

Fire bedriftsstudier om leverandørsamarbeid

Samsvarer teori og praksis?

Kristine Johnsen og Bergitte Jørgensen

Veileder
Gøril Hannås

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Masterutredningen har gitt oss mulighet til å bruke kunnskapen vi har tilegnet oss i løpet av studietiden ved Universitetet i Agder. Vi er begge interessert i fagområder rund forsyningskjede- og prosjektledelse. Valget falt på forsyningskjedeledelse med fokus på bedrifters samarbeid med sine strategiske leverandører. Grunnen til dette er at det har vært et økende fokus på innkjøp og leverandørrelasjoner i litteratur og praksis de siste årene. For å få vite mer om ledende bedrifter på Sørlandet valgte vi å gjennomføre casestudier i fire prosjektbaserte bedrifter lokalisert på Sørlandet. Bedriftene er fordelt mellom drilling- og entreprenørbransjen og vi vil vurdere hvilke føringer disse bransjene legger for samarbeidet.

I dette arbeidet har vi fått god kjennskap til litteraturen rundt strategiske leverandører og samarbeid. I tillegg har vi fått en unik innsikt i hvordan casebedriftene utfører dette i praksis. Prosessen har vært svært interessant og vi har blitt veldig godt mottatt i de fire casebedriftene. Vi har fått mye god informasjon, og vi vil derfor rette en stor takk til våre 14 informanter i Aker MH, TTS Energy, BR Gruppen og Br. Reme. Vi vil også gi en takk for god støtte gjennom prosessen til våre venner og familie. Til slutt vil vi takke vår veileder, førsteamanuensis Gøril Hannås, som har gitt oss god hjelp og veiledning underveis i arbeidsprosessen.

Kristiansand, mai 2011

Kristine Johnsen og Bergitte Jørgensen

Sammenheng

Denne utredningen tar for seg fire bedriftsstudier om leverandørsamarbeid. Prosessen ble innledet ved å kartlegge tilgjengelig litteratur, for så å vurdere om funnene fra de 4 casebedriftene samsvarte med dette.

Forsyningskjedeledelse har blitt et populært begrep og bedrifter jobber for å utvikle en mer effektiv kjede (McLaren, Head, & Yuan, 2002). Barratt (2004), Daugherty (2011) og Fawcett, Ellram og Ogden (2007) indikerer at bedrifter kan oppnå flere potensielle fordeler gjennom tettere samarbeid med sine strategiske leverandører.

Ifølge Mentzer (2004) og Morgan og Hunt (1994) er viktige elementer som påvirker samarbeid; engasjement fra toppledelsen, normer for samarbeidet, tillit og forpliktelse, informasjonsdeling, langsiktighet, avhengighet og deling av risiko og gevinst. Disse elementene har en indirekte virkning på nærheten i samarbeidet, og ble brukt for å vurdere hva som skal til for å oppnå et vellykket nært samarbeid.

Vi har undersøkt hvilke former for leverandørsamarbeid prosjektorienterte bedrifter på Sørlandet har, og casebedriftene består av aktuelle bedrifter fra drilling- og entreprenørbransjen.

Alle casebedriftene uttaler at de har gode og tette samarbeid i første del av utspørringen.

Resultatene av intervjuene og gjennomgangen av samarbeidselementene viser derimot at ikke alle casebedriftene har like tette samarbeid som først antatt.

Litteraturen hevder at det bør brukes nære samarbeid mot strategisk leverandør.

Casebedriftene viste derimot tendenser til å bruke transaksjonsbaserte tilnærminger til sine leverandører, spesielt entreprenørbedriftene. Entreprenørbedriftene er svært opptatt av pris og å opprettholde konkurransen mellom sine leverandører. Drillingbedriftene har høyt fokus på kvalitet og viser tendenser til tettere samarbeid med sine strategiske leverandører.

