

Master i ledelse av teknologi

2013

Masteroppgave

Aleksander Bromseth & Thomas Kippenbroek Dahle

# En empirisk undersøkelse av et langsiktig relasjonsforhold i konsulentbransjen

Trondheim, mai 2013



HANDELSHØYSKOLEN  
I TRONDHEIM

Høgskolen i Sør-Trøndelag  
Handelshøgskolen i Trondheim

## Forord

Denne masteroppgaven er arbeidet som markerer slutten på studiet Master i Ledelse av Teknologi ved Handelshøyskolen i Trondheim, og er skrevet våren 2013. Oppgaven har vært interessant å jobbe med, og ført til både frustrasjon og glede.

Vi må takke 1. amanuensis ved Handelshøyskolen i Trondheim, Frode Heldal, som hjalp oss med å finne en bedrift å skrive oppgaven i samarbeid med, da vår opprinnelige samarbeidsbedrift trakk seg uten forvarsel tidlig i oppgaveskrivingen.

Vår veileder Morten H. Abrahamsen fra Handelshøyskolen BI fortjener også en stor takk. Under hans veiledning har vi fått en stor grad av frihet til å forme oppgaven i den retning vi ønsket, men samtidig fått viktige retningslinjer å følge. Hans faglige kompetanse har også vært verdifull under veiledningen. Når vår opprinnelige samarbeidsbedrift trakk seg var også Morten behjelpelig med å skaffe en ny samarbeidsbedrift selv om dette samarbeidet aldri ble noe av.

Videre er vi takknemlige for alle som stilte opp til intervju, og en spesiell takk til vår kontaktperson i konsulentbedriften for mye verdifull informasjon.

Til slutt vil vi takke våre medstudenter ved Handelshøyskolen i Trondheim for faglige diskusjoner, gode minner og inspirerende samtaler. En spesiell takk til våre medstudenter på kontor 4 i tredje etasje.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning

Trondheim 22. Mai

---

Thomas Kippenbroek Dahle

---

Aleksander Bromseth

## Sammendrag

Formålet med masteravhandlingen er å undersøke relasjonen mellom en konsulentbedrift og dens klient, ved å besvare problemstillingen: *Hvilke faktorer påvirker langsiktige relasjoner i konsulentbransjen?* Oppgaven trekker frem hvilke faktorer som har størst påvirkning på en relasjon ved bruk av profesjonelle forretningstjenester og konsulenttenester. I tillegg svarer oppgaven på spørsmålet: *I hvor stor grad påvirkes relasjonen av mulige uoverensstemmelser om relasjonens intensjon?*

Gjennom en kvalitativ metodetilnærming gjennomføres dybdeintervjuer på begge sider av relasjonen for å innhente data. Problemstillingen belyses gjennom litteratur fra flere fagfelt, hovedsakelig nettverklitteratur. Følgende syv faktorer undersøkes: Interaksjon, atmosfære, miljø, tillit, tilpasning, engasjement og forventninger. Hvordan faktorene påvirker relasjonen er komplekst. Faktorene har ulik viktighet gjennom relasjonens forskjellige stadier. Faktorene må også sees i sammenheng, da faktorene enkeltvis gir et ufullstendig bilde av påvirkningsgraden. Resultatet av forskningen viser at alle faktorene har en grad av påvirkning på relasjonen. Dette skyldes den intrikate sammenkoblingen mellom faktorene. Enkelte faktorer skiller seg ut som spesielt viktige, for å kunne skape langvarige gode relasjoner i konsulentbransjen. Miljø, tillit, kvalitet på produkt og den enkelte aktøren viser seg å være essensielle. Det ble ikke gjort noen funn som bekrefter at en uoverensstemmelse om relasjonens intensjon påvirker forholdet nevneverdig. Datagrunnlaget ga lite informasjon om de tidlige stadiene i relasjonen. Her kan en slik uoverensstemmelse ha større betydning. Videre forskning burde derfor teste faktorene i andre miljøer, samt fokusere på de tidlige stadiene i relasjonen.

Bedrifter som skal kjøpe konsulenttenester, rådes derfor til å fokusere på å bygge opp tillit for å skape åpenhet, da dette fører til bedre kommunikasjon. Det anbefales også å knytte personlige bånd mellom enkeltaktører i bedriftene. Enkeltaktørers personlige kunnskaper viser seg å være den viktigste ressursen i konsulentbransjen. For å kunne utvikle en langsiktig relasjon, bør konsulentbedriften ha fokus på tjenestenes kvalitet.

## Abstract

The objective of this master thesis is to examine the relation between a consulting company and one of its clients by answering the research question: *Which factors affect long-term relationships in the consulting industry?* This thesis highlights the factors that have the greatest impact on a relationship in the use of professional business- and consulting services. In addition the thesis answers the proposition: *To what extent is the relationship affected by a possible inconsistency of the relationships intentions.*

To obtain data a qualitative method is used. In-depth interviews on both sides of a relationship were conducted to obtain information. Literature from several disciplines, primarily network literature, was used to shed light on the relationship and answer the research question. The following seven factors were examined: Interaction, atmosphere, environment, trust, adaptation, dedication and expectations. How factors are affecting the relationship is complex. Each factor has a different importance depending on what stage the relationships' in. Factors must also be considered in a broader context, as factors individually will give an incomplete picture of the impact. The findings of the research show that all factors will have a certain degree of influence on the relationship. This is due to the intricate pairing between the factors. Certain factors stand out as particularly important, in order to create long-term relationships in the consultancy business. Environment, trust, quality of product and the individual actor are proving to be particularly important. No findings supported the idea that a disagreement would affect the relation significantly. The findings provided however little information about the earlier stages of the relation. In an earlier stage, such a discrepancy might have more significance. Further research should therefore focus on the significance of all the factors in other environments, and look into the early stages of the relationship.

Companies buying consulting services are advised to focus on developing trust to create openness, as this leads to better communication. It is also recommended to create personal ties between individual actors in companies. The individual actors' personal knowledge turns out to be the most important resource in the consulting industry. To develop a long term relationship the consultant industry should have focus on quality of their services.

## Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon .....	1
1.1	Bakgrunn og problemstilling .....	1
1.2	Målsetting og motivasjon .....	2
1.3	Avgrensninger og begrensninger .....	3
1.4	Struktur .....	3
2	Litteratur .....	4
2.1	Interaksjonsmodellen .....	4
2.1.1	Interaksjonsprosessen .....	6
2.1.2	Atmosfære .....	8
2.1.3	Miljø .....	10
2.1.4	Tillitt .....	14
2.1.5	Tilpasning .....	14
2.2	Engasjement .....	15
2.3	Forventninger .....	15
3	Metodologi og Metode .....	17
3.1	Teoretisk rammeverk .....	17
3.1.1	Positivismen .....	18
3.1.2	Hermeneutikken .....	18
3.2	Metodevalg .....	20
3.2.1	Kunnskapsproduksjon .....	21
3.2.2	Ulike tilnærming .....	22
3.3	Forskningsdesign .....	24
3.3.1	(1)Problemstilling .....	25
3.3.2	(2)Formål .....	27
3.3.3	(3)Empiri, data, fenomen .....	27

3.3.4	(4)Teorier, begreper, metoder .....	28
3.3.5	(5)Fremgangsmåte.....	36
3.4	Etiske overveielser.....	37
3.5	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet .....	39
4	Casebeskrivelse .....	41
4.1	Generelt .....	41
4.2	Konsulentselskapet .....	42
4.3	Klientselskapet.....	42
4.4	Historisk tidslinje.....	42
4.5	Interaksjonsmønster .....	42
5	Presentasjon og diskusjon av funn .....	46
5.1	Interaksjon .....	46
5.1.1	Diskusjon.....	52
5.2	Atmosfære .....	57
5.2.1	Diskusjon.....	62
5.3	Miljø .....	64
5.3.1	Diskusjon.....	67
5.4	Tillit .....	69
5.4.1	Diskusjon.....	71
5.5	Tilpasning .....	73
5.5.1	Diskusjon.....	74
5.6	Engasjement.....	75
5.6.1	Diskusjon.....	77
5.7	Intensjoner .....	79
5.7.1	Diskusjon.....	81
5.8	Oppsummerende diskusjon.....	84
6	Konklusjon .....	86

6.1 Implikasjoner .....	87
6.2 Videre forskning .....	87
Referanseliste .....	89
Vedlegg A: Intervjuguide #1 .....	I
Vedlegg B: Intervjuguide #2 .....	III

## Figurliste

Figur 1. The interaction model (Håkansson, 1982, s. 15) .....	5
Figur 2. Scheme of analysis of development effects on business relationships (Håkansson og Snehota, 1995b, s. 45) .....	8
Figur 3. Et rammeverk for design – Sammenkoblingen mellom verdenssyn, strategier for undersøkelse og forskningsmetoder (Creswell, 2009) .....	18
Figur 4. Forskningshjulet – samspill mellom induksjon og deduksjon (Rudestam og Newton, 1992, s. 5) .....	21
Figur 5. Vitenskapelig virksomhet med et ensidig praktisk-empirisk utgangspunkt (Stene, 2003, s. 31) .....	22
Figur 6. Vitenskapelig virksomhet med et ensidig teoretisk utgangspunkt (Stene, 2003, s. 32) .....	23
Figur 7. Vitenskapelig virksomhet med teoretisk-praktisk samspill (Stene, 2003, s.32) .....	23
Figur 8. Oppgavens pentagon (Rienecker et al., 2006, s.28) .....	25
Figur 9. Dataanalyse i kvalitativ forskning (Creswell, 2009, s. 185) .....	36
Figur 10. Produksjonsverdi, norsk sokkel (ssb.no) .....	41
Figur 11. Flytdiagram for startfase til store prosjekter .....	43
Figur 12. Flytdiagram for startfasen til mindre prosjekter .....	44
Figur 13. Flytdiagram gjennomføringsfase .....	45

## Tabelliste

Tabell 1. To bilder av et klient - konsulent forhold (Werr og Styhre, 2002) .....	11
Tabell 2. Forenklet sammenligning mellom positivismen og hermeneutikken (Stene, 2003, s. 38) .....	19
Tabell 3. Kvalitativ datainnsamling. Muligheter, fordeler og ulemper (Creswell, 2009, s. 179) .....	31

# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn og problemstilling

Forretningsrelasjoner er en essensiell del av dagens forretningslandskap. En god håndtering av relasjonene er viktig for å oppnå konkurransefordeler i den forstand at ressurser, aktiviteter og aktører i bedriftens nettverk må håndteres på en strategisk måte for å oppnå økt verdiskapning (Håkansson et al., 2009; Ford et al., 2003; Ford et al., 2006; Lunnan og Nygaard, 2011; Haugland, 2004; Gadde et al., 2003) Fra relasjonens etableringsfase til utvikling av relasjonen over tid er utfordringene mange. Som et resultat av globalisering har endringer i markeder og miljøer hatt en stor påvirkning på den globale økonomien. Dette fører igjen til at organisasjoner blir nødt til å reagere raskere enn før (Cummings og Worley, 2009). Et stadig mer kritisk aspekt for moderne organisasjoner er derfor kjøp av profesjonelle forretningstjenester, da bedrifter i større grad velger å fokusere på sine kjernekompetanser. Slike tjenester skiller seg ut ved å være mer komplekse og ofte prosjektbasert. Løsninger blir utarbeidet i felleskap, og er ofte unike fordi de i stor grad baseres på konsulentens kunnskap (Axelsson og Wynstra, 2002; Hausman, 2003; Lovelock et al., 1999; Thakor og Kumar, 2000). Kvaliteten på tjenestene kan derfor ha stor betydning for organisasjonens resultater (Laing og Lian, 2005b; Axelsson og Wynstra, 2002). Flere studier understreker at konsulenttjenester preges av høy usikkerhet rundt ferdigheter, endelig produkt, asymmetri av informasjon, forskjell i oppfattning og forventning mellom kunde og konsulent, samt den nære og konfidensielle naturen av interaksjonen (Karantinou og Hogg, 2001; Bennett og Robson, 1999).

Den norske olje og gass sektoren er preget sterkt av høykonjunktur og aktører presses stort sett på ressurser. Et kjennetegn for denne bransjen er utstrakt bruk av konsulenttjenester. Dette impliserer at aktører er nødt til å håndtere relasjoner som er spesifikke mot tjenester som leveres av konsulentbedrifter. Utgangspunktet for oppgaven er en case som beskriver ett klient – konsulent forhold. I nærmere 30 år har aktørene opparbeidet og vedlikeholdt en relasjon. Casen kan belyse viktige faktorer som påvirker en langsiktig relasjon.

Konsulentbedriften leverer tjenester innenfor sikkerhet, beredskap og pålitelighet, mens klientbedriften er en av de store aktørene innen energitransport. Tjenestene er prosjektbaserte, og aktørene har i løpet av en lang tidsperiode utviklet intim kjennskap til hverandre.

Kjennskapet omfatter arbeidsprosesser, preferanser og enkeltaktører. Det kan skilles mellom små og store prosjekter og hvorvidt de er på nye eller eksisterende anlegg. Konsulentbedriften



har klare fordeler på mindre jobber og eksisterende anlegg grunnet relasjonens styrke, men er mer konkurranseutsatte på nye anlegg og større jobber.

Alt for lite oppmerksomhet har i midlertidig blitt viet til å forstå den komplekse naturen av relasjoner i et konsulentmiljø (Clark og Fincham, 2002; Karantinou og Hogg, 2001). I et utviklende forretningslandskap kreves en forståelse av hvordan miljøet forandrer seg over tid, og hvordan dette påvirker mekanismene i en relasjon (Håkansson et al., 2009; Håkansson og Snehota, 1995b; Wilkinson og Young, 2002). Graden av samarbeid, tilpassning og atmosfære er mekanismer som påvirker kvaliteten av leverte tjenester. Faktorene kan også gjenspeile kvaliteten av et forhold, men hvorvidt transaksjonskvalitet og relasjonskvaliteten påvirker arbeidskvaliteten, kundetilfredsheten og relasjonsintensjonen er uvisst (Woo og Ennew, 2004). Ford et al. (2006) og Fullerton og West (1996) poengterer at partene i en relasjon ikke alltid er klar over hverandres intensjoner, samt hvor viktig en enkelt relasjon kan være. Grunnet den komplekse karakteristikkene av relasjoner i konsulentbransjen er Håkansson (1982) sin interaksjonsmodell et veletablert rammeverk som er interessant å bruke for å analysere en relasjon i denne konteksten. Her kan miljø, atmosfære, interaksjon, tilpassning og tillit trekkes frem som analysefaktorer. Samtidig er det hensiktsmessig å utforske grad av engasjement og intensjon. Oppgavens fokus er derfor på utviklingen av relasjoner i konsulentbransjen, samt hvorvidt aktørenes intensjonsoppfattelse stemmer overens, og hvordan dette påvirker utviklingen. Basert på dette utformes en problemstilling for å se om det er mulig å identifisere noen nøkkelfaktorer som påvirker en relasjon i konsulentbransjen.

Problemstillingen for denne oppgaven er:

*Hvilke faktorer påvirker langsiktige relasjoner i konsulentbransjen? Og i hvor stor grad påvirkes relasjonen av mulige uoverensstemmelser om relasjonens intensjon?*

Oppgaven følger en kvalitativ tilnærming hvor dybdeintervjuer av aktører på hver side av relasjonen danner datagrunnlaget. Gjennom analyse av casen trekkes frem faktorer som påvirker en slik relasjon i denne konteksten.

## **1.2 Målsetting og motivasjon**

Formålet med oppgaven er å bidra med kunnskap om forretningsrelasjoner i en spesifikk kontekst av profesjonelle tjenester. Relasjoner i konsulentbransjen er et interessant forskningsfelt da bruken av konsulenttenester stadig øker, og deres påvirkning på klientbedriften gjør at feltet ikke kan ignoreres. Viktigheten av forholdet mellom klient -

konsulent må derfor undersøkes. En identifikasjon av kritiske faktorer i disse relasjonene er relevant for å oppnå ønskede resultater og effektiv ledelse av bedriftens relasjoner. Oppgaven skal derfor øke forståelsen av hvilke faktorer som påvirker en langsiktig relasjon.

### **1.3 Avgrensninger og begrensninger**

Fokuset for oppgaven er hovedsakelig på faktorer som kan påvirke et langsiktig forhold i konsulentbransjen, og ikke hvilke ringvirkninger faktorene kan lage i aktørenes nettverk. Oppgaven fokuserer kun på relasjonens omfang nasjonalt og ikke internasjonalt, selv om aktørene operer på verdensbasis. Grunnen til dette er oppgavens tidsaspekt og de tilgjengelige ressurser. Siden oppgaven er basert på en kvalitativ metodologi gjøres det ingen forsøk på å generalisere funnene til andre sektorer.

### **1.4 Struktur**

Oppgaven består av 6 kapitler. Kapittel 2 presenterer relevant litteratur som kan hjelpe med å svare på problemstillingene. Dette fungerer også som et rammeverk for analysedelen. Den metodiske tilnærmingen, samt en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen presenteres i kapittel 3. En beskrivelse av casen presenteres i kapittel 4. Undersøkelsens funn presenteres og diskuteres opp i mot relevant litteratur i kapittel 5. Avslutningsvis presenteres konklusjoner og implikasjoner, samt forslag til videre forskning i kapittel 6.

## 2 Litteratur

Kapitlet presenterer de begreper og faktorer som er relevante for å kunne belyse den valgte problemstillingen. Interaksjonsmodellen til Håkansson (1982) blir brukt for analyse av casen og legger derfor fundamentet for oppgaven. Modellen beskriver viktige faktorer som kan være essensielle i konsulentbransjens setting. Litteraturgjennomgangen setter fokus på hva eksisterende forskning på de aktuelle fagfeltene har bidratt med. Den ser nærmere på hva som gjør kjøp av profesjonelle forretningstjenester komplisert, og hvorfor konsulentbransjen skiller seg ut fra andre bransjer.

Kapitlet struktureres etter de ulike faktorene vi mener kan påvirke en slik relasjon. Her presenteres interaksjonsmodellen, interaksjonsprosessen, atmosfære, miljø, tillit og tilpasning. Faktorene i modellen presenteres fra kjernen av modellen og utover. Samtidig mener vi engasjement og forventninger må trekkes frem for å kunne besvare andre del av problemstillingen, hvorvidt relasjonen påvirkes av uoverensstemmelser om relasjonen intensjon.

### 2.1 Interaksjonsmodellen

For å se på hvordan forskjellige faktorer påvirker en langvarig relasjon er det nødvendig med et rammeverk som kan brukes til å analysere og beskrive en relasjon. Håkansson og Snehota (1989) beskriver hvordan bedrifter i større grad er avhengige av relasjoner nå, sammenlignet med tidligere, for å oppnå suksess.

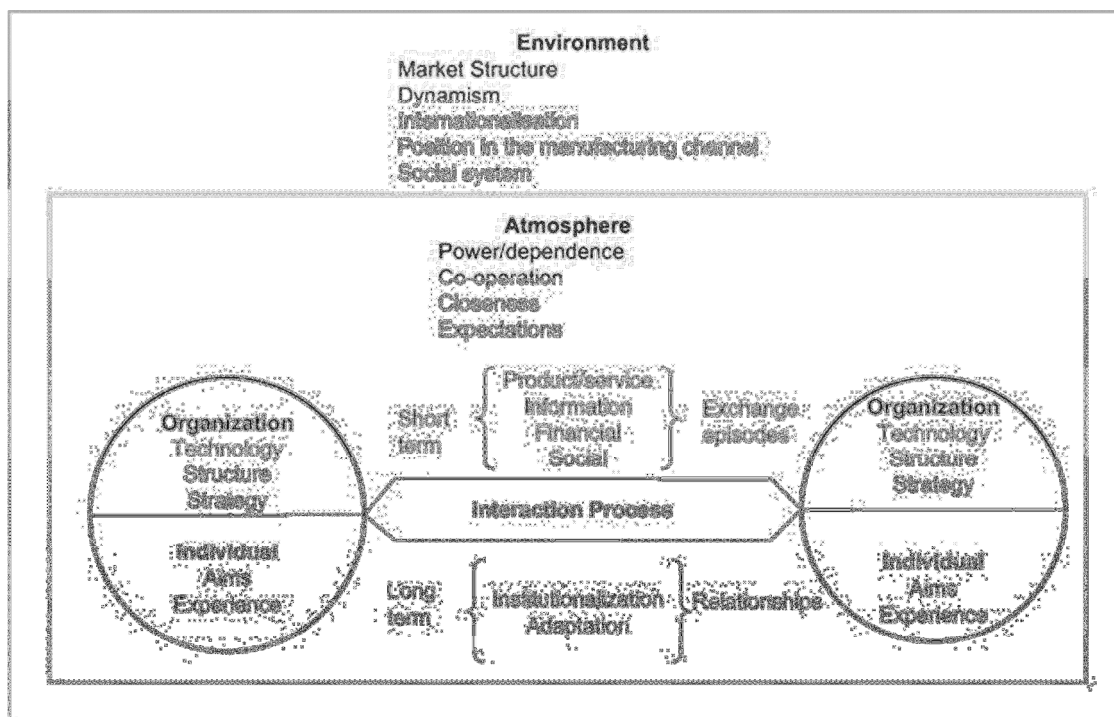
Et lignende fokus vokste også frem innenfor fagfeltet strategi (Porter, 1980; Porter, 1985). Økende interesse for å styre ressurser, innenfor og utenfor egen bedrift medførte en økt interesse for forskning på nøkkelfaktorer i relasjoner (Morgan og Shelby, 1994; Mowery et al., 1996). Gjennomgående faktorer som tillitt og åpenhet ble trukket frem. Disse elementene må balanseres for å utvikle et bra forhold. Wathne og Heide (2000) poengterer at for mye åpenhet og tillitt vil gjøre bedrifter sårbare mot utnyttelse og opportuniste. I motsatt tilfelle vil relasjonen være preget av manglende informasjon, slik at samarbeid ikke kan gjennomføres effektivt (Johnson et al., 2011).

Innen markedsføring vokste en interesse for relasjoner og nettverk frem (Adcock et al., 2001). Fra fokuset på reklame til en overgang hvor fagfeltet i større grad tok i bruk de samme prinsippene mot andre områder;

*“It has been argued here that the modern marketing concept serves very naturally to describe an important facet of all organizational activity. All organizations must develop appropriate products to serve their sundry consuming groups and must use modern tools of communication to reach their consuming publics.” (Kotler og Levy, 1969, s.15)*

Dette viser til at relasjonsmarkedsføring ble satt i fokus, og hvordan det ble mer avgjørende for at bedrifter gjorde seg attraktive i nettverket (Fox og Kotler, 1980). Veksten av antall relasjoner gjorde også at fagfeltet adopterte nettverksuttrykket, og paralleller til nettverksteori ble fremtredende (Achrol og Kotler, 1999).

Det økende fokuset på relasjoner og nettverk førte til at nettverksteoretikere utviklet en modell som kan brukes til å analysere og beskrive en relasjon. Modellen, se Figur 1, består av fire dimensjoner som påvirker relasjonen; miljøet, atmosfæren, aktørene og interaksjonsprosessen. I modellen nevnes de fleste faktorene vi har valgt oss for å besvare problemstillingen. De faktorene som ikke direkte står i modellen kan likevel relateres til modellen. Interaksjonsprosessen belyses først, ved å deles i følgende tre emner; aktiviteter, ressurser og aktører.



Figur 1. The interaction model (Håkansson, 1982, s. 15)

### 2.1.1 Interaksjonsprosessen

Hvilke aktiviteter de ulike bedriftene i en relasjon utfører er med på å avgjøre styrken av relasjonen. Det skilles mellom eksterne- og interne aktiviteter som er nødvendige for å drive bedriften. Regnskap, produksjon og lignende er vanligvis interne aktiviteter, mens markedsføring, transport, produktutvikling og lignende kan anses som eksterne. Eksterne aktiviteter varierer ut i fra hva bedriften anser som nødvendig. I hvor stor grad de eksterne aktiviteter er samkjørt med samarbeidspartneren i en relasjon gir en indikasjon på relasjonsstyrken. Eksempelvis er det vanlig at innkjøp, produksjon og transport må koordineres selv om aktivitetene utføres av forskjellige bedrifter som samarbeider. At aktivitetene samkjøres er i en større grad viktigere nå enn tidligere. Dette fordi et økende antall bedrifter har fokus på sin kjernevirksomhet. Bedriften blir da nødt til å sette ut støtteaktiviteter til andre bedrifter (Ford et al., 2003).

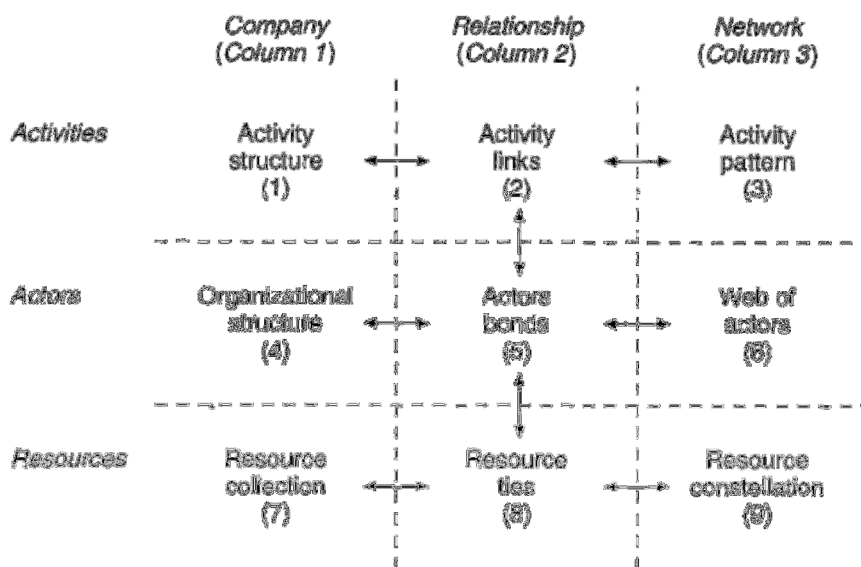
Felles tilgang til ressurser er også med på å avgjøre styrken til en relasjon. En ressurs kan være kunnskap, maskinelt utstyr, teknologi, penger og lignende. Likevel er det slik at et element ikke kan anses som en ressurs dersom det ikke er bruk for elementet strategisk (Håkansson og Snehota, 1995b). En ressurs har altså en bruker og en tilbyder. Stor grad av ressursdeling styrker en relasjon mellom to bedrifter, mens lav grad av ressursdeling svekker relasjonen. Utviklingen av en allianse kan deles i fire hovedstadier (Ford et al., 2003). Stadiet før relasjonen, det utforskende stadiet, det utviklende stadiet og det stabile stadiet. Før relasjonen inngås er det viktig å finne en gunstig partner, og ved inngåelse av en allianse er det viktig at de to bedriftene bidrar med komplementære ressurser. Ved å utfylle hverandre er det større sjans for at relasjonen blir vellykket (Dyer og Singh, 1998). Bedriftene bør også bidra med like store ressurser, noe som er vanskelig siden mange ressurser ikke er materielle.

Den tredje og siste dimensjonen som brukes til å måle styrken på relasjoner er antall aktører involvert i relasjonen (Håkansson og Snehota, 1995b; Ford et al., 2003). Dimensjonen kan begrenses av aktiviteter og ressurser. Hvis de to første dimensjonene er begrenset er det vanskelig å få mange aktører involvert i relasjonen. For å engasjere flere aktører er det hensiktsmessig å aktivere flere avdelinger innenfor bedriften. For strategisk viktige relasjoner er det også lurt å bruke en "key account manager" (KAM). En KAM kjenner hele relasjonsbildet og knytter sterke bånd til partnerbedriften. Det er verdt å merke seg at utstrakt bruk av KAM kan føre til at relasjonen blir personlig for vedkommende og i noen tilfeller avhengig av akkurat denne personen (Homburg et al., 2002). Altså medfører svært tette relasjoner både fordeler og ulemper.

Transaksjonskostnadsteori kan belyse noen elementer i interaksjonsprosessen. I teorien knyttes kostnader til enhver transaksjon, hvor alt fra salg av et produkt, til formidling av en beskjed, legges til grunn når strategiske avgjørelser tas (Williamson, 1981). Enhver transaksjon kan også være starten på en relasjon og gjentatte transaksjoner kan føre til sterkere relasjoner. Teorien er mye brukt for å fornuftig gjøre avgjørelser, men kommer til kort siden det tas utgangspunkt i at enhver avgjørelse er uavhengig. I realiteten er aktører i nettverket og markedet med på å legge premisser for avgjørelsene som tas (Ghoshal og Moran, 1996). Det er interessant å se hvordan enkle transaksjoner kan føre til interaksjon som resulterer i tette relasjoner. Teorien er med på å belyse hvordan avgjørelser begrunnes i et tett samarbeid.

Interaksjonsprosessen avhenger også av karakteristikken av deltagerne. Figur 1 (interaksjonsmodellen) viser at både bedrifter og enkeltpersoner kan påvirke interaksjonen. For å fasilitere interaksjon mellom enkeltdeltagere er det viktig at bedriftene innehar samme teknologiske plattformer. Posisjonene eller rollene til de to bedriftene, samt produktet som leveres er også avgjørende. Til slutt påvirker enkeltpersoners erfaring og intensjon interaksjonen. Dette gjelder spesielt for konsulentbransjen (Axelsson og Wynstra, 2002). Å skape en felles forståelse for relasjonens intensjon er derfor fordelaktig.

Figur 2 viser de tre dimensjonene som påvirker relasjonen og hvilke effekter en relasjon har for forskjellige aktører. I kolonne 1 vises påvirkninger relasjonen har for enkeltbedriftene. Kolonne 2 viser påvirkninger for relasjonen mellom de to bedriftene. Kolonne 3 viser påvirkninger for resten av nettverket (Håkansson og Snehota, 1995b).



Figur 2. Scheme of analysis of development effects on business relationships (Håkansson og Snehota, 1995b, s. 45)

Hvordan en relasjon håndteres og utvikler seg over tid har altså konsekvenser for flere aktører i et nettverk. Aktører i nettverket kan endre posisjon på bakgrunn av en bedrifts relasjoner til konkurrenter, eller kunder av aktøren (Parise og Casher, 2003). Enkelte samarbeid har derfor “exclusive-“ eller “no-compete” klausuler i samarbeidskontraktene.

Ved å ha en tett relasjon har aktørene større påvirkningskraft hos hverandre. Slik kan de være med på å utvikle, eller forme motparten. Målet med å bruke egne ressurser og kompetanse for å gjøre en annen bedrift bedre, er at gevinstene skal falle tilbake på seg selv. Ved å hjelpe en aktør i nettverket viser bedriften også til andre at de tar relasjonene på alvor, og på lang sikt kan en slik “tjeneste” gjengjeldes (Ritter, 1999). Kjernen av interaksjonsmodellen kan påvirke relasjoner i stor grad. Samtidig er det viktig å se hvilke faktorer som påvirke interaksjonsprosessen. Neste avsnitt tar derfor for seg atmosfæren og hvordan den kan påvirke en relasjon.

### 2.1.2 Atmosfære

Hvor nære bedriftene står hverandre, hvordan er maktforholdet og hvilke forventninger de forskjellige aktørene har, er faktorer som er med på å danne atmosfæren. Stor grad av tillit og nærhet fører til en forpliktelse til å oppfylle forventningene partene har til hverandre. Morgan og Shelby (1994) trekker frem tillit og forpliktelse som nøkkelvariabler i en relasjon.

Interaksjonsprosessen formes av atmosfæren, men atmosfæren er også formet av tidligere interaksjoner (Håkansson, 1982). Svært store forskjeller i aktørenes størrelse og strategi kan

skap et skjevt maktforhold i relasjonen. Et skjevt maktforhold kan også skape avhengighet av en aktør i relasjonen. Parten med minst makt er i større grad avhengig av partneren og vice versa.

En form for avhengighet kan også skapes uten direkte bruk av makt. Johnson et al. (2011) peker på at strategiske "lock-ins" skaper en grad av avhengighet i en relasjon. Strategisk "lock-in" er hvordan en bruker gjør seg avhengig av en leverandør, og ikke har mulighet til å bytte leverandør uten betydelige utgifter (Johnson et al., 2011). Slike "lock-ins" kan skapes ved å danne barrierer for andre leverandører, ved at tilleggsprodukter kun er kompatible med egne produkter, eller ved å gjøre egne produkter til en standard. Metoden for å oppnå "lock-ins" gjelder også tjenester.

