Det har blant annet sammenheng med at de ansatte skal ha kompetanse innen flere fag, slik at bemanningen kan holdes lavest mulig. Sleipner avdekker sitt totale opplæringsbehov gjennom medarbeidersamtaler. På bakgrunn av disse samtalene blir det vurdert hvilken utvikling den enkelte ansatte skal ha og hva det innebærer av kurs. I tillegg kommer kurs som er pålagt av myndighetene, for eksempel innen helse, miljø og sikkerhet. En del av de kursene Sleipner kjøper fra TOP er skreddersydde for Sleipner. Ved skreddersøm er det viktig med en god kommunikasjon mellom partene. En i TOP sier det slik:

**Det er flere gevinster ved det (samarbeid). For det første kan man få bedre skreddersydde produkter. Det blir mer målrettethet ved nye produkter, og det blir lettere å ha arrangement som er mer målrettet inn mot kunden. På den måten får man også mer tilfredse kunder. At kundene er tilfreds er viktig for om det er suksess eller ikke. (TOP)**

TOP utfører også en del oppgaver administrative oppgaver knyttet til gjennomføring av kurs, som for eksempel å holde kontroll med hvilke kurs den enkelte medarbeidere har gjennomført, inngå kontrakt med eksterne kursleverandører på vegne av kunder, sende ut kursbekreftelser etc.

---

<sup>83</sup> En annen enhet i Statoil.

### 9.3 Markedseksponering

I dette avsnittet vil jeg først beskrive TOP's markedseksponering og deretter redegjøre for styring og organisering av samarbeidet. Sleipners markedseksponering er beskrevet i kapittel 7.

#### 9.3.1 Markedseksponering av TOP

TOP representerer en markedseksponert leverandør i undersøkelsen. TOP er en av de få leverandørene i Statoil som kan sies å være tilnærmet lik et overskuddssenter. TOPs målsetting er å gå i økonomisk balanse. Interne leverandører i operatørselskaper skal etter norsk lov ikke gå med overskudd, driften skal være "et cost"<sup>84</sup>. TOP fikk i 1998 et overskudd på 4 millioner (mot 1,2 millioner i 1997). Dette overskuddet fordeles ut på kunder i henhold til kundenes kursaktivitet.

Interne kunder er ikke pålagt å kjøpe et bestemt volum av TOP hvert år. TOP er dermed avhengig av å selge sine produkter for å nå sitt mål om å gå i økonomisk balanse<sup>85</sup>. De sier videre at kunder kan velge om de vil kjøpe deres tjenester internt eller eksternt, noe som betyr at deres produkter må være konkurransedyktige med hensyn til pris og kvalitet:

**Det er ingen pålegg i organisasjonen om å kjøpe våre tjenester, så resten av organisasjonen kan velge om de vil kjøpe tjenestene internt eller eksternt. Så dermed må våre produkter være konkurransedyktige både med hensyn til kvalitet og pris. (TOP)**

På RO-nivå<sup>86</sup> derimot, sier de at interne kunder skal kjøpe de produktene som TOP har av TOP, at det med andre ord er intern kjøpeplikt og ikke exit-mulighet. Det forekommer imidlertid at kunder ikke bruker TOP selv om de er pålagt det, men dette skjer sjeldnere i dag sammenlignet med noen år tilbake. Det er spesielt nedstrømssiden (metanol, raffinering,

---

<sup>84</sup> Skal en enhet være et rent overskuddssenter, må denne skilles ut i eget AS, jfr. caset O&S-Navion. Det oljeselskapet som har operatøransvaret for et felt skal i utgangspunktet verken tape eller vinne på å være operatør i forhold til partnerne. Hvorvidt dette er reelt eller ikke, kan imidlertid diskuteres. Det vil bl.a. avhenge av de internprisene en opererer med. Dette er noe jeg ikke har gått inn på her, og er således utenfor oppgaven. Kostnadene med å drive feltet fordeles ut på alle partnerne i henhold til eierandel.

<sup>85</sup> I et telefonintervju i februar 1999 sier en informant at dette er en reell problemstilling for TOP. I en situasjon med lave oljepriser forventes det redusert etterspørsel etter deres tjenester. Det betyr at de må se etter alternative markeder både internt og eksternt og utvikle nye produkter.

<sup>86</sup> Resultatområdet Drift Olje som TOP er en resultat enhet i.



markedsføring etc.) som bruker markedet, selv om TOP har et konsernansvar for opplæring også her. TOP vil dermed konkurrere med eksterne leverandører hos disse kundene.

Tradisjonelt sett så har de på plattformen vært veldig lojale mot oss og kjøpt kurs hos oss. Vi ser jo at andre enheter ikke kjøper kurs hos oss i samme grad dersom de kan få det billigere i markedet, for eksempel Mongstad og MAR, de kjøper jo litt hos oss, men også i markedet direkte. (TOP)

Det understrekes på RO-nivå at TOP har et press på seg til å levere resultater dersom de skal ha en framtidig funksjon i selskapet. Det er spesielt prisen pr. kurs-elevdag som er viktig:

Det er veldig viktig at TOP klarer å synliggjøre at de er konkurransedyktig. Kurs-elevdag-prisen er viktig her. TOP må klare å synliggjøre at kurs-elevdagprisen holder et nivå som er like godt og helst bedre enn det som finnes i markedet.....Vi har sagt at dersom de ikke kan klare det, ja så må de legge ned virksomheten. Skal de ha livets rett må de være attraktive. Det må de klare å dokumentere. Det at de selger også til eksterne aktører er vel et synlig bevis på at de er konkurransedyktig. (Drift Olje)

Kurselevdagprisen har blitt redusert fra 1997 til 1998. Ifølge årsregnskapet til TOP for 1998 er TOP's produktpriser gjennomgående lavere enn sammenlignbare eksterne produkter.

### ***9.3.2 Styring og organisering av samarbeidet***

Kjøp og salg av produkter og tjenester skal fortrinnsvis skje gjennom det som betegnes torgprosessen<sup>87</sup>. Dette er en sterkt formalisert prosess ved at konsernstab økonomi har utviklet klare retningslinjer for hvordan denne skal skje. Prosessen er imidlertid lite omfattende i denne relasjonen. Avtalen, eller budsjettet, er noe man som regel blir enige om pr. telefon eller i et møte, slik at det her ikke er en omfattende prosess i forkant. Sleipner tar vanligvis utgangspunkt i fjorårets budsjett og vurderer om volumet skal økes eller reduseres. Dette blir så konkretisert i behov som skal meldes inn til TOP innen 1. november. Dette er en dato bestemt av TOP og var en sak som ble løftet opp i organisasjonen (RO-nivå). Sleipner opplever dette som uproblematisk.

Etter at Sleipner sluttet å kjøpe et årsverk av TOP (jfr. avsnitt 9.2) er det personer både i Sleipner og TOP som har rollen som kontaktpersoner og skal ivareta kontakten mellom dem. Ledere i landorganisasjonen til Sleipner har ansvar for å godkjenne opplæringsplaner og godkjenne kurspriser. Dette formidler de videre til kontaktpersonene i Sleipner som så

---

<sup>87</sup> Jfr. kapittel 5.

formidler dette videre til TOP. Mesteparten av kontakten mellom Sleipner og TOP skjer dermed mellom kontaktpersonene. Det er ikke etablert en fast møtstruktur i samarbeidet, men det legges opp til et par møter pr. år. Hovedtyngden av kontakt skjer på telefon eller mail. Sleipner anser det som fordelaktig å ha faste kontaktpersoner i TOP.

Det er visse insentiver i «kontrakten» mellom partene, og da relatert til det å melde av folk på kurs. Dersom dette ikke blir gjort innen 14 dager før kurset skal gjennomføres, må kunden betale for dette uavhengig av om det er TOP selv eller en ekstern leverandør som står for kurset. Det er TOP som har bestemt at det skal være slik, da de ikke vil bære kostnadene forbundet med dette. TOP mener kundene bør bli flinkere til å ta dette til etterretning.

**Det burde blitt en mer restriktiv holdning til å oppfylle de avtalene som ligger i bordet, det tror jeg man kunne tjent veldig mye på. Vi setter opp kurs til for eksempel 10 personer, og så er det bare halvparten som kommer. (TOP)**

Sleipner opplever dette som lite rettfærdig, spesielt når det gjelder kurs arrangert av TOP. TOP har også utarbeidet skjemaer som skal brukes ved kursbestilling slik at kundenes krav og ønsker blir dokumentert. Dette har de gjort bl.a. for å unngå uenigheter i ettertid om hva man har blitt enige om.

Prisen på kurs er fastsatt av TOP. Prisen vil avhenge av hva hvilken type kurs det er, antall deltakere, hvor mange ganger et kurs gjentas med videre. For kurs som kjøres av andre enn TOP beregner TOP seg et beløp for å dekke inn egne kostnader knyttet til dette (for eksempel kostnader knyttet til forhandlinger av rammeavtaler).

#### **9.4 Samarbeid mellom Sleipner og TOP**

Dette avsnittet er delt inn i fire deler. Først beskrives samarbeidsatferd (som igjen er delt inn i kundeorientering, kundeatferd, informasjon og kommunikasjon), deretter konflikt, tillit og personlige relasjoner og til sist vilje og interesse for erfaringsoverføring.

#### **9.4.1 Samarbeidsatferd**

Begge parter mener de har et godt samarbeidsklima og at det er en god og åpen tone mellom dem. TOP er positiv til at enheter i Statoil skal opptre som kunder og leverandører. De mener det har en bevisstgjørende og motiverende effekt. Samtidig ser man at det kan gi økt konkurranse internt i organisasjonen, og at det er visse kostnader forbundet med dette. Likevel poengteres det at det at fordelene er større enn ulempene.

#### *Kundeorientering*

Sleipner er i all hovedsak fornøyd med sitt samarbeid med TOP. Sleipner er minst fornøyd med det administrative apparatet i TOP. De er trege med å besvare henvendelser slik at det ofte blir nødvendig å purre på og etterspørre informasjon. TOP's kundeundersøkelse for 1998 viser at kundene gjennomgående er fornøyd, selv om det varierer noe for avdeling til avdeling i TOP. Gjennomsnittlig tilfredshet i undersøkelsen er 5 på en skala fra 1 til 6 hvor seks er best. TOP sier de er bevisst på at de fortsatt må forbedre det tverrfaglige samarbeidet med sine kunder og bli flinkere til å overholde tidsfrister.

Ser vi først på innhold i og utvikling av kurs, mener Sleipner at TOP er lydhøre overfor innspill. Ikke minst mener de det har skjedd forbedringer på dette området. Mye av kommunikasjonen omkring kurs er imidlertid mellom kundekontaktene i Sleipner og i TOP. I Sleipner ønsker de plattformansatte å bli trukket mer med i dette arbeidet. I en rapport (juli 1998) utarbeidet av en gruppe i Sleipner står det som følger:

**Det bør legges opp til at en større andel tekniske kurs blir utarbeidet i samarbeid med personell fra plattformen. Det har fra tidligere erfaring vist at slike kursopplegg har bedre gjennomslag og høyere utbytte. Vi vet hvor skoen trykker og det vil gi en mer inngående gjennomgang av det konkrete utstyret vi har om bord. (Sleipner)**

TOP sier det er visse ulemper med å trekke kundene inn i kursutvikling, fordi de da vil bruke mye lengre tid. Likevel er dette en type arbeid de vil vektlegge fordi det gir mer fornøyde kunder. TOP hevder de jobber mer og mer sammen med kundene og at de ønsker å ha et tett samarbeid med kundene sine når det gjelder utvikling av kurs, læreprogrammer, undervisning m.v. TOP sier samtidig at kundene ikke alltid tar seg tid til å samarbeide om kurs selv om de inviteres til det. Dette gjelder generelt i Statoil og ikke Sleipner spesielt. Dette vil spesielt

gjelde dersom det er endringer i kundens organisasjon eller i Statoil. Da blir slike oppgaver nedprioritert. Flere i TOP understreker at det er viktig å tilby kundene kurs som de vil ha.

**Det er kunden som har makta...De sier jo hva de vil ha eller hva de ikke vil ha...Det er de som bestemmer hva vi skal levere, ikke motsatt. Vi kan ikke levere langebrød, hvis de bare skal ha fullkorn. Da må de få fullkorn...Det er de som bestemmer. Hadde det ikke vært for dem hadde ikke vi eksistert. (TOP)**

Noen i Sleipner mener imidlertid at det er TOP som setter rammene for samarbeidet, og at de må forholde seg til disse. Samtidig presiseres det at de får den hjelpen de trenger når de ber om det. En sier dette:

**De har sine formeninger om hva de mener TOP skal yte av hjelp og service og hvordan de skal jobbe og hva de eventuelt vil låne ut til oss. Men når vi først aksepterer det, og de ser at vi trenger hjelp sånn og sånn, så får vi det. Men du kan si, de setter sine kriterier først, så kan vi eventuelt velge hva vi trenger. (Sleipner)**

Som nevnt tidligere krever TOP at påmelding til kurs skal skje innen 1. november det foregående år. Det gjør det lettere for dem å planlegge og spre aktivitetene ut over året. TOP sier dette også er mer fordelaktig for kundene ved at de i større grad sikrer at de får gjennomført de nødvendig kurs. Før var det mer slik at "alle" skulle ha kurs på slutten av året og da ble det problemer med kapasiteten. Sleipner mener denne påmeldingsfristen er helt uproblematisk, ikke minst fordi TOP utviser fleksibilitet på området og tar i mot etteranmeldelser. De synes imidlertid at TOP er litt for stivbeint når det gjelder fristen for å melde folk av på kurs.

Når det gjelder kvaliteten på TOP's arbeid, uttaler de fleste i Sleipner at TOP er like dyktige eller bedre enn eksterne leverandører. I tillegg stoler de mer på TOP enn på eksterne. De sier at TOP mer er interessert i å dekke deres behov, mens eksterne er mer opptatt av å tjene penger. Noen mener imidlertid at eksterne aktører er mer profesjonelle fordi de har et større press til å gi kunden det kunden vil ha:

**Jeg tror de (eksterne leverandører) ville lagt seg mer i selen. De hadde skreddersydd helt i detalj som vi hadde villet...Du vet, en ekstern leverandør står mye mer på. Det gjelder alt, både innenfor det ene og det andre. De er liksom litt mer frampå. De er mye mer bevisst og de tilfredsstiller kunden bedre. TOP har blitt en del av Statoilsystemet, sånn det går sin vante gang. (Sleipner)**

Selv om vedkommende er den som er mest kritisk til TOP, mener han i likhet med de øvrige intervjuobjektene at det er fordelaktig å bruke TOP framfor en ekstern leverandør. Det har sammenheng med at TOP er en viktig støttefunksjon når det gjelder opplæring, forhandler med eksterne leverandører og gjør en del av det administrative arbeidet rundt dette. Dersom Sleipner har et behov og TOP ikke har noe å tilby selv, synes Sleipner at TOP er flinke til å finne fram til tilbud i markedet.

TOP ser ikke på det eksterne markedet som en trussel, men at en av deres oppgaver er å være orientert om tilbudene i markedet og bidra til at dette kommer kundene til nytte. Samtidig kan de være en kvalitetssikrer av disse tilbudene. Noen i Sleipner synes at TOP ikke gjør en god nok jobb når det gjelder kvalitetssikring av slike kurs, og at TOP i større grad må følge opp negative tilbakemeldinger på mer eksterne kurs.

TOP synes imidlertid at det er fordelaktig at kurs og andre opplæringstiltak kanaliseres gjennom dem. De hevder de kan oppnå gunstigere avtaler med eksterne leverandører enn om kundene skulle gå ut enkeltvis selv. Ved å gjøre store innkjøp kan det oppnås rabatter:

**Den viktigste grunnen til at man skal bruke TOP er at Statoil skal få stordriftsfordeler. Når TOP går ut og gjør rammeavtaler med ABB eller Kværner eller hvem det måtte være, så har TOP muligheten til å påvirke prisen. Hvis Sleipner og Statfjord og Gullfaks skulle gjøre enkelthenvendelser til de samme, så måtte de sannsynligvis betale mye, mye mer for den samme varen. (TOP)**

I etterkant av hvert kurs gjennomfører TOP en kursevaluering. Denne utgjør et viktig grunnlag for forbedringer. Kursevalueringen er ikke anonym. TOP sier det er en fordel fordi de da kan ta kontakt med kursdeltakere å få utdypet hvorfor de eventuelt ikke er fornøyde og få informasjon om hva som skal til for å få ting bedre, rette opp misforståelser og lignende. De negative tilbakemeldingene de får skyldes ofte utenforliggende forhold som TOP ikke alltid kan gjøre så mye med (for eksempel noe som oppstår på hotellet der kurset holdes o.l) og som har mindre relevans for kurset. Sleipner bekrefter dette. TOP gjennomfører interne evalueringsmøter en gang pr. måned hvor de går gjennom evalueringer etter kurs. Hensikten er å vurdere eventuelle forbedringstiltak. TOP tar også ut kurs som viser seg ikke å fungere. I TOP's årsrapport for 1998 rapporteres det at de har igangsatt diverse forbedringstiltak som et resultat av tilbakemeldinger fra kunder. Ifølge Sleipner tar TOP vanligvis tilbakemeldinger til

etterretning, men det hender de må følge dette opp og purre på. TOP mener de kan bli flinkere til å bygge relasjoner til kunder, og styrke kundekontakt og salg.

### *Kundeatferd*

I caset Sleipner – UBT fremkom det at Sleipner ikke var en spesielt krevende kunde overfor UBT. Dette hadde blant annet sammenheng med det ubalanserte makt-avhengighetsforholdet mellom dem. I Sleipner er det enighet om at de heller ikke er en spesielt krevende kunde overfor TOP. En i Sleipner sier dette om å være krevende kunde eller ikke:

**Det er jo en liten del av vår hverdag<sup>88</sup>, egentlig, så hvor krevende vi er, jeg synes ikke vi er så krevende. (Sleipner)**

Det er delte meninger innad i Sleipner med hensyn til hva de synes om prisen de må betale. Noen synes TOP er billigere enn eksterne leverandører, andre synes de er dyrere. Imidlertid er det ingen som prøver å presse på prisen eller tar dette opp med TOP i særlig grad:

**Men det er greit, de skal jo tjene penger TOP også. De legger vel litt på for å finansiere egen drift. (Sleipner)**

**Nei, vi aksepterer det vi får. Nå har TOP akkurat annonsert at de skal ha «billigsalg» på kurs ut året<sup>89</sup>, så de blir vel mer prisbevisste TOP også. Vi prøver ikke å presse dem på pris på noen måte. (Sleipner)**

TOP derimot synes å helle mot at Sleipner er en krevende kunde, selv om det ikke er full enighet om dette. De sier at Sleipner ikke har problemer med TOP sine priser, men at de ønsker å få valuta for opplæringspengene og at det stilles krav spesielt til kvaliteten på opplæringen:

**I det hele tatt så er jo lederne i Sleipner veldig opptatt av at de skal få valuta for opplæringspengene. De forventer at folk skal komme tilbake med nye kunnskaper som gjør at de får mindre havarier og mindre driftsforstyrrelser. (TOP)**

**Alle er krevende på sin måte. De fleste er det jo på fag da, at det skal være skikkelig kvalitet. Så har vi selvfølgelig noen som ser mer på penger enn på innhold...Sleipner er krevende på begge sider, veldig krevende på begge sider. (TOP)**

---

<sup>88</sup> Dvs. at dette ikke er noe de er opptatt av i daglig drift.

<sup>89</sup> Ble nevnt i et oppfølgingsintervju i oktober 1998.

Sleipner går ikke selv ut i leverandørmarkedet og kjøper de tjenester som TOP leverer, men kjøper kurs og opplæring fra TOP og bruker også de inngåtte rammeavtalene. Dersom det er behov for å kjøpe kurs og opplæring fra andre leverandører enn de det er inngått rammeavtaler med, gjøres dette vanligvis også gjennom TOP. På spørsmål om de kunne tenke seg å gå direkte i markedet får jeg følgende svar:

**Vi er jo formet i det sporet at det skal være sånn og det er greit det. Det er ikke noe stort problem i dag.**  
(Sleipner)

**Vi har fått regler om at vi skal bruke TOP, og da gjør vi vel som vi får beskjed om.** (Sleipner)

De fleste mener det er tidsbesparende å bruke TOP fremfor det eksterne markedet. Dette har også sammenheng med at TOP ivaretar en del av formalitetene omkring kurs, for eksempel få dette inn på CV til kursdeltakere, kursinformasjon til deltakerne, etc. Sleipner sier de ikke har kapasitet selv til å følge med i markedet. Skulle de gjort det, måtte de hatt flere ansatte i egen organisasjon. Følgende utsagn kan illustrerer dette:

**For meg ville det være et veldig handikap dersom vi ikke hadde TOP lenger. Da måtte jeg begynne å følge med i markedet selv, og tenk på hva slags kursplan vi ville få da. Det ville bli meget komplisert...For hvis ikke vi hadde hatt TOP så måtte vi ha bemannet oss opp her til å ta seg av dette arbeidet, da måtte vi ut på markedet selv.** (Sleipner)

TOP mener at driftsenhetene er veldig lojale overfor dem, og at det er en av årsakene til at de bruker TOP når det gjelder kjøp av kurs:

**Jeg tror dette har noe med tradisjon å gjøre. TOP ble jo etablert for å ta seg av opplæringen på Gullfaks A plattformen, så kom Statfjord i 87 - 88, osv. Så har det jo blitt slik over tid at vi har stått for opplæringen på plattformene. De har tradisjonelt sett vært veldig lojale mot oss. Det har nok noe med historien å gjøre, ja. Da vi startet med opplæringssenteret så var opplæringen både litt dyr og spesiell og ikke noe man fikk tak i ute i markedet. Derfor fant vi ut at vi ville gjøre det selv her i Statoil. Så på den måten kan du si at det er sterke bindinger mellom plattformene og oss. Det er stor lojalitet i forhold til å bruke oss. Vi selger jo en del også til Kolsnes, Kårstø, Tjeldbergodden, forskningsmiljøet i Trondheim osv, men her er vi nok mye mer konkurransesatt. De har ikke samme tradisjon for å bruke oss. Men på plattformsiden, der har vi nok tilnærmet monopol. Vi er godt akseptert som leverandør der. Det ble tidlige bindinger mellom oss og dem.** (TOP)

Sleipner bruker voice. Dette gjør de både via den kursevalueringen TOP gjennomfører etter hvert kurs, gjennom TOPs kundeundersøkelse og gjennom direkte tilbakemeldinger til kundekontaktene. Dersom TOP ikke følger opp de tilbakemeldinger som Sleipner gir, godtar Sleipner ikke dette stilltiende, men sier fra og purrer på. Selv mener de at de kunne ha vært flinkere også med positive tilbakemeldinger:

**Hvis det er noe som irriterer oss så tar vi det opp. Hvis alt går greit, hvis alt er positivt, så har vi ofte lett for å glemme å gi den tilbakemeldingen. Der må vi kanskje bli flinkere. (TOP)**

At Sleipner ikke vurderer seg selv til å være en krevende kunde overfor TOP, tror de ikke skyldes manglende kompetanse på området. En stor andel av de kursene de kjøper fra TOP går igjen fra år til år, slik at det er enkelt å bestille disse. Også når det gjelder forbedringer av kurs og utvikling av nye kurs mener de å inneha tilstrekkelig med kompetanse til å bidra på området.

#### **9.4.2 Konflikt**

Begge parter hevder det er få konflikter mellom dem. De har til dels sammenfallende interesser siden Sleipner er en driftsenhet som legges stor vekt på opplæring og kompetanseutvikling av sine ansatte. Sleipner blir av TOP sett på som en foregangsplattform når det gjelder opplæring.

**Sleipner har vel sånn sett fram til i dag vært en foregangsplattform med hensyn til opplæring. De er veldig systematiske her. De har en veldig systematisk opplæring. De har kjørt et veldig ryddig løp. Jeg har bare godt å si om samarbeidet med Sleipner. Jeg opplever dem som ryddige og systematiske og at de har gode rutiner på det her med opplæring. (TOP)**

Uenigheter tilskrives hovedsakelig ting knyttet til kursinnhold og praktiske saker, for eksempel hotellavtaler o.l. og det er ikke alltid TOP kan tillegges feilen. Påstanden om at det er få, og ikke minst små konflikter mellom partene bekreftes også av ledelsen i Sleipner<sup>90</sup>. Ingen former for uenighet har blitt brakt opp på ledernivå. Det tror ledelsen ville skjedd dersom det var uenigheter av betydning. Oppstår det uenighet klarer partene som regel å løse dette selv uten å trekke inn overordnede. En forklaringsfaktor på det lave konfliktnivået er at Sleipner fornøyd. Det tror man både i TOP og på RO-nivå (Drift olje). Sistnevnte sier at ting

---

<sup>90</sup> Denne er lite involvert i samarbeidet med TOP.



hadde kommet opp dersom kundene hadde vært misfornøyd med for eksempel pris eller kvalitet. Det samme sier som nevnt ledelsen i Sleipner.

Det har ikke vært noe tema omkring dette, det har ikke avstedet mye debatt. Men dersom TOP hadde vært for dyre så hadde det blitt et tema...Hvis kvaliteten er for dårlig, ja da ville det ha kommet opp som et tema med en gang. Det har ikke skjedd. TOP får gode tilbakemeldinger på deres nye kurs. (Drift Olje)

### ***9.4.3 Tillit og personlige relasjoner***

Også tillitsforholdet mellom partene er godt. Sleipner sier de har tillit til TOP, fordi de får svar på det de ønsker og de opplever at TOP er interessert i å hjelpe dem på best mulig måte. Det påpekes at de stoler mer på TOP enn på eksterne leverandører fordi sistnevnte vil være mer interessert i å selge og tjene penger enn å gi et produkt som dekker Sleipners behov på en god måte.

Jeg stoler mer på dem. Hvis jeg tar kontakt med TOP så vet jeg det at de er interessert i at vi skal få et produkt som dekker vårt behov. Jeg vet at når jeg er i kontakt med en del leverandører, så er de også interessert i å selge og tjene penger. (Sleipner)

Det gode tillitsforholdet tilskrives også at man kjenner hverandre godt. Dette gjelder først og fremst de som er kontaktpersoner og kundekontakter i de respektive enhetene. Tilliten til TOP forklares også med at TOP har insentiver til å gi Sleipner gode nok produkter og service.

Ja, det har jeg alltid hatt (tillit). De får jo inn alle evalueringsskjemaene, og jeg tror ikke de tør, hvis de skulle få dårlige evalueringer på et kurs, så tror jeg ikke de tør å la det passere for en dag så kan det komme noen å spørre om å få se evalueringen på det kurset. Da tror jeg ikke de tør å sitte med dårlig evaluering og ikke ha gjort noe med det. (Sleipner)

På den annen side så forekommer det at Sleipner lurar på om TOP opptrer opportunistisk ved at de vil selge inn kurs som det nødvendigvis ikke er behov for.

Av og til, jeg vil ikke påstå at jeg har helt dekning for det, man av og til har jeg lurt på om de er så opptatt av å tjene penger internt at de kanskje finner på kurs, prøver å selge kurs inn i systemet for å ha arbeidsoppgaver i egne rekker. Av og til føler jeg at det er noe der altså. (Sleipner)

Sleipner gjør imidlertid ikke noe for å kontrollere dette. Det er heller ikke noe som tas opp med ledelsen. Det er mer noe man «snakker om i gangene». De har imidlertid nevnt det for

TOP. De tror likevel at en eksternt leverandør vil ha et større insentiv til å opptre opportunistisk og i større grad holde tilbake informasjon for å skape et avhengighetsforhold mellom Sleipner og leverandøren.

TOP selv mener at Sleipner har tillit til dem, men presiserer samtidig at alle ikke nødvendigvis har det til enhver tid.

#### ***9.4.4 Vilje og interesse for erfaringsoverføring***

Kurs og opplæring er i utgangspunktet en form for erfaringsoverføring. I denne relasjonen blir dette aspektet kanskje derfor noe mindre relevant å diskutere. Ideutveksling og samarbeid i forbindelse med utvikling av nye kurs kan derfor fungere som en indikator på dette temaet. Som nevnt tidligere ønsker de ansatte på sokkelen et tettere samarbeid og en bedre dialog med TOP i forbindelse med utvikling av nye kurs. Selv om TOP er innforstått med at det tar lengre tid å utarbeide kurs i samarbeid med kunden, er de ikke uvillig til det fordi det vil gi mer tilfredse kunder. De ser samtidig at kunder nedprioriterer slikt arbeid i tider med omorganiseringer og lignende<sup>91</sup>.

Sleipner har invitert til ideutveksling innen Helse, miljø og sikkerhet, noe TOP syntes er svært positivt. Generelt mener begge parter at dialogen dem i mellom er god og at det åpner opp for ideutveksling.

Ser vi på erfaringsoverføring innad i TOP, viser Statoils organisasjonsundersøkelse (1998) at ansatte i TOP har omtrent samme oppfatning som gjennomsnittet for Statoil (4,4) med hensyn til i hvilken grad de mener de er flinke til å anvende hverandres kompetanse. Det har heller ikke vært utvikling av betydning de senere år. Imidlertid synes de å være noe flinkere til å gi hverandre tilbakemeldinger enn gjennomsnittet, men TOP skiller seg ikke ut på noen måte.

Også TOP mener at man i Statoilsammenheng er for lite flinke til å dra nytte av hverandres erfaringer. Som eksempel nevnes at Sleipner har hatt kompetansenormer (utviklet av TOP, men i samarbeid med Sleipner) for sine stillinger siden de ble etablert og at Sleipner har vært svært fornøyd med dette, mens de øvrige driftsenhetene i Statoil ikke har vist interesse for dette før i 1998.

## 9.5 Analyse

I dette avsnittet vil jeg foreta en analyse av caset langs de tre forskningsspørsmålene (F1, F2 og F3) utarbeidet i kapittel 1. Analysen er basert på beskrivelsen ovenfor og er min fortolkning av denne empirien. Før jeg går nærmere inn på forskningsspørsmålene vil jeg drøfte markedseksposeringen til TOP. For Sleipners vedkommende er dette gjort i kapittel 7.

### 9.5.1 Markedseksposering av TOP

Sleipner er vurdert til å være en lite markedseksponert leverandør, selv om enheten har insentiver spesielt relatert til kostnadssiden, samt at det er sosiale insentiver i Statoil knyttet til å gjøre det bra. Dette er drøftet ytterligere i kapittel 7.5.1 i caset Sleipner - UBT.

TOP må kunne karakteriseres som en middels til høy grad av markedseksponert aktør. TOP er tilnærmet det som i teorien betegnes en resultatenheter (profit center), selv om de ikke får beholde et eventuelt overskudd selv. Sistnevnte kan virke noe demotiverende og gi reduserte insentiver. Det synes som om exit på deres tjenester er lite utbredt, selv om noen enheter bruker mekanismen. Dette er først og fremst nedstrømsvirksomheten i Statoil, og denne representerer en relativt liten kundegruppe sammenlignet med oppstrømssiden. Markedseksposeringen kan på en måte sammenholdes med trussel om exit i og med at de må selge produktene og tjenestene sine internt i Statoil (og/eller eksternt). Pr. i dag er det ikke noe problem siden etterspørselen er større enn tilbudet, slik at dette mer er en framtidig utfordring. Det kan og innebære at markedseksposeringen ikke oppleves som veldig sterk. TOP anser seg selv til å være markedseksponert. Det ser ut til at denne holdningen til dels er utbredt i organisasjonen. TOP benchmarkes en del, og da spesielt på kostnader. Det gir økte insentiver og skaper et kostnadspress.