Vi har inntrykk av at teorien generelt ville anbefalt casebedriftene å øke nærheten i samarbeidet med sine strategiske leverandører, men på grunn av ulike karakteristikk i bransjene kan det argumenteres for at det er tilstrekkelig med mindre nære samarbeidsrelasjoner.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
FIGURLISTE	5
TABELLISTE	5
1.0 INNLEDNING	6
1.1 FORSKERSPØRSMÅL	7
2.0 TEORETISK GRUNNLAG	8
2.1 FORSYNINGSKJEDE LEDELSE	8
2.2 LEVERANDØR KLASSIFISERING	10
2.3 ULIKE TYPER RELASJONER	14
2.3.1 Transaksjonsbasert relasjon.....	14
2.3.2 Tett samarbeidsrelasjon	15
2.3.3 Kriterier for valg av leverandør og samarbeidsform	16
2.4 SAMARBEID	17
2.4.1 Bakgrunnen til samarbeid	17
2.5 FORDELER OG ULEMPER VED NÆRT SAMARBEID	20
2.5.1 Fordeler.....	20
2.5.2 Ulemper.....	24
2.6 ELEMENTER I ET SAMARBEID	25
2.6.1 Engasjement fra toppledelsen.....	25
2.6.2 Normer for samarbeidet	26
2.6.3 Tillit og forpliktelse	27
2.6.4 Informasjonsdeling.....	29
2.6.5 Langsiktighet	32
2.6.6 Avhengighet.....	32
2.6.7 Gjensidig deling av risiko og gevinst	35
3.0 METODE	38
3.1 FORSKNINGSDESIGN	38
3.2 DATAINNSAMLING OG UTVALG.....	40
3.3 METODEKRITIKK, VALIDITET OG RELIABILITET	41
4.0 BRANSJE OG BEDRIFT	43
4.1 BESKRIVELSE – ENTREPRENØRBRANSJEN.....	43
4.1.1 Br. Reme AS.....	44
4.1.2 BR Gruppen AS	45
4.2 BESKRIVELSE - DRILLINGBRANSJEN	45
4.2.1 Aker MH.....	46
4.2.2 TTS Energy.....	47
5.0 ANALYSE	48
5.1 KARTLEGGING AV LEVERANDØRSAMARBEID	49
5.1.1 Hva er samarbeid?	49
5.1.2 Prosjektbedrifter.....	50
5.1.3 Strategiske leverandører	51
5.1.4 Bedriftenes samarbeid med strategisk leverandør	55
5.1.5 Nære samarbeid og redusert leverandørportefølje	57
5.1.6 Valg av leverandør	59
5.2 ELEMENTENE I ET SAMARBEID	62
5.2.1 Engasjement fra toppledelsen.....	62
5.2.2 Normer for samarbeidet	65
5.2.3 Tillit og forpliktelse	67

5.2.4 Informasjonsdeling.....	72
5.2.5 Langsiktighet	76
5.2.6 Avhengighet.....	78
5.2.7 Deling av risiko og gevinst.....	84
5.2.8 Fordeler og ulemper.....	86
5.3 DRØFTING OG VURDERING	88
6.0 KONKLUSJON	96
REFERANSELISTE.....	100
VEDLEGG	104
VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE	104
VEDLEGG 2 – ORGANISASJONSKART BR.REME (VEIDEKKE).....	107
VEDLEGG 3 – ORGANISASJONSKART BR GRUPPEN	108
VEDLEGG 4 – ORGANISASJONSKART AKER MH (AKER SOLUTIONS).....	109
VEDLEGG 5 – ORGANISASJONSKART TTS ENERGY (TTS GROUP).....	110

Figurliste

Figur 2.1: Leverandørmatrise, basert på Olsen og Ellram (1997).....	11
Figur 2.2: Samarbeidsgrad, basert på Fawcett et al. (2007).....	14
Figur 2.3: Læringssirkel, basert på Doz og Hamel (1998).....	22
Figur 2.4: Potensielle fordeler i et samarbeid, basert på Wildemann (1988).....	23
Figur 2.5: “Tillitssirkel”, basert på Huxham og Vangen (2005).....	28
Figur 2.6: Elementenes påvirkning på nært samarbeid.....	37
Figur 5.1: Casebedriftenes relative samarbeidsgrad.....	91
Figur 5.2: Casebedriftenes læringssirkel, basert på Doz og Hamel (1998).....	92
Figur 5.3: Casebedriftenes leverandørmatrise, basert på Olsen og Ellram (1997).....	94

Tabelliste

Tabell 2.1: Fire sentrale spørsmål, basert på Fawcett et al. (2007).....	31
Tabell 2.2: Ulike relasjoner har ulikt syn på elementene i et samarbeid.....	36
Tabell 5.1: Nøkkeltall fra casebedriftene.....	48
Tabell 5.2: Leverandørtall.....	53
Tabell 5.3: Relativ grad av engasjement fra toppledelsen i casebedriftene.....	65
Tabell 5.4: Relativ grad av samarbeidsnormer i casebedriftene.....	67
Tabell 5.5: Relativ grad av tillit i casebedriftene.....	72
Tabell 5.6: Informasjonsdeling.....	73
Tabell 5.7: Relativ grad av informasjonsdeling i casebedriftene.....	75
Tabell 5.8: Relativ grad av langsiktighet i casebedriftene.....	78
Tabell 5.9: Relativ grad av avhengighet i casebedriftene.....	84
Tabell 5.10: Relativ grad av deling av gevinst og risiko i casebedriftene.....	85
Tabell 5.11: Relativ tro på fordeler ved et samarbeid i casebedriftene.....	88
Tabell 5.12: Relativ tilstedeværelse av samarbeidselementene i casebedriftene.....	90