En metode for å avgjøre hvordan maktforholdet er i en relasjon kan være å se på styringsformen. Ved å avklare eierskap i relasjonen kan det tidlig vises hvem som har størst makt i forholdet (Lunnan og Nygaard, 2011; Ford et al., 2003). Samarbeidet kan styres gjennom et eget selskap hvor begge bedrifter bidrar med startressurser (joint-venture), eller ved å bytte eierandeler i hverandres bedrifter (swaps). Disse to styringsformene gir direkte eierskap og kontroll over samarbeidet, og gjør som regel at gevinst eller tap, deles mellom aktørene. Alliansen kan også organiseres uten direkte eierskap, men da regulerer kontrakten omstendighetene rundt samarbeidet. I et slikt tilfelle er det ekstra viktig å utarbeide en god samarbeidskontrakt slik at bedriftene sikrer seg mot opportunistisk adferd (Wathne og Heide, 2000). Informasjonsasymmetri kan føre til at den ene parten av samarbeidet tilegner seg en større del av gevinsten, på bekostning av sin partner. Agentteori omtaler to aktører som en agent og en oppdragsgiver. Hensikten med teorien er å utvikle kontrakter som sikrer begge partene mot opportuniste og regulerer interessekonflikter (Eisenhardt, 1989). Dette kan medføre svært omfattende kontrakter og uttrykker i en viss grad usikkerhet til partneren. Et annet punkt som er viktig å ta med i samarbeidskontrakten er en eventuell avslutning av samarbeidet. Selv om samarbeidet ikke har startet, er det viktig å ha klargjort hvem som skal ha hva, når alliansen tar slutt. Alliansen kan avsluttes på bakgrunn av at de strategiske målene er oppnådd og begge parter er fornøyde, eller den kan avsluttes på grunn av manglende fremdrift og resultater.

En tredje form for styring av et samarbeid er bruk av tillit. Ved å stole på partneren trenger selskaper ikke eierskap, eller en kontrakt for å skape avtaler seg imellom (Lunnan og Nygaard, 2011). Med tillitt menes at selskaper baserer seg på at motparten oppfyller



forventningene stilt til dem, samtidig som aktørene velger å avstå fra opportunistisk adferd. Dette på tross for at en slik mulighet kan være tilstede i et slikt forhold (Dyer og Singh, 1998; Morgan og Shelby, 1994). Det tar tid å opparbeide tillit, og generelle førsteinntrykk er med på å danne et grunnlag for tillitsnivået bedrifter ønsker å ha. Gjentatte vellykkede transaksjoner påvirker gradvis tilliten positivt. Ved bruk av kontrakter yter bedriftene opp mot kravene i kontrakten, og allianser basert på tillit kan oppnå høyere ytelse (Macaulay, 1963). Graden av tillit kan også avgjøres av hvordan bedriftene håndterer endringer og konflikter. Gjennom å være fleksible og samarbeidsvillige viser bedriftene at de kan takle motgang, og at de er villig til å ofre litt for samarbeidet. Tillit kan økes gjennom lovnader og ved å bygge opp et godt forhold, men til slutt er det handlinger som viser hvor sterk tilliten mellom parter er. Ford et al. (2003) beskriver det slik:

*“Beyond a certain point, trust between business companies can only be built on actions, rather than promises” (Ford et al., 2003, s. 55)*

Når det gjelder de tre styringsformene for allianser nevnt ovenfor er de ikke gjensidig utelukkende. Det er dermed mulig å blande elementer av de forskjellige formene med hverandre. Atmosfæren legger altså retningslinjer for hvordan aktørene velger å interagere. En interaksjon kan ikke analyseres isolert, den må betraktes i en større kontekst. Neste avsnitt beskriver derfor hvordan miljøet kan påvirke en langsiktig relasjon.

### **2.1.3 Miljø**

Markedsstruktur, konjunktur, dynamikk, grad av internasjonalisering og det sosiale systemet påvirker hvordan interaksjonen kan tolkes (Håkansson, 1982). Interaksjonsmodellen tar for seg de flere essensielle aspekter ved en relasjon.

Konsulentbransjen skiller seg fra andre bransjer på ulike måter. Konsulenter er karakterisert som spesialister og kjennetegnes ved at de skaper verdi for en kunde med sin gitte kompetanse (Werr og Styhre, 2002). Konsulenttjenester er preget av høy usikkerhet rundt ferdigheter, endelig produkt, asymmetri av informasjon, forskjell i oppfatning og forventning mellom kunde og konsulent, samt den nære og konfidensielle naturen av interaksjonen (Karantinou og Hogg, 2001; Bennett og Robson, 1999) Clark og Fincham (2002) presiserer at konsulenttjenester har en høy oppfattet risiko, og er sterkt avhengig av at partene stoler på hverandre. Tjenestene blir levert på grunnlag av et løfte, noe som fremhever betydningen av tillit.

Selv om interaksjonsmodellen poengterer viktigheten av å se en relasjon i en større kontekst kan litteratur rundt kjøp av profesjonelle forretningstjener belyse viktige faktorer som er essensielle for problemstillingen. Ved å presentere den karakteristikkene som kjennetegner konsulentbransjen dannes konteksten for miljøet relasjonen befinner seg i. Bransjen kjennetegnes ved at tjenestene ofte er komplekse og at det er den enkelte aktørs kompetanse som utgjør konkurransefordelen hos bedriftene. Nyere litteratur nevner at området har blitt lite utforsket fra enkelte vinkler, mens “management consultancy” er imidlertid grundig utforsket (Fullerton og West, 1996; Karantinou og Hogg, 2001; Werr og Styhre, 2002).

Werr og Styhre (2002) mener økningen av konsulentbedrifter skyldes en større grad av outsourcing, og bedrifters ønske om å satse på egen kjernekompetanse. Bedrifter som benytter seg av konsulenttjenester kalles klienter, og litteraturen har hovedsakelig to syn på relasjonen klient – konsulent (Werr og Styhre, 2002). De to ulike synene er det funksjonelle synet og det kritiske synet. Disse kan kort beskrives gjennom presenterte hovedpunkter og ulikheter i tabell 1. Tabell 1 viser at gjennom det funksjonelle synet opptrer klienten som en fornuftig kjøper, som og kjøper tjenester ut fra egne behov. I det kritiske synet fremstilles klienten som et offer for konsulents salgsteknikker.

To bilder av et klient – konsulent forhold		
	Funksjonelt syn	Kritisk syn
<b>Hvorfor bruke konsulenter?</b>	Mangel på kunnskap, eller ressurser. Subjektiv vurdering	Kognitive og psykososiale behov vokser ut fra de karakteristiske oppgavene som håndteres
<b>Klientens natur</b>	Kompetent kjøper som kritisk evaluerer konsulenter	Naiv. Et offer for konsulents overbevisende strategier
<b>Konsulentens natur</b>	Leverandør av kunnskap på ønske fra klienten	Manipulerer symboler for å gi et inntrykk av å skape verdi
<b>Klient – konsulent forholdet</b>	Kontrakts regulert, armlengdes avstand hvor klienten har kontroll	Utnyttende forhold hvor konsulenten har kontroll
<b>Begrensninger i klient – konsulent forholdet</b>	Konsulentens overlegne kunnskap og ekspertise	Avhengighet av gjentatte transaksjoner og kundens kunnskap og ekspertise

Tabell 1. To bilder av et klient - konsulent forhold (Werr og Styhre, 2002)

Werr og Styhre (2002) mener at disse perspektivene ikke er dekkende nok for hele relasjonsbildet, og at forskere heller bør se på relasjonen som et dynamisk forhold. Her integreres konsulenter hos klientbedriften, og skaper et mer beskrivende perspektiv på en

klient – konsulent relasjon. Dette synet er mer reelt, da det gir et mer nøytralt og subjektivt syn på klient – konsulent forholdet.

Det er også vist at kjøp av konsulent tjenester er en mer omfattende enn kjøp av produkter. Mitchell (1994) kommer frem til at det er flere beslutningspunkter ved kjøp av konsulent tjenester og nevner åtte steg i kjøpsprosessen:

1. Identifikasjon av et problem.
2. Bestemmelse om problemet skal håndteres internt, eller eksternt.
3. Identifisering av potensielle konsulenter.
4. Innhenting av informasjon om konsulenter.
5. Evaluering og anbefaling av konsulenter.
6. Valg av konsulent.
7. Håndtering av prosjektet.
8. Evaluering av konsulentens prestasjon.

Mitchell (1994) poengterer også at de viktigste parameterne for valg av konsulent er rykte, eller renommé. Det er dermed ikke så stort fokus på markedsføring innenfor konsulentbransjen. Videre presiserer Fullerton og West (1996) at praktisk forståelse, i tillegg til teoretisk kunnskap, er essensielt ved valg av konsulenter. Konsulenter selv mener derimot at klienters oppfattelse av konsulentenes kredibilitet er viktigst. Det viser seg at klienter og konsulenter vektlegger forskjellige aspekter av relasjonen ulikt. Klienter ønsker ofte å utvikle skreddersydde konsulent tjenester i samarbeid mellom partene, mens konsulenter mener “hulleprodukter” er godt nok. Klienter vektlegger gjerne effektivitet i konsulent arbeidet, mens konsulenter bruker mer tid på relasjonsbygging (Fullerton og West, 1996).

I likhet med forskere i nettverkslitteratur, trekker forskere som fokuserer på kjøp av profesjonelle forretningstjenester frem viktigheten med tillit og nærhet i relasjonen mellom klient og konsulent (Karantinou og Hogg, 2001; Laing og Lian, 2005a; Håkansson, 1982; Clark og Fincham, 2002). Dermed er dette viktige variabler for å kunne svare på problemstillingen. Ved å levere arbeid av god kvalitet slik at klientbedriften oppnår sine resultater styrker konsulentbedriften sin kredibilitet, samt åpne for muligheten til å få flere prosjekter fra samme klient. Dette øker tillitten mellom partene og gjør relasjonen tettere. Geografisk nærhet styrker relasjonen ved å redusere interaksjonsbarrierene og øker tilgjengeligheten hvis det skulle være noe (Werr og Styhre, 2002; Fullerton og West, 1996).

Relasjonen kan utvikle seg til å bli for tett. Werr og Styhre (2002) mener en armlengdes avstand er tilnærmet optimalt, avhengig av bedriftssegment. Hvis klienten har et ambivalent forhold til konsulenten, distanserer partene seg fra hverandre og relasjonen kan bli svak. Det motsatte kan skje ved langvarig samarbeid mot en KAM, da relasjonen kan bli personavhengig. I et slikt tilfelle trues relasjonen hvis denne personen (KAM) skifter stilling eller endrer jobb;

*“The importance of the human element may imply that relationships between people become stronger than the relationship between the contracting firms. A change in the client's personnel or organizational structure may cause a break-up of the agency-client relationship.” (Karantinou og Hogg, 2001, s. 275).*

Relasjoner kan anses som strategisk viktig og det industrielle nettverkssynet er mye benyttet for å se på både nettverk og enkeltrelasjoner. Konsulentbransjen har enkelte særtrekk som gjør det interessant å se nærmere på relasjoner i denne bransjen. Tidligere forskning har trukket frem enkelte nøkkelvariabler ved å bruke nettverkssyn på generell basis. Innenfor forskning i konsulentbransjen trekkes noen faktorer fram som særdeles viktige. Dette er spesielt tillit, tilpasning og engasjement. Ved å bruke det industrielle nettverkssynet og interaksjonsmodellen på en relasjon i konsulentbransjen er det ønskelig å avdekke i hvilken grad forskjellige variabler påvirker en langvarig klient – konsulent relasjon.

Spillteori kan benyttes for å bedre forståelsen av hvordan nettverket er sammenkoblet og hvordan enhver handling medfører en konsekvens. Teorien beskriver hvordan aktører tar avgjørelser med tanke på hvordan andre aktører reagerer på ens handlinger (Shubik, 1970). Konsulentbransjen beskrives som veldig kompleks og spillteori kan lage en ramme for hvordan aktørene opptrer i relasjonen (Lian og Laing, 2007). Ved å bruke spillteori i nettverk er det mulig å forstå hvordan avgjørelser vedtas på bakgrunn av forventet reaksjon hos andre aktører. Det er viktig å tenke på konsekvenser av de strategiske valg bedrifter foretar seg, siden det påvirker mange aktører foruten seg selv (Shubik, 1982). Siden aktuell teori presiserer viktigheten med tillit belyser derfor neste avsnitt hvordan tillitten påvirker en relasjon.

#### 2.1.4 Tillitt

Åpenhet må balanseres. Ved å dele for mye informasjon kan bedrifter gjøre seg selv sårbare ovenfor partneren i samarbeidet (Wathne og Heide, 2000). Graden av tillitt i forholdet avgjør i hvor stor grad bedrifter kan være åpne med tanke på å dele informasjon i en relasjon (Brenkert, 1998; Morgan og Shelby, 1994).

Tillitt er som tidligere nevnt trukket frem som en nøkkelfaktor for suksess i relasjoner. Det tar tid å utvikle tillitt mellom to parter og Ford et al. (2003) beskriver hvordan tillitt vanligvis utvikler seg i relasjonenes stadier. Under det utviklende stadiet jobber bedriftene mye med hverandre og bygger tillitt gjennom interaksjon og handlinger (Ford et al., 2003). Styrken på relasjonen avgjøres av aktører, ressurser og aktiviteter som inngår i samarbeidet. Det er ikke noen fast tidshorisonnt på hvor lang tid hvert stadiet tar. Dette er avhengig av selskapene og prosjektene de gjennomfører sammen. I det stabile stadiet har selskapene lært det meste om hverandre og stoler på hverandres engasjement i alliansen (Morgan og Shelby, 1994; Lunnan og Nygaard, 2011). Usikkerheten er borte, men det er fare for å havne i faste rutiner og ta relasjonen for gitt. Derfor er det vanlig at en relasjon beveger seg mellom de forskjellige stadiene, oftest mellom det utviklende- og det stabile stadiet. Slik kan allianser evalueres og selskapene adaptere seg for å ha et langvarig, dynamisk samarbeid som er godt rystet for håndtering av endringer. Implisitt er det naturlig å ta for seg hvordan aktørene i en relasjon tilpasser seg motparten, og hvordan dette kan påvirke relasjonen.

#### 2.1.5 Tilpasning

I interaksjonsmodellen, se figur 1, er tilpasning en av faktorene som utgjør forskjellen på en langvarig relasjon og kortsiktige utvekslinger (Håkansson, 1982). Utveksling av produkter og tjenester, informasjonsutveksling, finansiell utveksling og sosial utveksling er nødvendig for oppbyggingen av enhver relasjon. Ved å gjennomføre dette gjentatte ganger opparbeides det en rutine for hvordan utvekslingen gjennomføres mellom aktører. Dette er starten på tilpasninger mellom bedriftene for å styrke relasjonen. Woo og Ennew (2004) poengterer at ved å gjøre tilpasninger viser aktørene engasjement og en vilje til å agere for relasjonenes beste.

Bedrifter med lang relasjonshistorie har lettere for å gjøre tilpasninger, sammenlignet med nye relasjoner (Håkansson og Snehota, 1995b). Gjennom kjennskap til alliansepartnerens arbeidsrutiner, ansatte og kultur er det lettere å gjøre tilpasninger i egen bedrift for å bedre relasjonsforholdet. Johnson (2000) fremhever kulturelle tilpasninger som svært viktige for å

sosialisere de to aktørene. Flere og flere relasjoner krysser landegrensener og et stadig mer internasjonalt marked medfører forskjellige kulturer i relasjoner (Hutt og Speh, 2010). For eksempel er asiatiske bedrifter opptatt av å bli kjent med hverandre og utveksle symbolske gaver før en relasjon initieres. Vestlige bedrifter er mer analytiske og initierer relasjoner på bakgrunn av strategisk overensstemmelse.

Gjennom tilpasning mot enkeltaktører i nettverket endres som regel posisjonen. Selv om det ikke er mulig å styre hele nettverk, er det mulig å endre sin egen posisjon i nettverket. Bedrifter endrer posisjon ved å styrke relasjonene sine til enkelte aktører og la andre relasjoner ligge mer latente (Ritter et al., 2004; Wilkinson og Young, 2002; Ford og Redwood, 2005). Det er vanlig å analysere aktiviteter, ressurser og aktører for å skaffe seg et bilde på styrken av en relasjon (Håkansson og Snehota, 1995b). Graden av tilpasning mellom aktørene i en relasjon påvirker altså direkte relasjonsstyrken. Etter å ha presentert litteratur som belyser viktige faktorer fra interaksjonsmodellen presenteres nå videre to faktorer utenfor modellen.

## 2.2 Engasjement

Engasjement er ikke direkte fremhevet i interaksjonsmodellen, men er nevnt av forskere som en medvirkende faktor i relasjonsbildet (Morgan og Shelby, 1994; Ford, 2002). Storbacka et al. (1994) definerer engasjement slik; “*the parties’ intentions to act and their attitude towards interacting with each other*” (Storbacka et al., 1994, s. 25). Engasjement vises ofte gjennom ord og handlinger. Ved å vise villighet til å bearbeide relasjonen økes tillitt mellom aktørene, implisitt forplikte seg til relasjonen. Relasjoner hvor begge parter viser forpliktelse ovenfor hverandre har også høyere grad av stabilitet (Anderson og Barton, 1992). Aktørene kan også være forpliktet til relasjonen gjennom samarbeidskontrakten (Eisenhardt, 1989). Denne formen for forpliktelse er påtvunget og er ikke utelukkende positiv, siden enkeltaktører i bedriftene ikke selv får ta stilling til situasjonen. Gjennom å vise engasjement poengterer aktørene et ønske om å beholde relasjonen. Langvarige relasjoner forandrer seg stadig. Neste avsnitt tar for seg hvordan aktørenes forventninger kan påvirke relasjonen.

## 2.3 Forventninger

I en relasjon har ofte de ulike aktørene forskjellige intensjoner for hvordan samarbeidet skal utvikle seg (Ford et al., 2006). Aktørene vet sjeldent motpartens intensjoner og responderer derfor til de forventede intensjonene fra partneren. Storbacka et al. (1994) peker på kundetilfredshet som en påvirkende faktor for intensjonene og forventningene i en relasjon.

Gjennom å levere de produkter eller tjenester kunden ønsker, øker aktørene sjansen for videre salg og dermed skape intensjoner for en videreføring av relasjonen (Håkansson et al., 2009).

Bedrifter som er svært åpne om sine intensjoner ovenfor relasjonspartneren innehar ofte høy grad av tillitt (Storbacka et al., 1994). Aktører som stoler på hverandre har lettere for å erkjenne sine håp og forventninger for relasjonen. Ved å dele sine intensjoner er det lettere å imøtekomme forventningene eller eventuelt skape et kompromiss. Slik at begge parter blir fornøyde (Håkansson og Snehota, 1995b). Intensjoner for relasjonen tyder på engasjement og forpliktelse, men intensjoner som aldri får gjennomslag kan imidlertid være en utfordring. En forskjøvet maktbalanse fører til at en aktør med stor makt i en relasjon, har lettere for å gjøre sine intensjoner om til handling. Aktører med lite makt i relasjonen har det motsatt, at intensjoner sjeldent blir omgjort til handling (Ford et al., 2006; Storbacka et al., 1994). Forskning som viser hvordan en mulig uoverensstemmelse i intensjonsbilde kan påvirke relasjonen ser ut til å mangle. Vi stiller oss derfor spørrende til hvordan dette kan påvirke en relasjon i konsulentbransjen. Samtidig peker Woo og Ennew (2004) på transaksjonskvalitet og relasjonskvalitet som mulige påvirkningsfaktorer for; arbeidskvalitet, kundetilfredshet og relasjonsintensjoner. Det mangler imidlertid empiriske funn som bekrefter dette.

### 3 Metodologi og Metode

Formålet med kapittelet er å beskrive den metodiske tilnærmingen oppgaven skal følge. Herunder et teoretisk rammeverk, forskningsdesign, datainnsamlingsmetoder, analytisk fremgangsmåte, etiske retningslinjer, kritikk og argumentasjon for valg på nevnte områder. Som en gjennomgående struktur i kapittelet presenteres først de ulike alternativene for et tema. Videre følger en argumentasjon for valget.

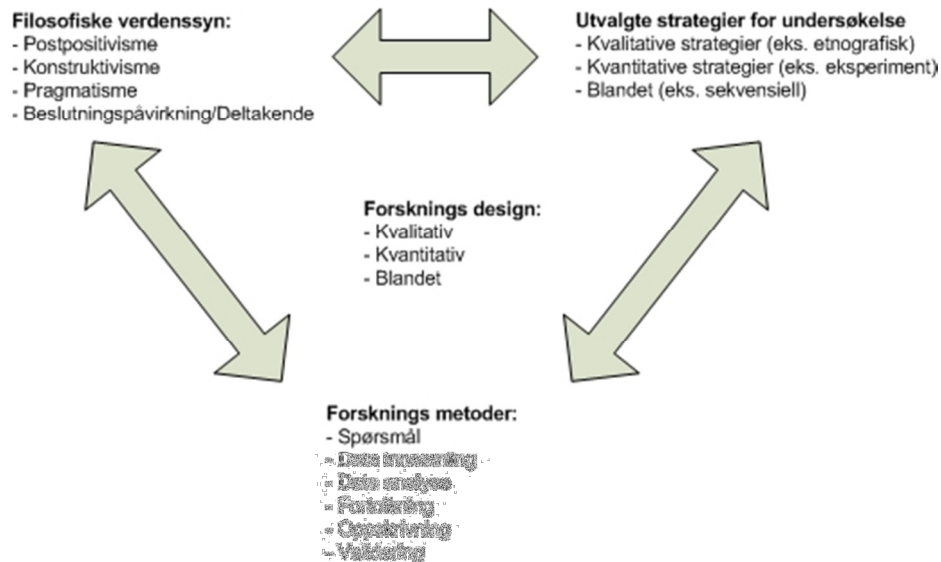
#### 3.1 Teoretisk rammeverk

Samfunnsvitenskapens formål er å bringe til veie ny kunnskap, som kan akkumuleres ved å observere hvordan den virkelige verden ser ut (Johannessen et al., 2011). For å besvare problemstillingene er det først og fremst viktig at et vitenskapsteoretisk ståsted legges til grunn. Denne ontologiske diskusjonen er som regel av en relativt filosofisk art, den skildrer hva virkeligheten er, og hvordan den ser ut (Johannessen et al., 2011). I følge Nyeng (2004) legger valg av ontologisk syn grunnlaget for hvilken epistemologisk tilnærming forskeren ser verden gjennom. Epistemologien kan beskrives som læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse (Johannessen et al., 2011).

Hvordan forskeren kommer frem til denne virkeligheten, også kalt ontologien, er avhengig av hvordan den betraktes. Spesielt innen samfunnsvitenskapen er det en debatt rundt hvordan en skal forstå sosiale systemer sentralt. Creswell (2009) beskriver fire ulike verdenssyn, også kalt kunnskapssyn, som beskriver ulike måter å oppfatte verden på. De ulike verdenssynene er: postpositivismen også kalt positivismen, konstruktivismen også kalt hermeneutikken, pragmatisme og beslutningspåvirkning/deltakende. Creswell (2009) argumenterer for at forskerens ståsted ofte leder direkte til valg av metode som for eksempel kvalitativ, kvantitativ eller en blandet tilnærming.

Figur 3 viser sammenkoblingen mellom verdenssyn, strategi for undersøkelse og forskningsmetoder. Johannessen et al. (2011) og Stene (2003) poengterer at de mest brukte retningene innen kunnskapssyn er positivismen og hermeneutikken. Dette er riktignok to tilnærminger som skildrer ytterpunkter innen kunnskapssyn. Det er derfor valgt å beskrive ulikhetene mellom disse to retningene.





Figur 3. Et rammeverk for design – Sammenkoblingen mellom verdenssyn, strategier for undersøkelse og forskningsmetoder (Creswell, 2009)

### 3.1.1 Positivismen

Det positivistiske synet har sitt opphav fra naturvitenskapen. Det konsentrerer seg om det som er positivt gitt, altså fenomener og egenskaper som kan måles og registreres. Med fysikken i bakhode er det ønskelig med en vitenskapelig metodologi som er lik for alle forskere. I følge positivismen finnes det to kilder til kunnskap, det som kan iakttas og det som kan regnes ut med logisk sans. Sosiale fenomener skal studeres "utenfra" uten at forskeren engasjerer seg. Empirien og logikken kobles sammen ved å innhente kvantifiserbar data slik at det er mulig å behandle dataen statistisk for så å dra slutninger ut fra dette. Den kumulative kunnskapen må bygge på iakttagelser som er logisk prøvbare, være eksakt slik at fenomener reduseres til sine enkelte bestanddeler, og resultatene må formuleres som lovmessigheter (Stene, 2003).

### 3.1.2 Hermeneutikken

Hermeneutikken forsøker å forstå grunnbetingelser for menneskelige eksistens. Denne retningen er humanistisk orientert og preges av en relativistisk tankegang. Dermed legges det vekt på tolkende tilnærminger av menneske og samfunn. Dette forstås gjennom språket, menneskelige handlinger, livsyttringer og sporene etter menneskene (Stene, 2003). Det finnes ikke lovmessigheter innen det samfunnsvitenskapelige området. Nyeng (2004) beskriver hermeneutikkens syn slik:

*Avdekke visse regulariteter i samfunnet, men dette er heller ikke hovedoppgaven som forskningen skal beskjeftige seg med – hovedoppgaven er å utvikle en forståelse av*

*meningen i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer og aktiviteter. I dette kan empiriske regulariteter av og til spille en av mange roller (Nyeng, 2004, s. 67).*

Dette impliserer at en kvalitativ metodikk enger seg best til å oppfylle et slikt forskningsideal. Creswell (2009) identifiserer flere antagelser når hermeneutikken diskuteres:

1. Meninger er konstruert av mennesker etter hvert som de engasjerer seg med verdenen de fortolker. Kvalitative forskere har en tendens til å bruke åpne spørsmål slik at deltakerne kan dele tankene sine.
2. Mennesker engasjerer seg i sin verden og lager seg et bilde ut i fra et historisk og sosialt perspektiv. Alle er født inn i en verden der meninger blir skjenket til oss av vår kultur. Dermed prøver kvalitative forskere å forstå konteksten eller settingen av deltakeren gjennom å besøke denne konteksten, for så å samle informasjon personlig. De tolker hva de finner, og denne fortolkningen formes av forskerens egne erfaringer og bakgrunn.
3. Den grunnleggende produksjonen av meninger er alltid sosial, og oppstår ved interaksjon med det menneskelige samfunnet. Prosessen med kvalitativ forskning er som regel induktiv, hvor oppgaven generer meninger fra data som hentes i feltet.

Tabell 2 oppsummerer de ulike aktuelle kunnskapssynene med en forenklet sammenlikning. I vitenskapelig arbeid er det uavhengig av kunnskapssyn viktig å tilstrebe redelighet og synlighet i de tanker, resonnementer og valg som gjøres. Dette poengteres av Johannessen et al. (2011) ved at forskerens kunnskapssyn påvirker forskerens systematikk, analysemuligheter, grundighet og åpenhet.

	Positivismen	Hermeneutikken
<b>Siktemål</b>	Bygge opp teoretiske superstrukturer i form av heldekkende lovmessigheter	Forståelse av den menneskelige tilværelse
<b>Objektet</b>	Observerbare, målbare fenomener. Den fysiske materielle virkeligheten	Menneskers opplevelse og erfaringer formidlet gjennom språk og livsytringer
<b>Forskerens atferd</b>	Logisk, analytisk og objektiv. Forskere står i en ytre relasjon til objektet	Innlevelse, vurderinger og subjektivitet. Forskeren er en del av den samme virkeligheten som skal studeres
<b>Metodologi</b>	Hypotetisk-deduktiv, empirisk prøving av hypoteser	Forståelse, tolkning.

Tabell 2. Forenklet sammenlikning mellom positivismen og hermeneutikken (Stene, 2003, s. 38)

Når det skal tas stilling til virkelighetens struktur er det essensielle spørsmålet om virkeligheten har en entydig sannhet og eksisterer uavhengig av de individene som undersøker den, eller om virkeligheten er et produkt av individets subjektive erkjennelser og fortolkninger. En oppfattelse av virkeligheten kan både være objektiv og subjektiv i vår oppfatning, men vi anser den subjektive, hermeneutiske virkelighetsoppfattelsen som det korrekte verdenssynet. Systemer og strukturer ses ikke på som noe reelt og materielt, men som sosialt konstruerte entiteter. Kun gjennom egen refleksjon gir dette mening til verden. Implisitt kan ikke virkeligheten være objektiv, da det er menneskene som undersøker den som gir mening. Mennesker er av natur subjektive og er ikke i stand til å undersøke verden og gi den mening ut i fra en full og rendyrket objektivitet. En hermeneutisk innfallsvinkel erkjenner at det er individuelle personers interaksjon med dens omgivelser, samt gjennom individuelle refleksjon av dette utgjør vårt epistemologiske syn. Dette impliserer en kvalitativ tilnærming slik at vi forstår menneskets tilværelse. Gjennom denne tilnærmingen er det ønskelig å forstå og finne meninger som underligger menneskelige handlinger. Dette er essensielt for å kunne utforske de relasjonelle faktorene som påvirker ett klient – konsulent forholdet over lengre tid.

### 3.2 Metodevalg

Metode handler om å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen et al., 2011). Gjennom ulike innfallsvinkler kan ny kunnskap produseres. Dette valget henger sammen med vårt hermeneutiske verdenssyn, og ved å velge riktig metode øker sjansen for at slutningene som tas er sannsynlige. Dette er også noe Hellevik (2002) beskriver godt:

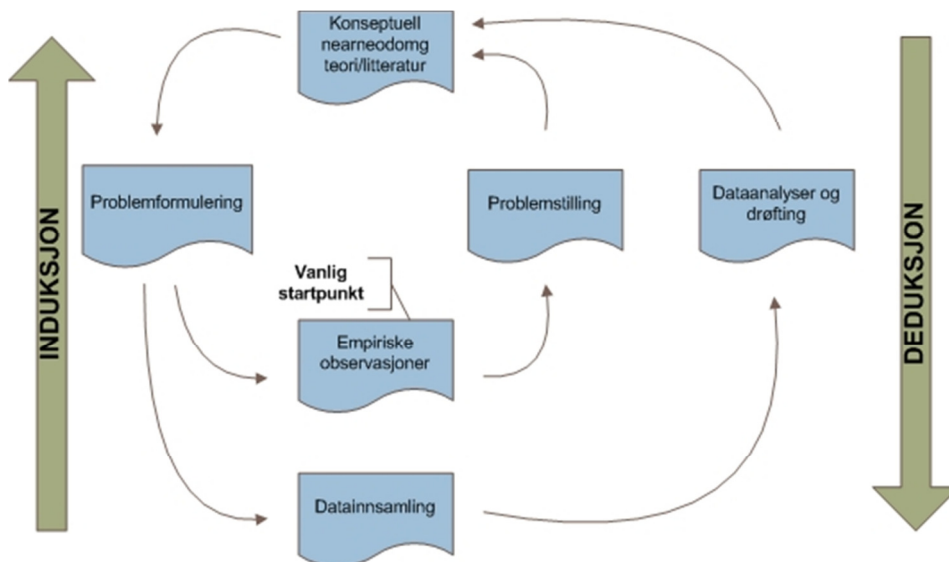
*”Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Gjennom metodelæren drar vi nytte av tidligere forskeres erfaringer, vi er ikke henvist til bare å lære gjennom prøving og feiling. Ved å følge rådene får vi også hjelp til å motstå fristelsen til å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi nettopp de resultatene vi ønsker” (Hellevik, 2002, s. 17).*

Dette avsnitte tar derfor for seg de ulike valgene som fører mot målet, og begrunnelse på hvorfor de valgene egner seg i dette tilfellet.