### 9.5.2 Kombinasjon av styringsmekanismer og rollen de spiller for samarbeidet (F1a og F1b)

Samarbeidet mellom Sleipner og TOP er først og fremst basert på autoritet, men også på tillit. I tillegg kommer det en del økonomiske mekanismer. *Autoritet* er tilstede på to nivå. For det første har ledelsen i Statoil bestemt at TOP skal ha ansvaret for å opplæringstjenester i Statoil. Det betyr at det i utgangspunktet ikke er valgfrihet for kundene med hensyn til hvilken

---

<sup>91</sup> Momentene i dette avsnittet er tatt opp tidligere i avsnitt 9.4.1.

leverandør som kan benyttes. Ledelsen (eller konserstab økonomi) har også utviklet formaliserte retningslinjer for hvordan deler av dette samarbeidet skal styres og organiseres (jfr. torgavtalen). Autoritetsmekanismer i form av formalisering, er også etablert av partene selv, og da først og fremst TOP. Partene har i fellesskap blitt enige om at det er gunstig å ha kontaktpersoner på begge sider som skal ivareta samarbeidet. Dette er en form for formalisering. TOP har videre utviklet ulike skjemaer som skal benyttes i forbindelse med bestilling og utvikling av kurs. I tillegg har de satt en dato (1. november) for når kundene bør gi en oversikt over sitt behov det kommende år. Også disse tingene kan ses på som en form for formalisering og har en styringsfunksjon i samarbeidet. De retningslinjene som er bestemt ovenfra blir ikke fulgt slavisk. Partene har tilpasset dem på en måte som de finner effektivt. Bruk av kontaktpersoner gjør også samarbeidet mer effektivt, og spesielt siden kundekontaktene i TOP oppleves som kundeorienterte. Videre bidrar retningslinjene for bestilling av kurs til et redusert konfliktnivå, noe som i denne sammenhengen kan sies å gjøre samarbeidet mer effektivt<sup>92</sup>.

*Prisen* spiller liten rolle for selve samarbeidet, men prisen skal i prinsippet være tilnærmet markedspris, med tillegg for visse administrative kostnader. Prisen på kurs er noe TOP blir evaluert etter. Prisen har dermed stor betydning for TOP. I tillegg vil kundene, her Sleipner, få redusert tillit til TOP hvis prisene blir langt over markedspris. Prisen har dermed betydning for utvikling av tillit. Selv om Sleipner ikke er spesielt opptatt av prisen, finnes det andre enheter i Statoil som er mer opptatt av denne, som for eksempel Raffinering<sup>93</sup> og Markedsføring. Dette er mer markedseksponerte kunder enn Sleipner. Selv om prisen ikke er en sentral mekanisme i relasjonen, er det visse *økonomiske insentiver* bygd inn i samarbeidet. Det ser vi ved at kunder må betale dersom de ikke avbestiller kurs eller antall kursdeltakere i tide. Dette ser imidlertid i liten grad ut til å påvirke kundenes, inkludert Sleipners, atferd. Det kan ha sammenheng med at kostnadene forbundet med dette er små sett ut fra et totalbudsjett i en driftsenhet. Samtidig er de fleste av TOPs kunder lite markedseksponerte, da det først og fremst er driftsmiljøene og ikke markedsmiljøene (raffinering, metanol, markedsføring) som kjøper tjenester av TOP. En mulig årsak til at TOP har sett det som nødvendig med økonomiske insentiver i "kontraktene" er at de er markedseksponerte. Siden de måles på kostnader og inntekter, og spesielt kurs-elevdags-prisen, er de interessert i at prisen her ikke

---

<sup>92</sup> Fravær av konflikt gir nødvendigvis ikke et effektivt samarbeid, men det er ingen grunn til å tro at konflikter eller uenigheter knyttet til dette temaet skulle være spesielt bra for samarbeidet.

<sup>93</sup> Jfr. kapittel 8.

skal bli for høy. Dersom de selv må bære kostnadene ved manglende avbestillinger vil prisen kunne stige og det kan vanskeliggjøre egen fremtidige situasjon.

*Tillit* kan se ut til å være relativt, sett i sammenheng med hvem man sammenligner den andre parten med. Sleipner har tillit til TOP, selv om de mener at TOP kan ha et insentiv til å opptre opportunistisk for å få solgt flere kurs. Dette er noe de i liten grad er interessert i å kontrollere. En viktig årsak til at de har tillit til TOP, er at de mener TOP er den som best ivaretar deres behov. Hvordan TOP opptrer har dermed betydning for utvikling av tillit. Dersom de hadde ment at TOP var en lite kundeorientert leverandør kunne det stilt seg annerledes. Det at TOP opparbeider seg tillit hos kunde, kan bidra til å sikre egen fremtid ved at de klarer å få solgt sine tjenester. Spesielt blir dette viktig dersom myndighetspålagte kurs, som ofte er standardiserte, i større grad skal kjøpes i markedet. Dersom TOP skal bli noe mer enn en innkjøpsavdeling er de dermed nødt til å dekke kundenes behov og få solgt sine produkter og tjenester. Til det er de avhengig av tillit hos kunde.

### *Oppsummering*

Denne relasjonen består av en lite markedseksponert kunde og en leverandør som har middels til høy grad av markedseksponering. Samarbeidet mellom partene er basert først og fremst på autoritet og noe på tillit. Autoritetsmekanismene er både et resultat av administrative rutiner bestemt ovenfra og rutiner som er innført av partene selv, og spesielt av TOP. Disse mekanismene har betydning både for ”kontraktsforhandlingene” (torgavtalen), men mest for det løpende samarbeidet. TOP har også innført økonomiske insentiver i ”kontraktene” mellom dem. Det ser ut til å ha sammenheng med at de er markedseksponerte og mindre villige til å bære kostnader som ikke skyldes dem selv. Økonomiske insentiver synes å være mer viktig for TOP enn for kundene. Tillit er et resultat av at TOP utviser vilje til og er i stand til å ivareta Sleipners behov. Det kan dermed være en medvirkende årsak til at Sleipner er lite interessert i å benytte det eksterne markedet. TOP er på grunn av sin markedseksponering avhengig av tillit hos kunde for å sikre egen framtid. I tillegg til TOP’s kundeorientering, vil prisen de tar på produkter og tjenester påvirke tillitsforholdet. Dersom denne blir langt over markedspris, svekkes tilliten. Kombinasjonen av styringsmekanismer er oppsummert i tabell 9.1 nedenfor. Kontraktstype er satt inn i tabellen selv om dette egentlig ikke er en styringsmekanisme.

**Tabell 9.1: Kombinasjon av styringsmekanismer mellom Sleipner og TOP**

Styringsmekanismer		Betydning for samarbeid
Kontrakt	"forhandlet" budsjettavtale (intern kontrakt)	Planleggingsfunksjon for TOP
Økonomiske elementer	"markedspris"* Avbestillingskostnader	Noe betydning, spesielt for tilliten til TOP
Hierarkiske elementer	Sentralisering: interne kjøp Formalisering: rutiner rundt bestilling og oppfølging i etterkant av kurs Organisering: Kontaktpersoner Beslutninger: -	Mer effektiv koordinering Mer effektiv koordinering
Tillit	Stor grad av tillit	Framtidige kjøp, mindre kontroll fra kunde
Personlige relasjoner	Best mellom Sleipners landorg. og TOP Lite mellom offshore og TOP	Bruk av kontaktpersoner gjør dette mindre viktig

\* TOP fastsetter selv prisen, men denne bør være tilnærmet markedspris. De følges opp på pris.

### 9.5.3 Krevende kunde og kundeorientert leverandør (F2)

Sett fra TOPs side kjøper Sleipner ganske mye tjenester og er dermed en viktig kunde. Avhengigheten mellom dem kan på sett og vis beskrives som gjensidig, selv om Sleipner reelt sett nok er mindre avhengig av TOP enn omvendt. Sleipner er opptatt av kompetanse og partene kan således sies å ha en felles interesse i at samarbeidet fungerer. Selv om det er innslag av skreddersøm, er de fleste tjenestene ikke skreddersydd akkurat for Sleipner. Det gjør at samarbeidet ikke må være veldig tett.

#### *Krevende kunde*

Sleipner stiller størst krav til produkt og tjenesteelementer og til kvaliteten på det som leveres. Spesielt sistnevnte er viktig og de bruker også voicemekanismen dersom de ikke er fornøyd. Sleipner ønsker mer skreddersydde kurs og har kommet med innspill om at de ønsker å bli trukket mer med i dette arbeidet. Jeg vil karakterisere dem som middels krevende på dette området (jfr. produkt og tjenesteelementer i tabellen nedenfor). Prisen er de noe de i mindre grad fokuserer på, slik at her stiller de ikke spesielle krav. Sleipner bruker i liten grad exit, og de har heller ikke noe spesielt ønske om å bruke denne mekanismen. Sleipners tilbakemeldingsmekanisme er dermed voice. Denne bruker de både i de formelle organene, slik som i TOPs kunde-leverandør-undersøkelser og evaluering av kurs, men også ved at de

følger opp ting. Voice ser dermed ut til å være en mye brukt mekanisme. Sleipners kundeatferd overfor TOP er oppsummert i tabell 9.2.

**Tabell 9.2: Sleipners kundekrav (overfor TOP)**

---

Stiller krav om	
- produkt/tjenesteelementer	i middels grad
- pris	i liten grad
- kvalitet	i stor grad
- leveringstid*	-
Bruk av exit	i liten grad
Ønske om exit	i liten grad
Bruk av voice	i stor grad

---

\* mangler informasjon

Ut fra tabellen vil jeg karakterisere Sleipner som en lite til middels krevende kunde. En mulig årsak til dette, kan være at de er lite markedseksponeerte. Som jeg vil komme nærmere inn på nedenfor kan det også ha andre forklaringer. Sleipner setter størst krav til kvalitet og produkt/tjenesteelementer. Det er også på disse områdene hvor de bruker voice-mekanismen mest. At de er krevende her kan ha sammenheng med at opplæring og kompetanse i egen enhet er noe de er opptatt av.

Ser vi på manglende bruk av exit og ønske om exit synes dette å ha to forklaringsfaktorer. For det første synes Sleipner å være lojal overfor de polices som er utviklet i Statoil om at denne type tjenester skal kjøpes av TOP. For det andre er de fornøyd med det arbeidet TOP gjør for dem, noe som gjør det lite hensiktsmessig å begynne å bruke exit-mekanismen tatt i betraktning av at dette også ville medføre ekstraarbeid.

Lite bruk av exit og liten fokus på pris kan og ha sammenheng med at kostnadene knyttet til kjøp av tjenester hos TOP utgjør en liten andel av Sleipners totalbudsjett. Dette reduserer insentivet til å bruke mye tid og krefter til å forhandle om pris og til å finne fram til eksterne leverandører. En eventuell gevinst knyttet til lavere pris i markedet vil ikke gi seg store utslag i budsjettet i og med at alle kostnader fordeles ut på de ulike eierne i forhold til eierandelen på

feltet<sup>94</sup>. Hovedforklaringen til Sleipners syn på exit synes imidlertid å være at Sleipner er fornøyd med TOP, og at de tror TOP i større grad vil ivareta deres behov enn en ekstern leverandør.

### *Kundeorientert leverandør*

Sleipner blir ansett som en viktig kunde for TOP. Det har sammenheng med at Sleipner har hatt mye fokus på opplæring og kompetanse. TOP er opptatt av å forstå kundenes behov gjennom å lære seg ”kundenes språk”, og ifølge Sleipner har TOP god forståelse for deres behov. Kvaliteten på TOP sine kurs må kunne karakteriseres som god. Det ser vi av de tilbakemeldingene de får på kurs. TOP responderer også på voice i form av å gjøre endringer i kurs, videreutvikle kurs og ta ut kurs som ikke fungerer. Fordi det hender at kunder må følge opp tilbakemeldinger, får de ikke full score på denne dimensjonen. Hvordan de responderer på voice skulle også innebære at de er fleksible overfor endringer i kundenes behov. Når det gjelder informasjon og servicenivå, og da spesielt fra det administrative apparatet i TOP, forekommer det ofte at Sleipner må purre på, etterspørre informasjon og lignende, slik at her kommer de ikke så veldig godt ut. Videre har TOP lite kommunikasjon med plattformansatte, noe disse ville satt pris på. TOP’s kundeorientering er oppsummert i tabell 9.3.

**Tabell 9.3: TOPs kundeorientering**

---

Ivaretar kundens behov	i stor grad
Kvalitet på utført arbeid	i stor grad
Fleksible overfor endringer i kundens behov*	-
Leverer produkter og tjenester til avtalt tidspunkt**	-
Informasjon generelt	i liten grad
Gir beskjed ved endringer **	-
Responderer på voice	middels til stor grad

---

\*Denne dimensjonen er mindre relevant i dette caset. Dimensjonen er relatert til endringer i oppgaveutførelse etter at en avtale om et oppdrag er inngått.

\*\* Mangler data, men vil anta at TOP gir beskjed dersom det er endringer i tilknytning til når kurs skal gjennomføres o.l, slik at de mest sannsynlig ville ha fått scoren ”i stor grad”.

---

<sup>94</sup> Dette påvirker Sleipners insentiver til å yte, som diskutert i avsnitt 9.5.1.



TOP må kunne karakteriseres som en middels til høyt kundeorientert leverandør, selv om det er forbedringsområder. Atferden synes å ha sammenheng med at de er markedseksponert. Ved å opptre kundeorientert øker muligheten for å få solgt sine tjenester også i framtiden. Dette blir spesielt viktig dersom kundene skal kjøpe de mer standardiserte kursene i markedet. Det er spesielt denne type kurs som er pålagt av myndighetene, slik at TOP's egne kurs og også andre tjenester i mindre grad vil være det. Det betyr at kundene vil ha valgfrihet om de vil kjøpe kurs fra TOP eller ikke. Etterspørselen den senere tiden har vært større enn tilbudet. Det kan resultere i at dette presset ikke oppleves som altfor sterkt på nåværende tidspunkt. Det kan være en mulig årsak til at de er litt trege med å respondere på voice.

### *Samspill kunde- og leverandøratferd*

Selv om Sleipner ikke opptrer som en spesielt krevende kunde i relasjonen, framstår TOP likevel som en kundeorientert leverandør. Det ser der dermed ikke ut til at det er nødvendig at en kunde er krevende for at en leverandør skal være kundeorientert. Hvordan Sleipner hadde opptrådt dersom TOP ikke opptrådte kundeorientert er vanskelig å si. Det kan tenkes at de da ville kjøpe færre tjenester av TOP og også brukt det eksterne markedet mer. Denne mer underliggende trusselen synes å virke disiplinerende på TOPs atferd. Det at TOP er markedseksponert synes derfor som en sannsynlig forklaring på hvorfor TOP opptrer som en kundeorientert leverandør. Selv om ikke Sleipner er krevende, er det andre kunder i Statoil som stiller krav og også bruker markedet i større grad (nedstrømssiden), slik at kundeleverandør-forholdet må ses i et større perspektiv.

Det ser ut til at voice som mekanisme har gjennomslagskraft i denne relasjonen. Det har ikke direkte sammenheng med exit, men mer at TOP er nødt til å selge sine tjenester for å gå i økonomisk balanse. Dette kan fungere på samme måte som exit, eller i hvert fall som trussel om exit.

### *Oppsummering*

Både Sleipner og TOP er positive til at de skal opptre som kunder og leverandører. Sleipner fremstår som lite til middels krevende i sin atferd overfor TOP. De stiller størst krav med hensyn til kvalitet og bruker også voice-mekanismen. At de ikke er en veldig krevende kunde synes ikke å ha sammenheng med manglende kompetanse på området. En mulig forklaringsfaktor er derfor at de er lite markedseksponert. I tillegg er kostnadene ved kjøp av tjenester fra TOP små sett i sammenheng med det totale budsjettet for Sleipner. Dette kan

samtidig bidra til at de blir mindre krevende. Volum kan dermed være en interaksjonseffekt. TOP fremstår som en kundeorientert leverandør selv om det er forbedringsområder, for eksempel det å respondere raskere på voice. Kundeorienteringen kan ha sammenheng med at de er markedseksponert.

#### **9.5.4 Egeninteresse versus fellesinteresse (F3)**

Av caset Sleipner - UBT (kapittel 7.5.4) fremgår det at Sleipner har visse insentiver til å opptre i egeninteresse. Som vi så resulterte dette ikke i liten vilje til å utveksle erfaringer eller ressurser, og dette inntrykket beholdes også i denne relasjonen. Sleipner opptrer heller ikke opportunistisk overfor TOP ved at de fordreier eller holder tilbake informasjon. Det er også vanskelig å se hvorfor de skulle gjøre det i og med at de har interesse av at TOP ivaretar deres behov på best mulig måte. For at TOP skal kunne gjøre det, må de gi mest mulig korrekt informasjon.

Også TOP har et stort resultatfokus, noe som kan fremme egeninteresse. Men i og med at de ikke får beholde et eventuelt overskudd, men må tilbakeføre dette til kundene kan dette redusere insentivet til å opptre i egeninteresse. TOP opptrer noe opportunistisk overfor Sleipner for å få solgt kurs. Det har sammenheng med at de er avhengig av å få solgt kurs (og andre tjenester) til Sleipner og andre kunder for å gå i økonomisk balanse. Dette vil sannsynligvis være mest fremtredende i perioder med liten etterspørsel. TOP har en stor egeninteresse i å utveksle erfaringer og ideer med kundene sine. Ved å gjøre det får de økt innsikt i kundenes behov og kan i større grad tilby mer skreddersydde kurs til kundene. Det medfører at de igjen kan opptre mer kundeorientert. Gjennom dette vil de og få mer tilfredse kunder og det kan sikre framtidig salg. Egeninteressen på området står dermed ikke i motsetning til fellesinteressen.

Det er lite konflikter også i denne relasjonen. Partene har felles målsettinger knyttet til kompetanse, ved at det er kompetanse TOP selger og Sleipner legger stor vekt på kompetanseutvikling av de ansatte. Slik sett kan vi si det er en form for gjensidig avhengighetsforhold mellom Sleipner og TOP. I kapittel 8.5.3 framkom det at TOP opptrer kundeorientert og de har også lagt vekt på å lære seg "kundenes språk". Dette bidrar til mindre differensiering mellom partene, noe som kan redusere kilden til konflikt. Bruk av makt er ikke noe som er fremtredende i denne relasjonen, selv om jeg vil anta at Sleipner er den som reelt sett besitter makten. Samtidig ser vi at TOP er den som har stått på for å få

innført økonomiske insentiver i kontrakten mellom seg og kunde (knyttet til for eksempel avbestilling av kurs). På dette området har de drevet med påvirkningsaktiviteter oppover i organisasjonen. Det har sammenheng med at konsekvensen for dem knyttet til ekstra kostnader er større enn for en driftsenhet. For en driftsenhet er kostnadene knyttet til kurs minimale sett i forhold til total kostnadene ved drift. Sleipner har forståelse for at TOP må tjene penger (problemforståelse), men har mindre forståelse for at de selv må dekke kostnadene ved sen avbestilling. Jeg vil dermed si at Sleipner utviser middels til stor grad av problemforståelse i relasjonen. Analysen ovenfor er oppsummert i tabell 9.4.

**Tabell 9.4: Sleipners og TOPs grad av egeninteresse versus fellesinteresse**

	Sleipner	TOP
Bruk av makt	I liten grad	I liten grad
Fleksibilitet	I stor grad	I stor grad
Problemforståelse	Middels til stor grad	I stor grad
Påvirkningsaktiviteter	I liten grad	Til en viss grad
Opportunisme	I liten grad	Til en viss grad
Grad av konflikt	I liten grad	I liten grad
Interesse for erfaringsoverføring	I stor grad	I stor grad
Vilje til erfaringsoverføring	I stor grad	I stor grad

### *Oppsummering*

TOP opptrer noe i egeninteresse, samtidig som det ikke går på bekostning av samarbeidet. Det er faktisk i deres egen interesse at samarbeidet blir betraktet som godt. Det ser dermed ut til at det nødvendigvis ikke er noen motsetninger mellom egeninteresse og fellesinteresse. Siden TOP er en markedseksponert leverandør er de avhengig av å ha tillit hos kunde. Hvis de opptrer i stor grad av egeninteresse svekkes tilliten og det kan ha konsekvenser for dem sett i et noe lengre perspektiv. Sleipner opptrer i liten grad i egeninteresse på bekostning av samarbeidet også i denne relasjonen, selv om de reelt sett besitter makten i relasjonen.

## 9.6 Oppsummering

Jeg startet dette kapitlet med å gi en kort beskrivelse av TOP og TOPs markedseksposering<sup>95</sup>. Samarbeidet mellom Sleipner og TOP er deretter beskrevet ut fra deres ståsted. På bakgrunn av dette har jeg gjort en analyse i henhold til forskningsspørsmålene i kapittel 1. I denne relasjonen er det TOP som er mest markedseksponert. De må være i stand til å selge sine produkter og tjenester i det interne markedet og/eller i det eksterne. De interne kundene er i liten grad forpliktet til å kjøpe en bestemt mengde tjenester fra TOP, hvis vi ser bort fra kurs som er pålagt fra myndighetenes side. Samarbeidet mellom Sleipner og TOP er basert på styringsmekanismene autoritet og tillit, men også pris. TOP fremstår som en middels til høyt kundeorientert leverandør. De er opptatt av å ivareta kundenes behov, selv om det er visse forbedringsområder, for eksempel det å bli raskere til å respondere på voice. Sleipner på sin side er en lite til middels krevende kunde, selv om de stiller krav til produkt- og tjenesteelementer og bruker voicemekanismen. TOP opptrer til en viss grad i egeninteresse, men det interessante her at egeninteressen ikke ser ut til å gå ut over relasjonen. Det ser derfor ikke ut å være noen stor motsetning for TOP mellom det å være opptatt av egne interesser og kundens interesser. Sleipner opptrer i liten grad i egeninteresse på bekostning av samarbeidet.

---

<sup>95</sup> Beskrivelsen av Sleipner er gitt i kapittel 8.

## 10. Sammenlignende analyse

I dette kapitlet vil de empiriske resultatene fra casestudiene bli oppsummert og sammenlignet. Analysen er i henhold til de tre forskningsspørsmålene skissert i innledningskapitlet og følger i stor grad samme struktur som analysene av det enkelte case. I noen sammenhenger sammenlignes casene som sådan med hverandre, i andre sammenhenger sammenlignes kunde med kunde og leverandør med leverandør. Først (i kapittel 10.1) sammenlignes markedseksposeringen til de ulike enhetene, hvor kunde sammenlignes med kunde og leverandør med leverandør. I kapittel 10.2 ser jeg på kombinasjonen av styringsmekanismer. Denne sammenligningen er på relasjonsnivå. I kapitlet drøfter jeg også mulige årsaker til hvorfor vi finner forskjeller. I kapittel 10.3. ser jeg på forskjeller og likheter i kunde- og leverandøratferd (i form av å være krevende kunde og kundeorientert leverandør). Denne sammenligningen er på enhetsnivå (kunde sammenlignes med kunde og leverandør med leverandør). Deretter, i kapittel 10.4 diskuterer jeg eventuelle forskjeller og likheter relatert til om enhetene er opptatt av seg selv på bekostning av samarbeidet (egeninteresse versus fellesinteresse). Også denne drøftingen er i hovedsak på enhetsnivå. Kapitlet avsluttes med en oppsummering (kapittel 10.5).

### 10.1 Markedseksposering

Når det gjelder markedseksposering finner jeg det mest hensiktsmessig å sammenligne kunde med kunde og leverandør med leverandør, siden de har ulike roller i en spesifikk relasjon. Siden casene er valgt ut spesielt fra denne variabelen og er beskrevet relativt inngående tidligere, vil jeg ikke gå mye inn på dette her.

To av kundene, eller kanskje mer korrekt tre kunder, dersom vi ser på Mongstad- og Kalundborgraffineriet som to kunder, nemlig Sleipner og begge raffineriene er kanskje mer direkte sammenlignbare med hverandre enn de er med O&S. O&S er den eneste av disse kundene som er en ren *markedsenhet* og som opererer i sluttmarkedet. Det betyr at dette er den kundenheten som har mest kontakt med sluttmarkedet, kan karakteriseres som mest markedseksposert ut fra de kriteriene som ble trukket opp i teorikapitlet. Sleipner og raffineriene er i utgangspunktet rene *produksjonsenheter*. Imidlertid er det forskjeller mellom dem som bidrar til at de har ulik markedseksposering. Sleipner har liten konkurranse på sine produkter, og da først og fremst gass som utgjør hovedproduktet for enheten. Mesteparten av gassen er solgt på forhånd gjennom gassavtalene. Raffineriene derimot må få solgt sine produkter i et marked preget av overkapasitet og med små marginer. En annen forskjell som ikke akkurat går på konkurranse, men som legger føringer for styrken på insentiver er

skattesatsen. Sleipner som er i oppstrømsmarkedet har en skattesats på 78%, mens raffineriene som er i nedstrømsmarkedet har 28%. Dette gir større insentiver til raffineriene. En tredje forskjell mellom dem er eierskapet. Selv om Statoil har operatøransvaret for Sleipner og således sitter med ansvaret, har Sleipner flere eiere som de må forholde seg til. På den ene siden kan det medføre økte krav fra eierne, for eksempel når det gjelder kostnadseffektivitet. På den annen side innebærer dette at det er flere å fordele kostnadene på, slik at én krone i økte kostnader på feltet ikke representerer en kostnadsøkning på en krone for Statoil, men fordeles ut på de ulike eierne alt etter eierandel. Ser vi alle disse faktorene under ett tilsier det etter min vurdering at raffineriene er mer markedeksponert enn det Sleipner er, selv om ingen av dem opererer direkte i sluttmarkedet. Raffineriene synes samtidig å være nærmere markedet enn det Sleipner er. Raffineriene er også nærmere definisjonen på et "profit center" enn det Sleipner er.

Av leverandørene er det Navion og TOP som er mest markedeksponert. Begge disse leverandørene selger sine tjenester også til andre kunder enn Statoil, slik at dette er leverandører som har direkte kontakt med markedet. Navion er markedeksponert både gjennom å være et eget selskap (AS), og at det er exit i kontraktene mellom dem og Statoil (O&S). Denne exiten er mest reell for konvensjonell shipping. TOP er markedeksponert ved at en del kunder bruker markedet selv om det i prinsippet ikke er exit på deres tjenester, samtidig som de må være i stand til å dekke egne kostnader ved inntekter fra interne eller eksterne salg. Selv om det ikke er exit, er det med andre ord ingen kjøpeplikt. Av disse to vil jeg nok karakterisere Navion som mest markedeksponert.

Også F&U viser seg å være noe markedeksponert, eller i hvert fall å ha klare insentiver til å opptre kundeorientert. Det har sammenheng med at kundene, raffineriene, også benytter andre leverandører på tjenester hvor de kunne brukt F&U. Videre er F&U avhengig av å få tildelt midler til forskning og en del av disse midlene kommer fra Raffinering. På en måte kan vi si at dette fungerer som en form for økonomiske insentiver i kontrakten mellom Raffinering og F&U<sup>96</sup>. UBT derimot må sies å være en lite markedeksponert leverandør, selv om det er en del eksterne kjøp også av deres tjenester. Mye av dette ville likevel ha blitt kjøpt i markedet, men da av UBT. UBT er med andre ord i markedet, men da som kom *kjøper* og ikke som selgende enhet i motsetning til TOP og Navion som også er selgende enheter i det eksterne markedet.

Det er også interessant å merke seg forskjeller i oppfatning. Informantene i både TOP og Navion oppfatter seg selv til å være konkurranseutsatt. I F&U synes ikke denne holdningen å være spesielt rådene, hvis vi ser bort fra ledelsen. De sier at det legges stor vekt på at F&U skal fremstå som om de var en markedsekspontert leverandør. Også på ledernivå i UBT mener man at enheten har konkurranse. Imidlertid ser det ikke til at ut til at de har klart å etablere en slik holdning utover i UBT. Hvorvidt man har klart det i F&U er også vanskelig å si, da kun den delen av F&U som er rettet mot nedstrømsvirksomheten, og da spesielt raffinering, er inkludert i undersøkelsen. Intervjuobjektene her presiserer at de jobber under helt andre forutsetninger enn den delen av F&U som retter seg mot oppstrømsvirksomheten<sup>97</sup>. Nedstrømsvirksomheten er preget av mer kortsiktig tenkning, hardere konkurranse og mindre marginer og færre midler til forskning. Det betyr ifølge F&U at kundene blir mer krevende (jfr. sammenligningen av Raffinering og Sleipner). Spørsmålet er derfor om ikke dette har vel så stor betydning for hvorfor F&U framstår mer som en markedsekspontert leverandør når det gjelder kundeorientert atferd, enn det at ledelsen mener de er konkurranseutsatt.

## 10.2 Kombinasjon av styringsmekanismer

Kombinasjon av styringsmekanismer er i hovedsak studert innenfor interorganisatoriske relasjoner, og hvor hver mekanisme kan anses for å utgjøre en vektor i forhold til totaliteten (Haugland og Reve, 1994). Det er vanskelig, for å ikke å si umulig, å vurdere for eksempel i prosent hvor stor andel den enkelte mekanisme utgjør i forhold til det hele. Dette er noe jeg heller ikke vil gjøre her. Imidlertid er det interessant å sammenligne *hvilke* mekanismer som er tilstede i de ulike relasjonene, og ikke minst hvorfor, og også se hvilke som synes å ha størst betydning for samarbeidet. Ved sammenligning av styringsmekanismer har jeg valgt å ta utgangspunkt i de oppsummeringsmodellene som ble utarbeidet for det enkelte case. På bakgrunn av disse har jeg satt opp en tabell (tabell 10.1) hvor jeg har lagt vekt på å få fram i hvilken grad de ulike mekanismene er utbredt i de ulike relasjonene, og da gjennom bruk av skala. I tabellen har jeg også inkludert hvilken kontraktstype jeg mener er rådende i de ulike relasjonene.

---

<sup>96</sup> Men dette er ikke noe jeg har tatt hensyn ved utarbeidelse av tabell 10.1 (som presenteres i neste delkapittel).

<sup>97</sup> Det som fremgår i dette siste avsnittet er i mindre grad berørt av casebeskrivelsene, men fremgår av dataene.

**Tabell 10.1 Kontrakt og styringsmekanismer**

<b>Styrings- Mekanismer</b>	<b>O&amp;S - Navion</b>	<b>Sleipner – UBT</b>	<b>Raffinering – F&amp;U</b>	<b>Sleipner – TOP</b>
Kontraktstype*	Relasj.kontrakt (forhandlet kontrakt)	Intern kontrakt (budsjettavtale)	Intern kontrakt (budsjettavtale)	Intern kontrakt (budsjettavtale)
Økonomiske elementer	I stor grad	I liten grad	I liten grad	en viss/middels grad
Hierarkiske elementer (grad av formalisering)	I middels grad, (tilpasset transaksjonene)	I stor grad	Middels til liten grad (liten raffineriene- F&U, stor RAF- F&U)	I middels grad, (tilpasset transaksjonene)
Grad av tillit	Middels til stor grad (og økende)	Liten til middels Grad	Middels til stor grad (og økende)	I stor grad
Personlige relasjoner	I stor grad	I stor grad	I middels grad	I middels grad

\*Kontraktstype er ifølge teori ikke en styringsmekanisme, men jeg har valgt å da denne med i samme tabell.

Av tabellen ser vi at det er litt forskjellig hvilken kontraktstype og hvilke styringsmekanismer vi finner i de ulike relasjonene. Ifølge teorien er hierarkiske elementer det sentrale i interne kontrakter, ved markedskontrakter priselementer og ved relasjonskontrakter er det tillit som blir ansett for å være den viktigste mekanismen.