1.0 Innledning

På 2000-tallet har det vært økende interesse for utviklingen av samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter og på hvordan dette øker verdiskapningen (Jap, 2001). Samarbeid har fått økende fokus i ledelse av forsyningskjede og fokuserer på felles planlegging, koordinasjon og prosessintegrasjon mellom partene i kjeden (McLaren et al., 2002). Håkansson & Persson (2004) identifiserer økende integrasjon mellom partene i forsyningskjeden som en klar trend det siste tiåret. Målet med forsyningskjeden er både å maksimere konkurranseevnen og lønnsomheten for den enkelte bedrift, så vel som for hele. Dagens marked blir stadig mer kompleks, dynamisk og konkurransedyktig, og bedrifter utforsker muligheter for langsiktige samarbeid med sine leverandører for å bedre sin fleksibilitet i forsyningskjeden (Handfield & Bechtel, 2002; Weele, 2005). Relatert til dette har det dukket opp et behov for tettere koordinasjon mellom kjøper og leverandør. Litteraturen viser til en økende trend mot behovet for samarbeid med leverandører (Christopher, 1992; Harland, 1996).

Dyer & Chu (1998) kommenterer at det er utviklet to vidt forskjellige modeller for ledelse av forsyningskjeden og hvordan leverandører optimalt blir håndtert.

Det transaksjonsbaserte synet, også kalt armlengdes avstand, på leverandørhåndtering oppmuntrer til minimal avhengighet og maksimering av forhandlingsstyrken. Strategien bak dette er å holde leverandøren på avstand og unngå å binde seg. Denne metoden var bredt akseptert frem til Japan, med sin suksess historie, introduserte metoder for *tett samarbeid eller partnerskap* med leverandørene på 1980-tallet.

Samarbeid i forsyningskjeden er blitt hyllet som en måte å bedre ytelsen i forsyningskjeden på (Barratt, 2004; Fawcett, Ellram, & Ogden, 2007). Dyer & Chu (1998) viser til ulike studier der det på den ene siden har blitt hevdet at nært samarbeid sammenlignet med armlengdes avstand gir overlegene gevinster, mens på den andre siden viser samarbeid seg som dyrt å implementere og vanskelig å opprettholde. Samarbeid forsterker båndene mellom partene og det blir vanskeligere å skifte ut en lite effektiv leverandør (Dyer & Chu, 1998). Akademikere og forskere viser til flere fordeler firmaer kan oppnå ved samarbeid og integrering i forsyningskjeden, men svært ofte feiler disse partnerskapene i praksis på grunn av uforutsette problemer og forutsetninger som ikke oppfylles av de involverte selskapene (Barratt, 2004; Fawcett et al., 2007; Mentzer, Foggin, & Golicic, 2000).

1.1 Forskerspørsmål

Det økende fokuset på fordelene ved en integrert forsyningskjede gjør at samarbeid er et svært aktuelt tema for dagens bedrifter. I denne utredningen vil vi gå inn på utvalgte forskerspørsmål med hensikt å utforske teori og empiriske studier knyttet til bedrifters samarbeid med sine strategiske leverandører. Deretter vil fokuset bli rettet mot å se hvilke relasjoner utvalgte casebedrifter benytter i praksis. Målet med oppgaven er å finne ut hva teorien sier er et optimalt samarbeid kontra hva som gjøres i praksis i fire prosjektorienterte bedrifter på Sørlandet. Bedriftene vi har valgt å se på er Aker MH og TTS Energy fra drilling bransjen, og BR Gruppen og Br. Reme fra entreprenørbransjen. Alle disse bedriftene arbeider på prosjektbasis, som gjør at de skiller seg ut fra tradisjonelle serieproduserende bedrifter. Dette er en arbeidsform vi finner svært interessant og som kan få implikasjoner for hvordan bedriftene utvikler sine leverandørrelasjoner.

Vi vil betrakte 4 bedriftsstudier om leverandørsamarbeid og vurdere om praksis samsvarer med teorien. Vi vil ha fokus på følgende forskerspørsmål:

Hvilke former for leverandørsamarbeid har prosjektorienterte bedrifter på Sørlandet?