### 3.2.1 Kunnskapsproduksjon

Det finnes flere beskrivelser av hvordan prosessen rundt kunnskapsproduksjon kan være, men en god metafor som ofte blir brukt er hjulet. Dette indikerer at forskning ikke er en lineær prosess, men gjentakende sykluser som repeteres over tid (Stene, 2003). Prosessen varierer ettersom forskeren kan ha to ulike innfallsvinkler og tilnærminger når det jobbes mot målet. Ofte diskuteres samspillet mellom empiri og teori, og om en induktiv eller deduktiv tilnærming er å foretrekke (Stene, 2003; Johannessen et al., 2011). Forskningshjulet beskriver et vanlig startpunkt som bygges på en empirisk observasjon, en problemstilling formuleres med støtte i eksisterende kunnskap på området, samt teorier. Videre belyser praktisk feltarbeid og innhenting av data problemstilling. Deretter følger dataanalysen og drøfting av problemstillingen opp mot teori (Stene, 2003).

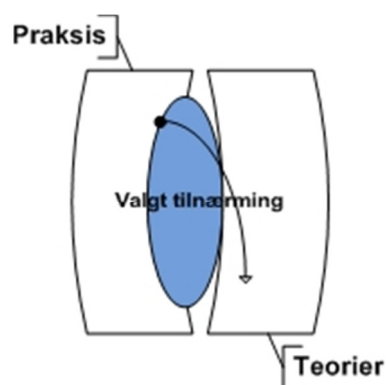
I virkeligheten er det alltid et samspill mellom teori og praksis. På den ene siden har teorier som ikke er underbygd i empirien lett for å bli spekulasjon, mens empiriske undersøkelser som ikke er forankret i teoretisk rammer ofte har en tendens til å bli beskrivelser av enkeltfenomener som har begrenset verdi (Johannessen et al., 2011). Målet er alltid å integrere teori og empiri. Figur 4 viser at det er ulike tilnæringsmetoder for å oppnå målet om å integrere teori og empiri. For å klargjøre hvordan tilnærmingen begrunnes, er det videre valgt å beskrive de ulike metodene.



Figur 4. Forskningshjulet – samspill mellom induksjon og deduksjon (Rudestam og Newton, 1992, s. 5)

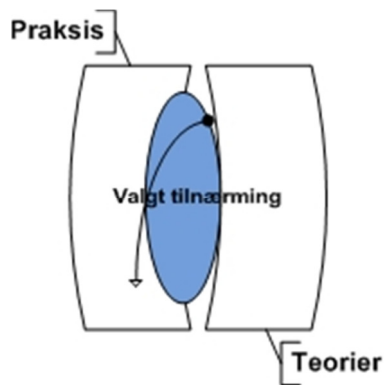
### 3.2.2 Ulike tilnærming

En empirisk tilnærming innebærer at man undersøker hvordan det er i praksis, og at resultatet blir kunnskapen om det aktuelle fenomenet. Denne tilnærmingen baserer seg på induksjon i kunnskapsproduksjonen (Stene, 2003). Å inducere (fra latin *in* og *ducere*, som betyr å føre inn i) beskriver prosessen å gå ”fra empiri til teori”, og vises i figur 5. Det vil si at det trekkes slutninger fra det spesielle til det generelle (Johannessen et al., 2011). Resultatet er basert på nøytrale observasjoner, men hvis forskeren ikke har andre referansepunkter enn empirien er det mulig å komme galt ut. Dette kan føre til at forskeren trekker slutninger som alene ikke kan forklares av det empiriske funnet (Stene, 2003).



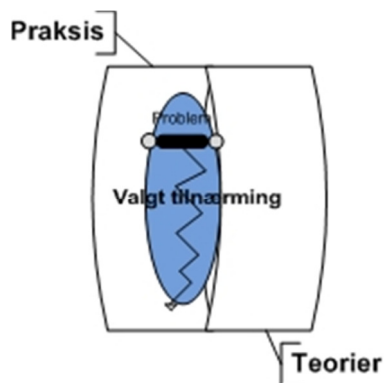
Figur 5. Vitenskapelig virksomhet med et ensidig praktisk-empirisk utgangspunkt (Stene, 2003, s. 31)

På motsatt side er en rendyrket teoretisk innfallsvinkel. Dette innebærer å kun bruke teorier for å resonnerer seg frem til et svar på de spørsmålene, på en rasjonell og logisk måte (Stene, 2003). En slik tilnærming betegnes som deduktiv (å dedusere betyr å utlede, å slutte), figur 6 viser hvordan tilnærmingen går ”fra teori til empiri”. Denne utledningen beveger seg fra det generelle til det konkrete (Johannessen et al., 2011). Dette innebærer at det er mulig å resonnerer seg frem til et resultat som en logisk nødvendighet av utgangsforutsetningene. Her er det også mulig å komme galt ut når virkeligheten skal tolkes, dersom sideblikk til andre relevante forhold ikke opprettholdes (Stene, 2003).



Figur 6. Vitenskapelig virksomhet med et ensidig teoretisk utgangspunkt (Stene, 2003, s. 32)

Betraktes disse innfallsvinklene hver for seg kan det være vanskelig å oppfylle idealet om å integrere teori og empiri (Johannessen et al., 2011). Innen samfunnsvitenskapen er det i dag ofte vanlig praksis å ta i bruk en innfallsvinkel som tar litt fra begge tilnærmingene. Figur 7 viser hvordan dette kan gjøres. Her understrekes en sammenheng og et samspill mellom teori og empiri kreves for å skape ny kunnskap. Utgangspunktet er et problem i empirien, hvor problemet beskrives, presiseres og diskuteres før man gjør de nødvendige valgene av teoretisk og empirisk forankringspunkt for videre arbeid. Vekselvirkningen mellom valgt empiri og teori skjer innenfor de rammene som blir satt for arbeidet (Stene, 2003). Det er viktig å ha en pragmatisk tilnærming, hvor undersøkelsen sikter på å besvare problemstillingen på best mulig måte (Johannessen et al., 2011)



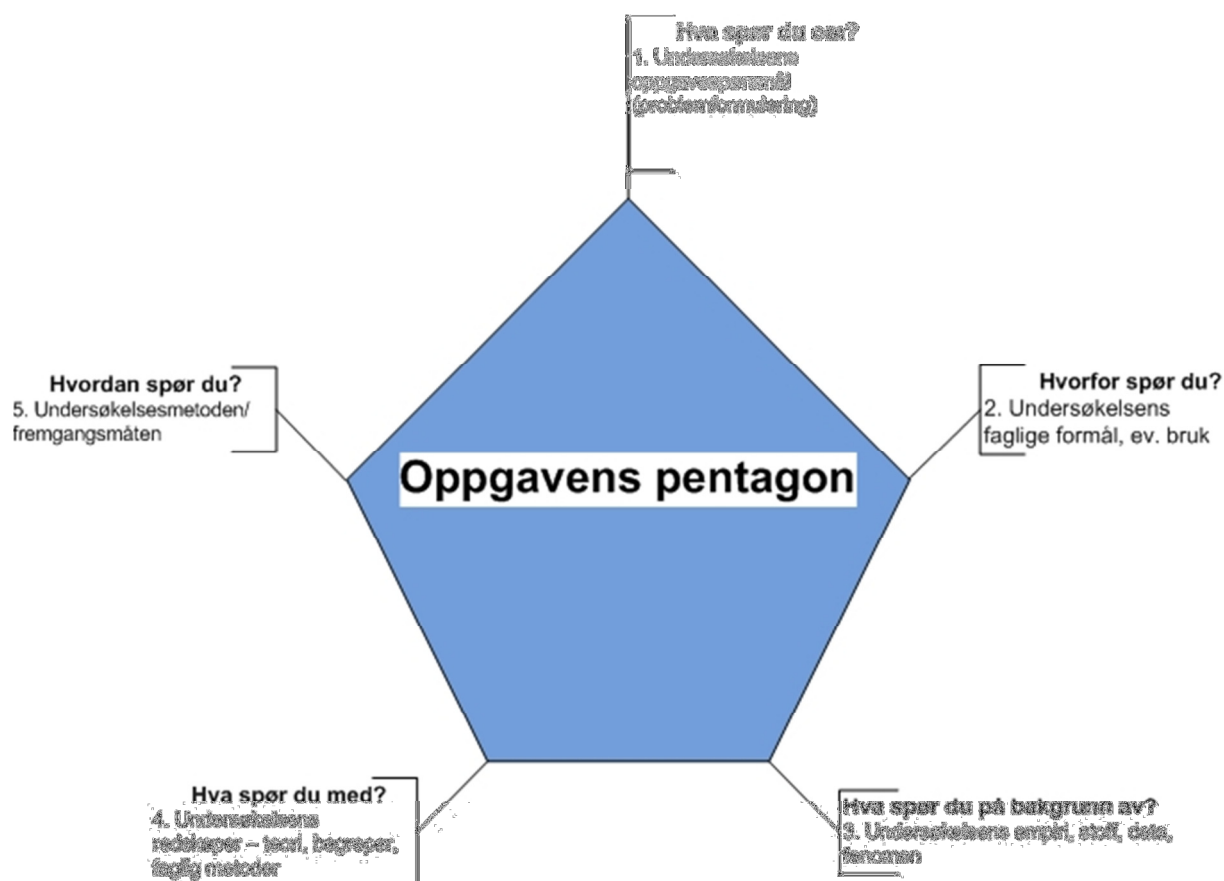
Figur 7. Vitenskapelig virksomhet med teoretisk-praktisk samspill (Stene, 2003, s.32)

Det er flere faktorer som spiller inn på valget av tilnærming; kunnskapssyn, oppgavens natur, og forskerens intensjon, samt de ulike alternativene for forskningens tilnærming. Ved å erkjenne et hermeneutisk kunnskapssyn er rapporten av kvalitativ art, samtidig som dette passer oppgavens natur og et ønske om å forstå den menneskelige tilværelsen gjennom en subjektiv adferd. En naturlig tilnærming for denne tankegangen heller mer mot induktiv fremgangsmåte hvor det tas utgangspunkt i et problem. Imidlertid er en mer pragmatisk

tilnærming nødvendig for å kunne nå idealet om å integrere empiri og teori. I tråd med Johannessen et al. (2011) og Stene (2003) sine tanker rundt tilnærming, har oppgaven valgt en innfallsvinkel som beveger seg mellom en induktiv og en deduktiv fremgangsmåte. Oppgaven innledes med en case som har sitt utgangspunkt i empiren. Valg av aktuelle teorier og empirisk forankring avgjøres vekselvis som i figur 7. Denne metoden stemmer noenlunde overens med hvordan (Stene, 2003) beskriver produksjon av ny kunnskap og kunnskapshjulet i figur 4.

### 3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en beskrivelse for hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres for at et forskningsspørsmål eller en problemstilling skal kunne besvares. Beskrivelsen strekker seg fra ide, utforming av problemstilling, innsamling, analyse og tolkning av data til ferdig resultat (Johannessen et al., 2011). Johannessen et al. (2011) mener det er viktig at forskeren tidlig i fasen besvarer tre fundamentale spørsmål. Disse spørsmålene er; ”hva” skal studeres, ”hvem” skal studeres, og ”hvordan” skal det gjøres. Det dreier seg med andre ord om å samle inn, analysere og tolke data, noe som er en sentral del av empirisk forskning. Rienecker et al. (2006) støtter denne tankegangen, og beskriver mer detaljert fem fundamentale byggeklosser som danner oppgavens hjørnesteiner. Disse elementene må være oppfylt for at en oppgave skal være av akademisk kontekst, og er grunnleggende for enhver vitenskapelig undersøkelse. Figur 8 viser Rienecker et al. (2006) sin modell for oppgavens pentagon. Modellen skildrer de fem viktigste punktene i en oppgave. Disse punktene gjennomgås videre i detalj, med beskrivelse på hva de innebærer, og begrunnelse for hvert punkt. Punkt 1 handler om oppgavens problemstilling, hva spør vi om, altså oppgavespørsmålet. Neste punkt tar for seg hvorfor vi spør, eller hva som er undersøkelsens faglige formål. Det tredje punktet omhandler oppgavens empiri, data og fenomen, altså på hvilke grunnlag spør vi? I fjerde punkt beskrives undersøkelsens redskaper i form av teorier, begreper og faglige metoder. Det siste punktet viser til selve undersøkelses fremgangsmåte, hvordan vi spør.



Figur 8. Oppgavens pentagon (Rienecker et al., 2006, s.28)

### 3.3.1 (1) Problemstilling

Problemstilling forbindes ofte med startfasen av en vitenskapelig oppgave. En slik formulering har sitt opphav i en ide, som kan ha ulike kilder. Ideen kan ha sitt utspring i et fenomen som vi ikke forstår, og som en forsker ønsker å få mer innsikt i eller få en forklaring på. Andre ganger har den et mer teoretisk grunnlag. Det kan være ønskelig å undersøke om en spesiell teori kan belyse en del av den sosiale virkeligheten, eller at flere teorier kan kombineres som forklaring på et fenomen. Enkelt ganger kan også ideen komme utenfra, i form av oppdrag fra ulike kilder, som for eksempel fra en veileder, en lærer eller fra næringslivet (Johannessen et al., 2011). Ideen for denne oppgave har sitt utspring fra faget Industriell Markedsføring (TMF410). Gjennom faget ble det presisert viktigheten av ulike samarbeidsformer og utvikling av relasjoner mellom bedrifter i forbindelse med markedsføring av produkter. Relasjonsaspektet skapte interesse og ble valgt som tema for oppgaven, med et nærmere fokus på bedriftsrelasjoner.



Fra ideen spesifiseres et tema, og ut i fra tema presiseres en problemstilling. Denne prosessen er ofte krevende, da forskeren vanligvis er nokså uklar og har mange generelle ideer om det tema som skal utforskes. Forskere begynner ofte bredt, og søker svar på mange, omfattende og upresise spørsmål. Utfordringen er å avgrense og konkretisere tema slik at det blir mulig å forske på det (Johannessen et al., 2011). Creswell (2009) forslår imidlertid at forskere som gjør kvalitativ forskning bør ha flere forskningsspørsmål, med sentrale spørsmål og delspørsmål. Delspørsmålene kan være gode å bruke som spesifikke spørsmål under intervjuer. Johannessen et al. (2011) og Rienecker et al. (2006) beskriver en arbeidsprosess ved utforming av problemstilling som beveger seg på forskjellige nivåer. Gjennom prosessen stiller forskeren seg selv følgende spørsmål:

- **Hva er min grunnleggende forståelse av den sosiale virkeligheten?** Dersom virkeligheten oppfattes som subjektiv, erkjennes et hermeneutisk kunnskapssyn. Det er med andre ord individuelle personers interaksjon med dens omgivelser som gir grunnlaget for en forståelse av den menneskelige tilværelse. For en nærmere beskrivelse se punkt 3.1.2.
- **Hva er kunnskap, og hvordan kan den best frembringes?** Hva kunnskap er, har med det hermeneutiske synet å gjøre. Gjennom den individuelle refleksjon av virkeligheten erkjennes det epistemologiske synet. Læren om kunnskapstilegnelse ligger med andre ord i individets refleksjon av sine omgivelser. I dette tilfellet kan kunnskapen frembringes ved en blandet tilnærming som integrerer teori og empiri (se punkt 3.1.2.).

I likhet med det Johannessen et al. (2011) beskriver som normalt var gruppens arbeidsproblemstilling bred, med mange mulige vinklinger. Siden oppgaven i utgangspunktet er egendefinert har gruppen stor innflytelse på forskningstema og problemstilling, og frie tøyler til å utforme en fremgangsmåte som passer forskningen best. Arbeidsproblemstillingen var å finne ut hvordan strategiske forbindelser ble brukt for å tilegne seg konkurransefordeler. Som Creswell (2009) anbefaler gikk også gruppen videre med en rekke spørsmål. Han poengterer imidlertid at i en kvalitativ studie må forskeren være forbered på å arbeide med en kontinuerlig endring av problemstillingen. Problemstillingene ble revidert flere ganger gjennom prosjektets gang. En endelig problemstilling lyder som følger:

*Hvilke faktorer påvirker langsiktige relasjoner i konsulentbransjen? Og i hvor stor grad påvirkes relasjonen av mulige uoverensstemmelser om relasjonens intensjon?*

### 3.3.2 (2)Formål

Creswell (2009) poengterer viktigheten med å skille formålet til forskningen fra forskningsproblemet og forskningsspørsmålet. Forskningens formål skildrer intensjonen med forskningen, den skal sette objektivene, intensjonen eller den generelle ideen for forskningen. Denne intensjonen bygger ofte på et problem som raffineres til spesifikke spørsmål. Med andre ord beskriver formålet det generelle fenomenet som utforskes, til de forskjellige aktørene og forskningens setting.

Formålet med denne oppgaven er å utforske hvilke aspekter som påvirker et langsiktig klient – konsulent forhold. Samtidig er intensjonen å identifisere hvilke av disse faktorene som anses som viktigst for at et slikt forhold skal kunne fungere over lengre tid. Ved å identifisere disse faktorene er det ønskelig å forstå hvorfor akkurat disse faktorene er spesielt viktig for interaksjon mellom konsulenter og klienter. Disse faktorene kan muligens påvirke forholdet i den forstand at utbytte av relasjonen blir effektiv/ueffektiv, formell/uformell, lite/mye brukt osv.. Faktorene har med andre ord en positiv eller negativ effekt på forholdet. Oppgaven søker svar på aktørenes persepsjon av dette relasjonsforholdet, samt hvorvidt intensjonsbilde stemmer overens med motpartens. Med dette utsagnet er ideen å utforske om ulike oppfattelser av intensjonsbilde har en sterk påvirkning på hvor god relasjonen er. Denne oppgaven er av en kvalitativ art, noe som impliserer at resultatene ikke er tiltenkt en generalisering.

### 3.3.3 (3)Empiri, data, fenomen

Data som benyttes i kvalitative undersøkelser kan ha ulike kilder. Det skilles mellom data som eksisterer fordi de er samlet inn på initiativ fra forskeren i forbindelse med et konkret scenario, og data som eksisterer uavhengig av forskerens initiativ. Førstnevnte er data som ofte er et ledd i empiribaserte kvalitative undersøkelser, og de produseres gjennom forskerens notater fra observasjoner eller intervjuer. Sistnevnte er data som finnes i offentlige dokumenter, bøker, brev og avisoppslag eller audiovisuelle data (Johannessen et al., 2011; Creswell, 2009). Data fra intervjuer bygger på hva informanten sier i samtaler med forskeren. Forskeren gjør ubevisst eller bevisst observasjoner av informanten. I kvalitative undersøkelser materialiseres datamaterialet seg i form av tekst, noe som gjerne transkriberes fra et lydopptak (Johannessen et al., 2011; Creswell, 2009).

Data for oppgaven er innhentet på forskernes initiativ. Gjennom en intervjuopprosess med aktører hos begge parter danner data fra en klient- og konsulentbedrift den primære mengden

med empirisk data. Casen hentes på grunnlag av vår tilgang til en reell situasjon i arbeidslivet. Det som gjør denne casen spesiell er en eksisterende relasjon, opparbeidet over en lengre tidsperiode. Dette gjør casen unik i den forstand at den kan sette fokus på hvilke variabler som bør være til stede for at et slikt forhold skal fungere.

Det empiriske grunnlaget er hentet fra olje og gass sektoren i Norge, hvor en konsulentbedrift gjennom nærmere 30 år har hatt et relasjonsforhold til en klientbedrift. Begge bedriftene er blant ledende på sine respektive felt. Konsulentselskapet leverer tjenester innen sikkerhet beredskap og pålitelighet. Klientbedriften er en stor aktør innenfor energi transport. Det aktuelle konsulentselskapet kom raskt i kontakt med klientselskapet etter oppstarten rundt midten av 80-tallet. Interaksjonen mellom partene startet da klientselskapet hadde behov for konsulentselskapets kompetanse, og de var på dette tidspunktet den eneste lokale aktøren som leverte risikoanalyser. Gjennom årene har enkeltpersoner spilt en stor rolle for opparbeiding av relasjonen. Etter hvert som arbeidsmengden og størrelsene på prosjektene økte ble også relasjonen stryket, og i 2007 inngikk partene for første gang en skriftlig rammeavtale.

I dagens handlingsmønster kan det skilles mellom store og små prosjekter, prosjekter som utføres på eksisterende anlegg, og nye prosjekter. I små prosjekter og prosjekter som er på eksisterende anlegg har som regel konsulentfirmaet en fordel ved anbudsrunder, dersom det i det hele tatt forekommer. Større prosjektet settes ut på anbud, og konsulentfirma må i større grad kjempe på lik linje med konkurrenter. For en nærmere beskrivelse se punkt 4.

#### **3.3.4 (4) Teorier, begreper, metoder**

Vitenskapelige teorier dreier seg ofte om generalisering, det vil si å gjøre konkrete fenomener allmenne, samt å skape og forenkle ut i fra en kompleks virkelighet. Ordet teori, av det greske *theoria*, betyr ”det å se på”, ”betrakte”, eller ”granske”. I vitenskaplig litteratur finnes det mange forskjellige definisjoner, og ulike bruk av ordet teori (Johannessen et al., 2011). En god forklaring er imidlertid gitt av Aakvaag (2008) som deler inn teorier etter grad av generalitet, eller med andre ord hvor mange enkeltfenomener de dekker. Dette er knyttet til to forhold, tidshorisont og romhorisont, og innebærer hvorvidt teorien har en begrenset tidshorisont eller ikke. Samtidig er det nyttig å vite noe om teoriens gyldighet geografisk.

## *Begreper*

Bruk av begreper er ofte generelle i den forstand at de rendyrker noen felles trekk ved fenomenet og overser andre (Johannessen et al., 2011). Akademisk disiplin har gjerne sitt eget ”språk”, som viser til en betydning av et språklig uttrykk, og avgrensner språklige fenomener fra hverandre. Begreper er nødvendige byggeklosser ved utvikling av teori, men de oppfyller ikke alle kriteriene for hva som er en teori. Ved gjennomgang av de aktuelle teoriene fremstår mange begreper som aktuelle, og samtidig beskriver noen ønskelige fellestrekk. En full liste av faglige begrep regnes ikke nødvendig i dette punkt da de er beskrevet i litteraturavsnittet.

## *Faglige metoder*

Faglige metoder er spesifikke faglige og teoribaserte redskaper til konkrete oppgaver. Det er imidlertid viktig å skille mellom oppgavens undersøkelsesmetode og fagets metoder. Faglige metoder kan være spesifikke metoder for innsamling av data, kategorisering, analyse, tolkning eller vurdering av data. Oppgavens undersøkelsesmetode beskriver de faglige akseptable, problembaserte fremgangsmåtene som brukes til å undersøke det faglige problemet (Rienecker et al., 2006). Gjennom oppgaven brukes flere faglige metoder i forskningsprosessen, blant annet spesifikke metoder for datainnsamling, opparbeiding av intervjuguide, dataanalyse og tolkning.

For å få et bilde av relevante teorier og aktuelle begreper har gruppen søkt bredt innen litteratur- og informasjon. Fra søk i oversiktslitteratur, som tar for seg de mest populære verkene innen et felt til å gå i dybden på enkeltbidrag som peker mot det store bilde. Gjennom søkeprosessen tas ulike søkemetoder i bruk. Fra systematisk søking etter tema, forfattere eller teoretiske retninger til snøballmetoden, hvor litteraturlisten gir forslag til nye aktuelle verk (Rienecker et al., 2006). Dette gjøres for å skaffe seg den nødvendige forståelsen innen det valgte tema som er forretningsrelasjoner. Implisitt velger gruppen teorier og aktuelle begreper gjennom en destilleringsprosess. For å sikre at fenomenet ikke allerede var dokumentert gjennomføres flere litteratur søk, dette for å finne uutforskede emner i litteraturen. Oppgaven velger imidlertid å fokusere på nettverksteori og eksisterende relasjonsteori.

Interaksjonsmodellen identifiserer og forklarer forholdets natur og prosesser i en kjøper - selger interaksjon. Denne modellen legger fundamentet for oppgavens datainnsamlingsgrunnlag, og anses som et interessant rammeverk for å studere konsulentrelasjoner med. Modellen beskriver aktuelle faktorer som kan belyse hvordan klient – konsulent forholdet påvirkes over tid. For nærmere forklaring se punkt 2.1. De anvendte

teoriene anses som gyldige og aktuelle i skrivende stund. Teorienes gyldighet i et geografisk aspekt er heller ikke et problem, da globalisering har hatt stor påvirkning på forretningsmiljøer slik at de kan sammenlignes i større grad nå enn før.

### *Datainnsamlingsmetode*

Creswell (2009) siterer flere forskere som peker på ulike fremgangsmåter for å samle inn kvalitative data. Forskeren må målbevisst identifisere og velge scenarioer eller individer som best kan hjelpe forskeren å forstå fenomenet. Det er ikke nødvendigvis gitt at et stort utvalg av informanter klarer å gi et klart bilde av fenomenet (Creswell, 2009). Miles og Huberman (1994) identifiserer fire aspekter som er viktige når valg av informanter og settinger for forskningen. Hvor *setting* viser hvor forskningen tar sted, *aktører* beskriver hvem som skal bli observert/intervjuet, *hendelser* sier noen om hva aktøren gjør under innsamlingen og *prosessen* representerer den naturlige utviklingen av aktørene i den gitte settingen. Forskeren tar også stilling til hvilke typer data som innhentes. Enten det er observasjoner, intervjuer, dokumenter eller audiovisuelt materiell (Creswell, 2009). Innhentingsmetodene gir ulike valg innen hver type, og knyttes til forskjellige fordeler og ulemper (se tabell 3). På grunnlag av ønske om å gå i dybden på et spesifikt fenomen velges intervju som metode for innhenting av relevant data. I tråd med hva Johannessen et al. (2011) poengterer er det ønskelig å la informantene få en større frihet til å utfolde seg, og i prosessen avdekke nye ting ved å gi muligheten til å rekonstruere hendelser i et historisk perspektiv. For forskningens suksess anses dette som veldig sentralt.

Tabell 3 viser muligheter, fordeler og ulemper ved kvalitativ datainnsamling. Av tabellen fremgår det at kvalitative intervjuer gjerne foregår "face-to-face", og kan ha ulik oppbygning (Creswell, 2009; Johannessen et al., 2011). Slike intervjuer kan være mer eller mindre strukturerte. Ustrukturerte intervjuer er svært uformelle og har "åpne spørsmål", hvor forskeren på forhånd gir et gitt tema og tilpasser spørsmålene etter situasjonen. Semi-strukturerte intervjuer har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, hvor spørsmål, temaer og rekkefølge varierer. Her er det vanlig å bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden i løpet av intervjuet. Strukturerte intervjuer er forhåndsbestemte både på tema, spørsmål og rekkefølge, og svaralternativene er ofte gitt (Johannessen et al., 2011). Uansett hvilken intervjustruktur som velges finnes fordeler og ulemper. Dersom ytterlighetene sammenlignes, kan en standardisering av spørsmålene gjøre det lettere å systematisere intervjuet i etterkant. Samtidig kan svarene sammenlignes i større grad og det er mindre

tidkrevende. På motsatt kan fleksibiliteten av intervjuene demmes ved en standardisering. Forskeren må da spørre seg selv hva som er mest hensiktsmessig.

<b>Intervju som datainnsamlings metode</b>			
	<b>Muligheter</b>	<b>Fordeler</b>	<b>Ulemper</b>
<b>Intervju</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Face-to-face", I person intervju</li> <li>• Telefonintervju</li> <li>• Fokus grupper</li> <li>• E-post intervju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fordelsaktig når objektet ikke kan direkte observeres</li> <li>• Objektet kan tilby historisk informasjon</li> <li>• Gir bedre kontroll over spørsmål.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gir direkte informasjon som blir filtrert gjennom objektets synspunkt</li> <li>• Gir informasjon på et bestemt sted, i stede for i en naturlig setting</li> <li>• Forskerens tilstedeværelse kan påvirke svarene</li> <li>• Ikke alle objekter er like oppfattende og gode til å artikulere seg.</li> </ul>

Tabell 3. Kvalitativ datainnsamling. Muligheter, fordeler og ulemper (Creswell, 2009, s. 179)

Utarbeiding av intervjuguide er en iterativ prosess, og som nevnt i punkt 2.3.1 startet gruppen med en del spørsmål rundt fenomenet (se Vedlegg A). Intervjuguiden spisses etter hvert ytterligere (se Vedlegg B). Selve struktureringen kan anses som semi-strukturert, hvor en rekke temaer utgjør nøkkelspørsmålene, men det er ingen gitt rekkefølge for spørsmålene bortsett fra introduksjon, fakta spørsmål og avslutning. I samsvar med Johannessen et al. (2011) sine anbefalinger inneholder intervjuguiden; innledning, fakta spørsmål, introduksjonsspørsmål, mer kompliserte spørsmål og en avslutning. Selv om den første intervjuguiden var bred, gjennomføres en viss standardisering av spørsmålene. Dette gjøres for å forenkle systemiseringsarbeidet i etterkant av intervjuene. Standardiseringen går ikke på bekostning av fleksibiliteten av intervjuene da en god del av intervjuguiden er lik for alle informanter. Dersom ny informasjon kommer opp underveis, er dette med på å spisse intervjuguide etter hvert.

En annen faktor som bør nevnes ved åpne intervjuer er relasjonen og samspillet mellom intervjuobjektet og forskeren. Forskeren må imidlertid være oppmerksom på hvorvidt intervjueren påvirker informantens svar (Johannessen et al., 2011). For å minimere muligheten til å påvirke informantene gis samme bakgrunnsinformasjon, og møtes med samme type åpenhet fra forskernes side. Hvorvidt informantene lar seg påvirke av forskernes tilstedeværelse er ukjent, men kan antas å ha liten effekt da kjemi og atmosfære under intervjuene anses som svært avslappet. En viss variasjon på informantenes oppfattelse- og artikuleringsevne forventes også i en slik setting. Å påvirke informantens setting i

intervjusammenhengen lar seg heller ikke gjøre. Med dette menes vanskeligheten med å studere fenomenet i en naturlig setting i sanntid grunnet oppgavens tema.

Å velge informanter er en viktig del av forskning. Utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering må vurderes. Det er imidlertid ingen fasit for hvor mange intervjuer som bør holdes. Mindre prosjekter eller skoleprosjekter med begrenset tid må kanskje begrense seg til færre enn 10 intervjuer (Johannessen et al., 2011). Med begrenset tid er det desto mer avgjørende å velge rett informanter. Siden ønsket er å få mest mulig kunnskap om et fenomen bør utvelgelsen være strategisk. Johannessen et al. (2011) poengterer at det er svært uvanlig å ha et tilfeldig utvalg ved kvalitative undersøkelser nettopp på grunn av metodens natur. Selve rekrutteringen kan skje på ulike måter, enten det er annonser, lister/registre, personlig rekruttering eller snøballmetoden for å nevne noen (Johannessen et al., 2011). Siden fenomenets setting utfolder seg mellom to parter er det avgjørende å velge informanter fra hver side av relasjonen. Et kriterium for informantene er at de per dags dato må ha en betydelig mengde interaksjon med motparten av relasjonen. Med betydelig mengde impliseres det at aktører er aktive i interaksjonen hver gang det er kontakt mellom partene, og om mulig har makt til å påvirke beslutningene som tas.

Gjennom kontaktpunktet i konsulentbedriften fikk gruppen innsikt i hvilke aktører som var aktuelle intervjuobjekter. Med bistand fra KAM i konsulentbedriften ble viktige kontaktpersoner på begge sider identifisert og valgt som intervjuobjekt. Utvelgelsen kan derfor betegnes som kriteriebasert utvelgelse (Johannessen et al., 2011). Det er imidlertid også brukt snøballsmetoden som Johannessen et al. (2011) beskriver. Det er ikke forhåndsbestemt et ønsket antall informanter, men i tråd med metodelitteratur, samt tidsbegrensningene velges syv informanter (Johannessen et al., 2011). Fordelingen mellom aktørene er som følger; fire informanter på klientsiden, to hos konsulentbedriften med et oppfølgende intervju av en nøkkelperson, og et intervju av en utenforstående part med lang historie i konsulentbedriften. Antall informanter anses som mer en tilstrekkelig for å gjenspeile, og analysere de reelle forholdene i fenomenet og sette den opp i mot problemstillingene.