Samarbeidet mellom O&S og Navion er basert på det som i teorien beskrives som en relasjonskontrakt. Denne kontrakten er av lang varighet, den er ufullstendig og saker må løses underveis etter hvert som de oppstår. Kontrakten, eller samarbeidet, er basert både på økonomiske, hierarkiske og relasjonelle styringsmekanismer (tillit og personlige relasjoner). Både de hierarkiske og økonomiske mekanismene er i stor grad forhandlet fram av partene selv og ikke et resultat av overordnede føringer. Alle mekanismene er viktig for å få til en god koordinering av transaksjoner mellom enhetene, men de spiller en litt forskjellig rolle. Tillit og personlige relasjoner er ikke bare viktig for ”dagens” koordinering, men har også stor betydning for Navion sett i et mer langsiktig perspektiv. Det er fordelaktig for dem å ha tillit hos O&S med tanke på framtidige kontrakter med Statoil (O&S). Ikke minst vil dette være viktig dersom Statoil reduserer eierandelen i Navion. Redusert eierskap tyder på at O&S i mindre grad vil se på Navion som et Statoilselskap. De økonomiske mekanismene som er



innarbeidet i kontrakten bidrar til mer effektiv koordinering, fordi det ikke er nødvendig å forhandle om pris og en del andre vilkår ved hver enkelt transaksjon. Disse mekanismene reduserer også konfliktnivået. I tillegg har forhandlede markedspriser resultert i at O&S har fått økt tillit til Navion og tillit til den informasjonen de får derfra. De hierarkiske mekanismene er med på å regulere atferden til begge parter. Det vi og kan legge til, er at en mer forpliktende kontrakt mellom partene med større vekt på økonomiske mekanismer har bidratt til at samarbeidet mellom O&S og Navion har blitt bedre.

Relasjonen Sleipner – UBT representerer motsatsen til førstnevnte case. Her er begge partene lite til ingenting markedsekspontert, i motsetning til O&S-Navion hvor begge parter er det. Avtalen mellom Sleipner og UBT må kunne karakteriseres som en *intern kontrakt*. I tråd med teorien om interne kontrakter er samarbeidet i stor grad basert på *hierarkiske* elementer. Disse hierarkiske elementene har for det første stor betydning for inngåelse av torgavtalene, men også for det løpende samarbeidet. De hierarkiske elementene har sitt utspring både i retningslinjer ovenfra og retningslinjer utviklet i samarbeidet. Økonomiske elementer spiller liten rolle. Prisene er kostnadsbaserte og de er sentralt fastsatt. Imidlertid er det rom for forhandlinger om volum. Dette åpner opp for at prisen *indirekte* kan være en styringsmekanisme. På grunn av den asymmetriske forhandlingsmakten<sup>98</sup> mellom Sleipner og UBT i UBTs favør, spiller dette liten rolle i denne spesifikke relasjonen. Det som er interessant å merke seg i denne relasjonen, er at *personlige relasjoner* er svært viktig for samarbeidet. Det er faktisk kanskje den viktigste mekanismen for å få til en god koordinering av *det løpende samarbeidet* mellom partene, og da spesielt sett fra Sleipners side.

Går vi tilbake til kontrakten (budsjettavtalen) mellom Sleipner og UBT, skal denne avtalen i utgangspunktet være noe mer enn en budsjettavtale. Fra Statoils side er den ment å skulle fungere som en form for *forpliktende* rammeavtale mellom partene. Kontrakten oppfyller *ikke* en slik funksjon i dag. Kontrakten, og ikke minst prosessen rundt å inngå denne avtalen, er mer noe man gjør for å oppfylle overordnede retningslinjer, enn at den har en styrende funksjon mellom partene. Den har imidlertid en viss verdi for UBT i form av å være et *planleggingsdokument*. Men i og med at driftskundene, inklusive Sleipner, har en tendens til å underbudsjettere, blir dette ikke et spesielt godt planleggingsdokument. Selve prosessen bidrar imidlertid til at partene møtes og blir kjent med hverandres problemstillinger og utveksler erfaringer. Dette kunne dog ha blitt gjort uten at det skulle ta form av å være

”kontraktforhandlinger”. Tidligere var det også slik at det var mest økonomipersonellet som møttes, og da fikk man heller ikke det faglige ut av prosessen. Dette har bedret seg noe de senere år ved at ledere fra fagmiljøene i større grad har engasjert seg i prosessen<sup>99</sup>.

Begge de to siste casene består av parter som har ulik grad av markedseksponering. I relasjonen Sleipner – TOP har vi også en *intern kontrakt*, en budsjettavtale. Imidlertid er det ikke bare hierarkiske mekanismer som er sentralt for samarbeidet. Også *økonomiske* elementer og ikke minst *tillit* er viktig. De økonomiske elementene er først og fremst viktig for TOP. Dette gjelder både pris på produkter/tjenester, og også det at de har fått gehør for at kundene selv må bære kostnadene dersom de ikke avbestiller kurs for deltakere. Sistnevnte er ikke innarbeidet i budsjettavtalen. Også tillit i relasjonen er viktigst for TOP. Tillit bidrar til å sikre (økt) salg av produkter og tjenester også i fremtiden.

Mellom Raffinering og F&U finner vi en noe annen kombinasjon av styringsmekanismer. Også dette samarbeidet kan beskrives som en *intern kontrakt*. Grad av *hierarkiske elementer* varierer en del fra relasjon til relasjon. Mellom RAF og F&U er samarbeidet preget av middels grad av formalisering, mens det mellom raffineriene og F&U er liten grad av formalisering. Mellom raffineriene og F&U er *tillit* og ikke minst *personlige relasjoner* vel så viktig. Økonomiske elementer spiller liten rolle i denne relasjonen i likhet med i samarbeidet mellom Sleipner og UBT, hvis vi da ser bort fra de budsjettmidlene som tildeles F&U fra raffinering. Ser vi på tillit er dette spesielt viktig for F&U. Gjennom å opparbeide seg tillit ute på raffineriene og også hos RAF øker muligheten for å få tildelt framtidige forskningsmidler, og det gir økt legitimitet til forskningen. Tillit bidrar og til at raffineriene er mer positivt innstilt til å lytte til de råd og innspill som F&U gir. Tillit og personlige relasjoner har videre stor betydning for *omfanget* på samarbeidet mellom raffineriene og F&U, det vil si i hvilken grad raffineriene kjøper tjenester fra F&U.

I tabell 10.2 nedenfor følger en oppsummering av styringsmekanismene i de ulike relasjonene. Denne tabellen er noe enklere i sin form enn tabell 10.1.

---

<sup>98</sup> Dette vil jeg komme tilbake til senere i kapitlet.

<sup>99</sup> Dette framgår ikke tydelig av casebeskrivelsene, men utgjør en del av datamaterialet.

**Tabell 10.2 Kombinasjon av styringsmekanismer i relasjonene**

---

O&S-Navion:	Økonomiske, hierarkiske og relasjonelle mekanismer
Sleipner-UBT:	Hierarkiske og relasjonelle mekanismer
Raffinering-F&U:	Relasjonelle mekanismer*
Sleipner-TOP:	Økonomiske, hierarkiske og relasjonelle mekanismer

---

\* gjelder spesielt relasjonen raffineringene –F&U

### **10.2.1 Hvorfor forskjell i styringsmekanismer**

I dette avsnittet vil jeg se litt på hvorfor vi finner forskjellige kombinasjoner av styringsmekanismer i de ulike relasjonene, og ikke minst vurdere om det kan ha noen sammenheng med markedseksposering. Avsnittet vil inneholde sammenligninger på tvers av casene.

I to av relasjonene finner vi alle styringsmekanismene, nemlig i samarbeidet mellom O&S og Navion og mellom Sleipner og TOP. Fellestrekket for disse to relasjonene er at *leverandøren er markedseksposert*. Det kan derfor se ut som om markedseksposering av leverandør er en betingelse spesielt for at også *økonomiske* mekanismer skal spille en rolle. Som nevnt tidligere er det vanskelig å si eksakt hvor stor vektor hver av mekanismene har i samarbeidet, men det er mulig å si noe om dette på tvers av casene. Det er større innslag av økonomiske og også relasjonelle mekanismer i samarbeidet mellom O&S og Navion enn det er mellom Sleipner og TOP, jfr. tabell 10.1. Det kan ha sammenheng med at samarbeidet mellom O&S og Navion er det som mest ligner på en interorganisatorisk relasjon. Relasjonen kan imidlertid ikke sies å være helt lik en slik relasjon i og med at Statoil har så stor eierandel i Navion, og Navion tidligere har vært en del av Statoil.

*Hierarkiske elementer* finner vi i *alle* relasjonene. Det ser ut til at det er mest av det i relasjonen mellom Sleipner og UBT og minst mellom raffineringene og F&U, jfr tabell 10.1. Når det gjelder relasjonen Sleipner – UBT, er dette i tråd med teoretiske antakelser. Interne kontrakter hvor ingen av partene er markedseksposerte tilsier stort innslag av hierarkiske mekanismer. Det som er mer interessant er at det ikke er helt tilsvarende mellom Raffinering og F&U. Her er de relasjonelle mekanismene vel så fremtredende, til tross for at vi ikke har noen relasjonskontrakt. Dette er et interessant funn, fordi vi kunne forvente at hierarkiske mekanismer var rådene i begge disse relasjonene siden ingen av leverandørene i

utgangspunktet var markedseksponerte. I begge disse relasjonene har imidlertid omfanget av de hierarkiske mekanismene negativ innvirkning på samarbeidet. I den første relasjonen (Sleipner-UBT) fordi det er for stor grad av formalisering, i sistnevnte (raffineriene-F&U) fordi det er for lite formalisering. Det som også viser seg i disse relasjonene, er at personlige relasjoner er ekstremt viktig for samarbeidet, om enn av noe ulike årsaker. Det kan tyde på at det er en sammenheng mellom grad av formalisering og personlige relasjoner.

*Tillit* er en mekanisme som er viktig i tre av relasjonene. Dette er i de casene hvor leverandøren har et insentiv til å opptre kundeorientert, og gjennom dette trygge sin egen fremtid. Framveksten av tillit i relasjonene er nettopp et resultat av at kundene ser at deres behov blir ivaretatt på en god måte. Der hvor leverandøren er sikret fremtidige leveranser og ikke er markedseksponert på noen som helst måte (slik som UBT), spiller tillit liten rolle for samarbeidet.

### **10.3 Kunde- og leverandøratferd**

I dette avsnittet vil jeg sammenligne kunde- og leverandøratferden til de kundene og leverandørene som inngår i casene. Sammenligningen skjer i mindre grad på casenivå, men hovedsakelig på enhetsnivå. Det betyr at kunder sammenlignes med kunder og leverandører med leverandører.

#### *Kundeatferd: Krevende kunde*

Ved sammenligning av hvor krevende kundene er, vil jeg først sette opp en tabell som viser kundenes atferd langs ulike dimensjoner. Tabellen er basert på casekapitlene. Når det gjelder Raffinering har jeg for noen dimensjoner valgt å skille mellom RAF<sup>100</sup>, Mongstad og Kalundborg.

---

<sup>100</sup> Den felles ledelse/stabsenheten som er lokalisert til Stavanger.

**Tabell 10.3 Sammenligning av kundekrav**

	O&S	Sleipner	Raffinering
Stiller krav om			
-produkt/tj.elementer	I stor grad	I middels grad	I stor grad
-pris	I stor grad	I liten grad	Liten til stor grad*
-kvalitet	-	I stor grad	I stor grad**
-leveringstid	i stor grad	I liten grad	I stor grad
Bruk av exit	I liten grad	I liten grad	I stor grad
Ønsker exit	Til en viss grad	I liten grad	-
Bruk av voice	I stor grad	I liten grad	I liten grad***
Kontroll	Til en viss grad	I stor grad	I liten grad

\*varierer internt i Raffinering. Mongstad er lite fokusert på pris på det de kjøper fra F&U.

\*\*unntaket er Mongstad, de stiller middels krav til kvalitet.

\*\*\*gjelder spesielt raffineriene

Resultatene av undersøkelsen tyder på at to av kundenhetene i stor grad framstår som krevende kunder, nemlig O&S og Raffinering. Selv om det er raffineriene som bruker exit, kan O&S muligens karakteriseres som mer krevende enn Raffinering. O&S stiller veldig klare krav om pris, kvalitet og leveringstid og forventer at dette blir tatt til etterretning og følger også dette opp. For Raffinerings vedkommende er det først og fremst RAF som stiller krav med hensyn til hva de ønsker å få igjen for forskningsmidlene og hvilke oppgaver som skal prioriteres. Kalundborgraffineriet opptre også som en mer krevende kunde enn Mongstad ved at de er mer opptatt både av pris og kvalitet. Sleipner viser seg å være en mindre krevende kunde enn de ovennevnte, og dette gjelder i begge relasjonene. Dette kommer tydeligst fram i relasjonen med UBT hvor de i større grad må forholde seg til leverandørens premisser.

Det er flere mulige forklaringer til hvorfor kundene er forskjellig med hensyn til å stille krav. En årsak kan være forskjell i markedseksposering. Både O&S og Raffinering er markedseksposerte enheter og har større insentiver til å yte enn Sleipner som blir vurdert til å være en lite markedseksposert kunde. En alternativ forklaring kan være knyttet til volum. Dersom en enhet kjøper tjenester/produkter av en leverandør for et beløp som utgjør en stor del av et totalbudsjett, kan det gi insentiver til å opptre mer krevende. For Sleipners vedkommende er volumet på de tjenester de kjøper både fra UBT og TOP relativt lite sett i forhold til totalbudsjettet. Imidlertid kan vi si det samme når det gjelder Raffinering, og spesielt raffineriene, sine kjøp fra F&U. På bakgrunn av dette synes markedseksposering å

være en mer sannsynlig forklaring. Det kan likevel tenkes at volum spiller en viss rolle. O&S framstår som en mer krevende kunde enn Raffinering. Det kan bero på at fraktkostnader representerer en betydelig utgift for O&S og dermed har stor innvirkning på O&S sitt resultat. Det som og er interessant å merke seg er at Sleipner framstår som minst krevende i relasjonen til UBT. Det kan tyde på at en ved vurdering av kunde og leverandøratferd må ta hensyn til makt-avhengighetsforholdet mellom partene. Hvis vi gjør det, vet vi fra caseanalysene at makt-avhengighetsforholdet i relasjonen mellom Sleipner og TOP er mer balansert (eller i Sleipners favør) enn det er i relasjonen mellom Sleipner og UBT, hvor UBT helt klart besitter makten.

Den kompetansen en enhet besitter vis a vis leverandøren blir ifølge teorien ansett å for å være en viktig forutsetning for å kunne opptre som en krevende kunde. Alle kundene sier de har kompetanse på området, uavhengig av om de er markedseksponert eller ikke. Kompetanse er derfor neppe hovedårsaken til at vi finner forskjeller. Raffineriene for eksempel, framstår ikke som mer kompetente til å være en krevende kunde enn det Sleipner er. Kompetanse er likevel ikke uvesentlig. Vi ser for eksempel at Kalundborgraffineriet er mer krevende enn Mongstad, og Kalundborg har større kompetanse enn Mongstad, samtidig som de har mindre slakk i organisasjonen. O&S er også bevisst på at det er fordelaktig å ha kompetanse om shippingmarkedet både for å kunne være en krevende kunde og for å sikre seg mot opportunistisk atferd fra Navions side.

I sammenligningen er det også interessant å se litt nærmere på de ulike dimensjonene som inngår under kundeatferd, og spesielt på mekanismene exit og voice. I denne diskusjonen har jeg også valgt å trekke inn påvirkningsaktiviteter fordi jeg tror det kan være interessant å se disse faktorene i sammenheng. Ser vi på bruk av exit, er Sleipner den kunden som er minst opptatt av denne mekanismen<sup>101</sup>. Sleipner synes i liten grad verken å ønske eller å bruke denne mekanismen. Dette gjelder både i relasjon til UBT og til TOP. O&S som framstår som en krevende kunde, gjør heller ikke mye bruk av exit-mekanismen, men de *ønsket* imidlertid en større markedstest av Navion i forbindelse med utskillelsen, for eksempel gjennom anbud. Raffineriene bruker exit ved at de kjøper tjenester fra eksterne samarbeidspartnere også på områder hvor de kunne kjøpt de samme tjenestene hos F&U.

---

<sup>101</sup> Dog understreker ledelsen i Sleipner at kunde-leverandør-relasjoner uten valgmuligheter er lite hensiktsmessig.

En mulig årsak til at Sleipner fremstår som minst interessert i å bruke exit, kan i tillegg til at de er minst markedseksponert, være at Sleipner er lojal overfor Statoils policy knyttet til interne kjøp og dermed ikke anser exit for å være aktuelt. Imidlertid er ansatte i O&S også lojale overfor de bestemmelser som kommer fra overordnet nivå, slik at dette neppe er eneste forklaring, selv om vi ser at lojalitet har betydning for atferd. Det viste seg for eksempel ved at O&S var mindre krevende i forhandlingene med Navion enn de ville vært overfor en mer ekstern part nettopp fordi det var bestemt på overordnet nivå at de *skulle* forhandle fram en avtale. Det er også en viktig grunn til at de ikke gjør mer bruk av denne mekanismen. Raffineriene velger heller ikke exit først og fremst fordi de er misfornøyd med F&U. Raffineriene har siden de ble etablert, og før de ble kjøpt opp av Statoil hatt avtaler med eksterne leverandører. De finner det derfor naturlig å bruke disse, fordi dette er etablerte relasjoner og leverandører som kjenner raffineriene godt. Både Mongstad- og Kalundborg raffineriet er oppkjøpte enheter og har kanskje ikke helt den samme lojaliteten til Statoilkonsernet som de øvrige enhetene. Datamaterialet kan tyde på det. Imidlertid ser vi at raffineriene kjøper mer av F&U etter hvert som F&U klarer å vinne tillit hos raffineriene ved at de klarer å ivareta deres behov.

Voicemekanismen er lite framtrødende i relasjonen mellom raffineriene og F&U, mens vi finner mye voice i de øvrige relasjonene. Forskjellen kan ha sammenheng med at raffineriene er de eneste som i stor grad kjøper tjenester eksternt på bekostning av interne kjøp. Bruk av exit medfører igjen mindre kontakt med F&U, som igjen gir seg utslag i mindre voice. Dette samsvarer med Hirschmans (1970) hypotese om at exit vil redusere voice. Det som er felles i alle relasjonene er at kundenes voice synes å gå direkte til leverandøren og ikke er noe som bringes oppover i hierarkiet. Én forklaring til at det er lite påvirkningsaktiviteter er at uenighetene mellom partene er relativt små, slik at det ikke er nødvendig å bringe dette videre. Imidlertid ser vi at Sleipner ikke er fornøyd med UBT uten at dette gir seg store utslag i påvirkningsaktiviteter. En mulig forklaring til at påvirkningsaktiviteter er lite utbredt kan kanskje tilskrives organisasjonskulturen i Statoil. Denne synes å være preget av harmoni.

#### *Leverandøratferd: kundeorientert leverandør*

Ved sammenligning av hvor kundeorienterte leverandørene er vil jeg starte med å oppsummere leverandørenes atferd i en tabell.

**Tabell 10.4 Sammenligning av kundeorientering**

	Navion	UBT	TOP	F&U
Ivaretar kundenes behov på en god måte	Middels til stor grad (1)	I liten grad	I stor grad	I stor grad
Kvalitet på utf. arbeid	I stor grad	I stor grad	I stor grad	I stor grad
Fleksible overf. Endr. i kundens behov	I stor grad	I stor grad	(ikke relevant, jfr. caseanalyse)	Middels tils stor grad (avh. av oppg)
Leverer prod/ tjenester til avt. tidspunkt .	I stor grad	I liten grad	I middels grad**	I stor grad
Informasjon	I middels grad	*	I liten grad	I liten grad
Gir beskjed v. endr.	I middels grad	I liten grad	*	I stor grad
Responderer på voice	I stor grad	I liten grad	Middels til stor grad	***

(1) avhenger av område (konvensjonell shipping vs. bøyelast)

\*mangler data

\*\* Refererer seg til at de ikke alltid klarer å overholde tidsfrister med tilbakemeldinger m.v. Kursene arrangeres når de skal.

\*\*\*mindre relevant fordi raffineriene i liten grad bruker voice-mekanismen, men tar i stor grad RAFs tilbakemeldinger til etterretning.

Også på leverandørsiden er det forskjell i atferd. UBT framstår som en leverandør med typisk monopolatferd. UBT er den eneste leverandøren som setter premissene for samarbeidet gjennom faglig overkjøring av kunden, ved at de utviser størst interesse for de oppgavene de selv finner mest faglig interessante. UBT er også den leverandøren som synes å ha lagt minst vekt på intern effektivisering. Det er for eksempel lite samarbeid mellom de ulike sektorene i UBT. Dette er helt i tråd med teorien om hvordan en ikke-markedsekspontert leverandør vil opptre.

De øvrige leverandørene er mer eller mindre kundeorienterte. De søker å ivareta kundens behov og ikke overkjøre kundene på noen som helst måte. Navion framstår som en relativt høyt kundeorientert leverandør, og da spesielt på konvensjonell shipping. Det er også på dette området de er mest markedsekspontert både på kort og lang sikt. På bøyelast derimot er de noe mindre kundeorientert, selv om de også her scorer relativt bra. Navion har lagt vekt på å ha personer sittende i O&S for å kunne ivareta O&S sine behov, samtidig som dette gjør det lettere å skille tradingvirksomheten fra shippingvirksomheten. Det bidrar til at O&S får større tillit til dem.



Interessant å merke seg når det gjelder kundeorientering, er at F&U ikke kommer særlig dårligere ut enn Navion. F&U ble i utgangspunktet valgt ut som en lite markedsekspont leverandør og skulle ifølge teorien ha insentiver til å prioritere egne interesser. F&U må derimot sies å ha en høy grad av kundeorientering, og det er F&U som er drivkraften i samarbeidet med Raffinering. Ikke minst gjelder dette samarbeidet med det enkelte raffineriet. F&U legger stor vekt på å utføre driftstekniske oppgaver for raffineriene, selv om dette egentlig ikke er deres kjerneaktiviteter. Dette gjør de både etter krav fra RAF og også fordi de mener det er nødvendig for å få økt innsikt i kundens problemer og for å være en kundeorientert leverandør. En slik kundeorientert atferd er imidlertid nødvendig for å oppnå tillit hos raffineriene, og tillit bidrar til å sikre egen fremtid.

TOP framstår som middels til høyt kundeorientert leverandør. De søker å ivareta kundens behov gjennom å lære seg kundenes språk, utvikle kurs som kundene ønsker samt gjøre dette i samarbeid med kundene. TOP ivaretar også diverse administrative oppgaver på vegne av kundene. Samtidig må kundene følge opp allerede gitte tilbakemeldinger, og TOP klarer heller ikke alltid å overholde tidsfrister. Dette trekker noe ned i forhold til kundeorientering. En årsak til at TOP framstår som noe mindre kundeorientert enn Navion og F&U kan være at TOP har mange kunder, og at etterspørselen er større enn tilbudet. Sistnevnte gjelder i stor grad også for UBT. Det kan tyde på at omfanget på etterspørselen reduserer kundeorienteringen.

#### *Samspill kunde- og leverandøratferd*

For å forstå kunde- og leverandøratferd kan det også være hensiktsmessig å se på *samsillet* mellom kunde og leverandør. I to av casene har vi et asymmetrisk makt-avhengighets-forhold. Dette gjelder relasjonen mellom Sleipner og UBT og Raffinering og F&U. I førstnevnte tilfelle er det leverandøren som besitter maktposisjonen og i sistnevnte kunden. Makt-avhengighets-forholdet har blant annet sammenheng med hvor mange alternativer kunde og leverandør har for å få kjøpt/solgt sine tjenester. UBT har mange kunder, og driftskundene er ikke de som prioriteres. Sleipner på sin side er avhengig av UBT for å få utført en del oppgaver og har ikke alternativer så lenge exit ikke er aktuelt. Når det gjelder samarbeidet mellom raffineriene og F&U er det motsatt. Raffineriene er ikke avhengig av F&U for sin drift, verken når det gjelder driftstekniske oppgaver og i realiteten heller ikke på teknologiutvikling. Dette er de bevisst på. F&U på sin side er avhengig av Raffinering for å få

tildelt midler og den kompetansen som de har opparbeidet innen raffineringsteknologi lar seg ikke uten videre anvende på andre områder i F&U. Det ubalanserte makt-avhengighetsforholdet synes å ha en klar sammenheng med exit-mekanismen.

Summerer vi dette opp, tyder sammenligningen av kunder på at markedseksponeerte kunder er mer krevende enn lite markedseksponeerte kunder. Videre synes det som om volumet som kjøpes kan forsterke eller svekke denne effekten. Resultatene indikerer også at bruk av exit-mekanismen kan føre til mindre bruk av voice. Samtidig ser vi at voice uten exit nødvendigvis ikke medfører stor grad av påvirkningsaktiviteter.

For leverandøratferd ser det ut til å være en positiv sammenheng mellom grad av markedseksponeering og kundeorientering. Et funn fra casene som støtter opp om dette, er at Navion er mer kundeorientert på råolje enn på bøyelast, nettopp fordi trusselen om exit er størst på dette området. Dette er med på å styrke antakelsen om at markedseksponeering bidrar til en mer kundeorientert atferd. Etterspørselsforhold synes å ha en interaktiv effekt med kundeorientering. Dersom etterspørselen etter leverandørens produkter er større enn tilbudet, gir dette en mindre kundeorientert atferd selv om leverandøren er markedseksponeert.

#### **10.4 Egeninteresse versus fellesinteresse**

I dette avsnittet vil jeg først sammenligne relasjon med relasjon og deretter sammenligne på tvers av enheter. Ved nevnte sammenligning vil jeg sammenligne kunder med kunder og leverandører med leverandører. Jeg vil starte kapitlet med å gjøre en vurdering av hvilke enheter som har størst og minst insentiver til å opptre i egeninteresse.

##### *Insentiver til å opptre i egeninteresse*

Som det framgikk av de foregående kapitlene har enhetene i varierende grad insentiver til å opptre i egeninteresse, og også ulike årsaker til dette<sup>102</sup>. Starter vi kundesiden ser vi at alle enhetene har slike insentiver. Skal vi rangere dem, er det etter min vurdering Sleipner som har de svakeste insentivene og Raffinering (eg. raffineriene) som har de sterkeste. Sleipners økonomiske målsettinger er først og fremst knyttet til kostnadssiden, mens både O&S og

---

<sup>102</sup> Det er spesielt de økonomiske insentivene som blir vektlagt.

raffineriene i større grad også måles på inntektssiden. Årsaken til rangeringen har i utgangspunktet sammenheng med markedseksposering, men Raffinerings posisjon i Statoil kan her komme inn og forsterker deres insentiver til å opptre i egeninteresse. Raffinering er ikke kjernevirksomheten i Statoil og kan således være mer utsatt for salg.

På leverandørsiden finner jeg det naturlig å først sammenligne F&U og UBT med hverandre i og med at begge er teknologienheter. Deres egeninteresse blir således vurdert til først og fremst å være av faglig art. Av disse to skulle man tro at F&U har det største insentivet til å opptre i faglig egeninteresse. Det henger sammen med karakteristika med de oppgavene de skal gjøre (forskning), og også at de er et eget resultatområde. I realiteten er de imidlertid mer et kostnadssenter i likhet med UBT, men ved å være et resultatområde<sup>103</sup> utgjør de en egen "divisjon" i Statoil. UBT er en resultat enhet og er således en enhet innen et resultatområde (Teknologi, Produkter og Kompetanse). I undersøkelsen er det kun den delen av F&U som jobber mot nedstrømsvirksomheten, og da spesielt Raffinering, som deltar i undersøkelsen. Resultatene for F&U er dermed nødvendigvis ikke representative for F&U som sådan. Hvorvidt enhetene er et resultatområde eller en resultat enhet anses imidlertid ikke å spille så stor rolle for disse to enhetenes insentiver til å opptre i egeninteresse.

Også TOP og Navion har insentiver til å opptre i egeninteresse, men her blir årsakene vurdert til mer å være av økonomisk art. Navion har klart de største insentivene av disse to i og med at de i dag er et eget AS, samtidig som enheten er mest markedseksposert. Også før utskillelsen, da Navion var SMT og en enhet i Statoil, hadde de økonomiske insentiver til å opptre i egeninteresse. De hadde en egen kostnads- og inntektsside og det var viktig å oppnå gode resultater<sup>104</sup>.

Fordi partene har litt forskjellige insentiver til å opptre i egeninteresse, kan det være litt vanskelig sammenligne dem direkte med hverandre, og ikke minst rangere dem i forhold til hverandre på området. Jeg har likevel valgt å gjøre det. Etter min vurdering har Navion de største insentivene og UBT de minste. TOP vil jeg rangere som nummer to og F&U blir følgelig nummer tre. Jeg har i denne vurderingen lagt mest vekt på de økonomiske insentivene. Hvis vi ser på Navion da de var SMT, kommer de ut omtrent som TOP.

---

<sup>103</sup> Som jeg har nevnt tidligere er Statoil inndelt i 15 resultatområder. Hvert resultatområde kan igjen bestå av flere ulike resultat enheter.

<sup>104</sup> Jfr. diskusjon av O&S' insentiver til å opptre i egeninteresse i kapittel 7.

### *Kundenes grad av egeninteresse*

Ved sammenligning av kundefatferd vil jeg først sette opp en tabell over hvordan kundene opptrer langs ulike dimensjoner. Dette er basert på tabellene fra casekapitlene, og er vist i tabell 10.5 nedenfor.

**Tabell 10.5: Kundenes grad av egeninteressert atferd**

	Sleipner	O&S	Raffinering
Bruk av makt	I liten grad	I liten grad	I middels grad
Fleksibilitet	I stor grad	I stor grad	-
Problemforståelse	I stor grad	I stor grad	Til en viss grad
Påvirkningsaktiviteter	I liten grad	I liten grad	I liten grad
Oppportunisme	I liten grad*	I liten grad	I liten grad
Grad av konflikt	I liten grad	I liten grad	Til en viss grad
Interesse for erf.overf.	I stor grad	I stor grad	Til en viss/middels grad
Vilje til erf.overf.	I stor grad	Til en viss grad	I liten grad

\*Av casebeskrivelsen fremkom det at Sleipner opptrer noe opportunistisk i budsjetteringsprosessene, men ikke overfor leverandørene, men oppover i hierarkiet. Dette har i mindre grad vært gjenstand for analyse i undersøkelsen og jeg har derfor valgt å ta hensyn til dette i tabellen.

Sammenligner vi de dimensjonene som inngår i tabellen under ett, går det fram at Raffinering er den av kundene som opptrer mest i egeninteresse og Sleipner minst i egeninteresse. Dette samsvarer også med min vurdering av hvilke insentiver disse enhetene har til å opptre i egeninteresse, jfr. diskusjonen i begynnelsen av kapitlet. Går vi nærmere inn på dimensjonene, ser vi at det er noen som skiller seg ut. Dette er først og fremst interesse og vilje til erfaringsoverføring, hvor Raffinering kommer dårligere ut enn de to øvrige. O&S har stor interesse for dette, men viljen er ikke helt til stede, det blir m.a.o. noe nedprioritert. Dette er nok noe som ikke bare kan tilskrives dem selv, men mer kan tillegges relasjonen mellom dem og Navion. Raffinering er også litt forskjellig fra de to øvrige når det gjelder bruk av makt og problemforståelse. De har litt mindre forståelse for "motpartens" problemer enn det Sleipner og O&S har, samtidig som de til en viss grad bruker "makt" for å få det som de vil. O&S er bevisst på at det er de som er kunden i relasjonen, men bruker ikke makt. En årsak til at Sleipner ikke bruker makt kan være det ubalanserte makt-avhengighetsforholdet mellom dem og UBT, hvor UBT besitter makten, bl.a. på grunn av at Sleipner ikke har alternative leverandører.