- *Hvilke elementer påvirker nærheten i samarbeidsrelasjonene?*
- *Kan nære samarbeid med strategiske leverandører gi fordeler til casebedriftene?*

2.0 Teoretisk grunnlag

2.1 Forsyningskjede ledelse

I litteraturen betegnes forsyningskjede, eller supply chain på engelsk, på mange måter. En definisjon er at ”en forsyningskjede omfatter alle organisasjoner og aktiviteter assosiert med flyten og omdanning av et produkt fra råvarestadiet til sluttbruker, så vel som flyten av informasjon” (Jespersen & Skjott-Larsen, 2005). Målet i en forsyningskjede er både å maksimere konkurranseevnen og lønnsomheten for den enkelte bedrift, så vel som for hele forsyningskjeden

Ledelse av relasjoner utover organisasjonsgrensene kalles supply chain management eller *forsyningskjedeledelse* (Håkansson & Persson, 2004). Det finnes mange ulike definisjoner på ledelse av forsyningskjeden; Jespersen og Skjott-Larsen (2005) definerer forsyningskjedeledelse som ”ledelse av integrerte forretningsprosesser på tvers av forsyningskjeden, hvor frembringning av produkter, serviceytelser og informasjon som gir verdi til kunden er viktig”. Forsyningskjede ledelse er videre definert som et sett av tilnærminger benyttet for å effektivt integrere leverandører, produsenter og kunder slik at varene produseres og distribueres i riktig kvantum, til den riktige lokaliseringen og til riktig tid for å minimere kostnader samtidig som man tilfredsstiller servicenivået som er påkrevd (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2003).

Et av de mest signifikante paradigmeskiftene i moderne forretningsledelse er at enkeltbedrifter ikke lenger konkurrerer som utelukkende selvstendige enheter, men heller i forsyningskjeder. I dette nye konkurransedyktige miljøet, vil den ultimate suksessen til hver enkelt bedrift avhenge av ledelsens evne til å integrere selskapets intrikate nettverk og forretningsforbindelser (Lambert, 2006). Differensierte kundepreferanser, teknologi utvikling, endret eller økt konkurranse og global økonomi gjør at konkurranse miljøet stadig endres. Ved å omfavne Charles Darwins observasjoner om at kun den mest tilpasningsdyktige vil overleve, må ledere være fleksible og proaktive for å overvinne utfordringer. Ledere må strukturere en forsyningskjede som gir fortrinn i dagens marked og som raskt kan takle endring. God ytelse internt i bedriften er ikke lenger nok, men hele forsyningskjeden må perfektioneres. Fawcett, Ellram & Ogden (2007) påstår at for å oppnå suksess må forsyningskjedeledere kunne identifisere og utvikle forhold med utenforstående parter.

Lambert (2006) sier at en suksessfull forsyningskjedeledelse krever tverrfaglig integrering av sentrale forretningsprosesser innenfor firmaet og på tvers av forsyningskjeden.

Muligheter og utfordringer bak forsyningskjedeledelse er å utvikle og bygge et nettverksteam ved å etablere de rette relasjonene med de rette aktørene i kjeden. Ledere som kan utvikle rett forbindelse til aktørene i sin forsyningskjede, vil kunne muliggjøre at deres selskap utvikler konkurransefortrinn. Ifølge Michael Porter (1985) eksisterer et konkurransefortrinn når en bedrift kan levere samme fordeler som konkurrentene, men til en lavere pris (kostnadsfortrinn), eller når de kan levere fordeler som er bedre enn konkurrentene (differensieringsfortrinn). Konkurransefortrinn kan dermed muliggjøre at bedriften kan tilby overlegen verdi til kunden, og dermed øke sin egen profitt (Porter, 1985).

Ifølge Simchi-Levi et al. (2003) er hovedutfordringen når forsyningskjeden skal integreres å koordinere aktivitetene på tvers av kjeden slik at hele kjeden kan bedre sin effektivitet og produktivitet gjennom reduserte kostnader, økt servicenivå, redusert bullwhip-effekt, bedre utnyttelse av ressurser og en effektiv reaksjon på endrede markedsforhold.

Effektiv ledelse av forsyningskjeden i dagens konkurransemiljø foreslår å søke tette og langsiktige relasjoner med en eller flere parter som avhenger av hverandre for mye av driften. (Olsen & Ellram, 1997; Spekman, Kamauff Jr, & Myhr, 1998). Det bør utvikles en relasjon der informasjon kan deles fritt og det kan arbeides sammen om å løse felles problemer (Spekman et al., 1998). Bedriftene utnytter da hverandres kjernekompetanser for å oppnå høyest mulig effektivitet i verdisystemet, og begge partene oppnår økte gevinster.