Det er imidlertid ikke gitt at intervjuene egner seg som datainnhentingsmetode for all kvalitativ forskning. Johannessen et al. (2011) peker på noen åpenbare grunner for å samle inn data ved hjelp av intervju. Disse er poengtert nedenfor:

- Ønske om å gi informanten større frihet til å uttrykke seg, samt å få et bilde av menneskers erfaring og oppfatninger.
- Ønske om å få rekonstruert hendelser, noe som ikke er mulig ved observasjon og spørreskjema.
- Siden mye kunnskap er situasjonsbestemt kan det være nødvendig å be intervjuobjektet om å fortelle historier om hendelser og situasjoner.
- Dersom det er ønskelig å hente data om sosiale fenomener, kan disse være så komplekse at intervjuobjektet må få frihet til å utfolde seg. Dette kan også føre til at nye ting avdekkes underveis.

Avhengig av graden av strukturering er utforming av intervjuguiden viktig for å innhente god informasjon. Vedrørende dokumentering ved bruk av intervju som datainnsamlingsmetode anbefales lyd eller bildeopptak sammen med notater (Johannessen et al., 2011; Creswell, 2009). Alle intervjuene ble tatt opp på lydfil. For å sikre at ikke annen informasjon (som ikke-verbal kommunikasjon) gikk tapt ble det også tatt notater under intervjuene. For å skape en avslappet intervjusituasjon, ble alle intervju gjennomført i forhåndsavtalte, lukkede møterom hos de respektive aktørene, og til et klokkeslett de selv valgte. Etter hvert endt intervju ble det diskutert og notert hvert gruppe-medlems personlige observasjoner, fortolkninger og bedømmelser, noe som også er anbefalt i metodelitteraturen (Johannessen et al., 2011). Det finnes imidlertid begrensninger for notater og utskrift fra lydopptak. Ikke-verbal kommunikasjon fanges ikke opp, og utskrifter avdekker ikke forskerens egne observasjoner, fortolkninger, erfaringer eller bedømmelser (Johannessen et al., 2011).

### *Data analyse*

Det råder enighet i metodelitteraturen at det ikke alltid er like lett å bestemme hva som skal regnes som data (Creswell, 2009; Johannessen et al., 2011). Forskerens observasjoner og kjemi med intervjuobjektet varierer fra objekt til objekt, og ved kvalitative intervjuer må forskeren ta stilling til hva som skal behandles som data. Mason (2002) peker på ulike aspekt forskeren må ta stilling til:

- Hvordan skal samhandlingen mellom objekt og forsker behandles?
- Hvilke elementer i intervjuet skal behandles som data, og hvilke form har disse? Bare verbale, eller ikke-verbale?
- Skal forskerens egne erindringer, og uskrevne fortolkninger regnes som data?



- Regnes intervjuet som data kun når det er blitt transkribert?

Følgende punkter behandles som datamateriell;

- Samhandlingen mellom informant og forsker behandles som datamateriell dersom det utløser hendelser som anses som viktige for forskningen. Et eksempel kan være ikke-verbal kommunikasjon, og gjøres på grunnlag av at gruppen føler at kjemien med alle informantene var særdeles god, og at alle utfoldet seg i en upresset intervjusituasjon.
- Alle notater både fra intervjuet og etter intervjuet behandles som data. Både verbale og ikke-verbale elementer.
- Forskernes egne erindringer og uskrevne fortolkninger som ikke er skrevet ned blir ikke ansett som datamateriell, men påvirker selvsagt analysearbeidet.
- Kun det transkriberte intervjuet regnes som data, da lydfilene slettes straks etter transkriberingsarbeidet.

Siden rådatamateriellet ble tatt opp i lydform, ble det transkribert for å kunne starte kodingsprosessen som Creswell (2009) beskriver i sin modell for analysearbeid. Intervjuet i sin helhet ble transkribert ordrett, med unntak av dialektforskjeller og dårlig setningsoppbygging. Her har forskerne tatt seg frihet til å formulere seg på bokmål, samt endre på setningens oppbygning så lenge det ikke har gått ut over innholdet.

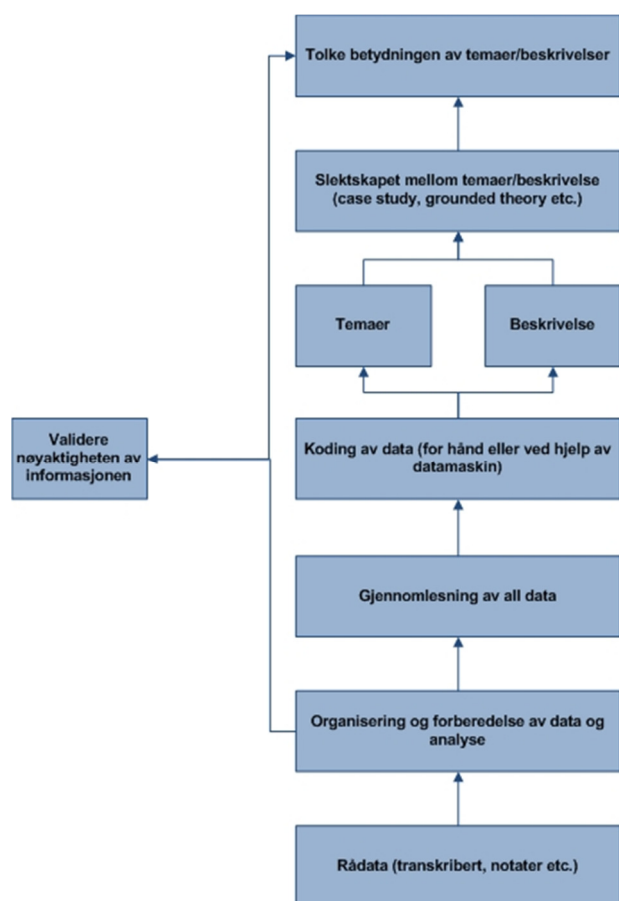
Dataanalyse prosessen går ut på å forstå og tolke datamaterialet. Prosessen innebærer å forberede dataen for analysen, for så å gjøre ulike analyser. Figur 9 beskriver en hensiktsmessig gjennomføring av analysearbeidet. Creswell (2009) deler prosessen inn i seks steg;

- *Steg 1.* Organisere og forberede (transkribering og sortere notater),
- *Steg 2.* Lese gjennom all data for å få et overblikk, og hva den generelle meningen er.
- *Steg 3.* Kode data, en prosess for å organisere materialet inn i segmenter før det bringes mening til det. Det finnes ulike fremgangsmåter for dette, men et felles trekk er å sette begrepsmessige merkelapper på hendelser (Johannessen et al., 2011).

Creswell (2009) lister opp ulike typiske kode temaer;

- Setting og kontekst
- Subjektets perspektiver
- Subjektets måte å se på personer og objekter
- Prosess relatert

- Aktivitets relatert
  - Strategi relatert
  - Forholds relatert og sosiale strukturer
  - Forhåndsbestemte kodings temaer
- *Steg 4.* Bruke kodingen til å lage en gjengivelse av folk, steder eller hendelser i en setting. Dette steget brukes mye i casestudier. Rundt syv temaer/kategorier danner ofte hovedfunnene i en kvalitativ forskning, som igjen kan brukes som overskrifter når funnene presenteres.
  - *Steg 5.* Et fortellende avsnitt for å formidle funnene, enten ved hjelp av figurer, tabeller eller modeller.
  - *Steg 6.* Å fortolke meningen med materialet, ”hva er lærdomen?”. Dette kan være forskerens personlige fortolkning, meningen av funnene med en sammenligning av litteratur eller teorier, eller nye spørsmål som må tas opp. Ved steg tre i modellen listes de typiske temaene som Creswell (2009) bruker som utgangspunkt for kodingen. Gruppedeltakerne kodet alle intervjuene hver for seg, for deretter å sammenligne og diskutere temaene. I andre kodingsrunde ble syv kategorier valgt, disse har sin forankring i interaksjonsmodellen, samt noen faktorer som omtales i konsulentbransjeteorien. Kategoriene danner hovedfunnene i empirien. Disse kategoriene er; miljø, atmosfære, interaksjon, tilpasning, engasjement, tillit og forventninger. Ut fra informasjonen i intervjuene og eksterne kilder utarbeidet gruppen en casebeskrivelse hvor det tas hensyn til konfidensialitetsaspektet. På denne måten danner de syv temaene fortolkningsgrunnlaget for forskningen og ble deretter vurdert opp mot eksisterende litteratur og teorier knyttet til de ulike kategoriene.



Figur 9. Dataanalyse i kvalitativ forskning (Creswell, 2009, s. 185)

### 3.3.5 (5)Fremgangsmåte

Det finnes ulike forskningsstrategier for gjennomføring av en undersøkelse. Noe forskeren må ta stilling til er tidsdimensjonen, hvorvidt forskningen skal gjøres på et bestemt tidspunkt eller over en lengre periode (Johannessen et al., 2011). Tidsdimensjonen legger føringer for hvilke type undersøkelser som kan gjennomføres. Ytterpunktene kan beskrives med tverrsnittundersøkelser som benytter data fra et bestemt tidspunkt, og longitudinelle undersøkelser som samler data fra flere tidspunkt (Johannessen et al., 2011). Utgangspunktet for oppgavens gjennomføring er på bakgrunn av et hermeneutiske kunnskapssyn, hvor en induktiv tilnærming med et problem i empirien danner fundamentet. I realiteten viser dette seg å være en vekselvis induktiv og deduktiv tilnærming. Gjennom stadig ny informasjon fra intervjuobjektene bringes nye elementer inn i forskningen. Dette gjør at oppgaven må tilpasses det teoretiske grunnlaget gjennom sin utforming.

Casedesign er en forskningsstrategi hvor forskeren utforsker et tilfelle. En case kan være både et studieobjekt eller en forskningsdesign, hvor studieobjektet kan referere til for

eksempel et opplæringsprogram. Ofte omfatter en case en hendelse (Johannessen et al., 2011). Det som kjennetegner en case studie er at forskeren innhenter mye informasjon fra få enheter gjennom en detaljert datainnsamling. Kildene er som regel tid- og stedsavhengig, det vil si at casen studeres i en setting som for eksempel sosial, historisk og/eller økonomisk. Prosessen med innhenting av data skjer ofte ved hjelp av kvalitative metoder som intervju eller observasjon (Johannessen et al., 2011). Med andre ord handler det om å samle inn mest mulig data om den spesielle casen, for så å gi beskrivelse av den. Casen har ofte en forankring til et empirisk problem. Det skilles mellom enkeltcasestudier og flercasestudier, og hvorvidt forskeren anvender en eller flere analyseenheter (Johannessen et al., 2011). Rienecker et al. (2006) poengterer at det finnes ulike kriterier for en case, som enten velges eksemplarisk (vise idealet), representativ (vise det typiske) eller tilfeldig.

Den aktuelle casen velges mer eller mindre tilfeldig uten å vite om den er eksemplarisk. Casen fremhever altså idealet eller representativ som viser det typiske, som i dette tilfelle er et klient - konsulent forhold. Gjennom kontakt med konsulentbedriften velges et langvarig relasjonsforhold som en enkeltcase, hvor det er ønskelig å bruke flere analyseenheter innenfor casens rammer. Slik at fenomenet kunne utforskes nærmere. Dette gjøres for å forstå casens setting, samtidig som det gir flest mulig enheter som kan verifisere de reelle forholdene i casen. Ved hjelp av semi-strukturerte dybdeintervjuet får gruppen informasjon om hvor ”problemet” befinner seg. Gjennom dataanalysearbeidet utredes casebeskrivelsen og de empiriske funnene.

### **3.4 Ethiske overveielser**

Johannessen et al. (2011) beskriver etikk som retningslinjer, prinsipper og regler om hvorvidt handlinger er riktige eller gale. I forskningssammenheng er det også slike retningslinjer og prinsipper, som oppstår når forskning direkte berører mennesker. Slike etiske spørsmål er aktuelle når det handler om konfidensialitet, samtykke, autentisitet og troverdighet, samt forskerens rolle (Creswell, 2009). Creswell (2009) kategoriserer etiske problemer i to hovedgrupper; ting som omhandler datainnsamlingen og spørsmål som omhandler analyse og fortolkning

Konfidensialitetsløfte beskriver hvorvidt forskeren må sørge for å holde navn og private data skjult. Dette kan også inkludere tekniske, kommersielle og finansielle saker som må behandles konfidensielt (Creswell, 2009; Johannessen et al., 2011). Allerede i oppstarten av prosjektet måtte det tas stilling til hvordan konfidensialitetsaspektet skulle håndteres.

Oppgaven forankrer seg i menneskers tolkning av virkeligheten og det er derfor ikke behov for å identifisere enkeltpersoner i studien. En konfidensialitetskontrakt ble underskrevet ved førstekontakt med den aktuelle konsulent- og klientbedriften. Kontrakten understreker at det ikke er lovlig å røpe informasjon angående tekniske, kommersielle eller finansielle saker. Da oppgaven tar for seg et relasjonsforhold i konsulentbransjen er aktører fra begge sider beskrevet anonymt. Direkte stillingstitler er heller ikke nevnt, da dette lett kan spores tilbake til enkeltpersoner. Derfor skal ingen sitater fra informanter kunne spores tilbake til informanten. De ulike informantene er derfor kodet som vist nedenfor:

- Direkte sitat fra klientbedrift: (Klient X, 2013)
- Direkte sitat fra konsulentbedrift: (Konsulent X, 2013)
- Konkurrent 1,2,3..

Creswell (2009) nevner at forskeren må ta stilling til hvor lenge data bør lagres. De transkriberte intervjuene lagres sikkert frem til oppgaven har blitt evaluert, deretter slettes de.

Informert samtykke innebærer at forskeren presenterer nødvendige opplysninger om hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, og hva som kommer til å skje med resultatet av forskningen. Informanten må frivillig akseptere deltakelse i intervjuene etter at de har fått presentert med de nødvendige opplysningene (Creswell, 2009; Johannessen et al., 2011). For å få kontakt med aktuelle informanter innebærer ofte en prosess hvor forskeren må få godkjenning av såkalte ”gatekeepers”. Disse kan imidlertid ha makt til å påvirke informanten (Creswell, 2009). På forhånd informeres alle informanter med intensjonen for intervjuene, og hvilken informasjon det er ønskelig å innhente. Ved oppmøte presenteres utgangspunktet og tankene bak oppgaven for informanten. De opplyses også om at intervjuene tas opp og transkriberes. Alle informantene får på denne måten samme grunnlag for å velge om de vil delta eller ikke. Kontakten med våre informanter er gitt gjennom ”gatekeepers”, og det er uvisst om de har påvirket informantene i noen grad. Det opplevdes derimot ikke som at noen informanter hverken er påvirket til å utrykke noe spesielt, eller i noe grad tvunget til å stille opp på intervju. Det at intervjuene ble tatt opp virket heller ikke til å ha innvirkning på informantene.

Forskerens rolle kan ha en stor påvirkning for et forskningsopplegg, spesielt i kvalitative studier hvor det foregår en større grad av samhandling mellom mennesker. Dette gjelder for så vidt både for datainnsamlingsperioden og analysedelen (Creswell, 2009; Johannessen et al., 2011). Forskeren må ta stilling til ulike saker som; hvor sensitiv intervju - interaksjonen er,

hvorvidt informanten har mulighet til å påvirke hvordan deres utsagn fortolkes, hvor kritisk intervjueren stiller spørsmål, samt hva konsekvensene for intervjuet kan ha for informanten (Creswell, 2009). I bunn og grunn stilles det krav til forskerens integritet. Kvale et al. (2009) beskriver dette som forskerens forkunnskaper, erfaring, ærlighet og rettferdighet. Gjennom forskningsprosessen revideres intervjuguiden flere ganger. Den inneholdt aldri noen spørsmål som kan lede til en særdeles sensitiv intervjuopprosess. Med dette menes det at ingen av spørsmålene setter informanten i en stilling hvor han/hun blir nødt til å utale seg negativt om andre enkeltmennesker, røpe detaljerte personlig informasjon, eller gi ut informasjon som kan føre til negative konsekvenser for personen. Informantene gis fritt spillerom til å utfolde seg rundt gitte tema. Siden kvalitative intervjuer bygger på samhandling mellom mennesker er det viktig å opptre profesjonelt og likt ovenfor alle informantene. En annen betraktningfaktor er hvorvidt forskerne påvirkes av informantene, det vil si i hvilke grad vi identifiserer oss med informantens synspunkt eller ikke. Sistnevnte punkt anses ikke som noe problem da forskerne ikke har noe tidligere erfaring fra bransjen eller arbeidsoppgavene til informantene.

### **3.5 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet**

Creswell (2009) poengterer at validitet ikke bærer de samme konnotasjonene i kvalitativ forskning som det gjør i kvantitativ. Kvalitativ forskning er heller ikke en følgesvenn av reliabilitet, som er å utforske stabilitet eller hvor konsekvent et resultat er, eller generaliserbarhet, som er den eksterne validiteten av å bruke resultatene på nye settinger, personer eller eksempler. Dette er fordi kvalitativ forskning er vanskelig å duplisere. Og det impliserer at kvalitativ forskning har vanskelig for å bevise reliabilitet (Creswell, 2009). Tjora (2012) trekker imidlertid frem troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet som indikatorer for å bedømme kvaliteten av forskningen.

Creswell (2009) og Johannessen et al. (2011) beskriver noen metoder som kan være med på å belyse en viss bekreftbarhet i en kvalitativ studie. Nedenfor gis metodene som oppgaven følger;

- Presenter en åpen og detaljert beskrivelse av prosessen som er fulgt gjennom studiet.
- En nøyaktig gjennomgang av det transkriberingsmaterielle for å sikre at ingenting skrives ned galt.
- En kodingsprosess med fokus på å ikke endre for mye på meningene av kodene.
- Diskutere og koordinere kodingsprosessen slik at det unngås å endre for mye på meningen av kodene.

Siden det dreier seg om en kvalitativ undersøkelse, bærer resultatene preg av personers meninger, oppfatning og holdninger i intervjuøyeblikket. Syn på ulike fenomener endres kontinuerlig, så dersom informanten på et senere tidspunkt får samme intervjuguide, er sannsynligheten høy for at de vil svare noe annet. Det er ønskelig å knytte forskningens bekræftbarhet opp mot punktene over, og ved å utforme datainnsamlingen på en grundig og systematisk måte.

Johannessen et al. (2011) mener at forskningens troverdighet (interne validitet) dreier seg om hvilke grad undersøkelsen egner seg til å gi gyldig svar på undersøkelsens problemstilling. Samtidig er det viktig at forskerne reflekterer rundt hvilke ontologiske, epistemologiske og profesjonelle perspektiver som kan ha påvirkning på arbeidet (Johannessen et al., 2011; Creswell, 2009; Tjora, 2012). En grundig forklaring av forskningens bakgrunn/setting, samt en detaljert beskrivelse av den utvalgte casen er viktig for forskerens refleksjoner. Underskrevde har som tidligere utdanning to forskjellige bachelorgrader, en har en bachelorgrad i IT-Støttet Bedriftsutvikling og den andre har en bakgrunn som Logistikingeniør. Forskjellige bakgrunner anses ikke å ha noen kritisk påvirkning på denne oppgaven. Sammen med den gitte beskrivelse av forskernes ontologiske og epistemologiske syn, en god beskrivelse av forskningens bakgrunn/setting, og en detaljert skildring av den utvalgte casen opprettholder det Johannessen et al. (2011 s. 249) beskriver som bekræftbarhet. Dette skildrer objektivitetskriteriet for kvalitativ forskning.

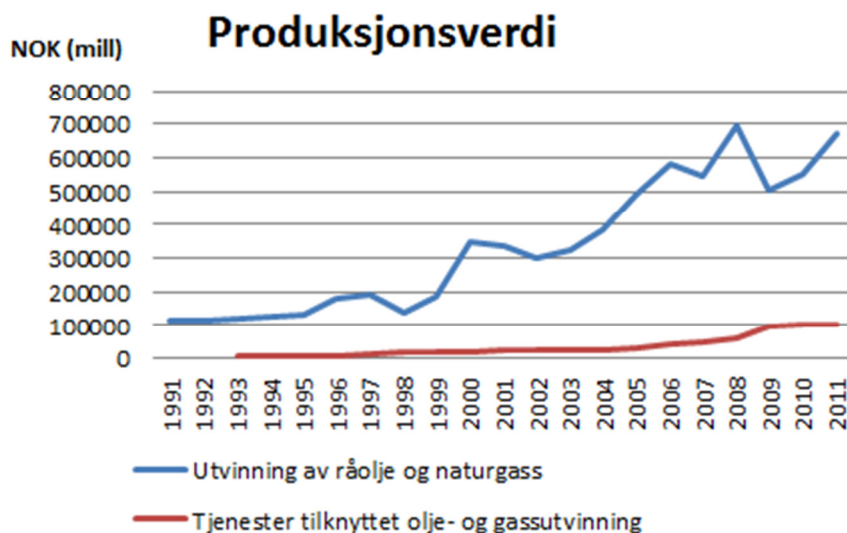
All forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover de innsamlede opplysninger. Samtidig er det vanskelig å generalisere kvalitativ forskning. Johannessen et al. (2011) trekker her inn begrepet overførbarhet, som dreier seg om hvorvidt det er mulig å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres. Oppgaven har ikke til hensikt å generalisere, men søker heller å finne hvilke faktorer som påvirker en langvarig relasjon i casens setting. Konklusjonen belyser derfor de faktiske forholdene og faktorene som påvirker aktørene i forholdet.

## 4 Casebeskrivelse

I dette kapittelet presenteres oppgavens empiriske grunnlag. Casebeskrivelsen skildrer viktige aspekter som er relevante for forskningen. Først beskrives kort de kontekstuelle aspektene som behøves for å forstå situasjonen og informasjon rundt aktørene i fenomenet. Videre følger en historisk skildring av hendelsesforløpet opp til dagens dato, samt en beskrivelse av dagens interaksjonsmønstre.

### 4.1 Generelt

Empirien i oppgaven hentes fra en case som omhandler et konsulentselskap og en klientbedrift, som har en tett og langvarig relasjon. Begge bedrifter arbeider sammen på flere arenaer, både i inn- og utland. Datainnsamlingen avgrenser seg imidlertid til å omfatte selskapenes samarbeid i Trøndelag og kun klientens avdeling for teknisk sikkerhet og HMS. Casens setting er i den norske olje og gass sektoren, og på forskningstidspunktet påvirkes bransjen strekt av en generell høykonjunktur. Vedvarende høye oljepriser og gode funnutviklinger gjør at optimismen i norsk petroleumsnæringen er stor (NorskOljeOgGass, 2012). Bransjen vokser stadig, og er på nivå med de beste årene som har vært (se figur 10). Konsulentbransjen i Norge er en næring i vekst og mellom 2011 og 2012 økte omsetningen med 5 %. Dette er en dobling av veksten i de andre nordiske landene (Aronsen, 2013). Hovedorganisasjonen VIRKE sier at olje- og gass bransjen er hovedgrunnen til en oppgang, men at industrien fortsatt er den største forbrukeren av konsulenttjenester.



Figur 10. Produksjonsverdi, norsk sokkel (ssb.no)



## 4.2 Konsulentselskapet

Konsulentselskapet ble grunnlagt i Trondheim på midten av 1980 tallet. Fra å være et enkeltmannsforetak har selskapet vokst til å omfatte over hundre ansatte og har kontorer i de største byene i Norge, og to-tre kontorer i utlandet. Selskapet lever primært konsulent tjenester innenfor sikkerhet, beredskap og pålitelighet. Kundeporteføljen stammer fra forskjellige bransjer som olje og gass, maritim, transport, kraftforsyning og helse. Tjenestene omfatter tekniske risikoanalyser, sikkerhetsstyring, beredskapsplaner og øvelser, HMS-arbeid og arbeidsmiljø tjenester. Selskapet er en del av en større gruppe bedrifter som leverer tjenester innenfor samme spekter internasjonalt.

## 4.3 Klientselskapet

Klientbedriften har utviklet seg fra å være et lokalt rederi til å være en av de store maritime aktørene innenfor energitransport, lagring og produksjon. Bedriften har siden oppstarten i 1974 ekspandert internasjonalt og har lokaler spredt rundt hele verden. I Trøndelag har selskapet en egen divisjon bestående av flere avdelinger. Blant avdelingene er en avdeling for teknisk sikkerhet og en avdeling for HMS.

## 4.4 Historisk tidslinje

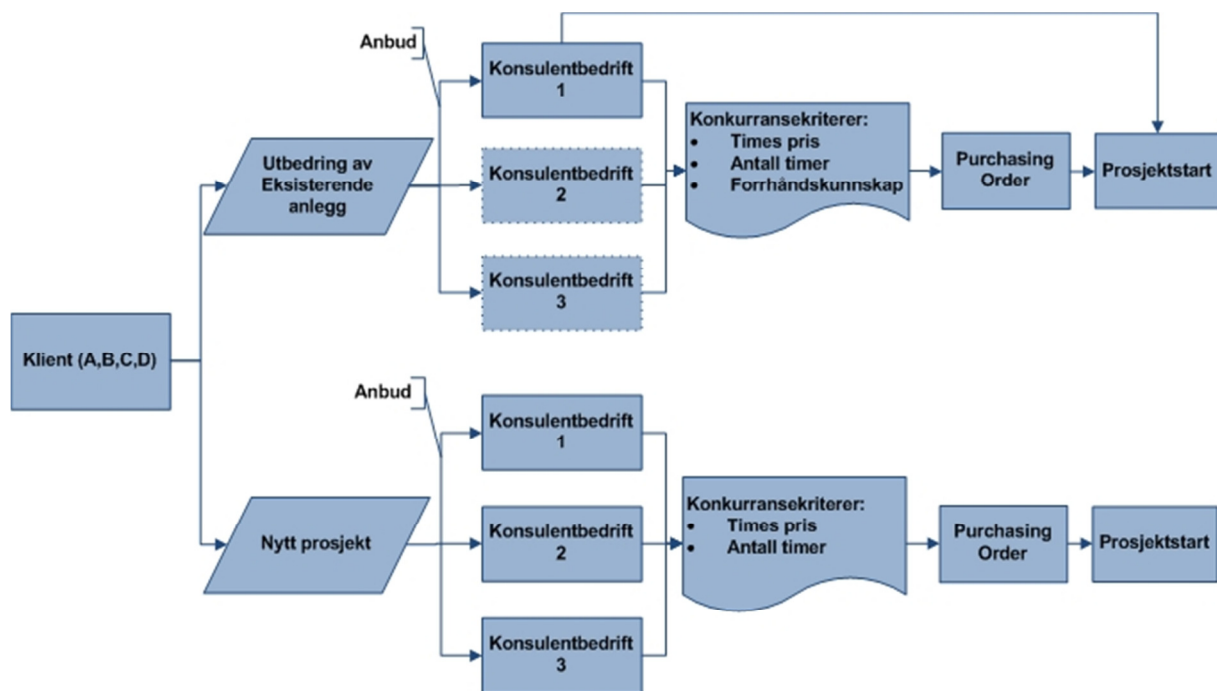
Selskapene startet samarbeidet like etter at konsulentbedriften ble etablert, omkring 1986. Konsulentbedriften ble valgt til å levere tekniske analyser for et prosjekt klienten utførte på den tiden. I Trøndelag var det da ikke flere konkurrenter av konsulentbedriften, og selv med svært få ansatte fortsatte bedriftene å jobbe sammen i flere prosjekter.

Rundt 1995 gikk klienten i gang med et større prosjekt som førte til et stort oppsving i arbeidsmengde for konsulentbedriften. Dette førte til nyansettelser og ekspansjon til andre lokasjoner i Norge. En rammeavtale som regulerer noe av samarbeidet, blant annet prissatsen for de forskjellige konsulent tjenestene ble inngått rundt år 2007. Denne rammeavtalen reforhandles årlig og gjelder som regel 3-5 år, med opsjon om forlengelse.

## 4.5 Interaksjonsmønster

Når klienten skal ha utført et prosjekt, enten det er for avdelingen teknisk sikkerhet eller HMS, avhenger fremgangen av størrelsen på prosjektet. Oppgaven velger å skille mellom store prosjekter og mindre prosjekter. De store prosjektene varierer ofte noe i omfang og innebærer arbeid på nye eller eksisterende prosjekter. De små prosjektene handler om ønskede tjenester utelukkende på eksisterende prosjekter, anlegg eller installasjoner.

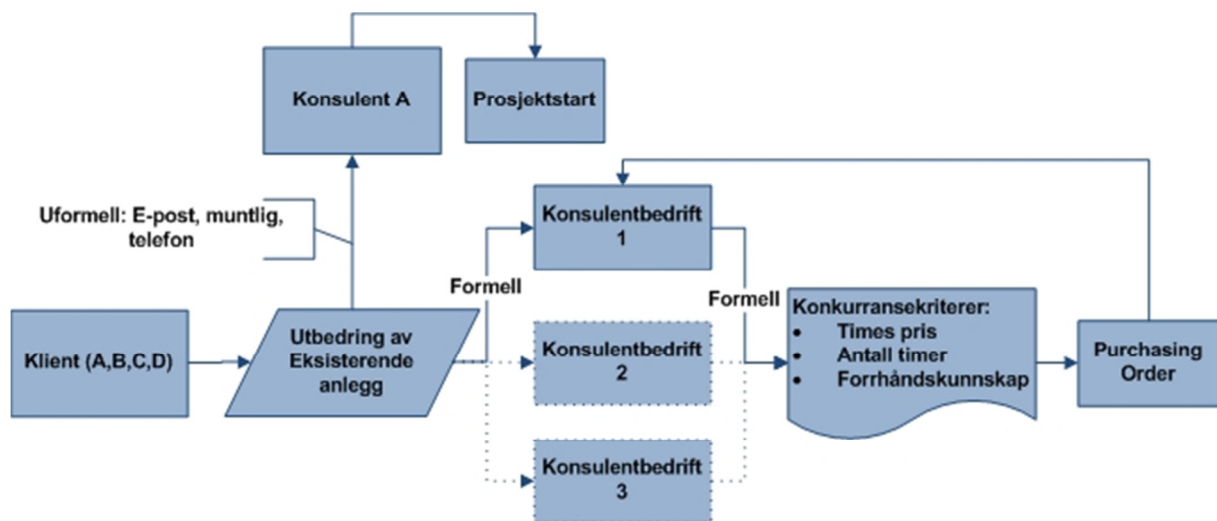
For store prosjekter starter prosessen med at klienten sender ut en oversikt over prosjektets omfang til konsulentbedriften og noen konkurrenter. Figur 11 viser et flytdiagram for startfasen til store prosjekter, basert på informantenes beskrivelser av interaksjonsprosessen. Flytdiagrammet viser at aktørene konkurrer på timepris og antall timer, og for eksisterende prosjekter er også forhåndskunnskap om prosjektet en konkurransefaktor. For konsulentbedriften fastsettes timekostnadsprisen av rammeavtalen de har med klienten. Deretter leveres anbudene til klienten som så velger hvilken konsulentbedrift de gir prosjektet til. Den valgte bedriften mottar så en "Purchasing Order" (PO) som er den formelle bekreftelsen på at de kan starte på prosjektet. Konsulentbedriften velger ofte å starte på prosjektene de har datamaterialet til og forhåndskunnskaper om med en gang de mottar prosjektets omfang. Dette gjør bedriften selv om de ikke offisielt har vunnet anbudsrunderen. Dersom de tildeles prosjektet mottas PO under prosjektperioden.



Figur 11. Flytdiagram for startfase til store prosjekter.

Figur 12 viser et flytdiagram for startfasen til mindre prosjekter, basert på informantenes beskrivelser av interaksjonsprosessen. Flytdiagrammet viser at mindre prosjektene og "ad-hoc" oppgaver, der det utelukkende er snakk om modifikasjoner og lignende på eksisterende prosjekter har konsulentbedriften en stor fordel da de som regel ikke må konkurrere i like stor grad. Klienten bestemmer seg for hvilke oppgaver og tjenester de vil ha utført og formidler dette direkte til Konsulent A gjennom uformelle kanaler som telefon, eller muntlige samtaler.