### Leverandørens grad av egeninteresse

Sammenligningen av leverandører er basert på casekapitlene. Den enkelte leverandørs atferd er satt inn i samme tabell (tabell 10.6) slik at det blir lettere å holde dem opp mot hverandre.

**Tabell 10.6: Leverandørens grad av egeninteressert atferd**

	Navion	UBT	TOP	F&U
Bruk av makt	I liten grad	I middels grad	I liten grad	I liten grad
Fleksibilitet	I stor grad	I stor grad	I stor grad	I stor grad
Problemforståelse	I stor grad	I liten grad	I stor grad	I stor grad
Påvirkningsakt.	I liten grad	I liten grad	Til en viss grad	I liten grad
Opportunisme	I liten grad	I middels grad	Til en viss grad	I liten grad
Grad av konflikt	I liten grad	I liten grad	I liten grad	Til en viss grad
Interesse for erf.overf.	I stor grad	Til en viss/ middels grad	I stor grad	I stor grad
Vilje til erf.overf.	Til en viss grad	Til en viss grad	I stor grad	I stor grad

Tidligere i kapitlet har jeg vurdert UBT til å være den leverandøren som ut fra et økonomisk perspektiv har minst insentiv til å opptre i egeninteresse. Samtidig konkluderte jeg med at de som en teknologienhet kan ha faglige insentiver til å opptre på en slik måte. De faglige insentivene ble videre vurdert til å være mindre enn de F&U har. Hvis vi ser tabellen under ett, tyder scoringen langs de ulike dimensjonene at det er UBT som opptrer mest i egeninteresse, uavhengig av om leverandørene har økonomiske eller faglige insentiver til å opptre slik. For UBTs vedkommende vil dette som nevnt tilskrives faglige insentiver. Det er dette som er årsaken til at de bruker noe makt i relasjonen for å få ting som de vil, og også til dels manglende problemforståelse overfor Sleipner. Ser vi på erfaringsoverføring er dette en dimensjon som ikke så lett lar seg sammenligne på tvers av disse enhetene. Totalt sett er det uten tvil UBT som ivaretar dette best. Imidlertid er dette en av deres *kjerneoppgaver*, og hører derfor naturlig inn under deres oppgaver, men da som en del av nettverkstankegangen<sup>105</sup>. Utover dette utviser ikke UBT noen større interesse eller vilje til erfaringsoverføring enn de andre enhetene. Faktisk kan det mer se ut som de kommer dårligst ut på området, hvis vi ser på dette i forhold til den spesifikke kunden som inngår i relasjonen. En faktor som bidrar til å

<sup>105</sup> Nettverkene ble kort beskrevet i kapittel 5.

forsterke inntrykket om at UBT er den leverandøren som i størst grad opptrer i egeninteresse, er at de er den leverandøren som er minst kundeorientert.

De øvrige leverandørene i undersøkelsen synes å være mindre opptatt av egne interesser på bekostning av samarbeidet enn det UBT er. Hvis vi sammenligner Navion og TOP som begge har økonomiske insentiver til å opptre i egeninteresse, er det TOP som synes mest egeninteressert. Imidlertid går deres egne interesser lite foran samarbeidet med kunder. Det har bl.a. sammenheng med at de er til dels kundeorienterte (jfr. kapittel 10.3). Den store interessen og viljen til erfaringsoverføring skyldes ikke bare at de er opptatt av samarbeidet, men like mye at det er i deres egne interesser, fordi dette kan bidra til en mer kundeorientert atferd. TOP er noe mer opportunistisk og gjør også mer bruk av påvirkningsaktiviteter enn det Navion gjør. Sistnevnte er kanskje naturlig i og med at Navion ikke er en del av Statoil på samme måte som TOP. Det som imidlertid er interessant å merke seg er at da Navion var SMT (og en resultatenheter i Statoil), så var de i likhet med TOP opportunistisk og drev med påvirkningsaktiviteter.

Det er flere slutninger som kan trekkes ut fra denne analysen. For det første er det på sin plass å påpeke at ingen av leverandørene opptrer i så stor grad av egeninteresse at det rammer samarbeidet på en veldig negativ måte. For det andre ser det ut til at faglige insentiver spiller en vel så stor rolle enn økonomiske til å opptre i egeninteresse. Det en da kan spørre seg om er hvorfor ikke F&U også opptrer i egeninteresse, siden deres faglige insentiver ble vurdert til å være større enn UBTs. Forklaringen synes å ligge i at F&U er mer markedseksponert (eller har større insentiver til å opptre kundeorientert) enn UBT. F&U er avhengig av Raffinering for framtiden for tildeling av midler. Dette representerer en form for markedseksponering, ved at de må være i stand til å vise at de er like dyktige som eksterne leverandører.

## **10.5 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg gjort en sammenligning på tvers av casene. Sammenligningen har både vært på enhetsnivå (leverandør med leverandør og kunde med kunde) og på relasjonsnivå. I tillegg har jeg kommet noe inn på mulige forklaringer til de forskjellene vi finner.

Hvis vi starter med markedseksponering, viser det seg at kundeenehetene er markedseksponert på den måten som ble antatt da de ble valgt ut. Sleipner ble vurdert til å være en lite markedseksponert kunde. O&S og Raffinering ble vurdert til å ha stor grad av markedseksponering, hvorav O&S igjen ble vurdert til å være mest markedseksponert, blant annet fordi de opererer direkte i sluttmarkedet. Ser vi på insentiver til å opptre i egeninteresse derimot, vurderte jeg det slik at Raffinering har større insentiver enn O&S. Det skyldes at Raffinering ikke er et kjerneområde i Statoil og således kan være mer sårbar for å bli solgt.

På leverandørsiden kom ikke alle enhetene ut slik som antatt ved utvelgelsen av casene, og dette gjelder F&U. F&U ble i utgangspunktet vurdert til å være en lite markedseksponert leverandør, men det viser seg at de har klare insentiver til være kundeorientert. Det skyldes at raffineringens biten i F&U ikke har andre kunder i konsernet, og at raffineriene bruker exit-mekanismen.

Det er ulike kombinasjoner av styringsmekanismer i de ulike casene. Der hvor leverandøren er markedseksponert (O&S – Navion og Sleipner –TOP) finner vi både økonomiske, hierarkiske og relasjonelle mekanismer. Det kan tyde på at økonomiske mekanismer først spiller en rolle dersom leverandøren er tilnærmet en ”profit center”. I de to øvrige casene (Sleipner – UBT og Raffinering – F&U) er det spesielt de relasjonelle mekanismene som er viktig for samarbeidet, men av litt ulike årsaker. I den første relasjonen er årsaken stor grad av formalisering, mens i den andre relasjonen har det sammenheng med liten grad av formalisering.

Av sammenligningen fremgår det videre at markedseksponerte kunder fremstår som mer krevende kunder enn lite markedseksponerte kunder. I tillegg finner vi en del faktorer som påvirker denne atferden, for eksempel lojalitet til organisasjonen og volumet som kjøpes. Videre viser det seg at kompetanse er en viktig forutsetning for å være en krevende kunde.

Tilsvarende er det også på leverandørsiden. Den eneste leverandøren som har en typisk monopolatferd er UBT som er lite markedseksponert. De øvrige leverandørene er mer eller mindre kundeorientert i sin atferd. Også her finner vi interaksjonseffekter, som for eksempel hvor stor etterspørsel en leverandør opplever på sine produkter og tjenester.

Når det gjelder å fokusere på seg selv versus på samarbeidet, tyder resultatene på at faglige insentiver kan være vel så viktige som økonomiske insentiver. Av sammenligningen går det fram at det er UBT som opptrer mest i egeninteresse og på en måte som rammer samarbeidet i negativ retning. Også F&U har faglige insentiver til å opptre i egeninteresse, men fordi de er avhengig av Raffinering kan det ramme dem selv på et senere tidspunkt dersom de opptrer på en slik måte.



# 11. Samarbeid mellom interne kunder og leverandører

I dette kapitlet vil jeg drøfte funnene i studien i lys av eksisterende teori, og også drøfte hvordan funnene kan bidra til ny teori. Kapitlet er bygd opp på samme måte som de foregående kapitlene. Etter en kort innledning i kapittel 11.1, vil jeg ta for meg markedseksposering (11.2), deretter kombinasjon av styringsmekanismer (11.3), mens jeg i kapittel 11.4 vil se på kunde- og leverandøratferd i form av å være hhv. krevende kunder og kundeorienterte leverandører. I kapittel 11.5 drøftes egeninteresse versus fellesinteresse, mens jeg i kapittel 11.6 gir en kort oppsummering av kapitlet. I kapitlet vil jeg fremsette en del proposisjoner for videre forskning.

## 11.1 Innledning

I denne avhandlingen har jeg studert interne kunde-leverandør-relasjoner, hvor kunder og leverandører varierer med hensyn til markedseksposering. Ut fra et transaksjonskostnadsteoretisk perspektiv kan vi si at ulike styringsformer innad i hierarkiet sammenlignes, i stedet for å sammenligne marked og hierarki. Få studier har gjort dette. Et unntak er Argyres (1995) som studerte hvordan ulike interne organisatoriske former løser koordineringsproblemer skapt av teknologisk gjensidig avhengighet mellom divisjoner<sup>106</sup>. Resultatene tyder på at svake insentiver gjør det lettere å få til en koordinering på tvers av divisjonene. Min studie har en bredere i sin tilnærming enn Argyres studie, i og med at den inkluderer styringsmekanismer, kunde- og leverandøratferd i form av å være krevende kunde og kundeorientert leverandør og grad av egeninteresse versus fellesinteresse. Studien er også mer omfattende enn de fleste studier innen internhandelslitteraturen. De studiene innen denne litteraturen som studerer intern handel på relasjonsnivå er i stor grad eksperimentelle studier, og har følgelig en smalere tilnærming.

Sett ut fra agentteoretisk perspektiv vil interne kunde-leverandør-relasjoner representere et "tre-person-problem" (Eccles, 1985b), eller det som Fauli-Oller og Giralt (1995) betegner en multiagent setting. En multiagent setting kan bestå av en konsernledelse eller et hovedkontor og to (eller flere) divisjoner. Fauli-Oller og Giralts konklusjon er at dersom divisjonene er knyttet sammen på grunn av teknologiske årsaker, bør det utformes insentivsystemer som fremmer samarbeid. Dette ser vi samsvarer med Argyres (1995) konklusjoner. Hvis

---

<sup>106</sup> Det er ikke referert til studien i kapittel 3 under empiriske studier i og med at dette ikke er studie basert på økonomisk organisasjonsteori, og i tillegg faller den litt på siden i forhold til markedseksposering.

divisjonene selger substituerbare produkter derimot, mener Fauli-Oller og Giralt (1995) at det er det nødvendig med konkurranse.

Det er også gjort andre studier ut fra dette perspektivet enn Fauli-Oller og Giralts, men i likhet med deres studie har de gjerne en matematisk vinkling, og det ligger litt på siden av denne avhandlingen. Jeg har derfor valgt å ikke gå nærmere inn på disse. Videre er studiene ikke relatert til interne kunde-leverandør-relasjoner eksplisitt. Det gjelder også Argyres (1995) studie som det er referert til ovenfor. Min studie skiller seg også noe fra disse studiene ved at det ikke er utforming av insentivsystemer som ligger til grunn for undersøkelsen, men mer å studere hvordan samarbeid fungerer etter at en styringsform, eller et insentivsystem, er valgt. Imidlertid er det nødvendig å se dette i sammenheng i og med at implikasjoner av funn kan ha en konsekvens for utforming av insentivsystemer<sup>107</sup>.

## 11.2 Markedseksposering

Begrepet markedseksposering er en sentral variabel i denne studien, i og med at dette utgjør "uavhengig" variabel og også danner utgangspunktet for valg av case. Begrepet ble utledet med bakgrunn i økonomiske teorier, og dreier seg i første rekke om ulike metoder som kan brukes for å gi en enhet i en større organisasjon økt press til å bli mer markedsorientert og også mer kostnadseffektiv. Dette er spesielt relevant for enheter som ikke opererer direkte i markedet. Noen enheter derimot, og gjerne det som betegnes markedsenheter (Colbjørnsen, 1995) opererer direkte i markedet og er i stor grad markedsekspontert gjennom den konkurranseintensiteten som gjelder der<sup>108</sup>. Slike enheter vil naturlig nok være en kundenhet i en intern kunde-leverandør-relasjon.

I undersøkelsen skilles det mellom markedseksposering på kunde- og leverandørsiden, mens tidligere studier har vært mest opptatt av markedseksposering av interne leverandører (Colbjørnsen, 1995). Skillet synes fruktbart i og med at kunder og leverandører har ulike roller de skal utøve<sup>109</sup>. Det ser også ut til at det er hensiktsmessig er å skille mellom *metoder*

---

<sup>107</sup> Dette er noe jeg vil komme litt inn på i kapittel 12 under praktiske implikasjoner.

<sup>108</sup> Dette vil i realiteten gjelde hele organisasjonen. Problemet er at enheter som befinner seg langt fra markedet ikke vil oppleve dette presset direkte og derfor er nødvendig å finne andre metoder for å markedseksponere disse.

<sup>109</sup> Dette vil jeg komme tilbake til senere.

for markedseksponering, og spesielt hvilke som medfører liten og stor grad av markedseksponering. Det har sammenheng med at enheter som har høy grad av markedseksponering opptrer noe forskjellig fra enheter med liten grad av markedseksponering. Imidlertid tyder resultatene av undersøkelsen på at de metodene som ble vektlagt i teoridelen er for unyanserte. Det gjelder spesielt for leverandørsiden. Her viser det seg at det også er andre faktorer enn de metodene som ble trukket frem som har betydning for leverandørenes atferd. Funnet kommer ikke i konflikt med de metodene som er skissert i teorikapitlet (kapittel 2), men representerer tilleggsfaktorer.

Undersøkelsen viser at en leverandørenhet kan ha insentiver til å opptre kundeorientert *uten* å være markedseksponert gjennom de foreslåtte metoder. F&U kan her tjene som eksempel. F&U er markedseksponert kun på en liten del av sine oppgaver ved at raffineriene bruker exit-mekanismen. Hovedoppgaven, som er teknologiutvikling, er ikke markedseksponert verken gjennom exit, trussel om exit eller benchmarking. Til tross for dette har F&U klare insentiver til å opptre kundeorientert. Dette synes like mye å ha sammenheng med at en del av midlene kommer nettopp fra kunden (Raffinering) som at raffineriene bruker exit. Denne tildelingen av midler vil således fungere som et *fremtidig* insentiv til å opptre kundeorientert i likhet med exit- og trussel om exit mekanismene. Tilsvarende ser vi også gjelder for TOP. På sett og vis er det intern kjøpeplikt på TOPs produkter og tjenester, men i og med at det ikke er kjøpeplikt av et bestemt *volum*, gir dette TOP klare insentiver til å opptre kundeorientert. Vi kan dermed konkludere med at også andre mekanismer (slik som for eksempel volum og bevilgninger) enn slike som er direkte knyttet til *konkurranse og marked* kan gi leverandører et press til å opptre kundeorientert. I tabell 11.1 nedenfor har jeg listet opp ulike metoder som kan anvendes for å gjøre interne leverandører mer kundeorientert. Jeg har her skilt mellom konkurranselignende mekanismer som er de samme metodene som ble trukket fram i kapittel 2 og kundeavhengige mekanismer, dvs, mekanismer som fremkom av denne undersøkelsen. Etterspørselsavhengig relaterer seg til at en kundenhet fritt kan velge hvilket volum den vil kjøpe.

**Tabell 11.1: Metoder for å utvikle kundeorientering hos intern leverandør**

---

<b>Konkurranselignende mekanismer</b>	<b>Kundeavhengige mekanismer</b>
- stabile nettverk	- etterspørselsavhengig
- exit	- allokering av midler skjer via kunde
- trussel om exit	
- plurale former	
- benchmarking	

---

### **11.3 Kombinasjon av styringsmekanismer i interne kunde-leverandør-relasjoner**

I dette avsnittet vil jeg drøfte kombinasjon av styringsmekanismer, samt litt om endringer i mekanismer. Før jeg går nærmere inn på resultatene av undersøkelsen, vil jeg først presentere noe teori på området siden resultatene drøftes i lys av dette.

#### *Kombinasjon av styringsmekanismer – tidligere undersøkelser*

Det er gjort en del studier av kombinasjon av styringsmekanismene pris, autoritet og tillit. De fleste av disse er innen feltet interorganisatoriske relasjoner (se for eksempel Haugland og Reve, 1994; Ness, 2000). Innen *intraorganisatoriske* relasjoner er det gjort betydelig mindre. Styringsmekanismer internt i hierarkiet er mer debattert på organisasjonsnivå (Hennart, 1991; Colbjørnsen, 1995) eller relatert til prisen på de interne transaksjonene (internprisen) (Eccles, 1985a; Eccles og White, 1988). Uansett tilnærming ligger hovedvekten på kombinasjonen av pris og autoritet, og ikke pris, autoritet og tillit. Relasjonelle mekanismer internt i organisasjoner er imidlertid viet oppmerksomhet i litteraturen, men da ikke relatert til spesifikke interne kunde-leverandør-relasjoner, men er mer noe som er drøftet på organisasjonsnivå. Sentrale begreper er organisasjonskultur og sosialisering, og det diskuteres hvilken rolle de kan spille som styringsmekanisme i en organisasjon (Ouchi, 1979).

Et av de mest sentrale bidragene om kombinasjon av styringsmekanismene pris, autoritet og tillit er Bradach og Eccles (1989) artikkel "Price, authority and trust: from ideal types to plural forms". Ifølge forfatterne er dette tre *uavhengige* styringsmekanismer som kan kombineres på flere ulike måter innenfor ulike typer av styringssystemer (marked, hierarki og

hybrider). Haugland og Reve (1994) fant støtte for at styringsmekanismer kan forstås som en vektor som kan endre seg over tid, mens Ness' (2000) studie viser at ulike mekanismer er komplementære til hverandre over tid. Disse to studiene (samt andre studier som for eksempel Eccles, 1981; Stinchcombe, 1985) er alle relatert til *interorganisatoriske* relasjoner.

I interne kunde-leverandør-relasjoner er kombinasjon av styringsmekanismer gjerne relatert til valg av internprismetode. Ifølge Eccles og White (1988) tilsier ledelsesbestemte markedsbaserte priser en kombinasjon av pris og autoritet, ledelsesbestemte kostnadsbestemte priser medfører først og fremst bruk av autoritet, mens forhandlede priser tilsier prismekanismen først og fremst. Eccles og White understreker videre at internprispolitikken endrer seg over tid ved at ledelsen går inn og gjør forandringer som en respons på problemer som oppstår som følge av én type internprispolitikk. Dette vil igjen skape nye problemer som så danner grunnlaget for en ny forandring.

Denne studien gir en empirisk beskrivelse av styringsmekanismer i en intern kontekst. Studien skiller seg fra tidligere studier på flere områder. For det første er hovedfokuset ikke knyttet til selve internprisen, og for det andre ved at den også inkluderer relasjonelle mekanismer, som tillit og personlige relasjoner. Resultatene av studien tyder på at det er fruktbart å studere relasjonelle mekanismer i intraorganisatoriske relasjoner.

#### *Kombinasjoner av pris og autoritet og tillit*

Resultatene av undersøkelsen viser at vi vil finne ulike kombinasjoner av styringsmekanismene pris, autoritet og tillit i interne kunde-leverandør-relasjoner (jfr. tabell 10.1 og 10.2 i kapittel 10). Kombinasjoner av styringsmekanismene pris og autoritet er i utgangspunktet bestemt av (konsern)ledelsen. Relasjonelle mekanismer som tillit og personlige relasjoner i en spesifikk relasjon er noe en vanskelig kan utforme på forhånd, men mer være noe som utvikler seg mellom parter over tid (Zucker, 1986). I en intern kontekst kan en imidlertid tenke seg at ledelsen kan legge forholdene til rette for at dette skal skje.

De kombinasjoner av styringsmekanismer som vi finner i undersøkelsen er delvis i tråd med teori på området og delvis ikke. I caset O&S-Navion har vi forhandlede markedsbaserte priser. Dette tilsier ifølge Eccles og White (1988) at pris er en fremtredene styringsmekanisme, og at denne har stor betydning for ressursallokering. Selv om det er i dette caset prismekanismen spiller størst rolle, er det ikke prisen alene som styrer

ressursallokeringen, men også autoritet og tillit. Samarbeidet er autoritetsstyrt ved at det er bestemt at partene skal handle med hverandre<sup>110</sup>. Dette samsvarer ikke med internprislitteraturen, hvor det fastslås at partene selv må få velge hvem de ønsker å handle med ved denne internprismetoden, dvs. begge parter har exit-mulighet. Det er dog ikke uventet at prismekanismen spiller en betydelig rolle i denne relasjonen, siden vi her har to parter med høy grad av markedseksposering. Samarbeidet har klare likhetstrekk med interorganisatoriske relasjoner som baserer seg på mekanismene pris, autoritet og tillit; mekanismer vi altså finner i denne relasjonen. Forskjellen til interorganisatoriske relasjoner er imidlertid klar. Disse partene (O&S og Navion) har ikke selv valgt hverandre og selv kommet fram til at de ønsker å inngå langsiktige avtaler. Dette er noe som er bestemt fra konsernledelsens side, samtidig som konsernledelsen også har fastsatt en tidsramme for samarbeidet<sup>111</sup>. I tillegg har Statoil en betydelig eierandel i Navion med de muligheter det kan gi for styring og kontroll.

Ved ledelsesbestemte markedsbaserte priser vil det ifølge Eccles og White (1988) være en kombinasjon av pris og autoritet. Dette ser vi gjelder samarbeidet mellom Sleipner og TOP hvor nettopp denne internprismetoden råder. Imidlertid spiller også relasjonelle mekanismer slik som tillit også en viss rolle i samarbeidet. Uten tillit til TOP kan det tenkes at Sleipner ville kjøpe færre kurs, eventuelt kjøpe flere kurs eksternt. Siden Sleipner har tillit til at TOP vil ivareta deres behov på en god måte er dette i mindre grad et tema.

Styringsmekanismene i samarbeidet mellom Sleipner og UBT er først og fremst autoritet, men også personlige relasjoner. Prisen på de interne transaksjonene er kostnadsbaserte priser bestemt fra konsernnivå. Ifølge Eccles og White (1988) representerer dette autoritetsstyring. Så langt stemmer det, også tatt i betraktning at det er lagt sterke formaliserte føringer på hvordan selve prosessen med å komme fram til en (ramme)avtale mellom partene skal skje. Siden begge partene i relasjonen er lite markedseksposerte, kunne vi også forvente stor grad av autoritet. Det vi imidlertid også finner i samarbeidet, og som det ikke er fokusert på i internprislitteraturen, er at *personlige relasjoner* spiller en betydelig rolle for koordinering. Selv om det er en autoritetsstyrt relasjon, er det ikke slik at det er den felles ledelsen sørger for selve koordineringen av transaksjonene. Partene har selv ansvaret for dette, og det er her de personlige relasjonene kommer inn. Fordi det er stor grad av formalisering av samarbeidet

---

<sup>110</sup> i tillegg kommer de hierarkiske mekanismene som partene selv har blitt enige om gjennom forhandlingene.

<sup>111</sup> Tilnærmet eviggvarende, men med muligheter for exit.

(i tillegg til at UBT ikke er spesielt kundeorientert), er det nødvendig med gode personlige relasjoner for å få til en mer effektiv koordinering av interne transaksjoner, og da spesielt sett fra kundens ståsted. Stor grad av formalisering gjør samarbeidet til en tungrodd og byråkratisk prosess. Personlige relasjoner bidrar derfor å gjøre samarbeidet mer smidig og effektivt.

Det er ikke bare ved stor grad av formalisering at personlige relasjoner er viktig for samarbeidet. Ved liten formalisering ser vi det samme. Sistnevnte finner vi i samarbeidet mellom raffineriene og F&U. Også her opereres det med kostnadsbaserte priser som ifølge Eccles og White (1988) tilsier en autoritetsstyrt relasjon. Som vi så i foregående kapittel (kapittel 10) er samarbeidet mellom RAF<sup>112</sup> og F&U delvis autoritetsstyrt. Samarbeidet mellom det enkelte raffineri og F&U er lite formalisert, men preges i stor grad av de personlige relasjonene som er etablert på tvers av disse enhetene. I tillegg er tillit en viktig mekanisme i samarbeidet. Både personlige relasjoner og tillit har betydning for hvor mye raffineriene kjøper fra F&U. Økt tillit tilsier høyere volum. Samtidig synes det klart at liten grad av formalisering gjør samarbeidet mellom raffineriene og F&U mindre effektivt enn det kunne ha vært. Det er altså ikke byråkratiske prosesser som er problemet, men manglende føringer for hvordan samarbeidet skal skje (for lite autoritet), slik at det blir tilfeldig. Det medfører at det potensialet som kan ligge i et samarbeid mellom parter ikke blir utnyttet fullt ut.

Hvorvidt kombinasjonene av formalisering og personlige relasjoner har sammenheng med markedseksponering eller ikke kan selvsagt diskuteres. I førstnevnte tilfelle (ved stor grad av både formalisering og personlige relasjoner) er ingen av partene markedseksponerte. I sistnevnte tilfelle (liten grad av formalisering og stor grad av personlige relasjoner) har vi markedseksponerte kunder som har relativt lite kontakt med leverandør blant annet på grunn av exit-mekanismen. Det er på bakgrunn av disse funnene nærliggende å trekke en konklusjon om at middels grad av formalisering er det som er mest effektivt for koordinering, og da i kombinasjon med pris og tillit i relasjonen. Dette er relasjoner hvor leverandør er markedseksponert gjennom trussel om exit, slik som Navion og TOP er.

Diskusjonen i kapitlet om kombinasjoner av styringsmekanismer i denne studien sammenlignet med internprislitteraturen er oppsummert i tabell 11.2. I tillegg til dette har jeg i tabellen inkludert markedseksponeringen til de aktørene som inngår i undersøkelsen.

**Tabell 11.2 Sammenligning av styringsmekanismer i studien og internprislitteraturen**

Markedseksposering (m.e)	Internprismetode	Internprislitteratur	Denne studien
Kunde: lav m.e. Leverandør: høy m.e (Sleipner-UBT)	Ledelsesbestemte Kostnadsbaserte priser	Autoritet	Autoritet og personlige relasjoner
Kunde: høy m.e. Leverandør lav m.e.* (Raffinering-F&U)	Ledelsesbestemte kostnadsbestemte priser	Autoritet	Autoritet og tillit (tillit og personlige relasjoner)
Kunde: lav m.e Leverandør: høy m.e. (Sleipner-TOP)	Ledelsesbestemte Markedsbaserte priser	Pris og autoritet	Pris, autoritet og tillit
Kunde: høy m.e. Leverandør høy m.e (O&S-Navion)	Forhandlede priser	Pris	Pris, autoritet og tillit

\* Resultatene av undersøkelsen viser at F&U er markedseksposert ved at de tildeles midler fra kunde. Internprisen er ledelsesbestemte kostnadsbaserte priser, men dette har sammenheng med at de er et kostnadssenter.

Av undersøkelsen (jfr. tabellen ovenfor) går det frem at *økonomiske* mekanismer først synes å komme inn i bildet i relasjoner hvor *leverandør* er markedseksposert gjennom exit eller trussel om exit slik som Navion og TOP. Dette gjelder uavhengig av om ledelsen har bestemt at internprisen skal være markedsbasert (Sleipner–TOP) eller forhandlet (O&S–Navion), selv om innslaget av økonomiske mekanismer nok er størst i siste tilfelle. Dette funnet må sies å være i tråd med teori på området (Eccles og White, 1988; Holmstrom og Tirole, 1991; Colbjørnsen, 1995), selv om det ikke er kombinasjoner av styringsmekanismer disse forfatterne har lagt mest vekt på. Markedseksposering av kunde derimot (slik som Raffinering) resulterer nødvendigvis ikke i at økonomiske styringsmekanismer vil prege en spesifikk kunde-leverandør-relasjon, selv om det er økonomiske styringsmekanismer i kontrakten mellom (konsern)ledelsen og enhetsleder. Av det kan vi slutte at det nødvendigvis ikke er noen direkte sammenheng mellom insentiver i kontrakten mellom konsernledelse og enhetsleder (prinsipal og agent) og mellom interne kunder og leverandører (to agenter). I denne sammenhengen er det og verdt å merke seg at en leverandør kan ha insentiver til å opptre kundeorientert selv om økonomiske mekanismer knyttet til pris er få eller nærmest fraværende mellom agentene<sup>113</sup>.

<sup>112</sup> Den felles ledelsen og staben i Resultatområdet Raffinering som er lokalisert til Stavanger.

<sup>113</sup> Jeg tenker da på F&U. Dette er drøftet nærmere i kapittel 11.1.



Det fremgår videre av tabell 11.2 at hovedskillet mellom denne studien og tidligere studier er relatert til relasjonelle mekanismer. Resultatene av undersøkelsen tyder på at det er relevant å inkludere slike mekanismer. Jeg vil i den videre diskusjonen derfor drøfte hvorfor disse har betydning i interne kunde-leverandør-forhold. Det som synes klart på bakgrunn av undersøkelsen, er at tillit<sup>114</sup> som styringsmekanisme først blir viktig i relasjoner hvor vi har markedseksponerte leverandører (Navion, TOP), eller leverandører som har et klart press om å opptre kundeorientert (F&U<sup>115</sup>). Dette presset medfører at leverandøren må sørge for å oppnå tillit hos kunde, både med hensyn til kompetanse (for eksempel F&U) og ivaretagning av behov (Navion, F&U, TOP). Dersom leverandøren er i en monopolsituasjon (UBT), viser undersøkelsen at tillit ikke har samme betydning. Ved monopol er det ikke nødvendig for leverandør å vinne tillit hos kunde, fordi leverandøren er sikret fremtidig avsetning på sine produkter og tjenester. Colbjørnsen (1995) argumenterer for at pris i kombinasjon med et minimumshierarki (noe autoritet) er det som er mest effektivt for styring av interne transaksjoner. Resultatene av denne undersøkelsen må sies å være i tråd med dette. Det som imidlertid kommer i tillegg er nødvendigheten av tillit i disse relasjonene.

Hvorfor det er slik kommer kanskje tydeligere fram dersom vi ser på den interne kunde-leverandør-relasjonen som et gjentatt spill. I et slikt spill vil kunde og leverandør ha egne strategier for atferd. For å gjøre dette enklest mulig kan vi skissere det på følgende måte: Dersom det ikke er exit-mulighet (eller trussel om exit), vil kunden bare ha et valg, nemlig interne kjøp, ved exit-mulighet har kunden to alternativer: kjøpe internt eller eksternt. Leverandøren på sin side har også to alternativer: enten opptre kundeorientert eller ha en monopolatferd<sup>116</sup>.

Dersom spillet har flere runder, kan vi tenke oss at kundens atferd i de ulike rundene er en funksjon av den exit-muligheten han har. Dersom det ikke er exit-mulighet, vil kunden kjøpe internt i alle runder. Dersom det er exit-mulighet kan vi tenke oss at kunden i første runde velger interne kjøp, mens neste runde blir en funksjon av den strategien som leverandøren velger, altså en form for "tit-for-tat-strategy" (Axelrod,1984). Hvis kunden er fornøyd med leverandøren, vil han velge interne kjøp også i neste runde. Er han derimot misfornøyd velger han å kjøpe eksternt (bruk av exit).