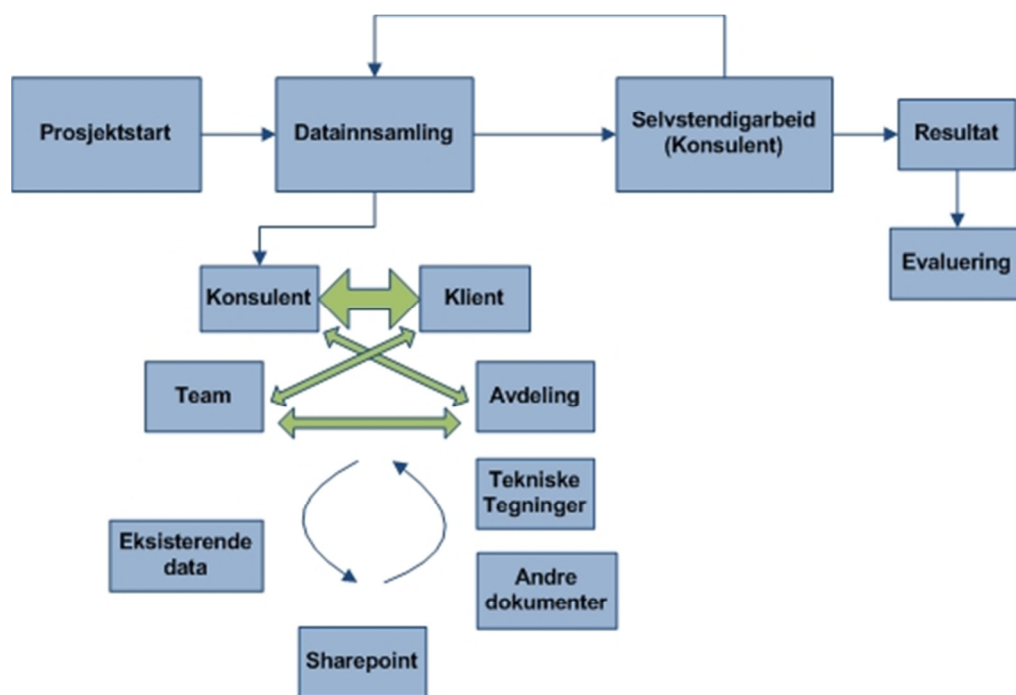
Dersom konsulenten godtar oppdraget kan konsulentbedriften starte med en gang. Konsulenten estimerer som regel et timeforbruk og timeprisen er allerede fastsatt av rammeavtalen. Konkurrentene er dermed utelukket fra å konkurrere om oppgaven fra starten av. Den formelle prosessen med å utforme prosjektets konkrete omfang, sende forslaget til konsulentbedriften og senere sende ut en PO skjer i etterkant. Disse formelle dokumentene kan avvike noe fra den muntlige avtalen som i utgangspunktet gjennomføres.



Figur 12. Flytdiagram for startfasen til mindre prosjekter.

I gjennomføringsfasen trenger konsulentfirmaet en del data fra klienten. Figur 13 viser et flytdiagram for gjennomføringsfasen. Diagrammet viser at tekniske tegninger og personlige erfaringer utgjør mye av datagrunnlaget. Dataene deles gjennom flere medier som e-post, sharepoint (et databaseverktøy), utskrifter, muntlig overlevering og noen ganger har konsulentbedriften de nødvendige data tilgjengelig fra tidligere prosjekter. Nødvendige data utveksles ikke alltid ved prosjektets start. Konsulentbedriften må innhente data på nytt, og i slike tilfeller interagerer de med ansatte hos klientbedriften for å tilegne seg siste data.

Prosjekter fra klientbedriftens HMS-avdeling er i større grad prosessorientert og det stiller større krav til brukererfaringer og opplevelser. Innhenting av data skjer gjennom samtaler med de ansatte som utfører de aktuelle prosessene, eller skal bruke de på et senere tidspunkt. Data hentes gjennom en iterativ prosess dersom ikke all nødvendig data overleveres ved prosjektstart. Utenom innhenting av data er det som regel lite interaksjon mellom bedriftene gjennom prosjektets gang. Konsulentene sitter for seg selv i egne lokaler, og jobber med sine oppgaver. Når resultatene foreligger leveres en skriftlig rapport til klienten og prosjektet avsluttes.



Figur 13. Flytdiagram gjennomføringsfase

Uavhengig av prosjektet størrelse tas konflikter, uenigheter og misforståelser opp forløpende. I tillegg har aktørene et årlig møte hvor relasjonen evalueres og selskapene planlegger hvordan de skal samarbeide fremover for å nå sine strategiske mål. Ledere fra høyere nivå er ofte til stede ved disse møtene. Møtet gir mulighet for å luften misnøye ved tidligere prosjekter, eller enkeltpersoner som har jobbet med aktørene.

## 5 Presentasjon og diskusjon av funn

I dette kapitlet presenteres relevante funn i undersøkelsen. Med utgangspunkt i interaksjonsmodellen til Håkansson (1982) og faktorer som er vanlig for konsulentbransjen, sees det nærmere på en relasjon i den aktuelle casen. I likhet med litteraturkapitlet danner kombinasjonen av emner de ulike kategoriene og strukturen som presenteres i dette kapitlet. De syv emnene er; *interaksjon, atmosfære, miljø, tillit, tilpassning, engasjement og forventninger*. Emnene belyses gjennom Werr og Styhre (2002) sitt dynamiske syn på konsulentrelasjoner. Under hvert tema presenteres først selve funnene, for så påfølgende diskusjon. Kapitlet avsluttes med en diskusjon som trekker kategoriene sammen, belyser hvilke faktorer som påvirker en langsiktig relasjon i konsulentbransjen, og hvordan en uoverensstemmelse påvirker denne relasjonen.

### 5.1 Interaksjon

For å bruke interaksjonsmodellen er det viktig å få informantene til å beskrive interaksjonen mellom aktørene. Ved å se på interaksjonsmønsteret er det mulig å belyse hvordan partene kommuniserer med hverandre, både som helhetlige bedrifter, men også som enkeltpersoner. Mange av informantene hadde sterke meninger på hvordan interaksjonen er i dag og hvordan den burde være. Først presenterer et helhetlig bilde av interaksjonsmønsteret, før aktiviteter, ressurser og aktører utforskes nærmere.

*“Fra deres sider er det flere som kan komme til oss så det er jo kommunikasjon på flere nivåer, men det er typisk to avdelinger vi jobber mest med; teknisk sikkerhet, som stort sett bestiller analysene, og så er det HMS avdelingen som har det med beredskap å gjøre. Og der får vi også en del bestillinger. Det er to hovedkontaktlinjer sånn sett, men selv om jeg har en hovedkontakt i teknisk sikkerhet så snakker jeg jo med alle i den avdelingen og kjenner disse personene. Av og til ringer jo enkeltpersoner til meg også, og bruker meg som hovedpunkt. Stort sett går alt internt hos oss gjennom meg, unntatt i Aberdeen så har vi en lokal kontakt, for der har de lokale ressurser i klientbedriften og lokale ressurser med direkte kontakt. Her har det gått litt opp og ned hvem som er kontaktperson på hver side.” (Konsulent X, 2013).*

Sitatet beskriver hvilke avdelinger og personer som utgjør hovedlinjene for interaksjon mellom bedriftene. Det viser at selv om det er klare retningslinjer for enkeltpersoner som skal involveres, går de utenfor retningslinjene og har interaksjon med en mer flytende deltagelse av flere aktører. Andre informanter poengterer dette og begrunner interaksjon utenfor

retningslinjene med utsagn som; “Vi har ikke tid til å vente på at personen blir tilgjengelig”. Et utsagn fra klientens side sier også noe om interaksjonsbildet;

*“Det er mange slike kontaktpunkter gjennom et prosjekt. En beredskapsplan, og utviklingen av den er 2-300 timers arbeid grovt regnet. Og da er det fort en til to dagers arbeidsmøter pluss oppstartsmøte. Vi møtes jo mange plasser, men vi vil alltid uansett hvilket arbeid om det er en beredskapsanalyse, beredskapsplan eller QRA (Quantitative Risk Assessment), så vil vi benytte interne ressurser i form av arbeidsgruppe for å få den operasjonelle erfaringen inn i det skriftlige arbeidet. Altså konsulentbedriften eller konkurrentene har den akademiske tilnærmingen, men liten operasjonell erfaring på de som jobber der, det er gjerne sivilingeniører eller høyere, og enkelte av dem har kanskje vært på en installasjon offshore men det er langt fra alle. Så vi må ha med den operasjonelle erfaringen til dem som skal bruke det etterpå, for rett og slett få inn forståelse, og at det blir beskrevet på en måte som er gjenkjennbart for dem som er ute, for det er jo de som skal bruke det.” (Klient X, 2013).*

### *Aktiviteter*

I interaksjonsmodellen argumenteres det for at aktiviteter mellom bedrifter bør foregå i samarbeid for å styrke relasjonen. Samtidig formes interaksjonen av både miljøet og atmosfæren. Dette kommer klart frem fra da informantene prøvde å beskrive aktiviteter de gjør sammen;

*“Disse jobbene er ofte prosjektbasert, med noen møtearenaer med dem, men vi sitter mye oss hos selv og gjør jobbene. Fordi mye av arbeidet har et analytisk preg hvor vi deler opp et system i en del elementer og vurderer/analyserer det, for så å skrive en rapport som sendes til kunden. Så mye av det vi gjør er rapporter. Så er det en del andre jobber som hvor vi er inne å gjøre arbeidsprosessmøter med dem, kikke på spesifikke ting, og identifisere problemområder eventuelt risikoer for så å gjøre en vurdering av det, og så lage en rapport på det.” (Konsulent X, 2013).*

Dette tyder på at hoveddelen av prosjektene gjennomføres på egenhånd av konsulentbedriften. I initieringsprosessen og i forhandlingene rundt omfanget av prosjektavtalene gjør aktørene derimot enkelte aktiviteter sammen. Som beskrevet i casebeskrivelsen (se punkt 4.5) inneholder datainnhenting aktivitet som deles av klientbedriften og konsulentbedriften.

*“Det er litt forskjellig hvordan vi gjør det, noen ganger drar vi dit å henter informasjon, mens andre ganger får vi tilsendt. Det vi gjør i en tilbudsfase er at vi setter opp et prosjektteam, men dette kan forandres gjennom prosjektet.” (Konsulent X, 2013).*

*“Det er mest slik at vi leverer tegninger også jobber de ut i fra det. Vi lager jo, eller prøver, å lage et ”scope-of-work”, også får vi et tilbud om hvilke oppgaver de tenker å gjøre og hvilke ansatte de bruker og antall timer og hvilken input de trenger for å gjennomføre prosjektet. Også kommer de med nye henvendelser hvis de trenger mer underveis.” (Klient X, 2013).*

På dette området har begge partene en lik oppfattelse av hvilke aktiviteter de utfører sammen, men selv om det er lite samarbeid virker det som om partene har en god følelse angående relasjonsstyrken. I tillegg til de operasjonelle aktivitetene som omfatter aktiviteter, hvor begge bedriftene er involvert, har partene et årlig evalueringsmøte. *“Vi har også årlig møte med klientbedriften, som er et kontraktsmøte. Her går vi gjennom prosjektene og diskuterer hvordan har de vært, hva har vært bra og hva har vært dårlig.” (Konsulent X, 2013).* Under møtet diskuteres hvordan relasjonen kan bedres og hva som er bra. Informantene mente møtene var av stor nytte, men hyppigheten på et slikt møte kan være annerledes; *“Vi skulle nok hatt flere møter på høyere nivå. Men igjen, det er veldig travelt hos begge parter.” (Klient X, 2013).*

I tillegg til møtet så tas konflikter og uenigheter opp fortløpende eller underveis i prosjektet. Dette for å få klarhet i forventinger og omfang av prosjektene som pågår. Informantene har tidligere uttalt at det nære forholdet gjør det vanskeligere å ta opp enkelte saker, men at det er nødvendig for å beholde den gode relasjonen. Dette er videre forsterket i utsagn angående aktiviteter;

*“Så er det noen ganger vi blir uenige på sak. Da diskuterer vi det ofte på statusmøter. Hovedregelen er at slike gnisninger tas ut i fart. Mens disse statusmøtene, da gjør vi en evaluering av hele samarbeidet.” (Konsulent X, 2013).*

*“Ja, vi har hatt en del møter. Når vi ikke er helt fornøyd. Det meste tar vi fortløpende og det hender vi kaller dem inn til spesielle møter. Det gjorde vi for ikke så lenge side og da troppet konsulentbedriften opp med sjefer og hele pakken. Det er betryggende for oss at de tar det så seriøst.” (Klient X, 2013).*

*“Jeg tror dagens mønster og dagens arbeidsmåte er god, om den er fullstendig optimal det har vi ikke tatt noe stilling til. Dagens løsning fungerer, det er jo klart en fordel å ha en såpass tung kompetansebedrift i Trondheim.” (Klient X, 2013).*

Sitatene tyder på at begge bedriftene er bevisste på interaksjonsmønsteret og er villige til å ta et ekstra steg dersom det er nødvendig. Samtidig tyder det på at det er godt nok, så lenge det fungerer mellom bedriftene. Selv om det ikke er optimalt. En bekymring for at enkeltepisoder overskygger alle de gode prosjektene poengteres av en informant;

*”Vi håper altså enkeltsaker ikke skal bli en trussel for relasjonen. At en liten feil på et prosjekt blåses opp og blir veldig stort, det er noe vi vil unngå. Man skal ikke glemme alt som går bra. En liten ting skal ikke ødelegge for alt det gode.” (Konsulent X, 2013).*

### **Ressurser**

Konsulentbransjen er spesiell når det gjelder deling av ressurser, da den største ressursen er kunnskapen hos konsulenten, altså aktørene. Ressurser kan omfatte penger, datasystemer, tekniske tegninger, kapital og lignende.

Klientbedriften er opptatt av høy kompetanse på de personene som jobber på deres prosjekter, da dette er ressursen de er ute etter ved innleie av konsulenter. I tillegg til ressursen i form av ansatte, anses all nødvendig data som trengs for å gjennomføre prosjektene som ressurser.

Under intervjuene nevnes disse to ressursene av flere informanter;

*“Da går det på pris, åpenbart. Så er det kunnskap, det er veldig viktig. De vet at risiko ikke kan fuskes med, så kunnskap vektet høyt. Erfaring vektet. Så tror jeg til slutt tidsaspektet vurderes.” (Konsulent X, 2013).*

*“Ved å se i læreboken på hvordan forskningsmetode skal gjennomføres kan man se hvor nært man ligger det. Det vinner frem. Ved å se på delta mellom vår praksis og teoretisk optimal måte, så gjør den med minst delta det best.” (Konsulent X, 2013).*

Som et resultat av samarbeidet har konsulentbedriften opparbeidet en del datamodeller og simuleringresultater ved endt prosjekt. Disse modellene og resultatene anses som ressurser dersom en av bedriftene har nytte av disse på et senere tidspunkt.



*“Ja. De eier alle modeller og data de utarbeider selv. Vi står ansvarlige for hvordan vi bruker resultatene videre når vi tar beslutninger. Klart det ville vært en fordel hvis vi fikk alle resultatene. Da kunne vi lettere benyttet andre aktører i forskjellige faser av et prosjekt.” (Klient X, 2013).*

Konsulentbedriften skaffer seg en konkurransefordel ved å eie resultatene av tjenestene de utfører for klientsbedriften. Og de får dermed senere et fortrinn mot andre konkurrenter på de aktuelle installasjonene.

### *Aktører*

Dette avsnittet ser nærmere på hva informantene sa om hvilke aktører som bidrar i interaksjonsprosessen, og hvilke retningslinjer de har for hvilke aktører informasjonen skal i gjennom.

*“Det er jo flere kontaktpersoner, men det er jo en hovedakse med personer hvor de formelle tingene går gjennom, det er jo folk som ringer og spør og de vet jo også hvem vi er, i alle fall meg. Så prøver jeg å ta med meg flere her i fra slik at de blir kjent med flere.” (Konsulent X, 2013).*

*“Når vi utnevner en KAM til en kunde så er utfordringen at vedkommende er flinke nok og god nok og forstår kunden godt nok. Og deretter at vedkommende har nok autoritet og fullmakt til å gjennomføre det han avtaler med kunden etterpå. Og at vi prioriterer nok til han, og er gode nok til å gjøre det.” (Konsulent X, 2013).*

*“Det som er interessant i forbindelse med et tilbud er å se hvilke personen de har satt på tilbudet. Miljøet er lite, dermed så kjenner du dem som skal gjør det. Og det gjelder ikke bare konsulentbedriften men også konkurrentene. Så hvis de har plassert riktige folk, det betyr jo da at de imøtekommer kunde (som er oss). Det kan også være at de har plassert personer i et prosjekt som vi har dårlige relasjoner med. Dermed så kan det vær at de faller av allerede der. Vi har gjerne prøvd disse personene før og ikke vært fornøyde.” (Klient X, 2013).*

Dette viser hvordan bedriftene har enkeltpersoner som fungerer som ”informasjonskanaler”, og at det vektlegges å velge de rette personene i slike stillinger. Klienten påpeker hvordan de kjenner konsulentbedriften, og konkurrentene, godt nok til å vite hvilke enkeltaktører de ønsker på sine prosjekter. Informanter beskriver hvordan rollen til enkeltpersoner forandrer seg utover i relasjonen;

*“I starten opplevde jeg forholdet som veldig personavhengig, for å kalle det det. Det var nøkkelpersoner i klientbedriften som ble kjent med personer i konsulentbedriften gjennom at vi jobbet litt med dem. Og da ble det bygd opp tillitt og dermed opplevde jeg det som helt naturlig for dem å spørre konsulentbedriften gjentatte ganger, hver gang de hadde behov innenfor våre tjenesteområder.” (Konsulent X, 2013).*

*“Nei, jeg tror det har forandret seg litt. Det er mere helheten som er viktig tross alt. Likevel er det en del personer som er viktigere enn andre når man skal være et lim mellom de to bedriftene.” (Konsulent X, 2013).*

Informantene på konsulentsiden ser altså at relasjonen er mindre personavhengig og mer institusjonell. Aktørene virker til å være mer klar over at relasjoner som er for personavhengige medfører store utfordringer. Følgende nevnes i et av intervjuene når konsulent X blir spurt om utfordringer i relasjonen; *“Internt er det vel at vi til tider blir veldig personavhengig. Mens måten vi håndterer det på, er å la flere bli involvert i prosjektene hos klientbedriften, slik at de eksponeres for flere av våre ansatte.” (Konsulent X).*

Informantene på klientsiden har et annet syn på saken og uttrykker at de foretrekker færre personer å forholde seg til. De er klar over at den økende arbeidsmengden gjør at flere nyansatte på konsulentsiden settes på deres prosjekter, og poengterer nok en gang at enkeltpersoner kompetanse er den viktigste ressursen konsulentbedriften innehar;

*“Så tror jeg kanskje det fungerte bedre tidligere der konsulentbedriften hadde færre folk som jobbet mot oss og de var veldig drillet i hvordan systemene fungerer. Nå er det mer nye folk og det krever mer. Vi må forholde oss til nye personer som ikke kjenner våre rutiner og prosedyrer. Sånn sett skulle samarbeidet vært tettere.” (Klient X, 2013).*

*“Jeg tror konsulentbedriften som sådan i forhold til relasjonen til klientbedriften så er det verre å miste nøkkelpersoner. Enkeltpersoner, KAM ble nevnt som et eksempel der. Vi kan jo tenke tanken at KAM og en eller to personer til forsvinner til en konkurrent, er det da konsulentbedriften eller personene vi vil følge? Det hadde vært interessant å vite, det har jeg ikke noe svar på. Konsulentbedriften er en kompetansebedrift, og kompetansen er i form av de som er der. Det er ikke selskapet som sådan, det er ikke det at de har våre dokumenter i sharepoint løsning hos seg. Det er ikke der det ligger,*

*det er mer i personene som leverer tjenestene til oss, og det tror jeg de er klar over.”*  
(Klient X, 2013).

### 5.1.1 Diskusjon

For å forstå hvordan de ulike faktorene i interaksjonsprosessen påvirker et relasjonsforhold i konsulentbransjen er det viktig å skille mellom enkelt episoder i forholdet og langsiktige aspekter som kan påvirke og bli påvirket av enkeltepisoder (Håkansson, 1982). Ved relasjonens starttidspunkt tar klientbedriften allerede stilling til hvilke aktiviteter som skal settes ut, i dette tilfellet ulike risikoanalyser (Ford et al., 2003). Gjennom utveksling av tjenester, informasjon, penger og sosial interaksjon utvikler forholdet seg gradvis. Dette impliserer med andre ord at aktiviteter, aktør- og ressurs bånd spiller en stor rolle for utviklingen av relasjoner over tid (Håkansson og Snehot, 1995a). Undersøkelsen viser at dette er tilfellet i den aktuelle casen. Et prosjekt består av flere enkeltepisoder, og ved endt prosjekt kan enkeltepisodene sammenfattes til et aspekt som påvirker forholdet på sikt. Det må derfor skilles mellom et helhetlig syn på relasjonen i seg selv, og de individuelle episodene som omfatter den. Episodene påvirker relasjonen og vice versa (Håkansson, 1982). Informantene poengterer at det er typisk for konsulentbransjen å jobbe prosjektbasert. Dersom enkeltprosjekt er en faktor som har stor påvirkningskraft på om aktøren får mer arbeid hos klienten, er kvaliteten på utført arbeid særdeles avgjørende for relasjonen. Dette henger igjen sammen med enkeltaktørens egenskaper.

Interaksjonsmønsteret mellom partene i de foregående årene av relasjonen beskrives ikke i like stor grad av informantene. På grunn av at arbeidet består av mer eller mindre de samme tjenestene kan vi anta at det kan sammenlignes med dagens aktivitet, bare på en mindre skala. Det skal imidlertid ikke sees bort i fra at noen enkeltepisoder har større påvirkning på relasjonen enn andre. I dagens interaksjonsmønster er det satt opp gitte rammer for hvem som normalt skal ha kontakt med hvem. Det viser seg at disse rammene brytes på en hyppig basis, dette kan medføre irritasjonsmomenter for begge parter. Det kan ha en negativ påvirkning på informasjonssymmetrien mellom partene. I enkelte tilfeller kan det føre til at enkeltpersoner mister essensiell informasjon og at prosjekts tidsramme dermed forskyves. I verste fall kan det direkte påvirke arbeidets kvalitet. Dette stemmer med teorien til Axelsson og Wynstra (2002), som understreker at kommunikasjon er særdeles viktig når komplekse tjeneste utarbeides i felleskap.

En grunn til at interaksjonsmønsteret brytes kan forklares med faktorer fra miljøet, eller at aktørene ikke har tid til å gå i gjennom de avtalte kanalene for å skaffe seg informasjonen som behøves på et gitt tidspunkt. Det kan samtidig skyldes aktørenes nærhet til hverandre, som kan føre til et utformelt forhold. Et eksempel er når det blir lettere å plukke opp telefonen å ringe den aktuelle aktøren, fremfor å gå gjennom avdelingsleder som igjen må kontakte motpartens KAM og vice versa. Handlingsmønsteret er nødvendigvis ikke negativt da det kan være tidsbesparende, men aktørene må sørge for at informasjonen distribueres til de partene som påvirkes av den nye informasjonen. Håkansson (1982) poengterer i sin beskrivelse av interaksjonsmodellen at utvekslede produktet som regel er i kjernen av interaksjonen, og at produktet har en signifikant påvirkning på forholdet.

Woo og Ennew (2004) utpeker transaksjonskvalitet som et område hvor videre forskning er nødvendig. Dagens transaksjonsmønster er godt tilpasset motparten, og kan dermed tolkes til å holde høy kvalitet. Samtidig har dette stor innflytelse på arbeidskvaliteten og det produktet konsulentbedriften leverer. Dette påvirker igjen kundetilfredsheten. Denne tankegangen støttes av andre forskere i feltet om kjøp av profesjonelle forretningstjenester, hvor det poengteres at kvaliteten på det endelige produktet må tilfredsstille klientens forventninger for at forholdet skal kunne utvikles videre (Axelsson og Wynstra, 2002; Laing og Lian, 2005b).

De operasjonelle aktivitetene som deles gjennom et prosjekt varierer etter prosjektets størrelse og natur. I prosjekter som omfatter tekniske sikkerhetsanalyser er hovedtyngden av delte aktiviteter i oppstartsfasen. Ved et større prosjekt er ofte oppstartsmøtet den første felles aktiviteten partene gjør. Her gjennomgås "scope-of-work" og annen relevant informasjon. Konsulentbedriften får så fritt spillerom til å gjennomføre sin del av oppgaven. Det er imidlertid ikke uvanlig at det må suppleres med informasjon, som fører til at partene har kontakt flere ganger i løpet av prosjektet. Ved prosjekter for HMS-avdeling deler partene aktiviteter i større grad gjennom hele prosjektet. Konsulentbedriften er avhengig av klientbedriftens kunnskap om operasjonell drift for å kunne utføre godt arbeid (Clark og Fincham, 2002). Selv om tjenestene som leveres er relativt komplekse gjøres overraskende lite aktiviteter i fellesskap. Dette er til tross for at begge parter anser relasjonsforholdet som sterkt. Funnet kan antakelig forklares ved at konsulentbedriften opparbeider seg en så intim kunnskap om klientbedriften, slik at de ikke lenger har behov for å dele aktiviteter i like stor grad (Håkansson, 1982). Informasjon rundt klientbedriftens arbeidsprosesser, preferanser og tidligere modeller er allerede kjent, og det er dermed ikke behov for å innhente den fundamentale informasjonen. Det antas derfor at aktørene deler flere aktiviteter i de tidligere

relasjonsfasene, og at en eventuell ny aktør har større behov for deling av aktiviteter. For teknisk avdeling kan arbeidets natur forklares av mangelen på delte aktiviteter. Dersom konsulenten får nødvendig informasjon i startfasen kan de utarbeide nødvendige tekniske rapportene på grunnlag av eksisterende modeller og kunnskap. Disse modellene utvikles imidlertid over tid, og det kan ikke legges skjul på at delte aktiviteter tidlig i relasjonen spiller en stor rolle for påvirkningen av forholdet.

Konsulentbedriften overlates i større grad til seg selv ved utarbeidelse av tekniske rapporter, og det kan forekomme uoverensstemmelser i arbeidet. Scenarioet beskrives i casen (se kapittel 4.5), og skjer som oftest dersom konsulentbedriften starter på arbeidet før den offisielle PO kommer. Det fremstår imidlertid som at de aktuelle partene er enige om hvilke aktiviteter som hører til hvem. Konsulentbedriften ytrer selv at dette er en kalkulert risiko som de tar, for å kunne yte bedre service til klientbedriften. Dette kan igjen forklares ved faktorer i miljøet og atmosfæren, implisitt tidspress og graden av nærhet. Men dette kan også utløse konflikter og uenigheter. Det poengteres allikevel fra begge parter at uenighetene aldri har vært kritiske for relasjonen. Dette viser at partene alltid klarer å løse uenighetene på en tilfredsstillende måte. Informantene poengterer selv at uenigheter i prosjektene løses fortløpende, og ved de årlige møtene diskuteres relasjonen i helhet. Aktivitetene viser at de aktuelle bedriftene er villig til å imøtekomme motparten. Clark og Fincham (2002) anser dette som spesielt viktig fra konsulentens ståsted, da et vellykket samarbeid er strekt avhengig av gjensidig tillit og hvorvidt konsulentselskapet klarer å skape det rette inntrykket. Selv om partene er bevisste på dagens interaksjonsmønster og er i overensstemmelse om hvilke aktiviteter som deles, ligger disse aktivitetene i kjernen av relasjonen og påvirker til en viss grad enkeltepisoder, som igjen påvirker hele relasjonsbildet. Under intervjuene uttrykker en av konsulentene frykt for at enkeltepisoder skal svekke relasjonen. Dette er i samsvar med hva Håkansson (1982) poengterer, samtidig med at utfallet av et enkeltprosjekt kan ha store konsekvenser for relasjonen.

Aktørene i relasjonen deler til en bestemt grad ulike ressurser i løpet av et prosjekt. I tillegg til ressurser i form av tekniske tegninger og modeller er det konsulenten, som enkeltaktør, som utgjør hovedressursen i relasjonen (Werr og Styhre, 2002). Tekniske tegninger og informasjon deles gjennom en sharepoint-løsning eller ved personlig overrekkeelse. Ressursen er essensiell for at konsulenten skal kunne utføre sine analyser. Innholdet i ressursene som deles mellom de to aktørene er svært teknisk. Dette er en faktor som indikerer en tett relasjon (Håkansson, 1982). På grunnlag av informasjonen har konsulenten en stor påvirkningskraft på

klientbedriftens valg videre. Dette kan gi store økonomiske konsekvenser. Det at klientbedriften legger et stort ansvar hos konsulentbedriften viser en høy grad av tillit, samtidig som det gjenspeiler en tett relasjon (Håkansson, 1982). Det viser seg at konsulentbedriften gjennom en årrekke har opparbeidet seg et konkurransefortrinn i den forstand at de eier modeller og resultater fra tidligere prosjekt. Situasjonen kan beskrives en form for "lock-in", hvor klientbedriften til en viss grad tvinges til å bruke konsulentbedriften gjentatte ganger (Johnson et al., 2011). Det ser imidlertid ikke ut som konsulentbedriften utnytter dette til å presse opp prisnivået på tjenestene. Til tross for at det ikke er laget en kontrakt som tvinger aktørene til å samarbeide, kan denne formen for avhengighet sammenlignes med bruken av "exclusive" og "no-compete" klausuler i kontrakter.

Konsulentbedriften er alltid ute etter å bruke den opparbeidede ressursen i nye prosjekt. På grunn av eksisterende ressurser i form av modeller og gamle resultater hos konsulentselskapet, kan de ha en fordel i anbudsrunder, og implisitt bruke mindre timer på et prosjekt. At konsulentbedriften har opparbeidet seg disse ressursene er nødvendigvis ikke negativt for klientbedriften, da ønskede tjenester leveres raskere i et presset marked. Faren kan imidlertid være en viss grad av avhengighet, som kan få økonomiske konsekvenser dersom klientbedriften velger å skifte konsulentselskap. En eventuell ny leverandøren må opparbeide egne modeller og resultater, som kan være ressurskrevende for begge parter. Hvordan ressursene deles i dagens interaksjonsmønster ser ikke ut til å påvirke relasjonen i noe stor grad. Men det forventes at ressursdelingen i de tidlige fasene av relasjonen spiller en større rolle.

Gjennom hele interaksjonsprosessen spiller enkeltaktører en stor rolle for relasjonsutviklingen. Dette gjelder ikke bare dagens mønster, men også i et historisk perspektiv i følge informantene. For konsulentbedriften er enkeltaktører deres ambassadører og bedriftens viktigste ressurser. I likhet med hva Håkansson (1982) beskriver, benyttes ofte personlige kanaler for å overføre "myk data". Eksempelvis mindre kontraktsavtaler og generell informasjon mellom aktørene. Kanalene blir over en tidsperiode uformelle, mens det tekniske aspektet fremdeles er formelt. Funnene tyder på at konsulentbedriftens bevisst velger hvilke enkeltaktører som er i kontakt med klienten. Dette er klart et strategisk valg, som viser at konsulentbedriften er klar over avgjørelsens viktige betydning (Lian og Laing, 2007; Clark og Fincham, 2002). Samtidig uttrykker klientbedriften at det er betydningsfullt for dem at konsulentbedriften setter sammen et prosjektteam med enkeltaktører som de har gode erfaringer med. Implisitt betyr dette at enkeltaktører med høy fagkompetanse er

avgjørende for at konsulentbedriften i det hele tatt får et prosjekt. Homburg et al. (2002) understreker at utstrakt brukt av samme enkeltaktør kan føre til at relasjonen avhengiggjør seg av denne aktøren. Undersøkelsen viser at KAM for konsulentbedriften er en nøkkelaktør for dagens relasjon, som poengteres av begge parter. Informantene på begge sider er i overensstemmelse om at enkeltaktører spiller en stor rolle historisk sett, og er en av hovedgrunnene til at konsulentbedriften har klart å utvikle forholdet til hva det er i dag. Dagens syn på enkeltaktører er imidlertid litt annerledes, hvor det råder en uoverensstemmelse om hvor viktige enkeltaktører er. Klientbedriften uttrykker at det er enkeltaktører som utgjør hovedgrunnen til at konsulentbedriften får så mye arbeid, og at de ønsker å forholde seg til disse. Dette understreker hvor viktig enkeltaktører er for at klientbedriften skal gi arbeid til konsulentbedriften. Implisitt stor påvirkningskraft på relasjonsforholdet, spesielt i konsulentbransjen. Da det er kunnskap konsulentbedriften selger, er det samtidig naturlig at klienten ønsker de aktørene med mest kunnskap. På motsatt side mener konsulentbedriften at de gjennom en utskiftning av prosjektdeltakere klarer å trekke fokuset vekk fra enkeltaktører. Dette stemmer overens med tankegangen til Homburg et al. (2002).

Klientbedriften uttrykker forståelse for at nye enkeltaktører må få erfaring, siden markedet er presset. De ønsker likevel å forholde seg til de kjente enkeltaktørene. Lian og Laing (2007) er enige i at enkeltaktører er viktige når det kommer til kjøp av konsulent tjenester, men stiller seg spørrende til om de styrker en langsiktig relasjon sett fra klientens side. Ut i fra undersøkelsene virker det som enkeltaktører har en stor rolle mellom aktuelle klient – konsulentforhold, selv fra klientens perspektiv. Klientbedriften uttrykker selv hvor viktig enkeltaktører er, og bidrar til oppbygging og vedlikehold av relasjonen. Lian og Laing (2007) peker på treghet og opportuniste som mulige årsaker for at enkeltaktører ikke påvirker relasjonen positivt over tid. I den aktuelle casen viser funnene ingen tegn på dette.

Klientbedriften har stor tillit til at motparten leverer produkt av høy kvalitet til avtalt tid, noe som konsulentbedriften stort sett innfrir. En viss uoverensstemmelse rundt viktigheten av enkeltaktører spiller liten rolle i dagens situasjon. Dette kan skyldes aktørenes gjensidige tillit og integritet.

De ulike faktorene aktiviteter, ressurser og aktører danner interaksjonsprosessen og har påvirkning på relasjonen. Utfallet av et enkeltprosjekt har stor påvirkning på relasjonen i et historisk aspekt. Ford et al. (2003) poengterer: *“Beyond a certain point, trust between business companies can only be built on actions, rather than promises”* (Ford et al., 2003, s.

55). Aktørene skaper gjennom gjentatte vellykkede prosjekter et forhold hvor partene stoler på hverandre i den grad at de er sikre på at konsulentbedriften leverer kvalitetsprodukter til anstendig tid og pris. I likhet med Williamson (1981) sin transaksjonskostnadsteori viser denne casen at gjentatte transaksjoner styrker relasjonen. De delte aktivitetene viser seg å ha en større betydning tidlig i relasjonen, da disse skaper fundamentet for dagens felles aktiviteter. Partene er helt avhengig av å dele tekniske ressurser. Den viktigste faktoren i interaksjonsprosessen viser seg å være enkeltaktører. Interaksjonsprosessen har en stor påvirkning på relasjonsforholdet. Selv om partene på noen av områdene er i uoverensstemmelse om viktigheten av ulike faktorer er det ingen grunn til å tro at dette har en sterk påvirkningskraft på forholdet, så lenge partene har en sterk gjensidig tillit. Dette impliserer likevel at konsulentbedriften må være påpasselig med valg av enkeltaktører.

## 5.2 Atmosfære

### *Foreventninger*

Atmosfæren mellom aktørene avgjør hvordan forholdet mellom de er. I den grad atmosfæren påvirker interaksjonen i relasjonen, er det motsatte også tilfelle. De faglige forventningene klienten har til konsulentbedriften er et element som fremheves av informantene;

*“Vi har gjerne forskjellige kriterier. Det er ingen tvil om at pris teller veldig mye. Det er ganske omfattende studier som koster noen kroner. Så pris teller mye, men også kvalitet. Nå kjenner vi jo konkurrenten også, så vi er sikre på at alle klarer levere tilfredsstillende kvalitet. Ikke noe problem det.” (Klient X, 2013).*

Dette viser at klienten har forventninger til pris og kvalitet i de prosjekter konsulentbedriften utfører for dem. Konsulentene vektlegger faktorene annerledes;

*“Det er ikke noe motiv for dem å differensiere på informasjon. Snu på det. Dere ønsker å gjøre en studie, dere har tre ulike leverandører, du vet styrken til hver enkelt, det vet du som innkjøper. Du skal ha gjort en sikkerhetsstudie. Eksempelvis, hva er risiko for denne båten? Du har ett motiv. Det er å få den beste studien. Penger betyr litt mindre i den settingen, men prisen mellom de tre tilbyderne er ofte lite, eller minimal. Da er du egentlig interessert i kunnskapen, kompetansen og kvaliteten de leverer. Det er det eneste som betyr noe for en innkjøper.” (Konsulent X, 2013).*

Konsulentbedriften viser til at faglig dyktighet og kvalitet er veldig viktig, og at pris ikke nødvendigvis er avgjørende. Konsulentbedriftens tjenester er i natur veldig komplekse, og det



poengteres at klientbedriften ikke har full kapasitet til å kontrollere kvaliteten av prosjektene. Men det finnes metoder på hvordan de kan verifisere arbeidet de får levert fra konsulentbedriften;

*“... ja det kan vi. Vi har kanskje ikke all kunnskap, men da kan vi bruke andre konsulenter. Konkurrenter. Da lar vi de gjøre samme analyse, eller gi dem resultatene konsulentbedriften leverer. En tredjepartsverifikasjon som vi kaller det. Det er fullt ut akseptabelt.” (Klient X, 2013).*

Evnen til å levere kvalitet begrenses til enkeltpersoners fagkompetanse. Her settes forventninger til det faglige i relasjonen. Hvilke personer som settes på prosjektet er derfor avgjørende for kvaliteten på det endelige produktet. Det kommer frem at klienten har preferanser når det kommer til personer de ønsker i prosjektene; *“Det kan jo være det at de bruker en del juniorpersonell der vi forventet seniorer. Det igjen er jo på grunn av presset i markedet.” (Klient X, 2013).* Konsulentbedriften har ofte en utfordring med at klientbedriften er ute etter de beste enkeltaktørene. Bedriften må dermed balansere prosjektteamene med rutinerne ansatte og mindre erfarne juniorer; *“Noen ganger er kunden fornøyd med prosjektteamet, mens andre ganger ikke, men de må av og til ta til takke med det de får også.” (Konsulent X, 2013).* Utsagnet viser at konsulentene i egne øyne har endelig beslutningskraft når det gjelder sammensetningen av prosjektteam. Dette poengteres av en annen informant; *“De får aldri styre våre ressurser, det er viktig. Men jeg opplever det ikke som negativt at de vil ha våre beste folk. De kjenner oss og stoler på at vi setter sammen et bra team.” (Konsulent X, 2013).*

I et marked med preg av høykonjunktur er det viktig å opprettholde høy kvalitet på arbeidet og ivareta konsulentbedriftens integritet;

*“Så hvis man har konsulenter som tilpasser svaret til oppdraget, så går det på integriteten til konsulentene. Og noen ganger skjer det at vi skriver likt deres analyse. Og jeg er kjempeimponert over klientbedriften som utfordrer oss og stiller spørsmål angående resultater lik tidligere studier. Og slikt må vi jobbe med for å beholde integriteten. Men jeg er ikke bekymret for integriteten til konsulentbedriften.” (Konsulent X, 2013).*

## Nærhet

Nærhet mellom bedriftene er en annen dimensjon av atmosfæren. Historiske interaksjoner og intensiteten på interaksjon avgjør nærheten mellom aktørene i en relasjon, og legger igjen føringer for hvordan interaksjon utarter seg. Aktørene har jobbet sammen svært lenge. Selv om mange av informantene har kort fartstid i sine respektive bedrifter er det enighet om stor grad av nærhet i relasjonen; *“Vi kjenner dem og prater med dem på daglig basis. Det blir litt uformelt på den biten der.” (Konsulent X, 2013).* Og; *“Jeg tror de fleste som er innom huset her, fra konsulentbedriften sin side, så er det folk som har vært her lenge, de er kjent med oss, det er nokså uformell tone.” (Klient X, 2013).*

I tillegg til å poengtere nærheten i relasjonen viser de foregående sitatene at relasjonen bærer preg av å være uformell. En fordel er at en uformell atmosfære minker barrierene for interaksjon. Samtlige av informantene fra klientsiden ser også andre fordeler med en uformell atmosfære;

*“Når vi skal gjøre en jobb da, på noe av det som eksisterer, så har konsulentbedriften gjort noe arbeid på dette tidlige. Så da sitter de på kunnskap om installasjonene og da ønsker vi at de skal gjøre oppdateringen på studiene også. Da ber vi dem bare om å gjøre det uten å hente inn tilbud fra andre selskaper.” (Klient X, 2013).*

*“Men det hender seg også vi velger konsulentbedriften fordi de kjenner oss veldig godt, og vi kjenner dem godt. Så veien er veldig kort for å ta en telefon til de fremfor en konkurrent.” (Klient X, 2013).*

*“...da er det veldig greit å bruke konsulentbedriften, for de kjenner oss og vet at kontrakten vil komme hvis vi har en muntlig avtale. Det er kanskje en utfordring, systemet for å sende ut POer går for sakte. Ved å bruke andre leverandører er terskelen mye høyere for at de skal begynne med arbeidet. Vi ingeniører liker jo ikke å tenke på penger, men vil at ting skal skje fort.” (Klient X, 2013).*

Det uformelle forholdet gir konsulentbedriften et fortrinn på konkurrentene og sparer klientbedriften for tid. Det tyder likevel på at den uformelle tonen gir utfordringer, noe begge partene er klar over;

*“Det er både fordeler og ulemper med en sånn formalisering, helt åpenbart. Fordeler for konsulentbedriften egentlig. At det er så uformelt gir større fleksibilitet og jeg er*

*overbevisst over at dette gir klientbedriften raskere og bedre service for å si det sånn, i motsetning til hvis de skulle formalisert prosessene mye mer. Jeg tror også at gjennom å gjøre det på denne måten her så får de bygget opp langsiktige forhold og jeg ser ikke bort fra at det er mange ansatte i konsulentbedriften som vet vel så mye om klientbedriften sine båter, som de vet selv. Det er også en faktor. Det å ha slike lange forhold, det er fordeler med det siden man oppnår kontinuitet og dermed oppnår mer effektive tjenester.” (Konsulent X, 2013).*

*“Det har blitt litt uformelt mot konsulentbedriften, derfor er det veldig lett å ta kontakt med dem. Det har både fordeler og ulemper. Når det blir litt uformelt så kan ting dette mellom stolen. Gjerne det som går på formelle ting som kostnad og pris.” (Klient X, 2013).*

*“Det kan være økonomisk bit i det hele hvor det blir for enkelt å gå til en leverandør for du vet at der får du det du ønsker. Så har du den økonomiske biten, vi vet jo også at det koster mer, det gjør nok det. Enn at vi hver gang hadde gått ut og kjørt anbudsrunder og hele tiden presset pris. Det er nok enklere mot dem du ikke har så gode relasjoner til. Å kjøre mer knallhardt på pris.” (Klient X, 2013).*

Det virker som om nærheten gjør konsulentbedriften til den foretrukne leverandør av sine tjenester på grunnlag av den tette alliansen. Dette er et eksempel på hvordan atmosfæren påvirker relasjonen, og omvendt. Klientbedriften er også oppmerksom på at mangelfull konkurranse på prosjekter kan føre til økonomiske tap. De forklarer at det er enklere å forhandle priser med aktører som de ikke har så nære relasjoner til. Nærheten skaper et personlig forhold mellom aktørene som fører til en konfliktavers holdning. Dette kom frem gjennom flere utsagn;

*“Når vi da sliter litt med å levere fordi det er mye å gjøre hos oss eller at ting går litt på skakk, og når da et forhold er så tett så opplever jeg at det blir litt mer dramatisk enn hvis det hadde vært mot en annen kunde hvor vi kun har tidvis kontakt med. Hvis vi blir litt sene her så blir det mer formelt. Her blir det nesten litt ekkelt og veldig personlig for meg siden jeg er så tett på dem, det er noe jeg føler fra deres side også.” (Konsulent X, 2013).*

*“Det medfører utfordringer. Det blir vanskeligere å si ifra hvis man ikke er helt fornøyd med ting. Og at det på en måte blir litt... vanskeligere å bli tatt på alvor. Så det er positive og negative sider med det.” (Klient X, 2013).*

*“Det er klart, vi kjenner jo de her godt. Det er ikke noe artig å ta opp kritikk sånn, men det er klart at hvis vi må gjøre det, så gjør vi det. Det er mye lettere for oss å klage på leverandører vi ikke har så tett relasjon til. Terskelen for å kritisere er nok litt lavere.” (Klient X, 2013).*

### **Makt og avhengighet**

I tillegg til forventinger og nærhet bidrar maktforholdet til å forme atmosfæren. I en relasjon er avhengighet direkte knyttet til maktbalansen. Dersom den ene parten har makt over relasjonspartneren, er partnere til gjengjeld avhengig av parten i maktposisjonen. Maktbalansen styres ofte av de ressurser aktørene innehar og i hvor stor grad de er attraktive som relasjonspartnere. Den aktuelle casen består av en konsulentbedrift, hvor hovedressursen er kunnskap, som er avhengig av å selge sine komplekse tjenester for å overleve som bedrift. Makten i relasjonen er dermed på klientens side, som i et tradisjonelt kunde – leverandør forhold. Hvordan balansen er i forholdet kommer frem i intervjuene;

*“Store selskaper er nøye på at underleverandører har gode konkurranseforhold og utvikler seg godt. De vil ikke at en aktør skal ha hele markedet for da blir de avhengige av den leverandøren. Så de har tre til fem leverandører og er med på å utvikle de selskapene i forhold til det de ønsker selv.” (Konsulent X, 2013).*

*“Altså, det er litt opp og ned. Noen år har vi veldig god omsetning på de store prosjektene. Det har vært et par år der de har mye å gjøre. Så kan du si at vi har vært ganske avhengig av dem. I alle fall resultatmessig. Og de gir oss god omsetning. Men om vi er avhengige av å ha dem som kunde? Det blir et vanskelig spørsmål, for vi har jo sagt nei til andre, eller unnlatt og prøve oss hos andre, siden vi har hatt nok å gjøre med dem. Vi setter ikke omsetningsmål på dem som kunde, for å svare på det slik.” (Konsulent X, 2013).*

*“Vi er nok litt avhengige av dem. Vi er det. De sitter på så mye informasjon og kunnskap at de har blitt en sterk ressurs for oss.” (Klient X, 2013).*

*“Vi mente jobben kunne være gjort mye lettere enn de foreslo. Da var det mye frem og tilbake. Til slutt måtte vi sette ned foten og overstyre konsulentbedriften. Det kan vi gjøre siden det er vi som er kunden. Vi sitter på pengene. Det gikk jo også bra.”*  
(Klient X, 2013).

*“Vi klarer å få andre leverandører, men vi har hatt en periode med et smule vakuum. Dette går nok mer på enkeltpersoners kompetanse og kjennskap til klientbedriften hos konsulentbedriften, enn konsulentbedriften som selskap.”* (Klient X, 2013).

Både klientbedriften og konsulentbedriften føler en grad av avhengighet til hverandre. Konsulentbedriften verdsetter en lojal og stor kunde. Salg av tjenester er levegrunnet for slike bedrifter. Klientbedriften ser derimot kunnskapen i konsulentene som en ressurs de har bruk for, siden de ikke har slike ressurser ”in-house”. Det er en gjensidig avhengighet, uten en forskjøvet maktbalanse. Både konsulentbedriften og klientbedriften mener de klarer å skaffe seg nye partnere dersom relasjonen tar slutt. Per dags dato er de fornøyde med forholdet.

### **5.2.1 Diskusjon**

Håkansson (1982) beskriver atmosfæren som en innflytelsesrik faktor, som kan ha stor innvirkning på selve interaksjonsprosessen. Hvordan aktørene kommuniserer med hverandre utvikler seg over tid. Aktørene har gjennom en årrekke opparbeidet gjensidig tillit.

Opparbeidelsen foregår gjennom en iterativ interaksjonsprosess, hvor partene jobber sammen på prosjektbasis. Dette kan beskrives som det utviklende stadiet (Ford et al., 2003).

Undersøkelsen viser at utgangspunktet for relasjonen var et ønske om å benytte seg av konsulentbedriftens tjenester, på grunn av aktørens plassering i forhold til klientbedriften.

Lokal nærhet beskrives av Parise og Casher (2003) som en sterk bidragsyter ved valg av samarbeidspartnere. Dette stemmer overens med casen. Undersøkelsene viser at aktørene ikke forblir i det stabile stadiet over en lengre periode. Ved å bevege seg mellom det utviklende og det stabile stadiet sørger aktørene for en kontinuerlig utvikling av motparten (Ford et al., 2003).

Gjennom den lange relasjonstiden utvikler de faglige forventningene seg i den grad at klientbedriften har høye forventninger til kvalitet, pris og tid. Disse forventningene kan beskrives som faglig orienterte, da de kun går på det profesjonelle aspektet mellom aktørene. Når slike faglige forventninger stilles til konsulentbedriften kan en innfrielse av disse styrke tilliten, og implisitt relasjonen. Dette stemmer med Dyer og Singh (1998) sin oppfatning av hvordan aktørene forholder seg til motpartens forventninger, og bekrefter våre funn. Slike

forventninger kan imidlertid skape prestasjonspress på konsulentbedriften. Hvordan individer reagerer på press varierer, og forventninger kan slik sett påvirke individers prestasjonsevne og dermed kvaliteten på prosjekter (Ford et al., 2003).

Konsulenten på sin side er klar over forventningene til kvalitet og tidsbruk. Imidlertid kan det virke som om de har et mer ambivalent forhold til pris. Høykonjunkturen i markedet kan se ut til å påvirket persepsjonen av at pris fortsatt er en like essensiell faktor. Oppgangen i oljebransjen fører til høyere priser og mye kapital i omløp. utfordringer kan oppstå på bakgrunn av ulike forventninger i forhold til pris. Konsulentbedriften uttaler at de aldri utnytter sin posisjon til å ta ekstra godt betalt. Deres integritet avhenger av å levere et godt produkt i forhold til både tid, pris og kvalitet.

Nærhet mellom selskapene er et annet element som danner atmosfæren for interaksjon. Nærhet skapes ved langsiktig, eller intens, interaksjon mellom bedriftene (Håkansson og Snehota, 1995b). Selskapene står hverandre nært, på grunn av at de har samarbeidet lenge. Nærheten medfører en uformell tone ved personlig interaksjon og reduserer barrierene for interaksjon mellom selskapene. Denne uformelle tonen påvirker interaksjonsmønster mellom aktørene, som senker barrieren for kontakt mellom ansatte ved klientbedriften og konsulentbedriften. Ved forespørsler er det lettere å kontakte kjente enkeltaktører. Det er ingen tvil om at dette er en fordel for konsulentbedriften. Det gir flere prosjekter, da de ikke er nødt til å konkurrere om de mindre prosjektene i like stor grad. Ulempen er at det demper konkurransen i markedet, siden mange prosjekter ikke går ut på anbud. Nærhet medfører en tidsbesparelse som klientbedriften verdsetter. Fremfor en eventuell prisreduksjon som kan oppnås ved å la flere aktører konkurrere mot hverandre. For stort press på pris kan igjen påvirke kvaliteten av arbeidet.

Et resultat av nærheten i relasjonen er personlige bånd mellom enkeltaktører i forholdet (Lunnan og Nygaard, 2011). I casen fører personlige relasjoner til at det føles vanskeligere å ta opp konflikter og uenigheter. Barrierene for slike diskusjoner er høyere sammenlignet med andre konkurrenter av konsulentbedriften. Ulempen med dette er at mindre konflikter og uenigheter forblir uberørte, og tas ikke opp fortløpende. Den tette personlige relasjonen kan også gi økt effektivitet. Bedriftene må skille mellom personlige relasjoner og profesjonelle roller. Det er deres ansvar å ta opp uenigheter og konflikter underveis.

Graden av makt og avhengighet er avslutningsvis avgjørende for atmosfæren rundt interaksjonsprosessen (Håkansson, 1982). Begge bedrifter bekrefter at de i en viss grad er

avhengige av hverandre. Det er imidlertid ikke slik at klientbedriften har store problemer med å erstatte partneren i dagens marked. Fordelene relasjonen medfører er av strategisk viktighet for begge bedriftene. Strategisk bruk av motpartens ressurser og komplementære bidrag er i følge Johnson et al. (2011) kriterier for en vellykket relasjon. Begge parter i relasjonen ytrer med sikkerhet at dagens markedssituasjon gjør at de klarer seg, selv uten den aktuelle relasjonen. Dette gir en klar indikasjon på en nøytral maktfordeling mellom aktørene. En skjev maktfordeling fører til bundet avhengighet og er ikke gunstig for en langvarig relasjon (Håkansson et al., 2009). Funnene tyder på at klientbedriften i utgangspunktet har større makt enn konsulentbedriften, da de kjøper et produkt i form av kunnskap. I praksis utnyttes ikke maktposisjonen. Dette kan skyldes den høye graden av gjensidig tillit.

Emnet atmosfære inneholder ulike faktorene som kan legge retningslinjer for hvordan interaksjon foregår i relasjonen. Aktørene utvikler en høy grad av nærhet, og har samtidig en form for gjensidig avhengighet uten noen stor maktforskyvning. Angående de faglige forventningene er det kjøper, altså klientbedriften, som stiller kravene. Konsulentbedriften har en oppfatning som stemmer godt overens med de reelle forventningene, men de har et litt mer ambivalent forhold til pris. Forholdet kan skyldes rammeavtalen, eller høykonjunkturen i markedet. Hensynet til økonomisk avkastning er avgjørende for alle relasjoner bedriften har, og kan ikke ignoreres som en avgjørende faktor. Funnene tyder på at de ulike faktorene i atmosfæren har en påvirkning på relasjonen på et gitt stadiet. For oppbyggingen av en relasjon er utvikling av nærhet være nødvendig for kontinuitet.

### 5.3 Miljø

I følge aktørene befinner de seg i en bransje som er i sterk høykonjunktur. De har mye arbeid og svært dårlig tid. Konsulentbedriften beskriver det slik;

*”Det er en spesiell bransje dere ser på. Alle i oljen er presset på tid. Det er et enormt oppsving i bransjen. Klarer du ikke drive butikk i bransjen nå, da er det dårlig ledelse. Fordi tilbudet... etterspørselen er større enn tilbudet.” (Konsulent X, 2013).*

Selve strukturen i markedet preges sterkt av en utstrakt bruk av konsulent tjenester. Det er vanlig at spesifikke komplekse oppgaver settes ut til konsulentbedrifter. Og det viser seg at det er en gjennomgående bruk av slike tjenester i flere avdelinger i klientbedriften. Funnene begrenser seg imidlertid til to avdelingers bruk av slike tjenester, noe som klient X poengterer ved å uttale seg om hans avdelings bruk av profesjonelle forretningstjenester; *”Jeg må nesten svare for mitt fagfelt og min avdeling” (Klient X, 2013).* Informantene på klientsiden

beskriver at de har kontakt med ulike konsulentselskap for de ulike fagområdene, men at de ikke har skriftlige avtaler med alle. På den ene avdelingen informeres det om at; *”Vi har kun rammeavtale med en klientbedrift, men jobber med en avtale med en leverandør til. De andre får vi bare markedspris til og et tilbud.”* (Klient X, 2013). På den andre avdelingen beskrives følgende; *”For øyeblikket har vi bare to rammeavtaler, en med klientbedriften og en med konkurrent 1”* (Klient X, 2013).

Konsulentbedriftene har sin hovedvirksomhet nasjonalt, men har også virksomhet i utlandet, hvor klientbedriften benytter seg av deres tjenester. Lokalt er tettheten og konsentrasjonen av kjøpere som potensielt kan være kunde for tjenestene konsulentbedriften tilbyr relativt høy, da det finnes en rekke store aktører i olje og gass sektoren i Trøndelag. Under intervjuer med konsulentbedriften kom det frem at det imidlertid ikke alltid hadde vært slik. Konsulent X beskriver tilstanden tidlig på 80 tallet slik; *”Også, ja, da var jo konsulentbedriften den eneste rådgiveren som drev med risikoanalyser i Trondheim”* (Konsulent X, 2013). I dagens marked befinner det seg imidlertid andre konkurrenter for konsulentbedriften som også har lokalisert seg i Trøndelag gjennom årene. Bransjens høykonjunktur skaper et aktivitetsnivå som gjør at det er en større utfordring å skaffe nok ressurser. Dette poengteres fra begge bedrifter;

*”Aktivitetsnivået har økt hos begge parter slik at konkurransesituasjonen har endret litt på seg, fordi vi ikke klarer å levere alt de trenger. De trenger det ofte raskere enn hva vi klarer å levere. Fordi det er så mye høyere aktivitet nå så trengs flere aktører.”* (Konsulent X, 2013).

*”Generelt er det et problem med å skaffe nok ressurser. Jeg tror ikke vi i Trondheim er så utsatt på lik linje som for eksempel Stavanger, her er det enda mer trøkk og kamp om ressurser.”* (Klient X, 2013).

Sistnevnte poengter at Trøndelags markedsstruktur mest sannsynlig ser annerledes ut enn hvordan den er i Norges oljehovedstad Stavanger. Mangelen på ressurser resulterer i et enda større tidspress, som trekkes frem flere ganger av alle informantene på begge sider. Dette kan påvirke på kvaliteten av arbeidet;

*”Vi opplever noen ganger at når vi mottar en forespørsel så må vi si vi ikke kan levere dette her pga mangel på tid. Da gir vi ikke noe tilbud på forespørselen. Da hender det noen ganger at de kommer tilbake og utvider tidsfristen. Det er veldig sjeldent det er en bransje som er sånn. I alle fall er det min erfaring.”* (Konsulent X, 2013).



*Og de fleste skulle gjerne hatt ting gjort i går. Det er nok generelt i vår bransje at en er litt på hælene. (Klient X, 2013), og "Det er veldig typisk at ting skulle vært gjort i går." (Klient X, 2013).*

*"Arbeidsmarkedet er også presset, i alle fall den "konsulent biten". Så det er ikke alltid vi får tak i folk når vi ønsker det." (Klient X, 2013).*

*"Det har vært mere jobber vi ikke har kapasitet til å gjøre og samtidig hatt større tidspress på noen jobber. Det kan gå ut over kvaliteten" (Konsulent X, 2013).*

På grunn av lovverk og strenge krav fra myndighetene er det et sterkt fokus på sikkerhet innen olje og gass sektor. Kravene må opprettholdes selv om markedet er presset for ressurser.

*"Det går fort i svingene, men allikevel skal ikke det gå på bekostning av sikkerhet og slike ting. Dette ligger i fokus uansett, og vi har tid. Men de fleste prosjekt, gjerne store prosjekt er avhengig av å holde tidsfrister." (Klient X, 2013).*

*"I noen tilfeller har de kravene enorme økonomiske konsekvenser. Hvis de blir forsinket med produksjonen er det snakk om så mye penger at du vil ikke tro det. At man blir ferdig med prosjektplaner innenfor tidsrammen er veldig viktig. Om det må gjøres endringer så koster også dette en enorm pengesum." (Konsulent X, 2013).*

Konsulentbedriften poengterer at selv med et enormt press på tidsfrister og mangel på ressurser, kan alt kjøpes for penger dersom villigheten er tilstede;

*"Men igjen da, når man får så mange forespørsler så går det nesten bra med oss uansett. Ulempen for klientbedriften er jo at de ikke får en høy nok prioritet. Alle er presset på tid. Hvis klientbedriften skal kjøpe seg prioritet... Jeg omformulerer meg. Prioritet kan kjøpes, men jeg er ikke sikker på at de er villige til å betale for det. I prinsippet får de største kundene prioritet, men i praksis er vi ganske flinke til å prioritere våre prosjekter jevnt." (Konsulent X, 2013).*

Relasjonsforholdet mellom aktørene har en historie som strekker seg over en lengre tidsperiode. De kjenner derfor klientbedriftens rutiner og arbeidsmåter, og kan omstille seg etter klientbedriftens ønskede arbeidsoppgaver; *Vi tror kanskje de leser tankene våre. De vet akkurat hva vi vil ha, så ofte får vi det servert rett i fanget. (Klient X, 2013).*

Konsulentbedriften har allikevel andre kunder innenfor de samme fagområdene som de leverer tjenester til, men poengterer at større kunder prioriteres; *"I prinsippet får de største*

*kundene prioritert, men i praksis er vi ganske flinke til å prioritere våre prosjekter jevnt”* (Konsulent X, 2013). Gjennom interaksjon med ulike klienter sørger konsulentbedriften for at de holder seg i front når ny kunnskap om fagområdet utvikles; *”Teknologiutvikling er det innenfor dette fagområdet snakk om metode Hva er ”state-of-the-art” på metodesiden, og vi har vært flinke til å ligge i front der på den delen.”* (Konsulent X, 2013).

Et høyt aktivitetsnivå gjør at konsulentbedriften ikke alltid klarer å levere etterspurte tjenester, selv om de hovedsakelig ønsker å velges på grunnlag av kvalitet;

*”Det som har skjedd i det siste er at det er så mye aktivitet, både hos dem og oss, slik at de må spørre andre enn oss også. Det har litt med kapasitet og tempo i bransjen også. Men vi vil de skal spørre oss, alltid”* (Konsulent X, 2013).

Ved å levere profesjonelle tjenester som svarer til klientens forventninger anser klientbedriften at de også har tilgang til arbeid i dårligere tider;

*”I dårligere tider har vi fortsatt jobber hos dem, men det vil føre med seg mindre aktivitet hos dem også hvis det skulle gå nedover. Selv om de kjører noen formelle tilbud på store jobber, så plukker vi alltid opp småting vi kan gjøre for dem.”* (Konsulent X, 2013).

### **5.3.1 Diskusjon**

Miljøet som aktørene befinner seg i, spiller en særdeles stor rolle for hvordan organisasjonene velger å handle (Håkansson, 1982). Et relasjonsforhold kan ikke analyseres isolert, men må betraktes i et større perspektiv. Hvorvidt bransjen er i høy- eller lavkonjunktur kan påvirke dynamikken, intensjoner og kvaliteten av arbeidet som utføres mellom aktører (Laing og Lian, 2005b; Håkansson, 1982).

Markedets struktur kan være en avgjørende faktor for valg og utvikling av relasjonen, både historisk og i dagens marked. Under hva Ford et al. (2003) beskriver som initieringsfasen av relasjonen så imidlertid markedet annerledes ut, det var på den tid veldig få eller ingen andre aktører plassert i en geografisk nærhet av klientbedriften. Den lokale tilhørigheten gjør at bedriftene deler samme kultur som i følge Johnson (2000) øker sjansen for en vellykket relasjon. Mye tyder på at dette var en av hovedgrunnene til at klientbedriften startet sin relasjon med konsulentbedriften. Konsulentenes kunnskap var også en sterk påvirkende faktor for valget. Dette viser viktigheten av enkeltaktørers kunnskap og kredibilitet når profesjonelle

forretningstjenester kjøpes, som stemmer godt overens med litteraturen (Axelsson og Wynstra, 2002; Werr og Styhre, 2002; Fullerton og West, 1996).

I følge Lunnan og Nygaard (2011) er valg av samarbeidspartner, som regel et valg av strategisk art. Bedriften må ta stilling til om de skal tilegne seg ressursen og utvikle den internt, eller om de ønsker å kjøpe tjenesten. I dette tilfellet hadde klientbedriften mulighet til å velge andre aktører som var tilgjengelig på et nasjonalt marked på tiden, men valgte en lokal aktør. Valget gjenspeiler et ønske om å ha en tett allianse med en aktør som kan levere kvalitet på kort tid. Felles språk og like kulturer påvirker samtidig synergieffekten mellom aktører på en positiv måte (Parise og Casher, 2003). Disse faktorene kombinert med hvordan Mitchell (1994) beskriver beslutningspunkter ved kjøp av konsulent tjenester kan forklare valget. Ved initieringsfasen bar markedsstrukturen et lite preg av stor konkurranse. Håkansson (1982) poengterer at konsentrasjonen av tilbydere har en sterk påvirkning av hvorvidt klientbedriften kan velge andre aktører Dette påvirker hvor presset klienten er til å velge en spesifikk aktør.