---

<sup>114</sup> Jeg ser i første omgang bort fra personlige relasjoner.

<sup>115</sup> F&U kan i så henseende ses på som markedseksponert, jfr. også kapittel 11.1.

<sup>116</sup> Jeg har for enkelhetsskyld forutsatt dette. Det kan selvsagt diskuteres om dette er to dimensjoner eller to ytterpunkter på en skala. For å gjøre diskusjonen enkel har jeg har valgt en slik forutsetning.

For leverandøren derimot, er det noe annerledes. Dersom det ikke er exit-mulighet for kjøper (som igjen tilsier at leverandøren er lite/ikke markedsekspontert), er det ingen *usikkerhet* for leverandør med hensyn til hvordan kunden vil opptre i neste runde: kunden *må* velge interne kjøp. Dette gjør at leverandør kan opptre som han ønsker, og velger da ofte en monopolatferd fordi dette som regel passer ham best (jfr. kapittel 2). Dersom det derimot er usikkerhet knyttet til hvordan kunden vil opptre i neste runde, øker sannsynligheten for at leverandør vil opptre kundeorientert i første runde (og i påfølgende runder). Usikkerheten knyttes m.a.o. opp til markedsekspontering av leverandør i form av exit eller trussel om exit, slik at dette gir økt usikkerhet for leverandør.

En kunde-leverandør-relasjon som går over flere runder og med innlagt usikkerhet for leverandør i form av exit eller trussel om exit, gjør at det blir en sammenheng mellom leverandørens nåværende atferd og dennes *fremtidige* rolle i organisasjonen. Dette representerer en form for "shadow of the future" (Hill, 1990; Heide og Miner, 1992), dvs. at hva en tror at den andre parten i spillet vil gjøre på tidspunkt  $t_2$  vil påvirke egen atferd på tidspunkt  $t_1$ . Med andre ord, dersom det er usikkerhet med hensyn til hvordan kunden vil opptre i neste runde (exit eller ikke exit), så har leverandøren et insentiv til å opptre kundeorientert i dag slik at kunden også neste gang velger interne kjøp. Dersom leverandøren velger en monopolatferd, kan kunden neste gang velge exit og leverandøren kommer således i en vanskeligere stilling internt i organisasjonen, for eksempel ved at han ikke får dekket sine kostnader, ledig kapasitet, trussel om outsourcing (på lengre sikt) etc.

Hva har så denne kunde- og leverandør-atferden med tillit å gjøre<sup>117</sup>? Nettopp på grunn av usikkerhet knyttet til kundens fremtidige atferd, blir det nødvendig for leverandør å sikre tillit hos kunde. På den måten reduseres den fremtidige usikkerheten. Slik tillit kan leverandøren oppnå gjennom å opptre kundeorientert. Grad av tillit i en relasjon er dermed en funksjon av leverandørens kundeatferd som igjen er en funksjon av leverandørens markedsekspontering<sup>118</sup>. Når kunden har tillit til at leverandøren vil ivareta deres behov på en god måte, vil kunden i større grad velge interne kjøp. UBT er den eneste av leverandørene som ikke er markedsekspontert. Dette er også den eneste leverandøren som har en typisk monopolatferd, mens de øvrige tre leverandørene er mer eller mindre kundeorienterte og avhengige av

---

<sup>117</sup> Kunde- og leverandør-atferd vil bli ytterligere drøftet i kapittel 11.3.

<sup>118</sup> Dette viser også at de ulike forskningsspørsmålene griper inn i hverandre.

fremtidig tillit hos kunde. Dette samsvarer med Gambettas (1988) synspunkter på tillit. Han mener tillit kun er relevant under usikkerhet.

Det fremgår også av undersøkelsen at det nødvendig å skille mellom tillit og personlige relasjoner. Det er fullt mulig å ha gode personlige relasjoner til en enhet (organisasjon) uten å ha tillit til enheten som sådan. Dette går klart fram i caset Sleipner-UBT, og også delvis i samarbeidet mellom raffineriene og F&U. Dette samsvarer med Doney og Cannons (1997) funn. De finner at kunder utvikler tillit både til en leverandørbedrift og til spesifikke personer i denne bedriften. Forskjellen på deres studie og min studie er at de studerer tillit mellom kunde og leverandør i en interorganisatorisk relasjon, mens denne undersøkelsen gjelder intraorganisatoriske relasjoner. Funnene til Doney og Cannon tyder også på at tillit til person kan overføres til bedrift og omvendt. Vi ser at det også er slik i denne undersøkelsen. I samarbeidet mellom raffineriene og F&U, utvikler raffineriene tillit til F&U gjennom de personlige relasjonene som utvikles med ansatte i F&U, og at de ser at disse personene er interessert i deres problemstillinger og interessert i å ivareta deres behov. Det ser med andre ord til at det ikke er så stor forskjell på interorganisatoriske og intraorganisatoriske relasjoner gitt at det er exit eller trussel om exit i den interne konteksten.

På bakgrunn av diskusjonen så langt i kapittel 11.3 vil jeg foreslå følgende proposisjoner:

**P1:** *Markedseksponerte leverandører er avhengig av tillit hos kunde for å sikre fremtidige salg.*

**P2:** *En kombinasjon av pris, autoritet og tillit er mest effektivt for styring av interne transaksjoner*

#### *Endringer i mekanismer*

Selv om denne studien ikke går over tid ("longitudinell"), er det mulig å si noe om endringer i kombinasjonen av styringsmekanismene. Studien viser at de styringsmekanismer som er fastsatt av ledelsen, enten de er hierarkiske eller økonomiske, ikke er statiske. Endringene det her refererer seg til, er ikke endringer i interprispolitikken iverksatt av ledelsen (Eccles og White, 1988), men er relatert til at det skjer endringer eller tilpasninger i mekanismene *innenfor* de rammer som er bestemt fra ledelsens side. Endringene skjer uavhengig av om en relasjon kan karakteriseres som en C-form eller en korrumpert M-form (Holmstrom og Tirole, 1991), og er et resultat av initiativ tatt av en eller begge parter i relasjonen.

En slutning vi kan trekke av dette, er at parter ved intern handel har et visst beslutningsrom, uavhengig av intern styringsform, selv om noen former gir større beslutningsrom enn andre. Intern kunde og leverandør har selv ansvaret for å koordinere løpende aktiviteter og oppgaver uavhengig av hvordan transaksjonene prissettes og om det er intern kjøpeplikt eller ikke. Heller ikke ved transaksjoner basert på autoritetsstyring er det slik at en felles leder står for koordineringen. Mange oppgaver er overlatt til partene selv, for eksempel det å bli enige om spesifikasjoner av en jobb som skal gjøres, leveringstidspunkt m.v. Dette er i tråd med Jakobsens (1994) synspunkter.

Ser vi på samarbeidet mellom Sleipner og UBT kan dette karakteriseres som C-form relasjon, hvor ledelsen både har bestemt pris og handelspartner ("sourcing"), dvs. det er en relasjon preget av autoritet (Eccles og White, 1988). Undersøkelsen viser at også i former hvor autoritet er rådende, vil partene selv innføre egne mekanismer innenfor de etablerte retningslinjer (mer autoritet uten at det nødvendigvis blir mindre av noe annet). Vi ser for eksempel at det er faste kontaktpersoner som har ansvaret for å koordinere samarbeidet mellom Sleipner og UBT. Bruk av kontaktpersoner er en form for hierarkiske mekanismer, ved at dette regulerer hvordan samarbeidet skal skje.

Et annet eksempel på endringer i kombinasjonen av mekanismer, finner vi i samarbeidet mellom Sleipner og TOP. Også i denne relasjonen er det kontaktpersoner som har ansvaret for å ivareta koordineringen. Partene har samtidig redusert de hierarkiske mekanismene ovenfra ved at de har tilpasset torgprosessen til samarbeidet (gjort prosessen mindre formalisert og mindre omfattende). Videre har det blitt et økt innslag av økonomiske mekanismer ved at det er økonomiske konsekvenser for kunder knyttet til manglende avbestilling av kurs. TOP har som en markedeksponert leverandør funnet dette nødvendig. Colbjørnsen (1995) understreker at det må være konsekvenser for leverandør dersom denne ikke opptrer i henhold til kundens krav. Det dette funnet tyder på, er at når leverandør er markedeksponert, så vil denne være interessert i at også kundens atferd er konsekventbelagt. Det bør med andre ord være konsekvenser for begge parter.

Den største endringen i en styringsmekanisme i en relasjon ser imidlertid ut til å gjelde tillit. Det er ikke oppsiktvekkende, da dette er en mekanisme som naturlig vil utvikle seg etter hvert som parter blir bedre kjent med hverandre (Zucker, 1986). Det er spesielt i to relasjoner hvor dette kommer tydelig fram: O&S - Navion og Raffinering - F&U. Økt tillit er et resultat av at

leverandør opptrer kundeorientert, blant annet på grunn av at leverandørene opplever en form for usikkerhet som diskutert tidligere. Funnet gir også støtte til at styringsmekanismene er uavhengig av hverandre, slik at vi for eksempel kan ha stor grad av tillit, autoritet og pris i samme relasjon (Bradach og Eccles, 1989). Funnet er dermed ikke helt i tråd med transaksjonskostnadsteorien som predikerer at det vil være sterke økonomiske mekanismer i markedet (og svake hierarkiske) og sterke hierarkiske i organisasjoner (og svake økonomiske) (Williamson, 1975;1985).

#### **11.4 Krevende kunder og kundeorienterte leverandører**

Denne studien har skilt mellom atferden til intern kunde og intern leverandør. Det finner jeg fornuftig i og med at de har ulike roller som skal oppfylles. Atferden i de ulike rollene vil følgelig være noe forskjellig. Kunden skal stille krav overfor leverandør, mens leverandøren skal ivareta kundens behov. Hvordan opptre som krevende kunde og kundeorientert leverandør er lite behandlet i internprisliteraturen. Colbjørnsen (1995) har noe om dette i teorien om markedsmatrisen, men hovedfokuset ligger mest på leverandørrollen. ”Total kvalitetsledelses litteraturen” har sett på ulike dimensjoner ved atferd til leverandør i form av ”intern service kvalitet” (Stanley og Wisner, 1998), men i mindre grad på kundens atferd, selv om det er noen unntak (for eksempel Brooks, Lings og Botschen, 1999). Uansett teoriretning er det imidlertid ikke gjort så mye empirisk på disse tingene. Med unntak av Colbjørnsen (1995) synes det ikke å være noen studier som har kombinert dette på en tilsvarende måte som denne studien har gjort. I diskusjonen omkring kunde- og leverandør atferd vil jeg først drøfte på mer generell basis, for deretter å gå mer spesifikt inn på ulike underdimensjoner. Dette gjelder spesielt for kundesiden.

##### *Kunde- og leverandør atferd*

Av undersøkelsen går det frem at det ikke er tilstrekkelig å innføre *rollene* intern kunde og intern leverandør i organisasjonen og tro at kunden opptrer som en krevende kunde og leverandøren som en kundeorientert leverandør. De enhetene som er med i undersøkelsen har i større eller mindre grad positive holdninger til å inneha disse rollene, uten at det nødvendigvis gir seg utslag i endret atferd. Det ser dermed ut til at det ikke er noen direkte sammenheng mellom holdninger og atferd, dersom det ikke er sterke insentiver til stede.

Koblingen mellom holdninger og atferd er mye drøftet, uten at det ser ut til å være full enighet om sammenhengen mellom disse<sup>119</sup>. Fishbein og Ajzen (1975) mener sammenhengen vil være størst dersom disse faktorene måles ved samme grad av spesifisitet. Fishbein og Ajzen mener at atferd vil bestå av fire elementer: 1) handling (det som gjøres), 2) mål (det objektet eller den personen eller lignende som handlingen retter seg mot), 3) kontekst (den fysiske settingen hvor handlingen utføres) og 4) tid (det tidspunktet handlingen utføres). Etter Fishbein og Ajzens synspunkt vil holdninger ikke predikere atferd dersom holdningene ikke er målt på samme generelle eller spesifikke nivå som atferd. I denne undersøkelsen må dette sies å være oppfylt. Både spørsmålet om hvordan enhetene (eller de ansatte i de utvalgte enhetene) stiller seg til kunde og leverandør atferd og hvordan de faktisk opptrer skjer i samme kontekst og til samme tid. Det kan selvsagt diskuteres om kriterium to er oppfylt. Spørsmålene knyttet til holdningen de har til å opptre som kunder og leverandører er noe mer generell enn de som dreier seg om faktisk atferd i og med at sistnevnte i stor grad er rettet mot hvordan de opptrer overfor en spesifikk andre part. Imidlertid er også en del av spørsmålene på området av mer generell karakter, slik at også dette langt på vei er oppfylt. Til tross for at disse faktorene må sies å være ivaretatt viser undersøkelsen ingen klar sammenheng mellom holdningen til å opptre som kunde og leverandør og hvordan de ivaretar disse rollene. Det kan også selvsagt ha sammenheng med at partene ikke har klar forståelse av hva som ligger i rollene. Som vi så i kapittel 5, har det fra Statoils side ikke blitt gjort veldig mye for å utvikle disse rollene, utover det å spesifisere hva som er partenes plikter i en slik relasjon.

Det vi imidlertid ser, er at dersom en enhet er markedsekspontert og følgelig har sterkere insentiver, vil det gi seg utslag i atferd uansett holdning. Som det fremgår av foregående kapittel, viser det seg at de leverandørene som er mest kundeorienterte, er de som er mest markedseksponterte<sup>120</sup> eller har insentiver som ligner på markedsekspontering (sistnevnte gjelder F&U). Dette er i tråd med teori på området (Colbjørnsen, 1995). På kundesiden er det tilsvarende. De kundene som stiller de største kravene overfor leverandør er de som er mest markedseksponterte og dermed har de sterkeste insentivene. Brooks et al. (1999) studie viser noe tilsvarende. De finner at de interne kundene som befinner seg nærmest markedet stiller større krav til service kvalitet fra de interne leverandørene enn de interne kundene som i et verdikjedeperspektiv befinner seg lengre fra markedet. Dette funnet kan tas til inntekt for at det også er hensiktsmessig å se på markedsekspontering av kunde i en intern kunde-

---

<sup>119</sup> En grundig diskusjon av dette ligger utenfor denne avhandlingen.

<sup>120</sup> de sterkeste insentivene.

leverandør-relasjon, slik som jeg har gjort i min studie. Dette er noe som Colbjørnsen (1995) i mindre grad har drøftet i teorien om markedsmatrisen, og kan derfor være noe som kan bygges inn i denne.

Resultatene av undersøkelsen tyder videre på at det er noen faktorer som har en modererende effekt på atferd. Ser vi på kundeatferd gir undersøkelsen støtte til Colbjørnsen (1995) hypotese om at *kompetanse* på området er en betingelse for å være en krevende kunde, uavhengig av hvor markedsekspontert kunden er eller ikke. Videre tyder resultatene på at *lojalitet* til de poliser som gjelder i bedriften har betydning for kravene som stilles og måten enheter opptrer som kunde på. Markedseksponterte kunder blir noe mindre krevende overfor leverandør dersom denne føler stor lojalitet til konsernet. Dette vil bli drøftet ytterligere litt senere i kapitlet.

Også på leverandørsiden finner vi interaksjonseffekter. Et eksempel her er hvor stor etterspørsel det er etter leverandørens produkter og tjenester. Dersom det er stor etterspørsel fordi en leverandør har mange kunder, tyder funnene på at leverandøren blir noe mindre kundeorientert (gjelder både UBT og TOP). Dette er i og for seg ikke oppsiktsvekkende. I henhold til tradisjonell økonomisk teori vil tilbud og etterspørsel gi seg utslag i pris.

#### *Kundeatferd: Krevende kunde*

I dette avsnittet vil jeg drøfte ulike dimensjoner ved kundeatferden, og spesielt de sammenhengene mellom *exit* og *voice* som jeg finner i undersøkelsen. I prinsippet er det bare i en (eller to) av relasjonene som inngår i undersøkelsen hvor exit brukes i særlig grad, nemlig mellom Kalundborg- og Mongstadraffineriet og F&U. I de øvrige relasjonene er det interne kjøp, selv om det i noen ligger en trussel om exit. Det som synes klart er at bruk av exit reduserer voice, fordi det er minst voice i disse relasjonene sammenlignet med de øvrige. Dette er i tråd med Hirschmans (1970) teori om sammenhengen mellom exit og voice.

Voice er nødvendigvis ikke bare viktig som tilbakemeldingsmekanisme i forhold til at intern leverandør skal bli mer kundeorientert. Voice kan og bidra til at parter får økt innsikt om hverandres problemer, bedre arbeidsprosesser, erfaringsoverføring m.v., noe som kan være viktig for organisasjonen sett i et noe lengre perspektiv. Dilemmaet er, ifølge Hirschman, at viljen til å bruke voicemekanismen *reduseres* ved exit, mens evnen til å bruke den med effekt *øker* med exit. En løsning på dilemmaet kan være å backe opp voice med trussel om exit.

Resultatene av denne undersøkelsen tyder på at dette kan være en hensiktsmessig metode. I de relasjonene hvor det er trussel om exit (O&S-Navion) eller usikkerhet knyttet til innkjøpsvolum<sup>121</sup> (Sleipner-TOP) fungerer voicemekanismen. Der hvor det ikke er exit eller trussel om exit fungerer denne dårlig (Sleipner-UBT). I relasjonene mellom raffineriene og F&U er det lite voice, men de tilbakemeldinger som gis tas til etterretning, slik at mekanismen fungerer delvis også her. Imidlertid bruker RAF voice, og denne vil også være på vegne av raffineriene.

Bruk av exit eller ikke drøftes også i internprislitteraturen. I denne litteraturen studeres ikke sammenhengen mellom exit og voice, men eksterne versus interne kjøp. Ifølge Eccles og White (1988) velger interne kunder som regel eksterne leverandører på bekostning av interne dersom det er exitmulighet, fordi de eksterne relasjonene oppleves som mindre konfliktfylte. Grunnen til at raffineriene velger exit fremfor å kjøpe fra F&U, synes ikke å ha sammenheng med konflikt, og heller ikke Hirschmans argument om at beslutningen om exit tas i lys av sannsynligheten for effektivt bruk av voice. Det ser vi ved at F&U forsøker å ta både raffinerienes og RAFs tilbakemeldinger til etterretning, noe som er et tegn på at mekanismen fungerer. Begge Statoils raffinerier er derimot oppkjøpte enheter (Mongstad fra BP og Kalundborg fra Exxon). Raffineriene har derfor etablerte relasjoner med sine tidligere eiere og også med andre eksterne leverandører. Dette legger føringer på valg av leverandør. Uansett, denne exitbruken bidrar til å fremme kundeorientering hos intern leverandør, noe som må sies å være en støtte til Colbjørnsens (1995) påstand om at exit vil fremme økt kundeorientering. Hirschman (1970) mener det er fordelaktig for en bedrift å ha en blanding av trege og raske kunder. De raske kundene er snar til å bruke exit-mekanismen hvis de ikke er fornøyd, og det gir bedriften en melding om at noe må gjøres. De trege kundene på sin side gir bedriften tid til å iverksette tiltak. RAFs og raffinerienes kombinasjoner av voice og exit er omtrent i denne retningen, slik at funnene her er i tråd med Hirschmans hypotese.

Det er også interessant å komme inn på *lojalitet* og *kvalitet* i tilknytning til bruk av exit. Dette er spørsmål Hirschman (1970) drøfter, og da med mest vekt på mulige sammenhenger mellom exit, voice og lojalitet. Forholdet mellom exit og kvalitet er lite behandlet. Ser vi på førstnevnte, mener Hirschman at lojalitet kan redusere sannsynligheten for bruk av exit og at sannsynligheten for voice øker i takt med lojalitet. Hvorvidt atferden til de kundene som inngår i denne undersøkelsen er i tråd med dette, kan selvsagt diskuteres. Som jeg har vært

---

<sup>121</sup> som representerer en form for trussel om exit



inne på tidligere, er det kun raffineriene som bruker exit i særlig grad, samtidig som de i liten grad bruker voice. Selv om dette ikke eksplisitt framgår av casene, tyder dataene (både intervjudata og Statoils organisasjonsundersøkelser) på at raffineriene er de enhetene i undersøkelsen som føler minst grad av lojalitet, eller i hvert fall commitment, til Statoil. Tidligere i kapitlet har jeg påpekt at lojalitet har betydning for hvor krevende en kunde er overfor leverandør (Sleipner og O&S), slik at lojalitet synes å være en viktig mekanisme for atferd. Dette ser altså ikke ut til bare i forhold til bruk av exit, men også andre dimensjoner ved kundeforhold.

Sammenhengen mellom exit og kvalitet er lite undersøkt. Hirschman (1970) funderer derfor på om det er de samme kundene som velger exit når prisen øker som de som velger exit når kvaliteten går ned. Selv om denne undersøkelsen ikke eksplisitt har studert dette, er det funn som tyder på at det er en sammenheng mellom exit og kvalitet. Ser vi bort fra relasjonen O&S-Navion, spiller prisen liten rolle for kundene. Kvalitet derimot, er svært viktig for kundene, kanskje på grunn av at det er klare målsettinger knyttet til sikkerhet (HMS). Kundeenheter mener at de interne leverandørene i Statoil er fullt på høyde med eksterne leverandører når det gjelder kvalitet. Kvaliteten er en av årsakene til at Sleipner sier de ikke ønsker exit<sup>122</sup>. Muligens er det slik at holdningen til exit hadde vært annerledes dersom de interne leverandørene leverte dårlig kvalitet. Hvorvidt de interne leverandørene faktisk leverer bedre kvalitet enn det eksterne leverandører gjør, gir undersøkelsen ikke svar på. Samtidig kan det spekuleres på om dette ville vært annerledes dersom internprisen ble oppfattet til å være altfor høy, noe den ikke blir. Statoil er i tillegg en organisasjon som har økonomisk slakk, og slakket reduserer kostnadspresset i hele organisasjonen uavhengig av i hvor stor grad en enhet er markedsekspontert eller ikke.

En konklusjon som kan trekkes på bakgrunnen av diskusjonen av voice og exit er at voicemekanismen fungerer dårlig som tilbakemeldingsmekanisme, dersom det ikke foreligger trussel om exit eller exitmulighet. Hvis vi samtidig antar at voicemekanismen omfatter mer enn bare å være en tilbakemeldingsmekanisme i forhold til å rette opp feil (her: bli mer kundeorientert), er det nærliggende å anta at trussel om exit er det som er mest positivt for organisasjonen. Trussel om exit bidrar til at interne leverandører blir mer kundeorienterte, samtidig som voicemekanismen ivaretas på en god måte. Samtidig ser det ut til at lojalitet

---

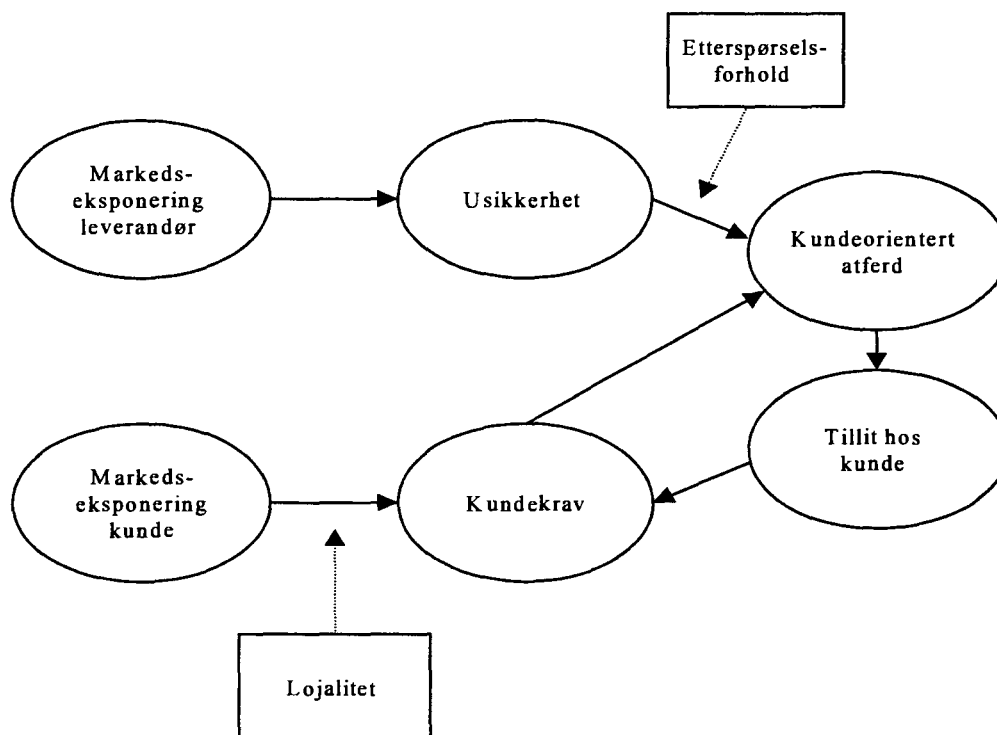
<sup>122</sup> Ønske om exit er ikke det samme som faktisk exit, men jeg mener det kan gi en viss indikasjon på eventuell bruk.

ikke bare påvirker exit, men også hvor krevende kunden generelt sett er overfor leverandør. Sammenhengen mellom exit og lojalitet er ikke undersøkt eksplisitt, men det *kan* være en sammenheng.

#### *Samspill kunde- og leverandøratferd*

Brooks et als. (1999) studie viser at det er et samspill mellom kunde-og leverandøratferd, ved at interne leverandører yter høyere servicekvalitet til de kundene som er nærmest markedet og stiller de største kravene. Resultatene av min studie indikerer noe tilsvarende. Selv om studien ikke går over tid, tyder resultatene på at den atferden som leverandør viser overfor kunde på et tidspunkt får konsekvenser for hvilken holdning og hvilke krav kunden stiller overfor leverandør i neste runde. Dersom leverandøren opptrer kundeorientert, får kunde tillit til leverandør og blir mindre innstilt på å bruke exit-mekanismen. Hvis vi oppsummerer dette kan vi si at leverandøratferd på et tidspunkt ( $t_1$ ) påvirker kundeatferden i neste runde (tidspunkt  $t_2$ ), og da spesielt via tillit slik som om diskutert i kapittel 11.3 Vi får da en positiv sirkel som vist i modell 11.1. Det som ser ut til å starte denne positive sirkelen er da markedeksponering av leverandør. Vi kan på en måte si at markedet bidrar til å disiplinere leverandøren i sin atferd og dette får betydning for kvaliteten på relasjonen mellom kunde og leverandør ved at kunde får økt tillit.

**Figur 11.1 Sammenheng mellom markedseksponering, kundekrav og kundeorientert atferd**



I tillegg til disse faktorene er det også andre faktorer som kommer inn. Kundeatferden vil i tillegg til å påvirkes av den tilliten leverandøren opparbeider seg hos kunde, være et resultat av i hvor stor grad de er markedseksponert (jfr. diskusjon tidligere i kapitlet). Hvor krevende kunden er vil samtidig påvirkes av grad av lojalitet til bedriften (konsernet). Høy grad av lojalitet ser ut til å gjøre kunden noe mindre krevende. Samtidig reduseres leverandørens kundeorientering dersom det er veldig stor etterspørsel etter dennes produkter.

Som en avslutning på kapittel 11.3 vil jeg videre foreslå en del proposisjoner:

**P3:** *Leverandører med stor grad av markedseksponering er mer kundeorienterte enn leverandører med liten grad av markedseksponering.*

**P4:** *Interne leverandører opptrer mindre kundeorientert dersom det er stor etterspørsel av produktene/tjenestene uavhengig av hvor markedseksponerte leverandørene er.*

*P5: Interne kunder med stor grad av markedeksponering er mer krevende i sin atferd enn kunder med liten grad av markedeksponering.*

*P6: Uavhengig av markedeksponering vil interne kunder som har stor grad av lojalitet til bedriften være mindre krevende i sin atferd enn kunder med liten lojalitet til bedriften de er en del av.*

*P7: Markedeksponering gjennom trussel om exit er bedre enn exit for å sikre god kommunikasjon mellom interne kunder og leverandører.*

## 11.5 Egeninteresse versus fellesinteresse

Resultatene av undersøkelsen tyder på at det nødvendigvis ikke er et sterkt motsetningsforhold mellom å opptre i egeninteresse og i fellesinteresse (eller i samarbeidets interesse som er det som hovedsakelig er gjenstand for analyse i min undersøkelse). Dette gjelder spesielt for leverandørsiden. Den enheten som ser ut til å opptre mest i egeninteresse er faktisk UBT. Dette er samtidig den leverandøren som har de svakeste insentivene ved at de er lite markedeksponert. Egeninteresse skyldes imidlertid ikke økonomiske årsaker slik som økonomiske teorier normalt forutsetter (Pfeffer, 1997), men *faglige* årsaker. Slike faglige årsaker er også nettopp en av årsakene til at Colbjørnsen (1995) foreslår å markedeksponere denne type enheter. Resultatet gir derved støtte til teorien på dette området.

De tre øvrige leverandørenhetene som inngår i undersøkelsen (Navion, TOP og F&U) er mer opptatt av å ivareta kundens interesser, men dette er like mye i deres egen interesse som i kundenes fordi det har betydning for dem selv (jfr. tidligere drøftinger i kapitlet omkring dette). Disse tre leverandørene er mer markedeksponert enn UBT og har således større insentiver til å opptre kundeorientert enn UBT. Det kan tyde på at det er fordelaktig med et viss styrke på insentivene i forhold til å ikke opptre bare i egeninteresse, men også i fellesinteresse (her: samarbeidsinteresse). Ifølge Axelrod (1984) kan samarbeid også fremmes av egeninteresse eller beregning (calculativeness), og resultatene av undersøkelsen står ikke direkte i motsetning til hans funn. Et av målene i agentteorien er å designe insentivsystemer som sikrer at når en agent tar beslutninger i egeninteresse, så skal også prinsipalens interesser ivaretas (Colbjørnsen, 1995). Denne undersøkelsen ser i mindre grad på forholdet mellom prinsipal og agent, men relasjonen mellom agenter. Imidlertid kan en anta at et godt samarbeid mellom agenter er i ledelsens interesser. Markedeksponering av leverandør ser

dermed ut til å bedre dette samarbeidet. Vi kan dermed si at markedseksposering av leverandør bidrar til at når leverandøren tar beslutninger i egeninteresse, vil disse også være i samarbeidets interesse.

På kundesiden ser det ut til å være noe annerledes. Den kunden som er minst markedseksposert og som også har de svakeste insentivene til å opptre i egeninteresse (Sleipner) er også den som opptrer minst i egeninteresse. Av Raffinering og O&S er det Raffinering som mest synes å opptre mest i egeninteresse, selv om de ikke har sterkere insentiver (gjennom å være mer markedseksposert) enn O&S. Samtidig vet vi at Raffinering, eller raffinierene, er oppkjøpte enheter og ikke har fullt så stor identitet til Statoil som de to andre kundene. Det er en mulig forklaring til forskjellen mellom O&S og Raffinering sin atferd. En kan derfor spekulere på om ikke sosiale faktorer, slik som for eksempel lojalitet til konsernet virker modererende på grad av egeninteresse (jfr. også diskusjonen om betydningen av lojalitet i kapittel 11.3).