Økt aktivitet i bransjen gjør at markedsstrukturen endrer seg. Konsulentbedriften har gått fra å være den eneste tilbyder, til å være en av flere. Klientbedriftens uttalelser viser at det arbeides med å trekke inn andre aktuelle konsulentbedrifter som leverer tjenester på samme område. Dette kan forklares med den økte aktiviteten, og at konsulentbedriften ikke alltid har kapasitet til å levere de ønskede tjenestene. Konsulentbedriften får flere jobber uten å konkurrere om anbud på markedet. Dagens markedsstruktur ser ikke ut til å ta skade av dette, grunnet arbeidsmengden i markedet. Klientbedriften ytrer at pris er en viktig faktor. Informantene ytrer at det høye tidspresset i markedet har noe å si for kvaliteten på produktet. Kvaliteten som nevnt tidligere er nødvendig for at en langsiktig relasjon skal fungere i konsulentbransjen. Dersom kvaliteten på produktet blir for lav påvirker det relasjonen negativt. Implisitt kan dagens markedsstruktur påvirke relasjonen i større grad. I senere tid veksler partene mellom det utviklende- og stabile stadiet (Ford et al., 2003). Selv om det foreligger en lang historie mellom partene hvor relasjonen styrkes gjennom utallige aktiviteter er det er mulig å havne i en felle hvor relasjonen tas for gitt. Dette kan i stor grad skyldes markedets struktur.

Over tid kan markedets dynamikk spille en rolle for hvordan forholdet utvikler seg. Fra å være få aktører og et lite dynamisk miljø, til å være flere tilbydere og et mer dynamisk miljø. Konsulentbedriften tilpasser seg klientbedriften på en tydelig måte, gjennom å utvikle en tett relasjon hvor de lærer seg klientselskapets rutiner og preferanser. Dette stemmer overens med

hvordan Håkansson (1982) beskriver dynamikken i et tett forhold. Motsatt beskriver Håkansson (1982) at et mer dynamisk miljø kan føre til høye alternativkostnader. Det kan være farlig å bli for avhengig av enkelte eller et mindre antall relasjoner, som kan hindre utvikling av andre markedstilbydere. Undersøkelsen tyder på at klientbedriften til en viss grad er avhengig av konsulentbedriften, på grunn av det lange forholdet som startet i et miljø hvor dynamikken ikke var så stor. Klientbedriften innser betydningen av å bruke flere aktører på samme felt. Dette betyr ikke at den tette relasjonen med konsulentbedriften skal avskrives. Håkansson (1982) uttrykker sin skepsis til at kompetansenivået i markedet opprettholdes dersom en aktør i markedet prioriteres mer enn andre. Utviklingen og arbeidspresset i markedet sørger for at det er mer enn nok arbeid for alle aktører. Dette fører til at konsulentbedriften har arbeid hos flere klienter og dermed klarer å holde et særdeles høyt nivå på leverte tjenester.

Ulike faktorer innen relasjonens miljø har stor påvirkning på hvordan et forhold i konsulentbransjen utvikles over tid. Særegent i dette tilfellet er grunnlaget for hvordan relasjonen startet. Omstendighetene ved etablering av en lignende relasjon kan føre til et annet utfall i dagens marked. På grunnlag av en god historikk, med høy kvalitet på leverte tjenester, har forholdet utviklet seg på en god måte. Relasjonskvaliteten er derfor meget høy. Woo og Ennew (2004) stilte seg spørrende til hvordan relasjonskvaliteten påvirker arbeidskvaliteten og kundetilfredsheten. Funnene tyder på at den høye relasjonskvaliteten påvirker arbeidskvaliteten på en positiv måte, ved at partene har opparbeidet mye gjensidig tillit. Høy grad av tillit resulterer i god kommunikasjon, som igjen påvirker kvaliteten på arbeidet. God kvalitet på arbeidet fører til kundetilfredshet.

## 5.4 Tillit

Begrepet tillitt dukker opp i generell nettverksteori og i litteratur som omfatter konsulentbransjen. Det er ønskelig å måle graden av tillitt og hvordan denne påvirker relasjonen. Tilliten mellom partene gjør at konsulentbedriften kan starte forprosjekteringen før endelig kontrakt. En av informantene beskriver dette slik;

*“Det kan du gjøre hvis du har en langsiktig og god relasjon med kunden. Og er kjent med kundens systemer. Vi vet når vi er blitt enige med klientbedriften om en jobb. Så er den formelle fremgangen at de kommer med en forespørsel til oss. Vi besvarer forespørselen med noen justeringer, så aksepterer de den forespørselen og sier at. Okay, vi velger dere til å gjøre jobben. Så utgås det en PO, en ordre, på den jobben,*

*som kommer til vår økonomiavdeling. Det er mot den ordren våre timer føres mot da. Den POen da, den kan være forsinket. Vi venter ikke med å starte på jobben når det gjelder konsulentbedriften på det.” (Konsulent X, 2013).*

Siden alt skal formaliseres, godkjennes og underskrives tar oppstartsfasen av et prosjekt lang tid. Tillitten mellom partene gjør at det kan spares noe tid ved å starte opp før POen sendes ut. En av informantene på klientsiden bekrefter dette; *“Sånn sett sparer vi mye tid med å bruke konsulentbedriften, og det er viktig i denne bransjen. Andre vil kanskje ha en PO før de starter i det hele tatt.” (Klient X, 2013).*

Det er samtidig interessant å undersøke i hvor stor grad klienten har tillitt til kvaliteten på arbeidet som utføres av konsulentbedriften. Kompleksiteten i tjenestene kan føre til at en kvalitetskontroll av arbeidet kan være vanskelig å utføre fra klientens ståsted. Informanter på begge sider av relasjonen kommenterer dette;

*“De forventer jo at vi gjør det selv selvfølgelig, men de vil jo alltid ha kommentarer for de vil se det fra sitt perspektiv. Vi skal jo være uavhengig, men av og til er vi jo uenig. Vi skal jo si det vi mener de bør gjøre i et hvert tilfelle. Det er jo ikke noe mål å gi dem det svaret de vil ha, men vi har faktisk hatt et tilfelle nå på akkurat dette. ”Nå ga dere oss svaret vi ønsket oss, er dere faktisk enig i denne analysen” så de utfordret oss på den avgjørelsen. Da er det jo et dilemma selvfølgelig. Har vi da faktisk gjort jobben vår eller har vi bare fulgt det de ønsket seg mer en det vi faktisk burde. Dette er jo selvfølgelig en balanse, når det blir et så tett samarbeid er vi inne i den faren der hele tiden. Vi har jo et veldig tett samarbeid.” (Konsulent X, 2013).*

*“Det er kanskje ulempen vi har med konsulentbedriften. At vi stoler veldig mye på dem uten å følge opp godt nok. Da kan det hende vi får tilbake ting som vi ikke forventet. Vi tror kanskje de leser tankene våre. De vet akkurat hva vi vil ha, så ofte får vi det servert rett i fanget. Det hender seg at vi utfordrer dem på slike ting, eller at vi ikke er fornøyd med det vi får tilbake.” (Klient X, 2013).*

Tjenestene kvalitetssikres altså på begge sider. Konsulentbedriften kvalitetssikrer sine egne prosjekter for å beholde sin integritet. Klienten bruker tredjepartverifikasjoner for å sjekke kvaliteten. Bedriftene anser kvalitet som viktig, og har tillit til kvaliteten på arbeidet fra konsulenten, men velger samtidig å kvalitetssikre arbeidet selv. Konsulentbedriften forstår

vanskelighetene med å kvalitetssikre arbeidet, og muligheten til å opptre opportunistisk. En av informantene sier følgende;

*“Konsulentbedriften har ikke utnyttet dette på noe vis, vi har alltid prøvd å vise oss tillitten verdig. Hvis vi har prøvd å ta høye priser, prøvd og utnyttet det, så kan det hende det ville gitt effekter.” (Konsulent X, 2013).*

Selv om aktørene er klar over muligheten, avstår konsulentbedriften for å styrke tillitten mellom selskapene. Tillitten bærer preg av å være bygd opp mellom enkeltpersoner; *“Slik fungerer relasjonen veldig bra, vi en faglig enige. Slike forhold er lettere med de personene man har jobbet med tidligere. Tillitten er kanskje mer mot enkeltpersoner, ikke bedriften.” (Klient X, 2013).* Informanten poengterer at personlige relasjonene ligger til grunn for tillit til selskapet. Erfaringsmessig er det enklere å forholde seg til personer, som selskapet har god kjennskap med fra tidligere.

#### **5.4.1 Diskusjon**

Betydningen av tillit er fremhevet gjennom flere temaer. Dette trekkes frem som en essensiell faktor i nettverksteorien, og teori som omhandler kjøp av konsulenttenester (Axelsson og Wynstra, 2002; Clark og Fincham, 2002; Laing og Lian, 2005b; Morgan og Shelby, 1994; Brenkert, 1998; Ford et al., 2003; Dyer og Singh, 1998; Karantinou og Hogg, 2001). Tillit er med andre ord en faktor som påvirker relasjonsforholdet i stor grad. Kvaliteten av arbeidet er sterkt avhengig av at konsulentbedriften får tilgang til rikelig med informasjonen angående et prosjekt. Undersøkelsen viser at partene i relasjonen er åpne når de deler informasjon med hverandre, noe som igjen tyder på et gjensidig tillitsforhold (Brenkert, 1998).

Det er flere eksempler på hvor mye partene stoler på hverandre. Et eksempel er oppstartsfasen i prosjekter, hvor konsulentbedriften begynner sitt arbeid før den offisielle PO kommer.

Mindre formelle og muntlige avtaler er ofte utgangspunktet for et slikt prosjekt, og konsulentbedriften starter straks etter at denne inngås. Konsulentbedriften vet at det formelle rundt avtalen ordnes i etterkant, og at det økonomiske ikke er et problem. Konsulentbedriften velger å starte på jobben for å spare klientbedriften for tid. Dette er noe en ny aktør kanskje ikke ønsker å gjøre. Klientbedriften uttrykker at de verdsetter dette, da de ofte er presset på tid. Macaulay (1963) mener at en høy grad av tillit som regel fører til høyere ytelse.

Undersøkelsen støtter denne påstanden i den forstand at konsulentbedriften klarer å levere produkter med en gjennomgående høy kvalitet. Videre kan et eksempel som fokuserer på kvaliteten av levert arbeid trekkes frem. Kvaliteten av arbeidet har mye å si for relasjonen,

spesielt ved kjøp av konsulenttenester (Axelsson og Wynstra, 2002; Laing og Lian, 2005b). Selv om arbeidet kvalitetssikres av begge sider viser klientbedriften stor tillit til at konsulentbedriften faktisk opprettholder sin integritet. Ved et tett klient - konsulent forhold kan det være utfordrende å opprettholde integriteten. Konsulentbedriften vet til en viss grad hvilke resultat klientbedriften ønsker, og enkelte resultater kan føre til store økonomiske utgifter for klientbedriften. Samtidige kan det være fristende å opptre opportunistisk. Konsulentselskapet viser særdeles stor tillit ovenfor klientselskapet ved at de aldri utnytter muligheten til å bruke relasjonen for å øke egen fortjeneste, selv om muligheten er tilstede (Dyer og Singh, 1998; Morgan og Shelby, 1994). I kvalitetssikringsarbeidet brukes også en tredjepart, som ikke er et tegn på mistillit. Dette anses som normal praksis i bransjen, på grunn av strenge krav til sikkerhet på Norsk oljesokkel. Wathne og Heide (2000) understreker at for mye åpenhet og tillit kan gjøre en bedrift sårbar. Aktørene opparbeider seg en stor grad av tillit og åpenhet, som gjør at klientbedriften til en viss grad er avhengig av den intime kjennskapen konsulentselskapet har opparbeidet seg. Werr og Styhre (2002) anbefaler at en armlengdes avstand mellom aktørene er optimalt. Informantene poengterer at relasjonen til tider er for tett, som kan tyde på at relasjonen har oppholdt seg for lenge i det stabile stadiet (Ford et al., 2003). Dette kan føre til at partene tar relasjonen for gitt, samtidig som det kan forårsake uoverensstemmelser mellom aktørene. Så langt har det ikke hatt noen stor påvirkning på relasjonen. På grunnlag av at partene er klare over utvikling, skal det ikke ses bort i fra at det kan gjennomføres formaliseringstiltak for å oppnå det Werr og Styhre (2002) anbefaler.

Enkeltaktører spiller en stor rolle for utviklingen av relasjonsforholdet, og er helt essensielle for å stryke tilliten mellom partene. Klientbedriften uttrykker at de har større tillit til enkeltpersoner, enn til konsulentbedriften i helhet. På motsatt side er konsulentbedriften i oppfattelse av at bedriften vektet høyest. Denne uoverensstemmelsen ser imidlertid ikke ut til å ha en stor påvirkning på relasjonen, men det kan tenkes at dersom enkeltaktører forsvinner kan tillitsforholdet svekkes.

Eksemplene viser stor grad av gjensidig tillit mellom aktørene, som stadig utvikles. Tillitten mellom partene fungerer som en styringsform, da de ikke har noe form for samarbeidsavtale som direkte regulerer samarbeidet. Dette er i likhet med hva Lunnan og Nygaard (2011) poengterer. Undersøkelsen tyder på at det er unødvendig med en kontrakt som utvikles i samsvar med agentteori for disse aktørene på grunn av denne tillitten (Eisenhardt, 1989). Informantene uttrykker at en slik formell kontrakt aldri har vært noe alternativ, og at de oppnår

høyere ytelse ved å beholde relasjonen slik den er i dag. Dette bekrefter Macaulay (1963) sin teori.

Hvordan relasjonen styres har stor påvirkning på hele interaksjonsprosessen og kvaliteten på konsulentbedriftens produkt. Det er en viss uoverensstemmelse mellom persepsjonen av hvem tilliten er til. Dette ser ikke ut til å påvirke relasjonsforholdet nevneverdig.

## 5.5 Tilpasning

Temaet tilpasning omfatter informantenes meninger om hvorvidt det gjennomføres tilpasninger mellom bedriftene for å styrke relasjonen. Får bedriftene særskilt behandling sammenlignet med konkurrenter og andre aktører. Med tanke på at tjenestene som leveres er svært komplekse, har klientbedriften mulighet til å ha innflytelse på utførelsen. I interaksjonsmodellen er tilpasninger en av forutsetningene for en langvarig relasjon. En stor tilpasning for bedriftene er at selskapene her har en rammeavtale. Gjennom denne er priser fastsatt, og det viser en forpliktelse fra begge parter i et dynamisk marked. En av informantene sier følgende;

*Vi har hatt en eksklusiv rammeavtale en ganske god stund. Ofte vet de hva de vil ha, men noen ganger vet de ikke hva de vil ha og da spør de oss om råd og tips og hva som er lurt å gjøre i dette tilfellet.” (Konsulent X, 2013).*

For å opprettholde den gode relasjonen, virker det som bedriften prioriterer hverandre i en travel arbeidshverdag. En av konsulentene påpeker dette slik;

*”Vi kjenner dem godt, det er kort vei. Vi kjenner jo båtene deres og har gjort tidligere arbeid på dem før. Også hopper vi når de ønsker at vi skal hoppe. Vi har vært fleksible for å møte de kravene de stiller mot oss. Det vil jeg si. Det håper jeg at dem ser.” (Konsulent X, 2013).*

For å imøtekomme kravene fra klienten, strekker konsulentbedriften seg litt ekstra, noe også en av informantene på klientsiden uttrykker; *“Ja vi prøver og veilede dem dit vi vil ha dem. Det responderer de godt på og følger de anvisningene vi gir.” (Klient X, 2013).* I et tidspresset markedet viser klienten at de verdsetter stabiliteten de oppnår gjennom relasjonen med konsulentbedriften;

*“Dette har blitt diskutert, det er klart at å ha en stor leverandør for flere typer av våre tjenester vil gjøre leverandøren robust. Vi sikrer ekspertise, lett tilgang til høy kompetanse og*



*høy ekspertise. Og med å være mer eller mindre en totalleverandør så er det enkelt å skaffe ressurser. Mye av det arbeidet vi gjør er planlagt over lang tid, vi planlegger fort et par måneder frem i tid, til et halvår og noen ganger flere år. Man vet litt hva som kommer, men vi har også veldig mye som skulle ha vært levert i går. Og ved å ha gode relasjoner så er det enkelt å få til ting raskt.” (Klient X, 2013).*

### **5.5.1 Diskusjon**

Tilpasninger er en av flere faktor som beskrives i interaksjonsmodellen. Det poengteres at en langvarig relasjon ikke overlever uten at aktørene tilpasser seg motparten (Håkansson, 1982). Dette støttes av litteraturen om kjøp av konsulenttjenester. Woo og Ennew (2004) poengterer at aktørene viser engasjement ved å tilpasse seg motparten, som igjen styrker relasjonen. Interaksjonsmodellen viser at utvekslinger av produkter, tjenester, informasjon, finansielle transaksjoner og sosiale utvekslinger er med på å skape kortsiktige bånd. Dersom institusjonalisering og tilpasning samtidig tilføres, ligger alt til rette for en langvarig relasjon.

Funnene tyder på at konsulentselskapet prioriterer klientbedriften fremfor andre pågående prosjekter med andre kunder. Prioriteringen kan gå ut over andre kunderelasjoner, men sørger for en sterkere relasjon med den aktuelle klientbedriften. Ford og Redwood (2005) mener at en slik oppførsel kan tyde på at selskapet posisjonerer seg strategisk i nettverket sitt. Dermed styrkes enkelte relasjoner, mens andre svekkes. Hvorvidt dette er tilfellet for konsulentbedriften er ikke kjent, men det kan se ut at handlingen er bevisst fra konsulentbedriftens side, for å opprettholde den gode relasjonen med den aktuelle klientbedriften. Slike bevisste handlinger kan belyses gjennom spillteori. Denne teorien illuminerer konsulentbedriftens beslutninger og påvirkes av reaksjonene til ansatte i klientbedriften (Shubik, 1982).

Undersøkelsen ønsker å belyse hvilken grad bedriftene tilpasser seg hverandre. Presenterte eksempler visere at konsulentbedriften gjør flere tilpasninger for å imøtekomme klientbedriften. Et eksempel er at de kjenner til klientbedriftens arbeidsprosesser og preferanser. Dette viser tydelig at det er en bevisst handling for å styrke nærheten og langsiktigheten i relasjonen. Bedriftene har jobbet sammen over en lang tidsperiode, og det kan virke som om videre tilpasninger kan anses som overflødige. Håkansson og Snehota (1995b) presiserer imidlertid at tilpasninger bør skje i takt med markedets dynamikk. Dette ser også ut til å gjelde i dagens marked. En stor del av arbeidet konsulentbedriften utfører for klientbedriften handler om å oppnå sertifiseringer, eller oppfylle lovkrav. Dersom bedriften

ikke stilles ovenfor nye krav når det gjelder sertifisering og lovverk, er det heller ingen grunn til å tilpasse arbeidsoppgavene ytterligere. Informantene uttrykker at bedriftene tilpasser seg hverandre og at relasjonen fungerer. Tidligere kan det hende at tilpasninger har påvirket relasjonen betydelig, men i dag er det mindre grad av tilpasning. Det virker som om prosjektoppgavene går svært bra, på grunn av at bedriften over lengre tid har tilpasset seg hverandre og kjenner hverandres arbeidsrutiner og arbeidsprosesser. Så lenge konsulentbedriften leverer kvalitet og er oppdatert på reguleringer og lovverk kreves ikke ytterligere tilpasninger.

## 5.6 Engasjement

En annen faktor som kan ha påvirkning på relasjonens utvikling, er aktørenes evne og vilje til å forplikte seg til et forhold. Grad av forpliktelse påvirker hvor mye aktørene verdsetter å utvikle et stabilt forhold, eller hvor villig en aktør er til å gjøre kortsiktige valg for å styrke relasjonen. Dette for å opprettholde et stabilt forhold. Informantene i undersøkelsen beskriver forholdet mellom aktørene slik. Konsulentbedriften uttaler;

*”Vi vil være den foretrukne, vi vil være tett på. Vi vil at de skal ringe oss først når noe må gjøres. De skal føle det naturlig. Vi har strukket ganske langt for å levere det de ønsker på den tiden de ønsker, selv om det har vært litt stramt. De skal føle de får de rådene de skal ha da.” (Konsulent X, 2013).*

Samtidig beskriver konsulentbedriften at de største og viktigste kundene prioriteres. Ved hjelp av nøye utvalgte kontaktpersoner gir de klientbedriften mulighet til å få den beste servicen;

*”Vi må bestandig ha en KAM på de beste, største kundene våre. Som da er en støtte fra ledelsen og støtte i valg av prosjektledere. De får en prioritet i å velge først i verktøykassa mot de viktigste kundene våre. Vi har over mange år vært utrolig gode på å ha høy kvalitet.” (Konsulent X, 2013).*

Det viser seg imidlertid at de kan ha et ulikt syn på forholdet. På sin side beskriver klientbedriften hvordan de ser på forholdet;

*”Vi har en rammeavtale med konsulentbedriften, den har vært på plass lenge. En rammeavtale betyr egentlig at vi har satt priser og slik, ikke noe mer enn det. Men på en annen side så er konsulentbedriften en foretrukket leverandør innenfor enkelte tjenester, fordi at de kjenner oss og de har jobbet såpass lenge med oss, det tar da*

*kortere tid å kjøre innføring. De kjenner systemene, folkene og operasjonene.” (Klient X, 2013).*

Klientbedriften er imidlertid klar over at konsulentbedriften strekker seg langt for å bevare en god relasjon;

*”Først er det jo slik at vi får et fortrinn hos konsulentbedriften når vi skal ha utført arbeidsoppgaver. Konsulentbedriften har også uttalt at vi er en viktig kunde for dem. Og det er en fordel for oss, siden ting oftest skal skje fort.” (Klient X, 2013).*

Konsulentbedriften viser gjennom flere eksempler at de vektlegger relasjonen selv i travle tider; *”Vi er litt tatt av nivået akkurat nå, ellers har vi prioritert klientbedriften og har fått prioritering hele tiden. Jeg føler vi har klart å holde alle prosjektene innenfor rimelige rammer, og tidsperspektiv” (Konsulent X, 2013).* Dette gjelder både ved gjennomføring av prosjekter, håndtering av konflikter, og kontinuerlige tilpassinger mot klientbedriften. Samtidig viser konsulentbedriften til at de er klar over hvor viktig det er med kvalitet i gjennomføringen av hvert enkelt oppdrag;

*”Nå har vi derimot strekt oss veldig langt på en jobb i UK for å komme i mål i tide. Det blir en bra sak. Der er også vi her i Norge involvert. Vi håper altså enkeltsaker ikke skal bli en trussel for relasjonen. At en liten feil på et prosjekt blåses opp og blir veldig stort, det er noe vi vil unngå. Man skal ikke glemme alt som går bra. En liten ting skal ikke ødelegge for alt det gode. Vi er jo veldig tett på. Litt murring kan fort spre seg og sette seg. I Norge er vi ikke så flinke til å skryte over gode prestasjoner. Vi forventer heller det fremfor å bli glade over det. Så legger vi godt merke til når ting skjærer seg” (Konsulent, 2003).*

I tilfeller hvor det oppstår misnøye tar konsulentbedriften tak i problemene straks og løser utfordringene. Dette viser at de setter relasjonen høyt;

*”Så har vi en case nå hvor de var veldig misfornøyd med en del ting, eller de stilte spørsmål ved noen ting, og da hadde vi et eget møte på det prosjektet. Hvilke tiltak setter vi i gang for å løse disse problemene, og da var jeg med selv om jeg ikke var direkte med i prosjektet fordi jeg er hovedkontakten til klientbedriften.” (Konsulent X, 2013).*

Engasjementet til konsulentbedriften og måten de håndterer utfordringer på, kan beskrives av klientbedriften; *”Å imøtekomme vår missnøye, og det gjør de både på enkeltprosjekt og ikke minst når vi har de årlige gjennomgangene.”* (Klient X, 2013). Den årlige gjennomgangen tar for seg prosjektene som utføres i løpet av året. På disse møtene diskuteres erfaringer og hvordan bedriftene kan videreutvikle sin relasjon. Begge parter beskriver disse møtene som svært verdifulle for å styrke relasjonen. Konsulentbedriften viser sitt engasjement til møtene ved dette utspillet;

*”At vi møter med flere ledere på de årlige møtene håper jeg de setter pris på. Det gjør jo vi for å vise at vi tar det alvorlig. Det er ingen som vil ha mangler i forholdet. Vi løser uenigheter på en god måte. De ser også at vi er dedikert når vi setter av tid for at våre sjefer skal møte opp på disse møtene.”* (Konsulent X, 2013).

Klientbedriften beskriver viktigheten av disse møtene slik;

*”Så her er det mer et overordnet møte for å gå gjennom prosjekter fra sist år. Plusser og minuser, hva er en fornøyd med hva er en ikke fornøyd med. Hva skal videreføres og hva skal vi gjøre annerledes. Dette er verdifulle møter, men det er jo klart at det burde være halvårlige møter, kvartalmessig. Foreløpig er vi på en gang i året”* (Klient X, 2013).

I dagens pressede marked prøver konsulentbedriften å utvikle dette forholdet videre;

*”Vi prøvde i en rammeavtale at vi skulle få betalt litt ekstra for å holde vår kunnskap om dem oppdatert. Det går på konkrete ting som dataunderlag og modeller og sånt. Å holde oss kjent med det de jobber med. Men det er litt vanskelig å få til i praksis når vi sitter på to forskjellige plasser og jobber veldig prosjektbasert. Så akkurat det fungerte ikke. De må på en måte kjøpe en tjeneste, så det må være kontraktsfestet eller prosjektbasert.”* (Konsulent X, 2013).

### 5.6.1 Diskusjon

Graden av engasjement sier noe om aktørenes vilje til å beholde relasjonen (Storbacka et al., 1994). Dersom deltagerne i relasjonen viser forpliktelse og vilje til å oppfylle partnerens krav, tåler relasjonen markedsendringer bedre (Ford et al., 2003; Anderson og Barton, 1992).

Fullerton og West (1996) mener at konsulentbedrifter generelt er mer opptatt av å utvikle en relasjon mellom partene, mens klienten har hovedfokus på gjennomføring av prosjektet.

Funnene bekrefter oppfatningen av at konsulentbedriften er mer opptatt av relasjonsbygging

enn hva klientbedriften er. Dette kan forklares med et naturlig ønske om å selge flere produkter. Klientbedriften er samtidig mer opptatt av det endelige produktet. Konsulentbedriften viser sitt engasjement i relasjonen ved å utnevne en KAM i forholdet. Konsulentbedriften uttaler at kun de viktigste kundene får en nøye utvalgt enkeltaktør som skal håndtere relasjonen. Dermed får klienten med større sannsynlighet de personer som ønskes av bedriften til sine prosjekter. Viktigheten av enkeltpersoners kompetanse for kvalitet på sluttresultatet poengteres gjentatte ganger og er en synlig måte å vise engasjement på (Lian og Laing, 2007). Rapporten tyder på at aktørene hos klientbedriften har kjennskap til KAM hos konsulentbedriften, og at flere har et personlig forhold til denne enkeltaktøren, som kan påvirke interaksjonsmønsteret og nærheten til enkeltaktører. Bruken av en KAM kan også føre til effektiv kommunikasjon og tidsbesparelser. Begge bedriftene får dermed fordeler ved bruk av en KAM (Fullerton og West, 1996). Det avtalte interaksjonsmønsteret brytes til tider. Dette kan tyde på at kommunikasjonsprosessen forlenges når all interaksjon går gjennom KAM. Fordelen ved å ta i bruk en KAM overskygger imidlertid en forlenget informasjonsutveksling.

Rammeavtalen mellom selskapene viser et engasjement og forpliktelse for å bevare relasjonen. Selv om innholdet i avtalen stort sett regulerer prisene på konsulenttimer, kan kontrakten tolkes som et symbol på intensjon om å samarbeide ut avtalens tid. Avtalen gjelder som regel for tre år, og reforhandles årlig. Morgan og Shelby (1994) nevner forpliktelse og ikke minst evnen til å vise sin forpliktelse som viktig for å dele sine intensjoner i en relasjon. Begge bedriftene er åpne om sine intensjoner, som bidrar til at misforståelser og konflikter lettere unngås.

I det årlige evalueringsmøtet viser partene at de ønsker en forpliktet relasjon. Når toppledelsen deltar i slike møter viser de et engasjement for relasjonen samtidig som viktigheten av relasjonen uttrykkes. Konsulentbedriften har også toppledere til stede ved enkelte andre møter, som prosjektmøtet omtalt i et av intervjuene. Det virker som bedriftene er relativt flinke til å vise engasjement og forpliktelse til hverandre. Enkelte informanter påpeker at evalueringsmøtene kan skje oftere. Et slikt tilfelle bidrar i teorien til å klargjøre den andre bedriftens intensjoner (Håkansson og Snehota, 1995b; Ford, 2002). Graden av engasjement påvirker ikke relasjonen nevneverdig da aktørenes åpenhet bidrar til at aktørene i stor grad er klar over motpartens engasjement og forpliktelse til relasjonen. Det bekreftes imidlertid ikke at engasjement er en viktig faktor i de tidlige stadiene av relasjonsbyggingen.

Men partenes grad av engasjement kan legge føringer for hvorvidt aktørene er villige til å forplikte seg i en slik relasjon.

## 5.7 Intensjoner

Avslutningsvis trekkes sitater fra informantene frem, som omhandler hensikten med relasjonen. Her fremheves enkeltpersoners syn på relasjonen når det gjelder fremtidig utvikling av den. Begge parter av relasjonen har tenkt tanken om å arbeide tettere og utføre flere aktiviteter sammen gjennom hele prosjektperioden;

*“De ønsker seg flere typer tjenester også, de ønsker seg kanskje at folk sitter hos dem også. Tjenester som er innenfor vårt fagområde, det grenser også mot miljø og andre ting hvor vi kan levere tjenester, hvis vi ikke har kompetansen må andre gjøre den jobben.” (Konsulent X, 2013).*

*“Jeg ønsker å få det likere det jeg er vant med fra min tidligere jobb. Som sagt vil jeg jobbe mot dette for å jobbe tettere sammen på studier og undersøkelser. Det vil kreve mer forpliktelse fra oss og det er ikke sikkert vi får like mye ut av det som vi må investere i et slikt samarbeid. Det må gjøres relativt i forbindelsen med typen prosjekt som skal gjennomføres.” (Klient X, 2013).*

*“For min del, det er splittet. For noen ting er det veldig greit å bare gi små oppgaver til konsulentbedriften, mens andre kritiske ting vil jeg ha mer eierskap i under prosjektet. Oppgaver som krever mer oppfølging. Det er eksempler der vi ikke har jobbet tett nok sammen og resultatet har blitt utilfredsstillende. Da tar det lang tid å ordne opp og tidsfrister må brytes.” (Klient X, 2013).*

Vi ser at et tettere samarbeid legger beslag på flere ressurser fra begge parter. Tiden er ofte knapp og det ser ut til at bedriftene velger bort å jobbe tett sammen gjennom hele prosjektet. Det nevnes i flere av intervjuene hvorvidt den uformelle tonen mellom bedriftene kanskje bør endres;

*“Jeg tror nok de er nødt til å gjøre ting mer formelt til etter hvert. Det tror jeg dem er tvunget til nå. De er også tvunget til å ha mer enn en rammeavtale på fagfeltet. Det vet jeg de har diskutert. De er nødt til å ha minimum to rammeavtaler. Sånn sett må dem kanskje i flere sammenhenger kjøre mer formelle tilbudssammenhenger. Før var tilbudsprosessen mye kortere og mindre formell. Selvefølgelig. Da har fleksibiliteten vært stor også. Det er den fortsatt på en del av de små jobbene, men på de store*

*jobbene på flere millioner tenker de nok at de må være mer formell.” (Konsulent X, 2013).*

*“Det er fra toppledelsen, det vet jeg. Sjefen på avdelingen har sagt det til dem, men også informert oss om det. De krever to rammeavtaler på grunn av kapasitetshensyn, men også for å skape litt konkurranse. Altså utfordres vi der, de har ikke vært redde for at vi overpriser oss, men de må ha mer kapasitet og utfordre oss litt på å konkurrere. Men jeg tror nok de fortsatt ønsker et tett samarbeid. Vi får jo forespørsler ukentlig på oppgaver og tjenester de vil ha utført av oss.” (Konsulent X, 2013).*

Konsulentbedriften ser for seg en mer formell prosess i forbindelse med anbudsprosessen. De vet også at dette er et krav fra ledelsen hos klientbedriften. Formaliseringen kan medføre større konkurranse for konsulentbedriften. Rammeavtalen omtales mye under intervjuene. Det er av interesse å vite om klienten ønsker å ha en slik avtale med flere konsulentbedrifter. En informant opplyser følgende; *“...ikke enda. Vi vurderer det. Litt fordi konsulentbedriften er overbelastet... Ja.” (Klient X, 2013).* Kapasiteten legges altså til grunn for at klienten leter etter flere relasjonspartnere. Det ser ikke ut til at grunnen er et dårlig forhold til konsulentbedriften. Samtidig opplever konsulentene at klienten har liten forståelse for at de har andre kunder og kapasitetsutfordringer; *“Det var nevnt i noen eksempler på prosjekter der ting haster så kanskje de regner med at vi har kapasitet ledig, som vi ikke har.” (Konsulent X, 2013).* Konsulentene nevner en mulig løsning på å beholde den gode relasjonen selv om det er knapt med tid;

*“Det er jo ikke noe unnskyldning på noen måte, det kunne jo tenkes at vi blokker ut mer av tiden vår til arbeid for klientbedriften. En annen type kontrakt, hvor vi sitter tilgjengelig for dem og da kan de bruke de ressursene som er tilgjengelig til enhver tid. At vi kanskje kunne vært litt mer bevisst, og at vi er inne på et tidligere steg hvor vi sier her er de jobbene som kommer. Men dette kan jo vær vanskelig for klientbedriften å se frem i tid også. Plutselig skal de kjøpe seg en ny båt eller bygge en, ellers dukker det opp en ny mulighet eller et tilbud som skal inn til en annen kunde.” (Konsulent X, 2013).*

Uttalelsene viser at selskapene fortsatt har ambisjoner for relasjonen og er villige til å gjøre endringer for at samarbeidet skal fortsette. Sitatene beskriver enkeltpersoners tanker om

relasjonen og hvordan de kan se for seg å utvikle samarbeidet videre. De strategiske tankene bør sees i lys av at markedet er preget av høykonjunktur.