Konteksten som omslutter en person eller en enhet er noe som fremheves i sosiale atferdsmodeller (Pfeffer, 1997). Ifølge Granovetter (1985) er atferd innemurt ("embedded") i systemer av sosiale relasjoner, mens Pfeffer og Salancik (1978) hevder at det er nødvendig å forstå konteksten rundt atferden. De enhetene som inngår i denne undersøkelsen er alle en del av Statoil (med unntak av Navion som nå er utskilt) og omsluttet dermed av omtrent den samme interne konteksten, og delvis også den eksterne. Undersøkelsen tyder på at de fleste enhetene i Statoil har økende grad av identitet og lojalitet til Statoil (Statoils organisasjonsundersøkelse 1998, samt intervjudata fra min undersøkelse). Identitet og lojalitet er noe som konsernledelsen har lagt vekt på å utvikle. Det kan derfor tenkes at økt lojalitet fører til at egeninteressen blir mindre fremtredende enn den ellers ville ha vært. Statoil har som nevnt også et betydelig slakk i organisasjonen, både økonomisk og personellmessig. Dette gir økt rom for fleksibilitet og kan tenkes å påvirke resultatene i form av at enhetene blir mindre fokusert på egne interesser enn hva de ville vært uten dette slakket. Videre må det nevnes at selv om det er variasjoner i markedseksposering, belønnes enhetslederne i liten grad ut fra de resultater som skapes i egen enhet. Ser vi dette under ett, vil det gi den enkelte enhet (eller enhetsleder) svakere insentiver til å opptre i egeninteresse enn om markedseksposeringen i større grad var koblet sammen med resultatbasert belønning. Resultatene som oppnås har imidlertid en viss betydning for videre karriere i konsernet.

Basert på diskusjonen ovenfor har jeg fremsatt følgende proposisjoner:

**P8:** *Interne leverandører med stor grad av markedseksponering opptrer mer i fellesinteresse enn leverandører som er lite markedseksponert.*

**P9:** *Interne kunder med stor grad av markedseksponering opptrer mindre i fellesinteresse enn kunder som er lite markedseksponerte.*

I den videre diskusjonen vil jeg drøfte noen dimensjoner mer eksplisitt, nemlig opportunistisme, erfaringsoverføring og konflikt.

### *Oppportunisme*

Ifølge transaksjonskostnadsteorien (Williamson, 1975; 1985) legges transaksjoner internt i hierarkiet for å unngå opportunistisme. Resultatene av undersøkelsen er imidlertid i tråd med Dows (1987) påstander om at opportunistisk atferd også finner sted under denne styringsformen. Noen vil kanskje hevde at det ville vært et enda større innslag av opportunistisme dersom transaksjonen fant sted i markedet eller i et interorganisatorisk samarbeid, slik at teoriens prediksjoner likevel holder stikk. Sleipner har denne oppfatningen når det gjelder sitt samarbeid med TOP. Selv om Sleipner tror at TOP har et insentiv til å selge kurs som de som kunde egentlig ikke trenger, tror de at en ekstern leverandør vil ha enda større insentiver til det. Hvorvidt dette stemmer er ikke undersøkt her. Anderson (1988) fant for eksempel at selgere som var ansatt i bedriften var mindre opportunistisk enn salgsrepresentanter som ikke var ansatt. Ser vi på samarbeidet mellom O&S og Navion, er funnet knyttet til opportunistisk atferd i denne relasjonen ikke i tråd med transaksjonskostnadsteorien. Av undersøkelsen går det frem at Navion har blitt *mindre* opportunistisk etter at de ble skilt ut av Statoil, og det til tross for at unikhet (asset specificity) og frekvens knyttet til transaksjonene er omtrent den samme som før. Det som har endret seg derimot er usikkerheten. Denne har økt både for kunde og leverandør. For Navion har den blitt større ved at det trussel om exit i kontraktene, og ved at de som et eget AS selv må være i stand til å skape resultater og ikke bare inngår som en liten del av Statoils resultat slik som før. Usikkerhet for leverandør ser dermed ut til å disiplinere leverandørens atferd. Også O&S opplever større usikkerhet fordi de ikke lenger har myndighet til å bestemme over Navion,

Resultatet kan sies å være i tråd med internprislitteraturen som viser at det ofte er lettere å forholde seg til eksterne leverandører enn interne (Eccles og White, 1988). Da Navion var en

enhet i Statoil (SMT) var det konkurranse mellom SMT og O&S om å ha de beste resultatene. Denne konkurransen er nå borte. Samtidig har det blitt trussel om exit i relasjonen mellom partene, noe som ikke var tilfelle da Navion var SMT. Trussel om exit også den gang kunne muligens ha bidratt til at Navion ble mindre opportunistisk. Uavhengig av dette, viser studien at opportunistisk atferd er noe vi like gjerne kan finne internt i organisasjoner som mellom organisasjoner, og denne atferden kan både være faglig og økonomisk motivert. Dette er noe transaksjonskostnadsteorien i liten grad tar hensyn til.

Tar vi for oss kundesiden, ser det ut til at kundene har et mindre insentiv til å opptre opportunistisk overfor leverandør enn motsatt, uavhengig av i hvilken grad kunden er markedsekspontert eller ikke. En mulig årsak er at kundene har lite å vinne på å holde tilbake informasjon fra leverandør. Det er i deres egen interesse at de gir mest mulig informasjon til leverandør, slik at denne best mulig kan ivareta deres behov. Opportunisme blir ofte ansett til å være et resultat av informasjonssymmetri. I de fleste tilfeller vil informasjonsasymmetrien gå i favør av den som leverer en tjeneste (Singh og Sirdeshmukh, 2000). Dette er også en av årsakene til at kunden bør ha tilstrekkelig kompetanse for å være en krevende kunde (Colbjørnsen, 1995). Ifølge Sing og Sirdeshmukh bidrar informasjonsasymmetri mellom kunde og leverandør til at leverandør kan levere dårligere kvalitet enn det kunden ønsker. Denne undersøkelsen gir ikke støtte til dette. Ser vi på UBT ønsker de å gjøre mer ut av et oppdrag enn det kunden ønsker. F&U ønsker det samme, men på grunn av at de, som jeg har vært inne på tidligere, må forholde seg til kunden, kan de ikke gjøre det.

Ut fra diskusjonen omkring opportunistisk atferd har jeg utledet følgende proposisjon:

***P10: Lite markedseksponterte leverandører opptrer mer opportunistisk i en intern kunde-leverandør-relasjon enn leverandører med høy grad av markedsekspontering.***

Bakgrunnen for denne proposisjonen er at markedsekspontering disiplinere leverandørens atferd. Opportunisme knyttes gjerne opp til relasjonsspesifikke investeringer, og at det er den parten som gjør de største investeringene som står i fare for bli utsatt for opportunisme fra den andre partens side. De relasjonsspesifikke investeringene varierer i de ulike casene som inngår i undersøkelsen. Fordi det er leverandørene som har det største insentivet til å opptre opportunistisk skulle det da være kundene som har gjort de største relasjonsspesifikke investeringene. Slik er det ikke her. Det ser ut til at opportunisme kan være et problem internt

i organisasjoner uansett grad av relasjonsspesifikke investeringer. I kunde-leverandør-relasjoner er det spesielt opportunistisk atferd fra leverandørens side som er det relevante. Ved at de opplever økt usikkerhet gjennom for eksempel exit eller trussel om exit kan opportunistisk atferd reduseres.

### *Erfaringsoverføring*

Studier om erfaringsoverføring og deling av ressurser finner vi spesielt innenfor diversifiseringslitteraturen. Få av disse studiene har sett på hvordan ulike typer av faktorer internt i bedriften<sup>123</sup> bidrar til at enheter utveksler eller gjør bruk av kunnskap fra andre enheter (Hansen, 1996). En del studier ser imidlertid på laterale relasjoner mellom forretningsenheter og hvor erfaringsoverføring og erfaringsutveksling er sentralt, for eksempel Szulanski (1996) og Gupta og Govindarajan (1991). Disse studiene har fokusert på dyaden, dvs relasjonen mellom to enheter. Min studie er i tråd med dette perspektivet, i og med at erfaringsoverføring i den spesifikke caserelasjonen er det som er vektlagt mest, selv om jeg enkelte ganger ser dette i et noe bredere perspektiv. Min studie skiller seg imidlertid fra de nevnte studier ved at studien er lite omfattende på området i og med at erfaringsoverføring er bare en av mange studerte variabler. Studien fokuserer på sammenhengen mellom ulike typer av organisatoriske arrangement (markedseksposering) og erfaringsoverføring.

Tar vi for oss kunde- og leverandørsiden under ett, viser resultatene ingen entydige funn for sammenhengen mellom markedseksposering og vilje og interesse for erfaringsoverføring. Ser vi derimot på nivået (mengden) erfaringsoverføring, er det minst av dette der hvor vi har markedseksposerte enheter (Raffineriene, O&S og Navion). Disse aktørene opererer samtidig i markeder preget av kortsiktighet, noe som nok også spiller en rolle.

Tar vi kunde- og leverandørsiden for seg, synes det å være visse forskjeller. På leverandørsiden kan det se ut til at det er de leverandørene som har et insentiv til å opptre kundeorientert (er markedseksposert) som er mest interessert i å skaffe seg erfaringer og innsikt om *kundenes behov*. Dette kan vi si representerer en form for erfaringsoverføring, og da spesielt dersom de er interessert i å få en mer *grunnleggende* forståelse for de problemstillinger som kundenhetene står ovenfor, noe som ser ut til å være tilfelle her. Samtidig er interessen og viljen knyttet til denne type erfaringsutveksling like mye i deres



egen interesse som at de vil at samarbeidet skal fungere (opptatt av fellesinteresse). Ved å skaffe seg innsikt i kundenes problemstillinger blir leverandørene bedre i stand til å ivareta kundenes behov i neste runde, ved at de for eksempel kan skreddersy produkter og tjenester. Dette bidrar igjen til mer fornøyde kunder, og kundenes trussel om exit mindre reell. I kapittel 11.3 belyste jeg hvorfor markedseksponerte leverandører har et insentiv til å oppnå tillit hos kunde. Tilsvarende argumenter kan også gjelde for erfaringsutveksling sett fra leverandørsiden, slik at jeg vil ikke gå nærmere inn på det her.

Når det gjelder erfaringsoverføring som går utover behovsavklaring og lignende, er det Navion som er mest markedseksponert og UBT som er minst markedseksponert som kommer dårligst ut med hensyn til interesse for dette. Det kan være flere årsaker til at det er slik. Navion opererer i et marked preget av kortsiktighet og fokus på ”dagen i dag”, slik at prioritering av erfaringsutveksling kommer et stykke ned på lista. Problemer knyttet til prioritering er også relevant for UBT. Systematisering av erfaringer utgjør en del av UBTs kjerneoppgaver, og noe de skal ivareta på mange ulike områder både innen utbygging- og driftsoppgaver. Det kan derfor tenkes at målsettingene på området blir for omfattende, og at det derfor drukner litt i det daglige. En bedre prioritering av spesifikke områder for å systematisere erfaringer kan derfor være på sin plass. Dette blir for eksempel fremhevet i Sleipner.

På kundesiden er det Sleipner som er minst markedseksponert og som har de minste insentivene til å opptre i egeninteresse, som utviser størst vilje og interesse for erfaringsoverføring og erfaringsutveksling. Både Raffinering og O&S er (i likhet med Navion) i markeder preget av mer kortsiktighet slik at erfaringsoverføring ikke blir satt høyt nok opp på dagsordenen. Det som er interessant å merke seg er at O&S og Navion har tatt høyde for at erfaringsutveksling ville bli vanskeligere når Navion ble skilt ut. De har dermed bakt inn en målsetting om dette i kontrakten mellom seg. Dette viser at interessen absolutt er til stede. Det ser imidlertid ut til at markedseksponerte enheter nedprioriterer denne type oppgaver, og spesielt dersom de er i markeder preget av kortsiktighet. Det er vel heller ikke uventet, i og med at erfaringsutveksling og erfaringsutveksling ofte har et mer langsiktig perspektiv. Resultatene synes således å være i tråd med Chew, Bresnahan og Clarks (1990) resultater om at linjeledere må være villig til å investere tid i dette og at dette kan være vanskelig i et desentralisert system. I hvilken grad dette blir gjort vil ifølge Chew et al. (1990)

---

<sup>123</sup> ”Intrafirm arrangements” (Hansen, 1998).

blant annet avhenge av insentiver. Av kapittel 5 om Statoil fremgår det at mål knyttet til erfaringsutveksling ikke vies spesielt stor oppmerksomhet i målene i prestasjonskontraktene til Resultatområde- /Resultatenhetsleder, slik at dette sammen med markedseksposering kan ha en betydning.

### *Konflikt*

Av casekapitlene (kapittel 6-9) og sammenligningskapitlet (kapittel 10) går det fram at det er få konflikter i relasjonene. Jeg velger likevel å kommentere dette noe. Fra internprislitteraturen vet vi at konflikter knyttet til internprisen er veldig vanlig, fordi prisen vil påvirke resultatene til de handlende divisjoner (Ghosh, 1994). I denne undersøkelsen fremstår internprisen i liten grad som et åpent eller potensielt konfliktområde. Det gjelder enten det er kostnadsbaserte priser bestemt av ledelse (Sleipner-UBT, Raffinering-F&U), ledelsesbestemte markedsbaserte priser (Sleipner-TOP) eller forhandlingsbaserte<sup>124</sup> priser (O&S-Navion). Den eneste relasjonen hvor prisen har representert et konfliktområde, var i relasjonen mellom O&S og SMT (da Navion var en enhet i Statoil). O&S mente da at SMT tok for høye priser. I dag er O&S tryggere på at Navion opererer med markedspriser, slik at konfliktpotensialet har blitt betydelig redusert. De øvrige kundene har ingen spesielle innvendinger mot internprisen. Med unntak av O&S er det heller ikke så stort volum kundene kjøper fra de respektive leverandørene. Ifølge Eccles (1985a) gir kjøp av små volum liten avhengighet til leverandør, noe som igjen gir lavere konfliktnivå mellom kunde og leverandør. Ifølge Grabski (1985) har insentivskjema<sup>125</sup> mindre betydning ved lite volum. Resultatene av undersøkelsen synes dermed å være i tråd med internprislitteraturen når det gjelder sammenhengen mellom insentiver og konflikt.

Andre mulige årsaker til at det ikke er konflikter om internprisen, er at partene opplever den som riktig og rettferdig. Flere studier viser at rettferdighet knyttet til internprispolitikken har betydning for konfliktnivået mellom intern kunde og leverandør (Ghosh, 2000; Eccles, 1985a). Statoil har i liten grad resultatbaserte belønninger, og dette kan også ha betydning for oppfatninger knyttet til internpriser. Internprisen vil påvirke resultatene i en enhet, men dersom enhetsleder i liten grad belønnes ut fra disse resultatene er det naturlig å tro at internprisen blir mindre viktig. Selv om enhetsleder ikke belønnes økonomisk ut fra resultatene, kan det ha karrieremessig betydning. Jeg vil derfor tro at enhetslederne ikke stiller

---

<sup>124</sup> Som i realiteten er markedsbaserte priser.

<sup>125</sup> Og markedseksposering representerer en form for insentivskjema.

seg likegyldig til prisnivået. Volum (som ifølge Eccles, 1985a skaper avhengighet) ser uansett ut til å spille en større rolle i disse relasjonene i og med at det var konflikter da Navion var SMT, og heller ikke den gang var det resultatbaserte belønninger. At prisene oppleves som riktige kan også spille inn. I de øvrige relasjonene (Sleipner-UBT, Sleipner-TOP og Raffinering-F&U) ble ikke internprisen oppfattet til å være for høy, men stort sett vurdert til å være konkurransedyktig med prisene til eksterne leverandører<sup>126</sup>. Funnene om små konflikter i relasjonen skiller seg dermed ikke nevneverdig ut fra internprislitteraturen, dersom vi trekker inn rettferdighet knyttet til pris og insentivskjema.

Det som ikke kommer frem av internprislitteraturen, er at det kan være konflikter i tilknytning til selve tjenesten. Selv om partene selv ikke vil kalle det konflikter, viser undersøkelsen at det er uenighet mellom kunde og leverandør om hvor omfattende en tjeneste skal være (Sleipner-UBT og Raffinering-F&U). I disse relasjonene er det et asymmetrisk makt-avhengighetsforhold. Det kan være en mulig årsak til at det ikke slår ut i konflikter, ved at den parten som er mest avhengig av den andre (Sleipner og F&U) innordner seg den andre parten. Man kan samtidig spørre seg om hvorfor det ikke er utstrakt bruk av påvirkningsaktiviteter oppover i systemet under slike forhold. Som resultatene viser er påvirkningsaktiviteter noe vi finner lite av.

Utbredelse av påvirkningsaktiviteter utover å se slike i sammenheng med markedseksposering, har heller ikke vært gjenstand for undersøkelse her. Som vi forstår tyder ikke resultatene av undersøkelsen på noen sammenheng mellom disse faktorene, i og med at det er lite påvirkningsaktiviteter i alle relasjonene. En mulig forklaring er at det er liten kultur for slike aktiviteter i Statoil. En annen forklaring kan og være at konfliktnivået faktisk oppleves så lite som det går fram av undersøkelsen, både det latente og åpne, slik at påvirkningsaktiviteter dermed blir mindre aktuelt som fenomen. Hvorvidt dette er gunstig sett ut fra et organisatorisk synspunkt kan imidlertid diskuteres. Selv om fravær av konflikt reduserer transaksjonskostnadene i relasjonen, mener Eccles (1985a) at et visst konfliktnivå kan være fordelaktig. Det kan gi konsernledelsen tilgang til informasjon som den ellers ikke ville fått. Siden det normalt er informasjonsasymmetri mellom konsernledelse og divisjonsledere kan fravær av konflikt og påvirkningsaktiviteter medføre at konsernledelsen

---

<sup>126</sup> Hvorvidt det opereres med "riktige" priser sier undersøkelsen ingen ting om. Det kan jo tenkes at prisene er for lave.

går glipp av viktig informasjon. Hvorvidt det er tilfelle i Statoil har jeg ikke noe grunnlag for å uttale meg om. Ut fra diskusjonen om konflikt er det imidlertid utviklet en proposisjon:

*P11: Markedseksposering av interne leverandører reduserer potensialet for konflikt i en intern kunde-leverandør-relasjon.*

## 11.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg diskutert resultatene av undersøkelsen og drøftet mulig sammenhenger mellom markedseksposering og kombinasjon av styringsmekanismer, kunde- og leverandørferd og egeninteresse versus fellesinteresse (samarbeidsinteresse). Dette representerer de tre forskningsspørsmålene i undersøkelsen. I tillegg til dette har jeg også sett på mulige sammenhenger mellom ulike dimensjoner som inngår i disse spørsmålene. Funnene er sett i lys av empiriske bidrag som omhandler tilsvarende tema som denne avhandlingen, og da med basis i økonomiske teorier (som for eksempel transaksjonskostnadsteori, agentteori og internprisliteratur), men også noe annen teori. I tillegg til dette har jeg utviklet en del proposisjoner som kan danne grunnlag for videre forskning.

Jeg startet kapitlet med å drøfte ulike metoder for markedseksposering. Av undersøkelsen går det fram at det er flere metoder som kan bidra til at en intern leverandør blir kundeorientert ut over de som er relatert til konkurranse og marked, slik som det volumet kunde kjøper og tildeling av midler til leverandør via kunde. Jeg foreslår derfor å skille mellom konkurranselignende og kundeavhengige mekanismer.

Selv om undersøkelsen hovedsakelig er opptatt av sammenhengen mellom markedseksposering og kombinasjon av styringsmekanismer, viser analysen at det finnes mange mulige kombinasjoner av internprismetode og sourcing. Disse kombinasjonene er nødvendigvis ikke i tråd med de anbefalinger internprisliteraturen gir. Akkurat det er ikke noe nytt. Tidligere forskning viser at det er stor forskjell på normative anbefalinger knyttet til internprispolitikk og den politikken en finner ute i bedrifter (Eccles og White, 1988).

Videre tyder undersøkelsen på at økonomiske mekanismer først blir fremtredende i en relasjon dersom leverandøren er markedsekspontert. Dersom det er kunden som er markedsekspontert, er det nødvendigvis ikke tilsvarende. Kombinasjoner av mekanismer er heller ikke noe som er statisk, men noe som utvikler seg over tid ved at partene selv tar initiativ til å redusere eller øke en (eller flere) av mekanismene (pris og autoritet) som den felles ledelsen har etablert.

Det fremgår videre av undersøkelsen at relasjonelle mekanismer, slik som tillit og personlige relasjoner er relevant å inkludere. Tillit spiller først en rolle dersom leverandøren er markedsekspontert eller har et press til å opptre kundeorientert. Markedsekspontering gir økt usikkerhet for leverandør fordi kunden kan velge exit på et senere tidspunkt, og det blir derved i leverandørens interesse å opptre på en måte som svekker usikkerheten på et senere tidspunkt. Vi får dermed en form for "shadow of the future" situasjon (Hill, 1990, Heide og Miner, 1992). Personlige relasjoner på sin side er mest relevant dersom det er stor eller liten grad av formalisering av et samarbeid. I begge tilfeller er det nødvendig med gode personlige relasjoner for å gjøre samarbeidet mer effektivt.

Av analysen fremgår det at det ikke er noen klar sammenheng mellom de holdninger enheter har til å opptre som kunder og leverandører og hvordan de ivaretar disse rollene. Resultatene tyder på at det er nødvendig med et visst innslag av insentiver (her: i form av markedsekspontering) for at kundene skal opptre som krevende kunder og leverandørene som kundeorienterte leverandører. Leverandørens usikkerhet øker dersom det er exit eller trussel om exit i relasjonene. Denne usikkerheten bidrar til å gjøre leverandørene mer kundeorientert, fordi dette vil redusere deres fremtidige usikkerhet ved at det øker sannsynligheten for at kundene vil handle internt. Uten trussel om exit eller exit-mulighet for kunde, vil leverandøren oppleve liten usikkerhet og ha et større insentiv til å ha en monopolatferd. De markedseksponterte kundene er også mer krevende i sin atferd enn lite-markedseksponterte kunder. Det kan ha sammenheng med at de har et større fokus på kostnader og inntekter i egen enhet. Internprisen vil således spille en rolle. Det er ingen konflikter knyttet til internprisen, selv om de markedseksponterte leverandørene er opptatt av pris. Det kan tyde på

at prisen oppleves som relativt rettferdig. Imidlertid er det tilnærmet markedspriser i de relasjonene hvor vi har markedseksponeerte kunder<sup>127</sup>.

Kombinasjonen av exit og voice er drøftet spesifikt i kapitlet. Resultatene tyder på at voice uten exit eller trussel om exit fungerer dårlig som tilbakemeldingsmekanisme ved at leverandøren ikke får et insentiv til å ta voice til etterretning. Exit ser også ut til å redusere voice og dette kan igjen bidra til mindre erfaringsoverføring, som igjen kan være uheldig sett i et lenger perspektiv, selv om leverandøren får et insentiv til å forbedre seg. Trussel om exit kan derfor tenkes å være en god mekanisme for å oppnå begge deler.

Ser vi på grad av egeninteresse versus fellesinteresse (interesse for samarbeidet), finner vi ingen entydige sammenhenger mellom dette og markedseksponeering. Det kan se ut som de markedseksponeerte leverandørene er opptatt av samarbeidet, ikke nødvendigvis for samarbeidets skyld, men fordi det er i deres egen interesse. Ved å opptre på en slik måte reduseres egen fremtidige usikkerhet. Det gjør dem bedre i stand til å skreddersy produkter og tjenester til kundene. På kundesiden finner vi noe større grad av egeninteresse hos de kundene som er markedseksponeerte, enn de (den) som er lite markedseksponeert. Dette relaterer seg spesielt til hvilken vilje som utvises i henhold til erfaringsoverføring. De markedseksponeerte kundene befinner seg i markeder med større svingninger og har følgelig en mer kortsiktig orientering.

De interne kundene opptrer i liten grad opportunistisk overfor leverandørene, mens leverandører kan ha et insentiv til å opptre opportunistisk. Dette insentivet kan både ha en faglig årsak og en økonomisk årsak. Uansett årsak, viser undersøkelsen at opportunistisme er noe vi også kan finne internt i organisasjoner, blant annet fordi interne leverandører har informasjon som enten kunden (den andre agenten) ikke har. Det er derfor viktig at de interne kundene innehar kompetanse til å opptre som krevende kunder overfor leverandør.

---

<sup>127</sup> I relasjonen Sleipner –TOP er det ledelsesbestemte markedsbaserte priser, mellom O&S og Navion er det forhandlede priser som igjen er markedsbaserte. I relasjonen Raffinering –F&U er det kostnadsbaserte priser, men disse prisene oppleves som konkurransedyktig med det eksterne markedet.

## 12. Konklusjoner

Hensikten med dette kapitlet er å konkludere og diskutere implikasjoner av studien. Kapitlet er delt inn i 6 deler. Etter en innledning i kapittel 12.1 hvor jeg blant annet diskuterer to forutsetninger ved økonomisk teori; naturlig seleksjon og intensjonell rasjonalitet, vil jeg i kapittel 12.2. drøfte mulige bidrag og da sett i lys av kontraktteori og interprisliteratur, transaksjonskostnadsteori og teori om markedsmatrisen. Deretter, i kapittel 12.3 diskuteres mulige praktiske implikasjoner av studien. I kapittel 12.4 redegjør jeg for en del begrensninger i studien relatert til valg av fenomen, datainnsamling, valg av design og konteksten for undersøkelsen (Statoil), mens jeg i kapittel 12.5 kommer med forslag til videre forskning. Kapitlet avsluttes med en oppsummering (kapittel 12.6).

### 12.1 Tilnærming og forutsetninger

Hensikten med denne studien er å undersøke hvordan markedseksposering påvirker samarbeidet mellom intern kunde og intern leverandør. Dette har ikke blitt viet spesielt stor oppmerksomhet i litteraturen, selv om mye er gjort på tilgrensende tema. Det gjelder for eksempel den forskningen som har skjedd rundt interprisen, dvs. prisen på de produkter og tjenester som overføres mellom kunde og leverandør. Med unntak av en del eksperimentelle studier, har denne forskningen i mindre grad studert samarbeidet mellom intern kunde og intern leverandør, dvs. ikke vært på relasjonsnivå. Forskningen har i stor grad sin basis i økonomisk teori, selv om ulike typer av atferdsvariabler etter hvert har blitt inkludert. Samarbeid mellom intern kunde og intern leverandør har heller ikke vært viet spesiell oppmerksomhet i mer tradisjonell organisasjonsteori. Innen denne teorien har koordinering gjennom intern handel ikke stått sentralt. Her er det koordineringsmekanismer som standardisering av arbeidsprosesser, kompetanse eller output, gjensidig tilpasning, laterale relasjoner og direkte overvåkning (Galbraith, 1973; Mintzberg, 1983) som blir trukket fram.

På bakgrunn av dette er det på sin plass å sette søkelyset på samarbeid mellom kunder og leverandører, og da kunder og leverandører som er mer eller mindre markedseksposerte, slik denne studien har gjort. Når det gjelder forholdet mellom kunde og leverandør har studien en bred tilnærming, ved at den inkluderer mange sider ved samarbeidet. Dette kan vi si er et bidrag i seg selv, fordi det belyser mange sider ved samarbeidet. Samtidig har jeg valgt en relativt smal teoretisk tilnærming for å gjøre det hele håndterbart og mer oversiktlig. I hovedsak er det økonomiske teorier, slik som for eksempel teorien om markedsmatrisen

(Colbjørnsen, 1995), transaksjonskostnadsteori (Williamson, 1975; 1985; 1991) og agentteori (Alchian og Demsetz, 1972; Jensen og Meckling, 1976) som danner bakgrunn for undersøkelsen. Hensikten har ikke vært å teste disse modellene eksplisitt.

Økonomiske modeller forutsetter at atferd er rasjonell, eller intensjonelt rasjonell, og valgt på bakgrunn av best tilgjengelig informasjon, slik at atferden vil maksimere individets nytte (eller preferanse). Videre forutsettes det at ulike systemer (som for eksempel organisasjonsstrukturer, insentivsystemer og styringssystemer) er designet for å oppnå effektivitet. Det betyr at de ineffektive systemene over tid vil forsvinne gjennom naturlig seleksjon. Innad i bedrifter er det mer ledelsens beslutningstaking som skal sikre dette.

Mange reiser spørsmål om relevansen av disse forutsetningene (se for eksempel Pfeffer, 1997). Seleksjonseffekten skulle tilsi at et system som intern handel og måten det er organisert på i Statoil er effektiv. Hvis ikke ville systemene falle bort. Imidlertid har jeg på bakgrunn av undersøkelsen lite grunnlag for å trekke slutninger om denne forutsetningen. Det har sammenheng med at dette for det første ikke er en studie som går over tid og for det andre ulike sider ved konteksten (Statoil). I og med at Statoil heller ikke befinner seg i et marked med perfekt konkurranse og det er et betydelig slakk i Statoil, er det liten grunn til å tro at ineffektive systemer vil forsvinne på grunn av naturlig seleksjon eller ledelsens beslutningstaking. Denne forutsetningen ser dermed ikke ut til å holde i et noe kortere perspektiv<sup>128</sup>. Problemet med en slik forutsetning er at seleksjonseffekten kan gjelde sett i et meget langt perspektiv, noe som kan gjøre det vanskelig å si noe om forutsetningens gyldighet, i og med at de fleste studier ikke er av en slik karakter.

Hvis vi ser på enhetenes atferd derimot, er det ingen grunn til å si at denne ikke er intensjonelt rasjonell og ikke i tråd med forutsetningen i teoriene. Enhetenes atferd er langt på vei i tråd med de insentivene de har til å fokusere på kostnader og til å opptre kundeorientert. Det gjelder for eksempel både når det gjelder kundenes atferd i form av å være krevende kunder og leverandørenes atferd i form av å opptre som kundeorienterte leverandører. Tilsvarende er det også med grad av egeninteresse. Vi finner for eksempel at de markedseksponeerte leverandørene overordnet sett<sup>129</sup> er opptatt av samarbeidet, blant annet fordi det tjener deres egne interesser. Egeninteresse og fellesinteresse (samarbeidsinteresse) trenger derfor

---

<sup>128</sup> Jeg gjør samtidig oppmerksom på at denne studien heller ikke er på organisasjonsnivå (her: Statoil), men på relasjonsnivå.

<sup>129</sup> I og med at det er mange dimensjoner som inngår under denne atferden, vil de gi seg litt forskjellig utslag.



nødvendigvis ikke å stå i motsetning til hverandre. Forutsetningen om intensjonell rasjonalitet synes dermed å være relevant også i en organisatorisk kontekst. Mange kritiserer økonomisk organisasjonsteori nettopp på dette punktet og hevder at det er mange andre faktorer er vel så viktig for å forklare atferd (Pfeffer, 1997), slik som for eksempel historie og prosess ("path dependence") og nettverket en er en del av (Granovetter, 1985) eller andre sosiale mekanismer. Denne undersøkelsen gir støtte også til det, ved at for eksempel lojalitet til konsernet påvirker atferd. Det samme ser vi er tilfelle for utviklingen av samarbeidet over tid, for eksempel at hvordan en leverandørenhet opptrer på et tidspunkt kan legger føringer for hvordan kundenheten opptrer på neste tidspunkt, dvs. vi får en form for "path dependence".