I to av intervjuene viser konsulentbedriften at de utvider sitt tjenestespekter til klientbedriften. En av klientene er klar over dette og sier følgende;

*Også er vi veldig opptatt på å presentere våre andre tjenester for dem. Det er faktisk den første kunden vi har fått skrevet inn nye tjenester i rammeavtalen for. Spesifikke tjenester som kunden er ute etter er alltid i rammeavtalen, men med klientbedriften har vi definert "form-of-scope" i fem kategorier. Vedlagt er det lagt ved konsulentbedriftens capability statement hvor vi presenterer våre tjenester på 80 sider. Da kan vi tilby nye tjenester uten å reforhandle rammeavtalen fullstendig. Og dette er den første kunden vi har fått til dette med. Og da følger vi opp dette på statusmøtene og diskuterer flere områder vi kan levere tjenester til dem på. Det er ganske spesielt." (Konsulent X, 2013).*

*"Spekteret til konsulentbedriften utvider seg, det vet vi. De har vært å presentert det, altså blant annet med opplæringsbit, los tankegang, barrierestyring osv. Og på de fleste elementer der så er de med på et eller annet nivå, for eksempel barrierestyring. Men igjen, jeg tror neppe at konsulentbedriften kommer der at vi kommer til å kjøpe hele spekteret, fra QRA til at vi har ferdig trente oljearbeidere med sikkerhetskurs osv i andre enden. Nei, nei, de må holde seg til kjerneområdet sitt tror jeg." (Klient X, 2013).*

Konsulentbedriften uttrykker et ønske om å bli en totalleverandør for klienten. For klientbedriften er ikke dette et uttrykt ønske. Klienten foretrekker å holde seg til konsulentbedriftens kjerneområde.

### **5.7.1 Diskusjon**

Det vises tidligere i oppgaven til hendelser hvor aktørene i stor grad uttrykker engasjement og tilpassningsevne for at relasjonen skal kunne utvikle seg i en positiv retning. Det er imidlertid en mulighet for at partene i en relasjon ikke er helt klar over motpartens intensjoner, samt hvor viktig en relasjon kan være (Ford et al., 2006; Fullerton og West, 1996). Karantinou og Hogg (2009) trekker frem at partenes tilbøyelighet til å vise villighet og lojalitet mot relasjonen er en viktig faktor for utviklingen av et relasjonsforhold. Samtidig er det usikkert om en uoverensstemmelse av intensjonsbilde kan være en påvirkende faktor for utviklingen



av relasjonen. Hvordan mulige uoverensstemmelser kan påvirke relasjonen fremgår i tre eksempler i oppgaven.

Undersøkelsen viser at begge parter i relasjonen tar stilling til om de skal utvikle relasjonen videre ved å utføre flere aktiviteter sammen eller utvide tjenesteporteføljen. Når en mulig utvidelse av aktivitetsnivået diskuteres, er det delte meninger i klientbedriften. Enkeltaktørers personlige preferanse legges til grunn for valg som tas. Noen i klientbedriften ønsker å arbeide mer sammen, mens andre kun vil gi noen oppgaver til konsulentbedriften. Samtidig gir konsulentbedriften uttrykk for et ønske om at de vil være mer involvert. Selv om det er delte meningene hos klientbedriften går det frem at de til en viss grad er klar over konsulentbedriftens villighet til å utføre flere aktiviteter i felleskap. Klientbedriften kan imidlertid ikke la en økning i felles aktiviteter gå ut over fastsatte rammer for tidsbruk og kostnader. Det kommer frem at konsulentbedriften vektlegger relasjonsbygging i større grad enn klientbedriften (Fullerton og West, 1996). Selv om partene til en viss grad er klar over motpartens intensjon, er aktørenes intensjon for videreutvikling av forholdet ulikt. Klientbedriften er ikke villig til å ta steget mot mer samarbeid da de mener at dagens aktivitetsnivå er tilfredsstillende.

Partene tar også stilling til den uformelle tonen mellom bedriftene. Konsulentbedriften ser at samarbeidet gjerne er for uformelt, selv om den uformelle tonen dem imellom i flere tilfeller øker effektiviteten. Klientbedriften er klar over dette, samtidig som de uttrykker at de må formalisere arbeidet med de store kontraktene. Begge parter ser at det er nødvendig med en formalisering og nødvendigheten av å ha rammeavtaler med flere konsulentbedrifter, for å ha nok ressurser i et marked med høy aktivitet. Konsulentbedriften viser stor vilje til å tilpasse seg markedssituasjonen. Dette viser at konsulentbedriften ønsker å utvikle relasjonen videre. Ingenting tyder på at et slikt maktforhold brukes i noe stor grad (Morgan og Shelby, 1994). Det virker som om begge bedriftene er klar over at relasjonen er viktig. Begge parter velger å bruke tid på å holde relasjonen stabil (Ford et al., 2006).

Klientbedriften må se seg om etter flere aktører fordi den aktuelle konsulentbedriften ikke alltid har kapasitet til å levere ønskede tjenester. Det ser imidlertid ikke ut til at aktørene har noen intensjon om å redusere samarbeidet eller svekke relasjonen. Undersøkelsen viser at konsulentbedriften har en intensjon om å utvide tjenesteporteføljen mot klientbedriften. Her råder en uoverensstemmelse mellom partene. Konsulentbedriften har en oppfattelse av at de er i føringen ved å tilby et bredere spekter tjenester som klientbedriften nå kjøper fra andre

leverandører. En mulig tolkning er at konsulentbedriften tror at den gode relasjonen sikrer dem større innsalg hos klientbedriften. Dette presiseres også i teorien (Håkansson et al., 2009; Storbacka et al., 1994). Klientbedriften er klar over at konsulentbedriften utvider sin produktportefølje da dette presenteres på de årlige gjennomgangsmøtene. Selv om klientbedriften er klar over utvidelsen har de foreløpig ingen tanker om å benytte seg av tilbudet. Scenarioet viser at konsulentbedriften har en intensjon om å bli totalleverandør, men at klientbedriften mener de bør holde seg til sin kjernekompetanse. Intensjoner som ikke får gjennomslag hos motparten kan gi noen utfordringer (Håkansson og Snehota, 1995b). Ved å levere tjenester med høy kvalitet over en lengre tidsperiode, forventer konsulentbedriften at de skal få mulighet til å levere flere tjenester til klientbedriften. Den høye transaksjonskvaliteten og relasjonskvaliteten påvirker dermed konsulentbedriftens intensjon med relasjonen. Funnene kan gi svar på Woo og Ennew (2004) sine spørsmål rundt påvirkningen av transaksjonskvalitet og relasjonskvalitet. Partenes ulike syn har så langt ikke hatt noen innvirkning på forholdet. Dette kan være en naturlig utvikling for konsulentbedriften i et marked hvor det er mange oppdrag for alle aktører.

Eksemplene viser at det ikke er store uoverensstemmelser mellom partenes oppfattelse av motpartens intensjon. Likevel har begge parter ønsker for hvordan ting kan være, samt planer for utvidelse av tjenester. Noen av ønskene er imidlertid gitt på grunnlag av personlige preferanser. Det er dermed uvisst i hvor stor grad ønskene vil være aktuelle å gjennomføre i fremtiden. En viktig faktor er miljøet bedriftene befinner seg i. Dette legger føringer for hva som er aktuelt å gjøre fremover for begge parter. Scenarioene som beskrives ovenfor ser ikke ut til å ha noe merkbar effekt på dagens forhold. Dette kan skyldes at aktørene allerede har etablert et tilfredsstillende aktivitetsnivå men at konsulentbedriften i større grad er villig til å gjøre endringer for å beholde klientbedriften som kunde. Denne strategien anses som naturlig, da det er klientbedriften som i utgangspunktet har makten i forholdet. Disse funnene kan tyde på at dagens aktivitetsnivå og samhandling forblir relativt uendret, og at aktørene fortsatt drar nytte av en produktiv relasjon. Dette kan begrunnes med at klientbedriften er fornøyd med konsulentbedriften arbeid, samtidig som de verdsetter den nærheten og effektiviteten de leverer når kapasiteten tillater det. Det kan imidlertid ikke sees bort i fra at en uoverensstemmelse om relasjonens formål har påvirkning på et relasjonsforhold som befinner seg i en tidlig fase av relasjonsprosessen. Aktørene i denne relasjonen har allerede opparbeidet seg et tett forhold med gjensidig tillit. Den gjensidige tilliten sammen med stor

grad av åpenhet, gjør at små uoverensstemmelser mellom partene ikke har noe påvirkning på relasjonen totalt sett.

## 5.8 Oppsummerende diskusjon

Gjennom syv ulike emner er det sett på hvordan hver enkelt faktor påvirker relasjonsforholdet mellom konsulentbedriften og klientbedriften. Undersøkelsene viser at alle faktorene vil i større eller mindre grad ha en påvirkning på relasjonsforholdet, og at faktorene har en kompleks påvirkning på hverandre. Enkelte av faktorene har imidlertid en større påvirkning på relasjonsforholdet i en tidligere fase. Noen av faktorene er mer vitale enn andre for at relasjonen skal kunne utvikle seg i en positiv retning. Av de syv vurderte faktorene, fremstår miljø, tillit, kvalitet på produkt og enkeltaktører som spesielt viktige faktorer for en relasjon i konsulentbransjen.

Miljøet aktørene befinner seg i ser ut til å styre mye av hvordan de velger å håndtere relasjonen. Få lokale tilbydere kan forklare oppstarten på relasjonen. Samtidig kan en kontinuerlig vekst i bransjen ha lagt føringer for antall transaksjoner mellom aktørene. Økt konkurranse har endret markedet, men fordi aktørene på dette tidspunkt allerede har opparbeidet en god relasjon, har ikke en endring i markedsstrukturen påvirket relasjonen i like stor grad. Høykonjunkturen i dagens marked kan ha påvirket relasjonen. Det er mindre ressurser tilgjengelig, både i markedet og hos konsulentbedriften, samt mye høyere tidspress. Faktorene tillit og kvalitet på levert har en sterk sammenheng med enkeltaktører i konsulentbransjen. Siden miljøet har lagt føringer for antall transaksjoner mellom aktørene, har gjentatte vellykkede prosjektgjennomføringer bidratt sterkt til at partene utvikler en høy grad av gjensidig tillit. Denne tilliten bidrar til åpenhet ved deling av informasjon, som igjen påvirker kvaliteten av konsulentbedriftens arbeid. Samtidig viser undersøkelsen at opparbeidelse av tillit er sterkt avhengig av enkeltaktører, og at kvaliteten på arbeidet er avhengig av kunnskapen til enkeltaktører. Det er derfor rimelig å anta at enkeltpersoners egenskaper, kunnskap og grad av involvering i interaksjonsmønsteret vil påvirke relasjonen i stor grad.

Transaksjonskvalitet og relasjonskvalitet kan ha en sammenheng med arbeidskvaliteten, kundetilfredshet og relasjonsintensjon. Disse faktorene er knyttet tett til hverandre i den forstand at kundetilfredshet i stor grad er avhengig av kvalitet på leverte tjenester. Det viser seg at det er noen uoverensstemmelser mellom aktørene. Det er blant annet et noe splittet syn på betydningen av enkeltaktører, og hvorvidt tillitten er til enkeltaktører eller

konsulentselskapet i sin helhet er avgjørende for relasjonen. Konsulentbedriften oppfatter at det er konsulentselskapet i seg selv tilliten er knyttet til, mens klientbedriften oppfatter at tilliten er knyttet til enkeltaktører. Funnene viser at aktørene utvikler forholdet i forskjellige retninger. Konsulentbedriften utvider sin produktportefølje. De ønsker å være en totalleverandør for klientbedriften. Klientbedriften ønsker kun å fortsette å ta i bruk de tjenestene konsulentbedriften har levert tidligere. På grunn av at partene i stor grad er klar over hverandres intensjoner påvirker ikke disse uoverensstemmelsene relasjonsforholdet. Dette skyldes det åpne forholdet mellom aktørene. Slike uoverensstemmelser kan ha stor påvirkning på en relasjon som befinner seg i andre stadier i relasjonsbyggingen, eller andre miljøer.

## 6 Konklusjon

Kapittelet inneholder konklusjon av studien med drøfting, hovedfunn og forslag til videre arbeid. Resultatene klargjør betydningen av ulike påvirkningsfaktorer som miljø, tillit, kvalitet på produkt og en positiv oppfattelse av enkeltaktører.

Formålet med oppgaven var å utforske hvilke faktorer som påvirker et langsiktig klient - konsulent forhold. Studien har konsentrert seg om følgende faktorer: miljø, atmosfære, interaksjon, tilpassning, engasjement, tillit og intensjon. Studien avdekker hvilke av disse faktorer som har størst påvirkning på utviklingen av et forhold i konsulentbransjen. Et spørsmål som også besvares er om partene var klar over motpartens intensjoner, og om uoverensstemmelser ville påvirke relasjonen.

En gjennomgang av litteratur om relasjonsforskning og kjøp av konsulenttjenester viste at det var gjort lite forskning på relasjonsutvikling i konsulentbransjen. En hensiktsmessig fremgangsmåte var å ta i bruk et anerkjent rammeverk for analyse av en forretningsrelasjon, for så å supplere med faktorer som er særegne for konsulentbransjen. Bruken av interaksjonstilnærming har økt forståelsen for relasjoner i konsulentmarkedet. Typisk for konsulentbransjen er at interaksjonen mellom aktørene er prosjektbasert, og at de fleste prosjektene involverer varierte aktiviteter, deling av ressurser og interaksjon mellom flere enkeltaktører over en gitt tidsperiode. Tjenestene er ofte komplekse og krever at aktørene klarer å ha god kommunikasjon. Samtidig er det spesielt for konsulentbransjen at tjenesten som leveres er basert på enkeltpersoners kunnskap. Det er konsulenten og dens kunnskap og ferdigheter som er ressursen som utveksles.

Studien viser at alle de syv faktorene er viktige. Faktorene er avhengig av hverandre og ingen av dem kan sies å være uten betydning. Noen av faktorer viste seg å ha større påvirkningskraft for en langsiktig relasjon i konsulentbransjen. Miljøet ser ut til å være viktig for hvordan aktørene i relasjonen velger å handle. Det legger føringer for valg av aktuell leverandør, konkurransesituasjon og aktivitetsnivået mellom aktørene. Det konkluderes med at miljøet spiller en stor rolle ved utviklingen av en slik relasjon. I relasjonens oppstartsfasen når aktørene ikke har opparbeidet gjensidig tillit, spiller miljøet en større rolle. Aktørenes tillit og kvalitet på levert produkt henger i stor grad sammen med enkeltaktører. Forholdet mellom partene er helt avhengig av enkeltaktører for å skape gjensidig tillit. Dersom det er høy grad av tillitt mellom partene, gir det en god relasjon og høy kvalitet på arbeidet. Det konkluderes også med at en positiv oppfattning av enkeltaktører er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for

en langsiktig relasjon i konsulentbransjen. Relasjonen er helt avhengig av økonomiske rammefaktorene, at prosjektene er vellykkede, og at kunden er fornøyd med kvaliteten på det leverte arbeidet.

En annen viktig konklusjon er at aktørenes oppfatning av motpartens intensjon ikke så ut til å være i uoverensstemmelse. Funne tyder på at partene i relasjonen er klar over hverandres intensjon, selv om aktørene har ulike ønsker for hvordan relasjonen kan utvikles. Det at partene har ulike ønsker for videre samarbeid må anses som normalt, fordi konsulentbedriften ønsker å selge flere tjenester til klientbedriften. Funnene avkrefter antagelser om at en uoverensstemmelse om relasjonens intensjon har en nevneverdig betydning for relasjonen. Det foreligger ingen bevis på om en slik uoverensstemmelse vil påvirke en relasjon i konsulentbransjen på et tidligere stadie.

## 6.1 Implikasjoner

Oppgavens hovedbidrag er et sett med nøkkelfaktorer som er viktige i utvikling av et klient – konsulent forhold. Ledere som er involvert i konsulentrelasjoner kan tjene på forståelse, kjennskap og overvåking av faktorer som er assosiert med dynamikken i slike relasjoner. Resultatene i oppgaven er relevante for klientbedriftens ledere, konsulenter og for andre forskere. Studien peker på faktorer som ligger i kjernen for utvikling av slike forhold. Ledere bør imidlertid være oppmerksomme på de ulike fasene i en klient – konsulent relasjon, og hvilke faktorer som kan spille en større rolle her. For å utvikle og vedlikeholde en langsiktig relasjon bør en strategisk tankegang implementeres før og under prosjektene. Følgende tiltak kan brukes;

- Tilpasse tilbud til klientens fremtidige behov.
- Tilrettelegge for flere årlige evalueringsmøter.
- Tillate klienten å være selvforsynt etter prosjektgjennomføring.
- Vedta prosjektprotokoller for å konsolidere tillit og omdømme.
- Utvikle personlige kontakter.

## 6.2 Videre forskning

Basert på de funn som er gjort i arbeidet, presenteres det her noen forslag til videre forskning. Det kan finnes andre faktorer som ikke er belyst i denne casen. For å øke kunnskapen om klient - konsulent forhold, bør det gjøres studier av lignende forhold i andre land og i andre markedskontekster.

Disse kan gjerne avdekke andre faktorer som er relevante for utviklingen av slike forhold. Samtidig kan casen brukes som et sammenligningsgrunnlag, og dermed bidra til en bedre forståelse av konsulentrelasjoner.

## Referanseliste

- Aakvaag, G. C. 2008. *Moderne sosiologisk teori*, Oslo, Abstrakt forl.
- Achrol, R. S. & Kotler, P. 1999. Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63, 146-163.
- Adcock, D., Halborg, A. & Ross, C. 2001. *Marketing : principles and practice*, Harlow, Financial Times/Prentice Hall.
- Anderson, E. & Barton, W. 1992. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29, 18-34.
- Aronsen, K. A. 2013. *Økning i kjøp av konsulenttenester* [Online]. VIRKE. Available: <http://www.virke.no/bransjer/bransjeartikler/Sider/%C3%98kning-i-kj%C3%B8p-av-konsulenttenester.aspx> [Accessed 23.04 2013].
- Axelsson, B. & Wynstra, F. 2002. *Buying business services*, Chichester, Wiley.
- Bennett, R. J. & Robson, P. J. A. 1999. The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11, 155-180.
- Brenkert, G. G. 1998. Trust, business and business ethics: an introduction. *Business Ethics Quarterly*, 8, 195-204.
- Clark, T. & Fincham, R. 2002. *Critical consulting: new perspectives on the management advice industry*, Oxford, Blackwell.
- Creswell, J. W. 2009. *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Los Angeles, SAGE.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. 2009. *Organization development & change*, Mason, Ohio, South-Western.
- Dyer, J. H. & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23, 660-679.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14, 57-74.
- Ford, D. 2002. *Understanding business marketing and purchasing : an interaction approach*, London, Thomson Learning.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. & Snehota, I. 2003. *Managing business relationships*, Chichester, West Sussex ; Hoboken, NJ, J. Wiley.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. & Snehota, I. 2006. *The Business marketing course: managing in complex networks*, Chichester, Wiley.
- Ford, D. & Redwood, M. 2005. Making sense of network dynamics through network pictures: A longitudinal case study. *Industrial Marketing Management*, 34, 648-657.
- Fox, K. F. A. & Kotler, P. 1980. The Marketing of Social Causes: The First 10 Years. *Journal of Marketing*, 44, 24-33.
- Fullerton, J. & West, M. A. 1996. Consultant and client-working together? *Journal of Managerial Psychology*, 11, 40-49.
- Gadde, L.-E., Huemer, L. & Håkansson, H. 2003. Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, 32, 357-364.
- Ghoshal, S. & Moran, P. 1996. Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, 21, 13-47.
- Haugland, S. A. 2004. *Samarbeid, allianser og nettverk*, Oslo, Universitetsforl.
- Hausman, A. V. 2003. Professional service relationships: a multi-context study of factors impacting satisfaction, re-patronization, and recommendations. *Journal of Services Marketing*, 17, 226-242.
- Hellevik, O. 2002. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, Oslo, Universitetsforl.
- Homburg, C., Jr, J. P. W. & Jensen, O. 2002. A Configurational Perspective on Key Account Management. *Journal of Marketing*, 66, 38-60.
- Hutt, M. D. & Speh, T. W. 2010. *Business marketing management : B2B*, [S.l.], South-Western.



- Håkansson, H. 1982. *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*, Wiley Chichester.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1989. No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5, 187-200.
- Håkansson, H. & Snehota, I. The burden of relationships or who's next. IMP Conference (11th), 1995a. IMP.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1995b. *Developing relationships in business networks*, London, Routledge.
- Håkansson, H. K., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I. & Waluszewski, A. 2009. *Business in networks*, Chichester, West Sussex, UK, John Wiley.
- Johannessen, A., Tuftte, P. A. & Kristoffersen, L. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Oslo, Abstrakt forl.
- Johnson, G. 2000. Strategy through a Cultural Lens: Learning from Managers' Experience. *Management Learning*, 31, 403-426.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. & Pyle, S. 2011. *Exploring strategy [text & cases]*, Harlow, FT Prentice Hall.
- Karantinou, K. M. & Hogg, M. K. 2001. Exploring relationship management in professional services: a study of management consultancy. *Journal of Marketing Management*, 17, 263-286.
- Karantinou, K. M. & Hogg, M. K. 2009. An empirical investigation of relationship development in professional business services. *Journal of Services Marketing*, 23, 249-260.
- Kotler, P. & Levy, S. J. 1969. Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33, 10-15.
- Kvale, S., Brinkmann, S. & Anderssen, T. M. a. R. J. F. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- Laing, A. W. & Lian, P. C. 2005a. Inter-organisational relationships in professional services: towards a typology of service relationships. *Journal of Services Marketing*, 19, 114-128.
- Laing, A. W. & Lian, P. C. S. 2005b. Inter-organisational relationships in professional services: towards a typology of service relationships. *Journal of Services Marketing*, 19, 114-128.
- Lian, P. C. S. & Laing, A. W. 2007. Relationships in the purchasing of business to business professional services: The role of personal relationships. *Industrial Marketing Management*, 36, 709-718.
- Lovelock, C. H., Vandermerwe, S. & Lewis, B. 1999. *Services marketing: a European perspective*, London, Prentice Hall Europe.
- Lunnan, R. & Nygaard, A. 2011. *Strategiske allianser*, Bergen, Fagbokforl.
- Macaulay, S. 1963. Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American sociological review*, 55-67.
- Mason, J. 2002. *Qualitative researching*, London, Sage.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Thousand Oaks, Calif., Sage.
- Mitchell, V. W. 1994. Problems and risks in the purchasing of consultancy services. *Service Industries Journal*, 14, 315-339.
- Morgan, R. M. & Shelby, D. H. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E. & Silverman, B. S. 1996. Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.
- Norskoljeoggass. 2012. *GODE UTSIKTER, GLOBALE UTFORDRINGE* [Online]. Norsk Olje og Gass. Available: <http://www.norskoljeoggass.no/no/Publikasjoner/Konjunkturrapport/Gode-utsikter-globale-utfordringer/> [Accessed 23.04 2013].
- Nyeng, F. 2004. *Vitenskapsteori for økonomer*, Oslo, Abstrakt forl.
- Parise, S. & Casher, A. 2003. Alliance portfolios: Designing and managing your network of business-partner relationships. *The Academy of Management Executive*, 17, 25-39.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*, New York, Free Press.

- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press.
- Rienecker, L., Stray Jørgensen, P., Hedelund, L., Hegelund, S., Kock, C. & Strømsnes, H. 2006. *Den gode oppgaven: håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*, Bergen, Fagbokforl.
- Ritter, T. 1999. The networking company: antecedents for coping with relationships and networks effectively. *Industrial Marketing Management*, 28, 467-479.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F. & Johnston, W. J. 2004. Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33, 175-183.
- Rudestam, K. E. & Newton, R. R. 1992. *Surviving your dissertation: a comprehensive guide to content and process*, Newbury Park, Calif., Sage.
- Shubik, M. 1970. Game theory, behavior, and the paradox of the Prisoner's Dilemma: three solutions. *Journal of Conflict Resolution*, 14, 181-193.
- Shubik, M. 1982. *Game theory in the social sciences*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- Stene, M. 2003. *Vitenskapelig forfatterskap : hvordan lykkes med skriftlige studentoppgaver*, [Oslo], Kolle forl.
- Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, C. 1994. Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International journal of service industry management*, 5, 21-38.
- Thakor, M. V. & Kumar, A. 2000. What is a professional service? A conceptual review and bi-national investigation. *Journal of Services Marketing*, 14, 63-82.
- Tjora, A. H. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- Wathne, K. & Heide, J. B. 2000. *Opportunism in interfirm relationships : forms, outcomes, and solutions*, Sandvika, Handelshøyskolen BI.
- Werr, A. & Styhre, A. 2002. Management consultants—friend or foe? *International Studies of Management and Organization*, 32, 43-66.
- Wilkinson, I. & Young, L. 2002. On cooperating: firms, relations and networks. *Journal of Business Research*, 55, 123-132.
- Williamson, O. E. 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87, 548-577.
- Woo, K.-S. & Ennew, C. T. 2004. Business-to-business relationship quality: An IMP interaction-based conceptualization and measurement. *European Journal of Marketing*, 38, 1252-1271.

## Vedlegg A: Intervjuguide #1

Start intervjuet med å informere om at intervjuet blir tatt opp.

- Hva vil vi ha ut av samtalen
  - Vi vil gjennomføre et åpent, semi-strukturert intervju
  - Vi ønsker å oppnå en forståelse for hvordan dere driver forretninger
  - Vi vil gjerne vite hvordan dere gjennomfører prosjekter med klientbedriften.
  - Til slutt vil vi vite hvilke strategisk syn dere har på samarbeidet.

## Spørsmål

- **Innledning**
  - Personalinfo
    - Hvilken utdanning og/eller arbeidsbakgrunn har du?
    - Hvor lenge har du jobbet i konsulentbedriften?
- **Arbeidsmåte**
  - Hvilke type oppdrag har dere for en typisk kunde?
  - Kan du beskrive kort hvordan bedriften går frem ved et nytt oppdrag fra start til slutt?
- **ARA (utgangspunkt i tidligere gjennomførte prosjekter)**
  - Aktiviteter
    - Hvilke aktiviteter deles mellom aktørene?
    - I hvor stor grad arbeider dere sammen?
    - Hvor ofte er det kontakt mellom partene?
  - Ressurser
    - Hvilke ressurser deles gjennom et slikt prosjekt?
      - Kunnskap?
      - Fasiliteter?
      - Finansielle ressurser?
      - Operasjoner?
      - Interne/eksterne?
    - I hvor stor grad er dere opptatt av å beskytte egne ressurser?
  - Aktører
    - Er det samme personene som har kontakt med hverandre når det skal gjøres noe, eller er det ny personer hver gang?
    - Hvor mange personer er involvert på hver side i et typisk prosjekt?
    - Beskriv kort hvordan du oppfatter følgende uttrykk i et prosjekt;
      - Tillitsforhold/åpenhet
      - Maktforhold
      - Konflikt håndtering

- **Strategi**

- Hva er deres langsiktige og kortsiktige strategi?
- Hvordan påvirker tapet av enkeltansatte relasjonen?

## Vedlegg B: Intervjuguide #2

Start intervjuet med å informere om at intervjuet blir tatt opp.

- **Intervjuet er åpent og semi-strukturert**
- **Hva vi håper å få ut av intervjuene**
  - Vi vil gå i dybden på akkurat denne relasjonen
  - Vite mer om bedriftens intensjon med relasjonen
  - Oppfattelsen av motpartens intensjon
  - Forståelse av hvordan relasjonen mot partneren har blitt bygd opp gjennom årene, fra starten frem til i dag.
  - Forståelse for hvilke utfordringer relasjonen medfører

### Spørsmål

- **ARA**
  - Aktiviteter
    - Hvilke aktiviteter deles mellom aktørene?
    - I hvor stor grad arbeider dere sammen?
    - Hvor ofte er det kontakt mellom partene?
  - Ressurser
    - Hvilke ressurser deles gjennom et slikt prosjekt?
      - Kunnskap?
      - Fasiliteter?
      - Finansielle ressurser?
      - Operasjoner?
      - Interne/eksterne?
    - I hvor stor grad er dere opptatt av å beskytte egne ressurser?
  - Aktører
    - Er det samme personene som har kontakt med hverandre når det skal gjøres noe, eller er det ny personer hver gang?
    - Hvor mange personer er involvert på hver side i et typisk prosjekt?
    - Beskriv kort hvordan du oppfatter følgende uttrykk i et prosjekt;
      - Tillitsforhold/åpenhet
      - Maktforhold
      - Konflikt håndtering
- **Utvikling av relasjonen**
  - Hvis du vet noe om hvordan relasjonen startet, fortell gjerne litt rundt det?
  - Hvordan har relasjonen utviklet seg frem til i dag?
- **Relasjonen med partnerbedriften**
  - Hvilke type involvering ønsker dere å ha i relasjonen?
  - Kan du si noe om hvordan dere ønsker å utvikle relasjonen mot partneren?

- Er nåværende interaksjonsmønster mellom partene hensiktsmessig ut i fra deres ønske om utvikling av relasjonen?
- Beskriv litt anledningen som førte til rammeavtalen mot partneren?
- Hva er hovedpunktene i avtalen?
- Ved reforhandlinger av avtalen, hvilke punkter er det størst uenighet rundt?
- Er det interne, eller eksterne, trusler mot relasjonen?
- Hvorfor har dere en slik relasjon?
- Hva tror du partneren tenker om relasjonen?
  - Og i hvilken retning tror du de ønsker å ta relasjonen?
- Hvor forpliktet føler du dere er til relasjonen?
  - Hvor avhengig er dere av partneren?
  - Hvor store konsekvenser vil det ha å eventuelt miste partneren som kunde?
  - Siden dere sitter på mye data som omhandler partneren, tror du de er redd for å bli avhengig av dere?
  - Sett bort i fra dagens historikk med partneren, hvor sannsynlig tror du det hadde vært at dere hadde fått like mye arbeid fra de som dere får i dag?

Tror du deres relasjon med partneren er annerledes enn et typisk kunde - leverandørforhold?  
(sammenlignet med lignende forhold i andre bransjer?)