Det interessante spørsmålet er derfor kanskje ikke hvilken av disse teoriene (økonomiske teorier eller sosiale teorier) som best kan forklare atferd, men om de kan forklare ulike biter ved at de mer kompletterer hverandre i stedet for å stå i sterk motsetning til hverandre. Resultatene av undersøkelsen kan tyde på det. Etter hvert begynner også økonomisk organisasjonsteori å ta opp seg slike faktorer, slik at atferd i samme grad ikke lenger er en "svart boks", noe teoriene har blitt kritisert for. Uavhengig av hvorvidt forutsetningene er holdbare eller ikke, mener jeg likevel at økonomisk teori er et egnet utgangspunkt for å studere atferd i organisasjoner. Jeg skal ikke debattere dette ytterligere her, men vil i neste avsnitt redegjøre for studiens bidrag i henhold til noen sentrale teorier som studien bygger på, nærmere bestemt internprislitteraturen (som egentlig ikke kan sies å være en bestemt teori, men bygger på ulike økonomiske teorier), kontraktteori, transaksjonskostnadsteorien og teorien om markedsmatrisen.

## **12.2 Studiens teoretiske bidrag**

### ***Litteratur om intern handel***

Det er vanskelig å skille teori om intern handel fra de øvrige teoriene. Jeg har derfor valgt å ta mulige bidrag i tilknytning til en diskusjon om styringsmekanismer, noe som også kan knyttes opp mot kontraktteori. Internprislitteraturen er ikke en entydig teori, men baserer seg på flere teorier, hovedsakelig økonomiske teorier som for eksempel transaksjonskostnadsteori og agentteori. I likhet med kontraktteori kan vi si at kombinasjoner av styringsmekanismer er omhandlet i internprislitteraturen, og da mekanismene pris og autoritet. Valg av

internprismetode representerer et uttrykk for hvilken kombinasjon som er valgt. Jeg velger derfor å drøfte mulige bidrag også til denne litteraturen under dette punktet.

Denne studien gir en relativt detaljert beskrivelse av styringsmekanismer i en intern relasjon, noe som kan sies å være et bidrag i seg selv. Kombinasjoner av styringsmekanismer har hovedsakelig vært studert i interorganisatoriske relasjoner, noe som tilsier at det er behov for en mer detaljert beskrivelse av *intraorganisatoriske* relasjoner. Det som går tydelig fram av undersøkelsen, er at det innenfor de rammer som ledelsen har satt med hensyn til kombinasjoner av pris og autoritet i en relasjon (eller for en transaksjon), fortsatt er rom for partene selv til å innføre mekanismer og også *endre* forholdet mellom mekanismer. Det gjelder også når autoritet er rådene mekanisme. Ifølge internprisliteraturen skulle dette tilsi sentralisert styring, eller koordinering gjennom hierarkiske mekanismer. Årsaken er at uansett kombinasjon av mekanismer, er det partene selv som står for den løpende koordineringen og blir enige om mengde som skal leveres, spesifikasjoner osv. Dette er i tråd med Helden et als. (2001) funn. Deres studier viser i likhet med denne, at selv om internprisen er kostnadsbasert og fastsatt av ledelsen er det fortsatt rom for forhandlinger om spesifikasjoner, kvalitet og leveringsbetingelser for øvrig som igjen vil påvirke resultatene til den enkelte divisjon. Jakobsen (1994) har også diskutert dette. Han utviklet i denne forbindelse en typologi over interne styringsformer basert på hvilke faktorer i den interne handelen partene selv har beslutningsmyndighet over.

I og med at partene har et stort forhandlingsrom uavhengig av hvordan styringsmekanismene er kombinert, resulterer det i at sosiale mekanismer spiller en rolle i relasjonene, enten i form av tillit og/eller personlige relasjoner. Personlige relasjoner ser ut til å tvinge seg fram både ved stor og liten grad av formalisering. Ved stor grad av formalisering bidrar slike mekanismer til å gjøre samarbeidet mer smidig, mens det ved liten grad av formalisering har betydning for omfanget på samarbeidet. Videre kommer det fram at tillit først spiller en rolle dersom leverandøren er markedsekspontert gjennom exit eller trussel om exit (eller om kunden kan la være å kjøpe produktet eller tjenesten). Det har sammenheng med at mulighet for exit eller trussel om exit skaper økt *usikkerhet* for leverandør. Usikkerheten bidrar til at leverandøren må opptre kundeorientert slik at han vinner tillit hos kunden. Vi kan dermed si at usikkerhet fungerer som en form for styringsmekanisme for leverandøren i form av ”shadow of the future” (Hill, 1990; Heide og Miner, 1992).

For internprislitteraturen betyr dette at transaksjonene mellom kunde og leverandør ikke bare styres ut fra valgt internprismetode, dvs. pris og autoritet. Dette er noe litteraturen i større grad kan ta opp i seg. Det kan for eksempel gjøres ved å inkludere grad av tillit til leverandør i studier, for eksempel i eksperimentelle studier som går over flere runder og hvor kunde har mulighet til å kjøpe eksternt. Samarbeid mellom intern kunde og leverandør omfatter som sagt mye mer enn selve internprisen og forhold knyttet til denne, slik at det også er behov for å studere det *løpende* samarbeidet mellom kunde og leverandør, etter at de har blitt enige om en avtale, og ikke bare fokusere på kjøptidspunktet. Også ved intern handel kan det inngås en form for rammeavtaler som danner utgangspunktet for samarbeidet utover i året. Konflikter, problemer osv. knyttet til inngåelsen av disse avtalene er nødvendigvis ikke av samme karakter som de vi møter utover i året. Internprisproblematikken kan derfor ikke bare ses på som et separat fenomen, noe som ofte blir gjort i forskningslitteraturen (Helden et al. 2001).

Løfter vi studien utover casenivå, men opp på organisasjonsnivå, er det også noen implikasjoner for internprislitteraturen. Statoil er et vertikalt integrert selskap som er noe diversifisert. Eccles (1985a) klassifiserer organisasjoner inn i fire typer: "cooperative", "collaborative", "collective" og "competitive" organisasjoner. Organisasjonstypene klassifiseres i henhold til grad av vertikal integrasjon og grad av diversifisering. Ifølge Eccles er organisasjoner mer eller mindre tvunget til å velge én av disse. I henhold til Eccles (1985a) typologi vil Statoil i hovedsak fremstå som en samarbeidsorganisasjon. En slik organisasjonstype tilsier videre at ledelsen bestemmer at prisene skal være kostnadsbaserte og at partene skal handle med hverandre (ingen exit-mulighet). Som det går frem av undersøkelsen stemmer ikke dette helt i og med at vi også finner markedsbaserte priser og noe muligheter for exit. Går vi nærmere inn på hva som kjennetegner disse organisasjonstypene, fremstår Statoil mer som en "collaborative" organisasjonsform<sup>130</sup>, men uten å ha høy grad av både vertikal integrasjon og diversifisering. Statoil kan kanskje derfor mer derfor mer betegnes som det Helden et al. (2001) klassifiserer som en hybrid organisasjon. Det er en blanding av organisasjonsformene til Eccles, og Statoil er da en blanding av en "cooperative og en collaborative" form. Studien viser derfor i likhet med Helden et al. studie at det finnes utallige kombinasjoner, slik at Eccles (1985a) typologi nødvendigvis ikke er dekkende.

### *Transaksjonskostnadsteorien*

I henhold til transaksjonskostnadsteorien (Williamson, 1975, 1985, 1991) legges transaksjoner internt i hierarkiet for å redusere aktørers mulighet til opportunistiske handlinger. Flere har stilt seg kritiske til dette, og hevder at opportunistiske handlinger også forekommer under slike organisatoriske arrangementer (Dow, 1987). Funn i denne studien er i samsvar med dette synspunktet. Resultatene viser at det nødvendigvis ikke er mindre opportunistiske handlinger internt i organisasjoner enn det er mellom organisasjoner. Transaksjonskostnadsteorien predikerer at i hierarkiet vil felles leder ha større mulighet til å kontrollere opportunistiske handlinger enn hva som er mulig i eksterne relasjoner. Av undersøkelsen fremgår det at det nødvendigvis ikke er riktig. Det ser vi blant annet i relasjonen mellom O&S og Navion. I desentraliserte organisasjoner hvor enheter selv ansvar for å koordinere aktiviteter, er det ikke gitt at felles leder har tilstrekkelig med informasjon til å hindre opportunistisk atferd. Det er ingen enkel sak å utforme kontrakter med enhetsledere (kontrakter mellom P og A) som hindrer opportunistisk atferd i de horisontale relasjonene (mellom A og A). Det kan i stedet se ut som det er vel så lett å unngå opportunistiske handlinger i mer interorganisatoriske relasjoner, blant gjennom bruk av mer forpliktende kontrakter mellom partene, og ikke minst gjennom muligheten for exit. Vi kan på en måte si at markedet<sup>131</sup> virker disiplinerende på opportunistisk atferd i like stor grad som det kan fremme det. Dette er i tråd med Hills (1990) antakelser. Han mener at markedets usynlige hånd under visse betingelser vil fremme samarbeid og ikke opportunistiske handlinger. Betingelsene er for det første at resultatene (outcomes) må være noenlunde sikre, og for det andre at det er mulig å etablere seg et rykte i markedet.

Muligheten for exit for kunder i interne relasjoner er nettopp en metode for å redusere opportunistisk atferd, ikke ved at den felles ledelsen kontrollerer opportunistiske handlinger, men ved at kundeenheten får økt myndighet vis a vis leverandør. Det er med andre ord ikke hierarkiet i seg selv gjennom den felles ledelsen som hindrer opportunistisk atferd, men hvilken beslutningsmyndighet kunden har i slike relasjoner. Dersom leverandøren i en situasjon med exit opptrer opportunistisk, vil dette redusere kundens tillit til leverandør. Hvis vi sammenholder dette med Hill (1990) kan vi på en måte si at ryktet svekkes og en annen leverandør kan bli foretrukket i neste runde. Nettopp det er også en av svakhetene med transaksjonsteorien. Den er relativt statisk i sin utforming.

---

<sup>130</sup> For en nærmere redegjørelse av hva som ligger i disse organisasjonstypene se Eccles (1985a) s. 275.

<sup>131</sup> En interorganisatorisk relasjon representerer mer et marked enn et hierarki, jfr. diskusjon i kapittel 2.

Videre kan opportunistisme ifølge teorien være et problem både før og etter kontraktsinngåelse<sup>132</sup> mellom intern kunde og leverandør. Resultatene av denne studien tyder på at problemet er størst *før* kontraktsinngåelse (ex ante opportuniste), og hvor *leverandøren* har mulighet til å opptre opportunistisk overfor kunde på grunn av at det er asymmetrisk informasjon mellom partene, og da i leverandørens favør. Leverandøren kan bruke den asymmetriske informasjonen til sin fordel når det gjelder spesifikasjoner av produkter og lignende. Asymmetrisk informasjon tydeliggjør også hvor viktig det er at kunden har tilstrekkelig med kompetanse for å kunne være en krevende kunde og vite hva de skal kreve. Det ser ut som det er lettere for kunde å avdekke ex post opportuniste ved at kunden i større grad kan etterse at de betingelser man har blitt enige om blir overholdt. Som jeg har diskutert overfor, vil kundens rett til exit kunne bidra til å redusere opportunisteproblemet i interne kunde-leverandør-relasjoner.

### *Teorien om markedsmatrisen*

Teorien om markedsmatrisen (Colbjørnsen, 1995) er et relevant utgangspunkt for å studere samarbeid mellom interne kunder og leverandører, også i vertikalt integrerte bedrifter som organisasjonsmessig befinner seg et stykke fra en M-form organisasjon (Williamson, 1975). Teorien er ikke minst nyttig både i forhold til ulike metoder for markedseksposering, og da spesielt exit og trussel om exit, og at enheter skal opptre som kunder og leverandører overfor hverandre. Statoil som er et vertikalt integrert selskap som i stor grad konkurrerer i standardvaremarkeder har til en viss grad en slik organisering ved at selskapet er organisert inn i markeds- og produksjonsenheter som skal kjøpe teknologi- og støttetjenester/produkter. Exit-muligheten er i liten grad innført i konsernet, og internprisen på de fleste transaksjonene er basert på ledelsesbestemte kostnadsbaserte priser, slik at Statoil som konsern skiller seg fra markedsmatrisen på disse områdene. Det utgjør på den annen side ingen problemer for denne analysen, i og med at analysen ikke er på organisasjonsnivå, men på relasjonsnivå.

I henhold til markedsmatrisen vil de sentrale styringsmekanismene i organisasjonen være pris og autoritet. Den interne prisdannelsen skal ivareta det meste av samordningen av interne transaksjoner ved at kunde og leverandør forhandler om pris og kvalitet. I tillegg kommer autoritet i form av det som Colbjørnsen (1995) betegner *minimumshierarkiet*, dvs. et sett av hierarkiske regler som skal sikre at overordnede mål blir ivarettatt. Det denne undersøkelsen

---

<sup>132</sup> Jeg tenker ikke her på skriftlige kontrakter slik vi finner mellom organisasjoner, men er mer relatert til de avtaler som kunde og leverandør inngår med tanke på den leveransen leverandøren skal gjøre.

viser er at det ikke er tilstrekkelig med bare pris og autoritet i de interne relasjonene. Det er også nødvendig med relasjonelle mekanismer slik som tillit. Spesielt er interne leverandører avhengig av dette når de markedsseksponeeres gjennom exit (eller trussel om exit). Dette funnet kan dermed sies å være et bidrag til Colbiørnsens teori.

Et av Colbiørnsens (1995) hovedargumenter i teorien om markedsmatrisen er kundens rett til å bruke exit dersom han ikke er fornøyd med betingelsene til intern leverandør. Resultatene av min studie indikerer at *trussel om exit* kan være en vel så god metode som absolutt exit-mulighet. Problemet med exit er at exit ofte vil foretrekkes dersom exit er mulig, og dette kan gå på bekostning av voice og medføre mindre informasjonsutveksling mellom kunde og leverandør. Det kan igjen bidra til at det blir vanskeligere å ta ut synergier i form av å utveksle erfaringer, innovasjon av nye arbeidsprosesser og nye produkter, mindre problemforståelse for hverandres problemer og lignende. Trussel om exit gir i likhet med exit interne leverandører et insentiv til å opptre kundeorientert og ta til etterretning de tilbakemeldinger (voice) som kunden gir. Samtidig sikrer trussel om exit at kunde og leverandør faktisk må forholde seg til hverandre og muliggjør i større grad voice mellom enhetene. Trussel om exit kan således sikre at vi får både i ”pose og sekk”, de positive egenskapene knyttet til exit kombinert med fordelene av voice. Ifølge Hirschman (1970) er dette en god kombinasjon, og det kan i enda større grad bygges inn i teorien om markedsmatrisen.

Teorien om markedsmatrisen skiller mellom atferd til kunde og leverandør slik denne studien har gjort, og peker også på en del atferdsdimensjoner enhetene bør fylle i disse rollene. Jeg har i min studie valgt å inkludere flere dimensjoner ved kunde- og leverandøratferd enn det som gjøres i teorien om markedsmatrisen, og da basert på teori fra total kvalitets ledelseslitteraturen. Dette mener jeg er noe som har fungert bra. Også dette kan være et bidrag til å utvikle denne teorien ytterligere.

Teorien om markedsmatrisen skiller i mindre grad mellom markedsseksponeering av kunde- og leverandørsiden slik denne studien har gjort, slik at også dette kan være et mulig bidrag. Resultatene av studien viser at det er et relevant skille, blant annet fordi det viser seg at hvor markedsseksponert en kunde er har betydning for dennes atferd overfor leverandør. Det er noe det er viktig å være bevisst på. Mange kundenheter vil heller ikke befinne seg i sluttmarkedet, og det betyr at ikke alle kunder opplever markedskravene direkte. Et relevant spørsmål blir dermed hvordan disse kundene skal få et stort nok press til å stille krav overfor

leverandør. Denne studien gir ikke noe direkte svar på det, men en mulighet er å utvikle kunderollen ytterligere, noe som jeg har vært inne på ovenfor.

Colbjørnsen (1995) understreker at kundene må ha tilstrekkelig med kompetanse for å være en krevende kunde. Dette er noe også denne studien viser. Det Colbjørnsen i mindre grad drøfter er at dette vil kreve ressurser. Kundeenheter kan kjøpe inn produkter og tjenester fra mange interne leverandører. Exit-mulighet betyr at kundene må ha en viss oversikt over leverandørmarkedet for å kunne benytte denne. Dersom det er snakk om flere ulike typer av produkter og tjenester sier det seg selv at dette vil kreve ressurser. Hvis vi for eksempel ser på Sleipner, er det mange tilsvarende enheter i Statoil. Hver for seg utgjør disse i norsk sammenheng relativt store bedrifter i seg selv. Hvis Sleipner skal ha oversikt over leverandørmarkedene på alle de områder de kjøper produkter og tjenester, får de et økt personellbehov. På konsernnivå kan dette derfor være en avveining, hva er mest lønnsomt, tilføring av ressurser til kundeenheterne versus noe mindre kundeorienterte leverandører.

Teorien om markedsmatrisen fokuserer på behovet for informasjon om sluttmarkedet fra markedsenhetene og inn til de interne leverandørene. Det som går fram av denne undersøkelsen er at det er behov for informasjon fra leverandørmarkedet og til kundene. Informasjonen bør derfor gå begge veier. Det kan ha sammenheng med at Statoil konkurrerer i markeder hvor det er konkurranse om å skaffe seg den beste teknologien og de best kvalifiserte folkene. Samtidig kan det være et uttrykk for at kundeenheterne mangler tid og ressurser til selv å skaffe seg denne innsikten, som jeg har vært inne på ovenfor. Uansett årsak kan dette være et poeng å ta med seg videre.

### **12.3 Praktiske implikasjoner**

Det er en del praktiske implikasjoner som kan trekkes ut fra studien. Disse vil jeg nå diskutere.

Studien viser for det første at etablering av kunde leverandørrelasjoner uten innebygde konsekvenser eller en eller annen form for forpliktende kontrakter mellom parter er lite

hensiktsmessig<sup>133</sup>. Det gir mer en eksersis for å oppfylle overordnede krav uten at så mye oppnås. Studien viser at det er nødvendig å bygge inn ulike typer av konsekvenser for leverandør for eksempel gjennom exit, trussel om exit, eller skille ut aktiviteter og inngå et langsiktig samarbeid.

Avhengig av hva som er formålet (kostnadseffektivisering, markedsorientering, ta ut synergier etc.) vil trussel om exit etter min vurdering være en like god mekanisme som absolutt exit. Ved trussel om exit kan en oppnå det samme som exit. Også denne metoden bidrar til økt kundeorientering og gir insentiver til intern effektivisering. Samtidig beholder man flere av de fordelene det faktisk er å benytte seg av interne leverandører. Ved å bruke de interne leverandørene beholdes og utvikles kompetansen i konsernet. Interne leverandører synes også å være mer fleksible overfor kundene og fakturerer ikke i samme grad for ekstratjenester. Trussel om exit kan i større grad også sikre erfaringsoverføring og ideutveksling mellom parter, gitt at dette er fordelaktig. Exit-mekanismen fører ofte til at kunder (og leverandører) velger å handle med eksterne parter. Dette kan resultere i mindre kontakt og dermed mindre erfaringsoverføring og ideutveksling, og gjøre det vanskeligere å ta ut synergier.

Et alternativ til markedeksponering gjennom exit, kan være å skille ut aktiviteter i eget selskap og inngå langsiktige avtaler med dette, samtidig som en bygger inn trussel om exit i avtalene. Dette synes å være en god løsning dersom det er aktiviteter som ikke utgjør kjernekompetansen i organisasjonen. Denne løsningen kan gi et bedre samarbeid mellom partene, spesielt dersom de i utgangspunktet konkurrerer om ressurser og karriere internt. Et relevant spørsmål i denne forbindelse kan være eierandelen i det nye selskapet. Av undersøkelsen fremgår det at en betydelig eierandel fra morselskapets side kan gi større vilje til helhetstenkning på tvers av selskapene, selv om vi nå har to forskjellige selskaper.

En annen implikasjon av studien er at ledelsen bør legge vekt på å finne en egnet organisering av samarbeidet, dvs. kombinasjon av pris og autoritet. Spesielt ser det ut til å være nødvendig å finne det rette nivået på *formalisering* (autoritet). Avpasset formalisering gir reduserte transaksjonskostnader og bidrar til bedre koordinering av aktiviteter. For stor grad av formalisering gjør samarbeidet tungvint, og det innebærer at uformelle strukturer vokser fram

---

<sup>133</sup> I Statoil antok man at etablering av kunde- og leverandørrelasjoner var tilstrekkelig for å skape økt kundeorientering og mer kostnadseffektiv drift.



ved siden av de formelle. Disse kan fungere i øyeblikket, men samarbeidet kan rammes ved personutskiftninger. For liten grad av formalisering kan på den annen side bidra til at det potensialet som ligger i et mulig samarbeid ikke utnyttes.

En tredje implikasjon er at de kontraktene som forhandles fram mellom kunde og leverandør bør være *forpliktende* for partene. Det bør være mulig selv om det her ikke er snakk om kontrakter som skal løses gjennom rettsvesenet. Hvis de kontraktene, eller avtalene, som kunde og leverandør blir enige om ikke innebærer noen former for forpliktelser, er det liten grunn til å bruke tid og ressurser på slike. Mer forpliktende kontrakter bør være mulig uavhengig av i hvilken grad kunde og leverandør er markedseksponert.

En fjerde implikasjon som kan trekkes av studien, er at ledelsen har et ansvar for å legge forholdene til rette for erfaringsoverføring og læring, både slik at dette kan skje uformelt via personlige nettverk og formelt gjennom organisering og ikke minst målrettethet. Ser vi på sistnevnte, bør ledelsen prioritere denne type oppgaver og følge de opp på lik linje med andre aktiviteter, gitt at dette er ønskelige aktiviteter. Det bør også klargjøres på hvilke områder man spesielt skal jobbe med dette slik at det ikke blir formålsløst. *Prioritering* er med andre ord stikkordet her.

En femte implikasjon er at det er gunstig å kombinere markedseksponering og interne kunde-leverandør-relasjoner med identitetsskapende tiltak (gitt at vi ikke har med en M-form organisasjon å gjøre. Da er identitet og lojalitet til konsernet mindre interessant). Identitet og lojalitet påvirker partenes atferd vis a vis hverandre, og også viljen til å ivareta overordnede målsettinger. Identitet og lojalitet kan bidra til at eventuelle uheldige effekter av markedseksponering i form av at enheter blir mest fokusert på egne interesser, reduseres.

## **12.4 Begrensninger**

### ***Valg av fenomen***

Jeg har valgt å studere samarbeid mellom interne kunder og leverandører som er mer eller mindre markedseksponerte. Markedseksponering er metoder som kan iverksettes for å utsette en enhet for konkurranselignende mekanismer slik at enhetene blir mer kostnads- og markedsorientert. I undersøkelsen relaterer samarbeid seg til hvilke styringsmekanismer som

preger relasjonen, hvilken atferd kunde og leverandør har i form av å være henholdsvis krevende kunder og kundeorienterte leverandører og til sist i hvilken grad kunde og leverandør opptrer i egeninteresse eller i samarbeidets interesse.

Det er ikke gitt at dette er sammenhenger som er like relevant for alle typer av organisasjoner. For det første vil interne kunde-leverandør-relasjoner i seg selv først og fremst være relevant for organisasjoner av en viss størrelse. For det andre må det være en form for avhengighet mellom de ulike enhetene, slik at samarbeid mellom kunde og leverandør i det hele tatt er ønskelig. Det er ikke gitt at det er tilfelle i alle typer av organisasjoner.

Valg av problemstilling la dermed klare føringer for valg av case. For det første måtte de enhetene som inngikk i casene variere med hensyn til markedseksposering. Den andre forutsetningen var at det var behov for samarbeid mellom enhetene, og for det tredje skulle de representere en intern kunde-leverandør-relasjon. I store organisasjoner er samarbeid mellom mer eller mindre markedseksposerte enheter som er på samme nivå i henhold til Porters (1985) verdikjede også relevant å studere. Et eksempel her kan være samarbeid mellom ulike driftsenheter (slik som for eksempel samarbeid mellom Sleipner og Statfjord<sup>134</sup>). Muligens er det større konkurranse mellom disse (Sleipner benchmarkes for eksempel mot de øvrige driftsenhetene) enn det er mellom kunde-og leverandørenheter som er på forskjellige nivå i verdikjeden. Dette er noe som kunne gitt seg utslag i resultatene, for eksempel når det gjelder grad av egeninteresse versus fellesinteresse. Dette er til en viss grad inkludert i undersøkelsen ved at to raffinerier inngår. Samarbeidet mellom dem er ikke spesielt studert, men resultatene viser at det er relativt lite erfaringsoverføring mellom dem. Det er derfor viktig å videreføre studier i andre organisasjoner hvor vi har interne kunde-leverandør-relasjoner for å kunne avdekke resultatenes gyldighet (ekstern validitet).

### ***Datainnsamling***

Flere typer av data ble samlet inn, både sekundærdata og primærdata i form av intervjuer. Observasjonsdata fra ulike typer av møter som torgmøter og prosjektmøter, kunne gitt et enda bedre innblikk i hvordan partene forholdt seg til hverandre. Observasjonsdata kunne også vært brukt til å studere de situasjoner hvor leverandør faktisk utførte jobben for kunde. I stedet har jeg måttet basere meg på intervju- og sekundærdata. En videreføring av studien kan derfor inkludere også denne typen av data.

### *Valg av design*

I kapittel 4 argumenterte jeg for at et komparativt casestudie design var velegnet for denne undersøkelsen. Imidlertid er det noen begrensninger knyttet til et slikt design.

Det inngår for det første kun fire case i undersøkelsen. Få case begrenser muligheten til å undersøke sammenhenger på tvers av case på grunn av manglende replikasjon<sup>135</sup> og setter dermed begrensninger for generalisering. I to av casene er det dessuten samme kundeenhet som inngår, og dette utgjør en svakhet. Dersom det i stedet hadde vært to forskjellige driftsenheter, kunne vi sammenlignet disse med hverandre og det hadde styrket undersøkelsen.

For det andre er alle casene er i en og samme organisasjon (Statoil). Undersøkelsen avdekker at casene ikke kan ses isolert fra hverandre, slik at det selvsagt kan stilles spørsmål med om undersøkelsen består av fire eller ett case. Jeg har imidlertid valgt å se på dette som fire forskjellige case. Analysen er ikke gjort på organisasjonsnivå, noe som er nødvendig dersom undersøkelsen skal vurderes som ett case. Samtidig er det en styrke at alle casene er i samme organisasjon, fordi dette medfører at flere faktorer ved den omliggende konteksten blir konstant. Det gjør det lettere å trekke konklusjoner om sammenhengen mellom markedseksposering og de avhengige variablene i studien, og mellom ulike variabler som inngår i studien. Dette øker studiens interne validitet.

### *Statoil som kontekst for casene*

En fordel ved at alle casene er i samme organisasjon, er som nevnt at mange faktorer vil være konstante. Det gjør det lettere å trekke mulige slutninger om sammenhengen mellom markedseksposering og ulike dimensjoner ved samarbeid. På den annen side representerer Statoil som kontekst noen begrensninger som kan ha konsekvenser for studiens resultater.

En første faktor kan være eierskapet. Selv om Statoil drives etter forretningsmessige prinsipper, har selskapet statlig eierskap og statlige eiere stiller normalt lavere resultatkrav enn det private eiere gjør. Dette gir lavere insentiver til intern effektivisering på konsernnivå.

---

<sup>134</sup> Staffjord er i likhet med Sleipner en driftsenhet i Statoil.

<sup>135</sup> Det viste seg for eksempel at kun en av leverandørene var helt uten konkurranse, noe som ikke var som forventet. Samtidig kan dette sies å være en styrke ved undersøkelsen ved at man kan avdekke andre forhold som har betydning for leverandørattferd enn markedseksposering.

Statoil har for det andre tidligere vært begunstiget ved tildeling av lisenser på norsk sokkel, noe som har bidratt til å gi dem konkurransefortrinn. Dette, sammen med en oljepris, som til tider har vært svært høy, har gitt Statoil muligheten til å bygge opp ineffektive rutiner og slakk i organisasjonen.

For det tredje er Statoil som selskap organisert mer langs en samarbeidsdimensjon enn en konkurransedimensjon, og man kan også anta at dette vil legge føringer på resultatene. En noe mer konkurranseorientert organisasjon, for eksempel gjennom mer bruk av resultatbaserte belønninger, kunne resultere i flere konflikter og en tøffere linje enheter imellom. Videre synes selskapet ikke å ha vært preget av sterk resultatstyring og store negative konsekvenser for manglende måloppnåelse<sup>136</sup>. Dette kan gi enhetene et svakere insentiv til å fokusere på kostnader og inntekter, samtidig som det blir mindre konkurranse om ressurser.

Alle disse faktorene kan bidra til at partene opptrer annerledes i samarbeidet enn de ville gjort i en organisasjon preget av tøffere eierskap, mindre slakk og mer bruk av resultatbaserte belønninger. Disse faktorene vil imidlertid prege alle enhetene som inngår i undersøkelsen uavhengig av om de er markedeksponerte eller ikke, slik at den sammenhengen vi får mellom markedeksponering og ulike sider ved samarbeidet må sies å være valid i denne konteksten.

## 12.5 Forslag til videre forskning

Hensikten med denne studien var å få en bedre innsikt om samarbeidet mellom interne kunder og leverandører som har ulik grad av markedeksponering, med spesiell vekt på å forstå hvilken betydning markedeksponering har for samarbeidet. Studien har sine begrensninger både når det gjelder antall case og avgrensning av tema. Dette er noe vi kan ta utgangspunkt i når det gjelder videre forskning. Nedenfor har jeg drøftet mulige forslag til videre forskning og da i henhold til tema og metode.

### *Tema*

Interne kunde-leverandør-relasjoner er stort sett noe vi finner i større organisasjoner. Denne type organisasjoner kan imidlertid ha *kjeder* av interne kunde-leverandør-relasjoner. Det betyr

at en enhet kan være kunde i en relasjon og leverandør i en annen. Et forskningsmessig interessant tema kan derfor være å undersøke om disse rollene påvirker hverandre, og eventuelt på hvilken måte de gjør det. Er det slik at hvordan en opptrer som kunde i en relasjon har noen innvirkning på hvordan en opptrer som leverandør i en annen? Og ikke minst, hvilken betydning har markedseksponering for dette? Og oppfattes markedseksponeringen, eller de insentivene de har, forskjellig av enhetene alt etter om de befinner seg i en kunderolle eller en leverandørrolle? Alle disse spørsmålene kan det være interessant å få økt innsikt om slik at vi både praktisk og teoretisk kan bli bedre til å håndtere og forstå interne kunde-leverandør-relasjoner.

En annen problemstilling som ligger nær opp til ovennevnte er å studere koblinger mellom ulike kunde-leverandør-relasjoner i samme organisasjon. I store organisasjoner vil en enhet kunne ha mange kunder (slik som vi ser er relevant for leverandørenheter i Statoil), slik at kunde og leverandører utgjør en del av et større *nettverk*. En slik studie kan i tillegg til økonomisk teori også basere seg mer på sosiale teorier, og for eksempel i større grad ta høyde for det som Granovetter (1985) betegner *innemurt atferd*<sup>137</sup>. Sosiale modeller for atferd legger stor vekt på konteksten atferden skjer i. Konteksten er til en viss grad ivaretatt i denne studien, men det er rom for å gjøre dette i langt større grad. I denne studien har jeg først og fremst studert samarbeidet mellom en spesifikk kunde og en spesifikk leverandør, men det kommer klart frem at leverandørens atferd påvirkes ikke bare av relasjonen til en spesifikk kunde, men av totaliteten, dvs. antall kunder (og leverandører), og dynamikken mellom alle disse aktørene kan derfor studeres mer inngående.

En tredje problemstilling som er nært beslektet med de ovennevnte og problemstillingen i avhandlingen, er at i tillegg til å vektlegge relasjonen mellom kunde og leverandør, kan det og være hensiktsmessig å studere hvordan markedseksponerte enheter opptrer både overfor hverandre (andre agenter) og overfor ledelsen (prinsipal). I denne avhandlingen er forholdet mellom P og A kun implisitt studert ved at de beslutninger prinsipalen tar med hensyn til styringsstruktur og insentivsystemer danner konteksten for samarbeidet mellom agentene. Hvordan agentene opptrer overfor hverandre og overfor prinsipalen er i mindre grad studert. Ikke minst kan det være interessant å finne ut mer om eventuelle interaksjonseffekter her.

---

<sup>136</sup> Dette må også ses i sammenheng med det som ble drøftet i foregående avsnitt.

<sup>137</sup> "the embedded nature of behavior".

Et fjerde forslag til forskningstema knytter seg til bruk av exit-mekanismen. Et av hovedpoengene i markedsmatrisen er at markedsenhetene skal ha rett til å bruke markedet dersom de ikke er fornøyd med de interne leveransene (Colbjørnsen, 1995). Et moment det kan være behov for mer kunnskap om, er hva som skjer dersom flere kundenheter henvender seg til markedet samtidig. Dette er for eksempel aktuelt for en bedrift som Statoil. Sleipner, som inngår i denne undersøkelsen, er en kundenhet (selv om enheten ikke er en markedsenhet). I Statoil finnes det mange enheter tilsvarende Sleipner. Interessante spørsmål er dermed relatert til hva som skjer dersom disse enhetene hver for seg henvendte seg til ulike eksterne leverandører. Ville det gi markedet en mulighet til å spille disse enhetene opp mot hverandre? Ville de ulike enhetene stille de samme kravene eller sende ut forskjellige krav, slik at Statoil som organisasjon sender ut forskjellige signaler til markedet og hvordan vil i så fall markedet reagere på det?

### ***Metode***

Denne studien er en dybdestudie bestående kun av fire case. Det er derfor nærliggende å gjøre en mer kvantitativ studie basert på funnene av denne studien. Ved å ta utgangspunkt i de proposisjonene som er utviklet på bakgrunn av denne studien og teste disse på et større utvalg, for eksempel gjennom en spørreskjemaundersøkelse, kan vi teste ut studiens gyldighetsområde og oppnå større ekstern validitet.

En annen metode som er egnet til å studere hvilken betydning markedseksponering har for samarbeid, er å gjennomføre casestudier som går over tid. Gjennom en slik metode kan en følge interne kunde-leverandør-relasjoner over tid og se hvordan forholdet utviklet seg. Gitt at det er mulig, vil det spesielt være interessant å studere slike relasjoner før og etter at ulike metoder for markedseksponering innføres i organisasjonen. Da ville man i større grad kunne fange opp effekten av markedseksponering. En sektor hvor det skjer mye på dette området i dag er i offentlig sektor. Det kan derfor tenkes at en slik problemstilling vil la seg studere der.

En tredje alternativ metode er å gjøre en eksperimentell studie som går over flere runder. I første runde kan det for eksempel være liten grad av markedseksponering, mens det i neste runde ble innført ved at partene også kan handle eksternt enten i denne runden eller runden deretter. Problemet ved denne metoden er at det vil kreve en relativt smal tilnærming, slik at studien på langt nær kan se på så mange sider ved samarbeidet som denne studien har gjort.

## 12.6 Oppsummering

Jeg startet dette kapitlet med å diskutere et par forutsetninger innen økonomiske teorier. Studien gir ingen klare indikasjoner på om disse forutsetningene gyldighet. Hensikten med studien er heller ikke å teste ut økonomisk teori eksplisitt, men mer bruke denne teoriretningen som et utgangspunkt. Det betyr at forutsetningenes gyldighetsområde blir noe mindre interessant. Uavhengig av dette mener jeg imidlertid at økonomiske teorier er et hensiktsmessig utgangspunkt for å forstå interne kunde-leverandør-relasjoner.

Ut fra min vurdering bidrar studien til flere av de anvendte teoriene. For det første går det klart fram at kunde-leverandør-relasjoner omfatter langt mer enn det som angår internprisproblematikk og dette kan sies å være et bidrag til internprislitteraturen. Videre viser det seg at tillit og personlige relasjoner er sentrale styringsmekanismer også i interne relasjoner. Dette er relevant både for kontraktteori, internprislitteraturen og teorien om markedsmatrisen.

Ser vi på transaksjonskostnadsteorien, viser studien at opportunistisk atferd er noe vi like gjerne kan finne internt i organisasjoner som i hybrider (og i markeder), og da under de samme forutsetningene (usikkerhet, frekvens og unikhets<sup>138</sup>). Ved å overføre kontrollmyndighet til kunde i form av for eksempel exit-mulighet, kan sannsynligheten for opportunistisk atferd fra leverandørens side reduseres. Tilsvarende vil det være ved å markedseksponere leverandør gjennom stabile nettverk.

Studien bidrar også til teorien om markedsmatrisen. Det gjelder både når det gjelder kunde- og leverandøratferd, behovet for ressurser i kundenhetene, både for å kunne være en krevende kunde, men ikke minst for å kunne holde oversikt over det eksterne leverandørmarkedet, gitt at det er exit-mulighet. Videre har studien et bidrag når det gjelder informasjon. Informasjon fra leverandørenhetene til kundenhetene er like viktig som informasjon motsatt vei.

På bakgrunn av studien er det også mulig å trekke noen praktiske implikasjoner. For det første er det liten vits at interne kunder og leverandører skal bruke tid og ressurser på å forhandle frem kontrakter dersom det ikke er bygget inn noen former for konsekvenser i disse

kontraktene. En annen viktig implikasjon er at ledelsen bør legge vekt på å finne fram til riktig formaliseringsnivå for de interne relasjonene. Både for mye og for lite er lite gunstig for samarbeid mellom interne kunder og leverandører, både når det gjelder å få til en effektiv koordinering og for erfaringsoverføring. En tredje implikasjon jeg vil trekke frem her, er at markedeksponering bør kombineres med identitetsskapende tiltak. Det kan bidra til å svekke eventuelle negative sideeffekter av markedeksponering.

I kapitlet har jeg også pekt på noen begrensninger ved studien. For det første har vi begrensninger knyttet til fenomen. Jeg har valgt å se på samarbeid langs verdikjeden, mellom kunder og leverandører, men det kunne vært like interessant å studere samarbeid mellom enheter som befinner seg på samme nivå i verdikjeden (for eksempel samarbeid mellom to driftsenheter). En annen begrensning er knyttet til datainnsamling, hvor observasjonsdata kunne styrket undersøkelsen ytterligere. En tredje begrensning er knyttet til design. Undersøkelsen består av kun fire case, og disse casene er i tillegg i samme organisasjon. En fjerde begrensning er nettopp knyttet til dette. Alle casene er i Statoil, og Statoil med sitt statlige eierskap og lite bruk av resultatbaserte belønninger kan legge føringer på de funn som kommer fram i undersøkelsen ved at partene for eksempel opptrer mindre aggressivt overfor hverandre.

Til sist har jeg drøftet mulige områder for videre forskning, både tematisk og metodisk. Et eksempel på tema er den vekslingen mellom roller en enhet kan ha i form av å være kunde i en relasjon og leverandør i en annen. Et annet eksempel kan være å studere mange kunde-leverandør-relasjoner i samme konsern og hvordan disse griper inn i hverandre og hvilke konsekvenser dette har for atferd i en relasjon. Et tredje tema kan være i større grad å trekke inn ledelsens rolle, hvordan forholder kunde og leverandør seg til hverandre og hvordan forholder de seg til ledelsen.

Også metodisk er det flere muligheter for videre forskning. For det første kan det gjøres en kvantitativ studie hvor en tester ut hypoteser som kan utledes på bakgrunn av denne studien. For det andre kan en gjøre en studie som går over tid for å studere hvordan samarbeidet mellom kunde og leverandør utvikler seg, og for det tredje en eksperimentell studie for å høyne den interne validiteten. Sistnevnte type studie må nødvendigvis ha en smalere tilnærming enn det denne studien har hatt.

---

<sup>138</sup> "Asset specificity"



## Referanser

- Ackelsberg, R. og Yukl, G. (1979): "Negotiated Transfer Pricing and Conflict Resolution in Organizations", *Decision Sciences*, July, ss. 387-398.
- Alchian, A.A. og Demsetz, H. (1972): "Production, information costs, and economic organization", *American Economic Review*, 62, ss. 777-795.
- Alchian, A.A. og Demsetz, H. (1972): "Production, information costs, and economic organization", *American Economic Review*, 62, ss. 777-795.
- Allen, T. og Katz, R. (1992): "Age, education and the technical ladder", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 39, ss. 237-45.
- Altenborg, E. (1997). *Inter-firm, inter-division, and within-division relations: an Inquiry into the incentives of the contract and the transaction costs*. Doktoravhandling ved Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Andersen, S. S. (1997): *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Anderson, E. (1988): "Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9, ss. 247-264.
- Argyres, N.S. (1995): "Technology strategy, governance structure and interdivisional Coordination", *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 28, ss. 337-358.
- Arrow, K.J. (1985): "The economics of agency", i *Principals and Agents: the structure of American Business*. Boston: Harvard business School Press.
- Axelrod, R. (1984): *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Barnard, C. I. (1938): *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Barney, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, No. 1, ss. 99-120.
- Barney, J.B. og Hesterly, W. (1996): "Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis". I Clegg, S.R., Hardy, C. og Nord, W.R. (ed) *Handbook of organization studies*, London: Sage, ss. 115-147.
- Bradach, J.L. og Eccles, R.G. (1989): "Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural

- Forms”, *Annual Review of Sociology*, 15, ss. 97-118.
- Brooks, R.F., Lings, I.N. og Botschen, M.A. (1999): “Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts”, *The Service Industries Journal*, Vol. 19, No. 4, ss. 49-67.
- Buenger, V., Daft, R., Conlon, E., Austin, J. (1996): Competing values in organizations: Contextual influences and structural consequences. *Organization Science*, vol. 7, Nr. 5, ss. 557-576.
- Burke, C. og Goddard, A. (1990). “Internal Markets – The road to inefficiency”. *Public Administration*, Vol. 68, 389-396.
- Camp, R.C. (1995): *Business process benchmarking: finding and implementing best practices*. Milwaukee, Wis.:ASQC Quality Press.
- Cerny, K. (1996). “Making local knowledge global”. *Harvard Business Review*, May-June, ss. 22-38.
- Chalos, P. og Haka, S. (1990) ”Transfer pricing under bilateral bargaining”, *The Accounting Review*, 65, ss. 624-641.
- Chaston, I. (1994): “Internal customer management and service gaps within the UK manufacturing sector”, *International Journal of Operations and Production*, vol. 14, no. 9, ss. 45-56.
- Chew, B.W, Bresnahan, T.F. og Clark, K.B. (1990). “Measurement, coordination and Learning in a multiplant network”. I Kaplan, R.S. (ed) *Measures of manufacturing Excellence*. Boston:Harvard Business School Press, ss. 129-162.
- Chow, S. og Holden, R. (1997). ”Toward an understanding of loyalty: The moderating role of trust”. *Journal of Managerial Issues*, vol.9, ss. 275-298.
- Child, J. og Faulkner, D (1998): *Strategies of co-operation*. Oxford University Press.
- Coase, R., (1937): “The Nature of the Firm”, *Economica*, 4, ss. 386-405.
- Colbert, G.J. og Spicer, B.H. (1995): “A multi-case investigation of a theory of the transfer pricing process”, *Accounting, organization and Society*, vol. 20, nr. 6, ss. 423-456.
- Colbjørnsen, T. (1997): “Fra det sære til det særegne – interne utfordringer ved omstilling fra monopol til konkurranse”, i Hagen, K.P. (red.) *Deregulering og konkurranse*, Snfs årbok, Fagbokforlaget, Bergen.
- Colbjørnsen, T. (1995): *Reisen til markedet*, Tano A.S.
- Commons, J.R., (1950): *The Economics of Collective Action*, University of Wisconsin, Madison, WI.
- Cook, T.D og Campell, D.T (1979): *Quasi-experimentation*, Boston, Houghton Mifflin Company.

- Crabtree, B.F. og Miller, W.L. (1992): "Primary care research: A multimethod typology and qualitative road map". I Crabtree, B. F og Miller, W:L. (red.), *Doing qualitative research. Methods for primary care*, vol. 3. Sage Publications
- Cyert, R. M. og March, J. G. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Doney, P.M. og Cannon, J. P. (1997). "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, vol. 61, ss. 35-51.
- Dow, G.K. (1987). "The function of authority in transaction cost economics". *Journal Of Economic Behavior and Organization*, col. 8, ss. 13-38.
- Eccles, R. (1981): "The quasifirm in the construction industry". *Journal of Economic Behavior and Organizations*, vol. 2, ss. 335-357.
- Eccles, R., (1985a): *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice*. Lexington, Mass: Lexington.
- Eccles, R. (1985b): "Transfer Pricing as a Problem of Agency". I Pratt, J.W. og Zeckhauser, R.J.(eds): *Principals and Agents: The Structure of business*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Eccles, R.G. og White, H.C. (1988): "Price and Authority in Inter-Profit Center Transactions", *American Journal of Sociology*, Vol. 94, ss. 17-51.
- Eisenhardt, K.M. (1989a): "Agency-theory: An assessment and review". *Academy of Management Review*, vol. 14, ss. 57-74.
- Eisenhardt, K.M. (1989b): "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, vol. 13, ss. 532-550.
- Emerson, R.M. (1962): "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, ss. 31-41.
- Fauli-Oller, R. Og Giralt, M. (1995): "Competition and cooperation within a multidivisional firm ", *The Journal of Industrial Economics*, vol. XLIII, nr. 1, ss. 77-99.
- Fishbein, M. og Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Foss, N.J. (1996): "Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical comments", *Organization Science*, vol. 7, Nr. 5, ss. 470-476.
- Frankfort-Nachmias, C.F. og Nachmias, D. (1992): *Research methods in the social sciences*, London, St. Martin's Press, Inc.
- French, J.R. og Raven, B. (1959): "The Bases of Social Power". I Dorwin Cartwright (ed), *Studies in Social Power*. University of Michigan Press, ss. 150-167.

- Friedkin, N.E. og Simpson, M.J. (1985). "Effects of competition on members' identification with their subunits". *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, ss. 377-394.
- Galbraith, J. (1973): *Designing complex organizations*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, Massachusetts.
- Gambetta, D. (1988). "Can we trust trust?" I Gambetta D. (ed), *Trust, Making and Braking Cooperative Relations*. New York: Blackwell, ss. 213-237.
- Gay, P. og Salaman, G. (1992): "The cult(ure) of the customer", *Journal of Management Studies*, vol. 29, ss. 615-633.
- George, A.I. (1979): "Case studies and theory development: The method of structured focused comparison". I Lauren, P.G. (red) *Diplomacy. New approaches in history, theory, and policy*, New York: The Free Press.
- Ghosh, D. (1994): "Intra-Firm Pricing: Experimental Evaluation of Alternative Mechanisms". *JMAR*, volum 6, ss. 78-92.
- Ghosh, D. (2000): "Complementary arrangements of organizational factors and outcomes of negotiated transfer price", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, ss. 661-682.
- Ghoshal, S. og Moran, P. (1996): "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory". *Academy of Management Review*, vol. 21, nr. 21, ss.13-47.
- Glaser, B. og Strauss, A. (1967): *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Grabski, S.V. (1985): "Transfer Pricing in Complex Organizations: A Review and Integration of Recent Empirical and Analytical Research", *Journal of Accounting Literature*, ss. 33-76.
- Granovetter, M. (1985). "Economic action and social structure: the problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91 (3), ss. 481-510.
- Greenberg, P.S., Greenberg, R. H., Mahenthiran, S. (1994): "The impact of control policies on the process and outcomes of negotiated transfer pricing", *Journal of Management and Accountancy Research*, ss. 93-127.
- Grossman, S.J. og Hart, O. (1986). "The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration". *Journal of Political Economy*, vol. 94, ss. 691-719.
- Gulati, R. (1998). "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, ss. 293-317.
- Guba, E.G. og Lincoln, Y.S. (1989): *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.
- Gupta, A.K. og Govindarajan, V. (1991). "Knowledge Flows and the Structure of Control

- within Multinational Corporations”, *Academy of Management Review*, vol. 16, nr. 4, ss. 768-792.
- Hamel, G. (1991): “Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, ss. 83-103.
- Hansen, M.T. (1996): *Knowledge integration in a networked corporation*. Ph.D dissertation, Stanford University.
- Hansen, T. og Svendsen, B. (1996): *Økonomisk styring av foretak*, Cappelen Akademisk Forlag, Oslo.
- Hartley, J.F. (1994): “Case studies in organizational research”. I Cassel, C. og Symon, G. (red.): *Qualitative methods in organizational research: A practical Guide*. Sage Publications.
- Haugland, S.A. (1992): ”Organisering av innkjøp, kontrakter og relasjoner”, *Praktisk økonomi og ledelse*, nr 4.
- Haugland, S.A. (1996): *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo: Tano Aschehoug
- Haugland, S.A. og Reve, T. (1994): “Price, authority and trust in international distribution Channels”. *Scandinavian Journal of Management*, vol 10, ss. 225-244.
- Hayek, F.A., (1945): “The use of knowledge in Society”, *American Economic Review*, 35, ss. 519-530.
- Heide, J. og Miner, A. (1992). “The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation”, *Academy of Management Journal*, 35, ss. 265-291.
- Helden, G.J. van, Meer-Kooistra, J. van der og Scapens, R.W. (2001). “Co-ordination of internal transactions at Hoogoovens steel: struggling with the tension between performance-oriented business units and the concept of an integrated company”. *Management Accounting Research*, vol. 12, ss. 357-386.
- Hennart, J.F. (1991): “Control in multinational firms: the role of price and hierarchy”. *Management International Review*, vol. 31, Special Issue, ss. 71-95.
- Hill, C.W.L. (1990). “Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory.” *Academy of Management Review*, vol. 15, ss. 500-513.
- Hill, C.W.L., Hitt, M.A. og Hoskisson, R.E. (1992). “Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms”, *Organization Science*, Vol. 3, nr. 4, ss. 501-521.
- Hirschman, A.O., (1970): *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

- Holmstrom, B. og Milgrom, R. (1991): "Multitask principal-agent analysis: Incentives, Contracts, asset ownership, and job design". *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 7, ss. 24-52.
- Holmstrom, B. og Tirole, J. (1991): "Transfer pricing and organizational form". *The Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 7, ss. 201-228.
- Jakobsen, E.W. (1994): *Styring av interne transaksjoner i divisjonaliserte bedrifter. En komparativ analyse av ulike styringsformers effektivitet*. Bergen: SNF-rapport nr. 9/94.
- Jensen, M.C. og Meckling, W.H. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, ss. 305-360.
- Kaplan, R.S. og Atkinson, A. (1989): *Advanced Management Accounting*, second edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kirk, J. og Miller, M.L. (1986): *Reliability and validity in qualitative research*. Newbury Park: Sage Publications.
- Kogut, B. og Zander, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, vol. 3, ss. 383-97.
- Kramer, R.M. (1991): "Intergroup Relations and Organizational Dilemmas: The Role of Categorization Processes", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 213, ss. 191-228.
- Lawrence, P. og Lorsch, J.W. (1967): *Organization and Environment*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Lebas, M. og Weigenstein, J. (1986): "Management Control: The Roles of Rules, Markets and Culture", *Journal of Management Studies*, 23, ss. 259-272.
- Leibenstein, H. (1987): *Inside the Firm*, Harvard University Press, Cambridge.
- Leonard-Barton, D. (1990): "A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites". *Organization Science*, vol. 1, ss. 248-266.
- Lusch, R. (1976). "Sources of power: Their impact on Intra-channel conflict". *Journal of Marketing Research*, vol. 13, ss. 382-390.
- Macneil, I.R. (1980): *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven: Yale University Press.
- Malone, T.W og Crowston, K. (1990): "What is coordination theory and how can it help design cooperative work systems?" *CSCW90 Proceedings*, ss. 357-370.
- Markides, C. og Williamson, P.J. (1996): "Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view". *Academy of Management Journal*, vol. 39, ss. 340-

367.

- Maxwell, J.A. (1992): "Understanding and validity in qualitative research", *Harvard Educational Review*, vol. 62, Nr. 3, ss. 279-300.
- Maxwell, J.A. (1996): *Qualitative research design*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meer-Kooistra, J. (1994): "The coordination of internal transactions: the functioning of transfer pricing systems in the organizational context", *Management Accounting Research*, vol. 5, ss. 123-152.
- Meyer, J.W. og Rowan, B. (1991): "Institutionalized organizations: formal structure as Myth and ceremony", I Powell, W.W og DiMaggio, P.J. (red.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Miles, M.B og Huberman, A.M. (1994): *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Milgrom, P. og Roberts, J. (1988): "Economic theories of the firm: past, present, and future", *Journal of Economics*, 21, ss. 444-458.
- Milgrom, P. og Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1979): *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983): *Structures in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice- Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Mohr, J. og Spekman, R. (1994): "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques." *Strategic management Journal*, vol. 15, ss. 135-152.
- Neale, M.A. og Northcraft, G.B. (1991): "Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 13, ss. 147-190.
- Ness, H. (2000): *Interorganizational developmental processes: Governance and interactions in continuous negotiated agreements*, Dissertation at The Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen.
- Neuhaus, P. (1996): "Critical incidents in internal customer-supplier relationships: results of an empirical study", *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 5, ss. 283-313.
- Nygaard, A., Reve, T. og Dahlstrom, (1993): "Toward a plural form model of multi-agency

- relationships". *Working Paper nr. 7*, SNF, Bergen, Norway.
- Ouchi, W.G. (1979): "A conceptual framework for the design of organizational control Mechanisms", *Management Science*, Vol. 25, No.9., ss. 833-847.
- Pfeffer, J. (1997): *New Directions for Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Poppo, L. (1995): "Influence activities and strategic coordination: two distinctions of internal and external Markets", *Management Science*, vol. 41, nr. 12, ss. 1845-1859.
- Porter, M.E (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York. The Free Press.
- Ravenscroft, S.P., Haka, S.F. og Chalos, P. (1993): "Bargaining Behavior in a Transfer Pricing Experiment", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, ss. 414-443.
- Reichers, A.E. (1985): "A review and reconceptualization of organizational commitment". *Academy of Management Review*, vol. 10, ss. 465-476.
- Richardson, P.R. (1985): "Managing research and development for results", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 2, ss. 75-87.
- Ring, P.S. og Van de Ven, A.H., (1992): "Structuring Cooperative Relationships between Organizations", *Strategic Management Journal*, 13, ss. 483-498.
- Robertsen, K (1999): "Konkurransesetting av offentlig virksomhet." Konkurransesetting av offentlig virksomhet. *Magma*, tidsskrift for økonomi og ledelse, årgang 2, nr. 1.
- Rosen, M. (1991): "Coming to terms with the field: Understanding and doing organizational ethnography". *Journal of Management Studies*, vol. 28, ss. 1-24.
- Rubin, P.H., (1990): *Managing Business Transactions*, New York, The Free Press.
- Schurr, P.H. og Ozanne, J.L. (1985): "Influences on exchange processes: Buyers preconceptions of a sellers trustworthiness and bargaining toughness." *Journal of Consumer Research*, vol. 11, ss. 939-953.
- Schmidt, S.M. og Kochnan, A.K. (1972). "Conflict: Towards conceptual clarity". *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, ss. 359-370.
- Schurr, P.H. og Ozanne, J. L. (1985). "Influences on exchange processes: Buyers preconceptions of a sellers trustworthiness and bargaining toughness." *Journal of Consumer*



- Research*, vol. 11, ss. 939-953.
- Shelanski, H.A. (1993): *Transfer pricing and the organization of intrafirm exchange*, Dissertation, University of California at Berkeley.
- Shleifer, A. (1985): "A theory of yardstick competition", *Rand journal of Economics*, vol. 16, nr. 3.
- Simon, H.A. (1991): "Organizations and Markets", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 2, ss. 25-44.
- Simon, H.A. (1978): "Rationality as process and as product of thought." *American Economic Review*, 68, ss. 1-16.
- Singh, J. og Sirdeshmukh, D. (2000). "Agency and trust in consumer satisfaction and loyalty judgements", *Academy of Marketing Science*, vol. 28, Nr. 1, ss. 150-167.
- Snow, C.C., Miles, R.E. og Coleman, H.J, Jr. (1992). "Managing 21<sup>st</sup> Century Network Organizations". *Organizational Dynamics*, vol. 20, ss. 5-20.
- Spicer, B.H. (1988): "Towards an Organizational Theory of the Transfer Pricing Process", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 13, No. 3, ss. 303-322.
- Stanley, L.L. og Wisner, J.D. (1998): "Internal service quality in purchasing: An empirical study". *Journal of Supply Chain Management*, Summer, ss. 1-11.
- Steers, R.M., Porter, L.W. og Bigley, G.A. (1996). *Motivation and Leadership at Work*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Stinchcombe, A.L. (1990). *Information and organizations*. Berkeley: University of California Press.
- Stinchcombe, A.L., (1985): "Contracts as Hierarchical Documents" in *Organization Theory and Project Management*, Stinchcombe, A. og Heimer, C. (eds.), Bergen, Norway: Norwegian University Press.
- Strauss, A. og Corbin, J. (1990): *Basics of qualitative research*. Newbury Park: Sage Publications.
- Sykes, W. (1990): "Validity and reliability in qualitative marked research: A review of the literature". *Journal of the Market Research Society*, vol. 32, Nr. 3, ss. 289-328.
- Szulanski, G. (1996): "Exploring internal sticiness: impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, ss. 27-43.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Vancil, R.F. (1979): *Decentralization: Managerial Ambiguity by Design*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, ss. 167-193.
- Walker, G. og Poppo, L. (1991). "Profit centers, single-source suppliers, and transaction

- Costs”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, ss. 66-87.
- Williamson, O.E., (1975): *Markets and Hierarchies*, New York, The Free Press.
- Williamson, O.E., (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.
- Williamson, O.E. (1991): “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, 6, ss. 269-296.
- Yin, R.K. (1994): *Case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zenger, T.R. og Hesterly, W.S. (1997): “The disaggregation of corporations: Selective intervention, high-powered incentives, and molecular units.” *Organization Science*, vol. 8, no.3, May-June, ss. 209-222.
- Zucker, I. (1986): “Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1929”, *Research in Organizational Behavior*, 8, ss. 53-111.



# Appendix

## Appendix for kapittel 4

### Intervjuguide

Intervjuguiden danner utgangspunktet, men det er gjort visse tilpasninger i forhold til hver enkelt enhet. Hovedtemaer står med uthevet skrift. Det øvrige er stikkord/huskeliste, dvs. temaer som kan tas opp med informantene.

#### ***Bakgrunnsinformasjon om kunden***

- markedseksposering
- insentiver/press til å levere resultater
- egne mål
- felles målsettinger
  - styre-/måleparametre - tar de hensyn til avhengigheter på tvers
- slakk i enheten
- fokus på kostnader versus andre ting
- fokus på «riktige» kostnader
- intern konkurranse om ressurser
- hovedmål

#### ***Bakgrunnsinformasjon om leverandør***

- markedseksposering
- insentiver/press til å resultater
- egne hovedmål
- felles målsettinger
- slakk
- mulige alternative leverandører på markedet
- intern konkurranse om ressurser
- sekundærdata
- hovedmål

Har man nok kunnskaper/informasjon om hverandre når det gjelder disse faktorene

***Hva legges i fenomenet samarbeid*** (eller samhandling som det populært heter i Statoil)

#### ***Hvorfor samarbeide***

- mulige gevinster:
  - bedre koordinering
  - synergier - bredde-/skalafordeler
  - prosessutvikling
  - produktutvikling
  - kompetanseoverføring

kvalitetsforbedringer  
annet

***Hva samarbeides det om/samarbeidsområder***

kompetanse, strategi, kvalitet, kontrakt, i forhold til eksterne leverandører, markedskunnskap  
etc.

***Kompleksitet/unikhet i transaksjonen(e)***

***Samarbeidsatferd***

Hvordan opptrer dere vis a vis motparten (kunde/leverandør)

Hvordan opptrer motparten vis a vis dere (kunde/leverandør)

Ulike aspekter ved samarbeidet:

fleksibilitet, tilpasningsvilje  
problemløsning  
informasjonsutveksling  
    enveis, toveis, troverdighet  
    åpenhet  
    opportunisme  
bruk av makt  
problemforståelse (for hverandres problemer)  
tilbakemeldinger  
evalueringer  
endringer i atferd  
prisforhandlinger  
internprisens rolle  
tilliten til hverandre

***Konflikt/uenighet/ulike prioriteringer***

kvalitet  
økonomi  
pris  
leveringsdyktighet  
behov  
viktighet  
prioriteringer  
andre ting

***Grad av symmetri (balanse) i relasjonen (kanskje spesielt relevant spørsmål til kunden)***

eksklusiv kompetanse  
eksklusiv informasjon  
muligheten til å vurdere «godheten» i motpartens kompetanse/informasjon  
mulige endringer  
avhengighetsforhold (stort/lite, sekvensielt, gjensidig)

### ***Samarbeidsform/møteform***

formelt, uformelt  
henvendelse og kontakt - formell vs. uformell  
hyppighet  
bruk av spesielle kontaktpersoner  
bestemt av Statoil, eller av partene selv (formalisering)  
tlf., personlig kontakt, mail etc.  
personlige relasjoner

### ***Samarbeidsklima***

formell og uformell måte kollegaer forholder seg til hverandre  
på tvers av enheter, innad i egen enhet  
samarbeidsorientering - holdninger vis a vis hverandre  
tonen mellom partene  
mulige endringer

### ***Identitet og lojalitet***

egen enhet, eget RO, Statoil, yrke/profesjon/nettverk  
har dette endret seg

### ***Erfaringsoverføring*** (et begrep som brukes mye i Statoil)

hva legger man i dette  
skjer det erfaringsoverføring gjennom samarbeidet  
hvordan, på hvilken måte, hvorfor ikke  
prioritering av «linjearbeid» vs. «nettverksarbeid»  
avsettes tid til evaluering, oppfølging  
endringer

### ***Effektiviteten i relasjonen***

tidsbruk  
oppfølging  
møter/forhandlinger  
fornøydhet med leveranse, kvalitet, pris, service, informasjon, kundeorientering  
bidrar samarbeidet til kostnadsbesparelser, kostnadseffektivitet, måloppfyllelse  
endringer

### ***Til kunden***

Hvor fornøyd er dere med leverandøren  
Er leverandøren konkurransedyktig og klarer leverandøren å synliggjøre dette  
Bidrar leverandøren (på en effektiv måte) til at dere når deres mål  
Holdes avtaler, eller blir det tidsoverskridelser etc.

### ***Til leverandøren***

Brukes underbudsjettering av behov(bevisst), og eventuelt hvilke konsekvenser har dette  
Er dere fornøyd med kundens bidrag til samarbeidet, forståelse for dere  
Holdes avtaler

### **Interne kunde-leverandørrelasjoner**

hva betyr dette for relasjonen - at man skal opptre som kunder og leverandører  
positiv/negativt – og på hvilken måte

**Kundekrav**

Hvordan er kundene krevende  
Hvilke krav stiller de  
Forskjell på hvor krevende kundene er  
f-eks. lisenser, TPK-enheter, Metanol, RAF  
skjedd noen endringer i krav ved så mange RO

***Exit/voice***

ønske om exit  
hvis exit er tillat, benyttes dette, hvorfor/hvorfor ikke  
voice - til hvem, hvordan

Prøv å hugse kva du tenkte  
Då du fekk høyre at den raskeste vegen  
mellom to punkt i universet er ei krum linje

Kurt Johannessen  
Andre øvingar