I flere år har selskaper jobbet med å bedre effektiviteten i verdikjeden, som for eksempel i innkjøp, produksjon og logistikk. Et vanlig problem i forsyningskjeden er at leveranser er atskilt fra etterspørselen. Dette kan komme av at det er mange ledd i forsyningskjeden, dårlige prognoser og lagerhold, og manglende informasjon kan da føre til en dysfunksjonell forsyningskjede (Barratt, 2004). Forsyningskjeder som klarer å integrere et tettere samarbeid leverer i følge Barratt (2004) et bedre resultat og kan dra fordeler av muligheter for forbedring som slikt samarbeid gir. Bedrifter må håndtere diversifiserte forbindelser oppover og nedover i kjeden, og relasjonshåndtering blir en kritisk kapabilitet. En bærekraftig forsyningskjede fokuserer på strategi både oppover og nedover i kjeden.

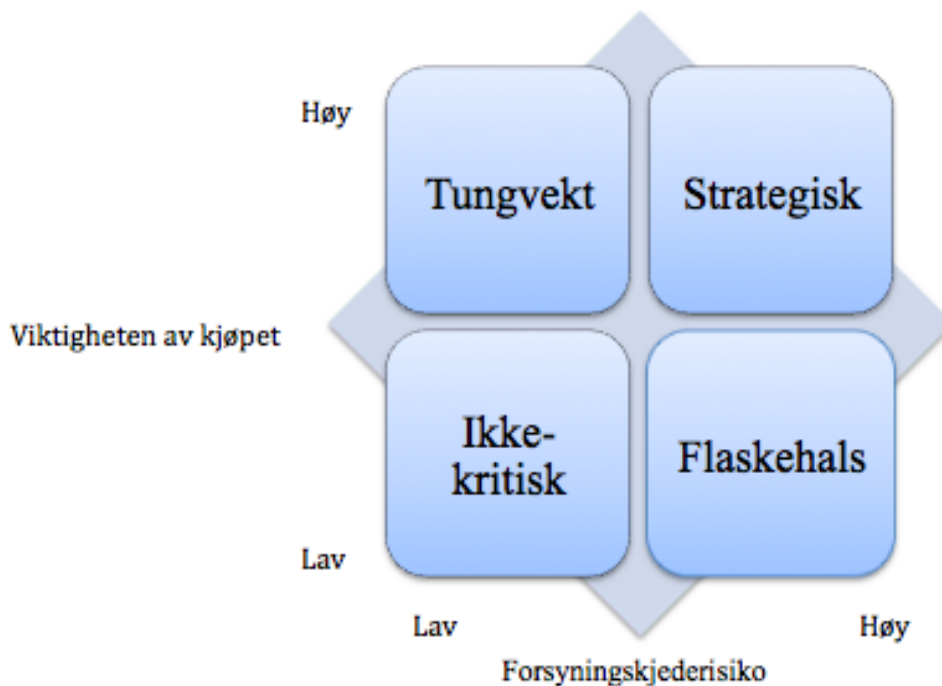
Bedriftsledere har lenge erkjent viktigheten av tette bånd med kunden, men i de siste tiår har fokuset også flyttet seg til *leverandørrelasjoner* (Spekman et al., 1998). En pådriver til det økte fokuset er blant annet funn om at innkjøp i industrielle bedrifter gjennomsnittlig står for halvparten av den genererte omsetningen (Chow, Shields, & Wu, 2002).

2.2 Leverandør klassifisering

En bedrift har gjerne et stort antall leverandører, og de er alle forskjellige. Det er faktorer både internt i bedriften og eksternt i markedet som påvirker viktigheten av en leverandør og hvordan bedriften bør forholde seg til den. For å kategorisere leverandørene må disse faktorene vektlegges i forhold til omstendighetene i hver bedrift. Bygget på tilnærmingen til Peter Kraljic fra 1983, kan leverandørene plasseres i fire kategorier basert på viktigheten av kjøpet og graden av forsyningskjede risiko for kjøperbedriften (Olsen & Ellram, 1997).

- *Viktigheten av kjøpet* avhenger blant annet av hvilken andel det utgjør av totalkostnaden, i tillegg til hvordan det påvirker verdiskapning og lønnsomheten hos kjøperbedriften. Dette handler om interne faktorer som de nevnte økonomiske aspekter, kompetanse, kvalitet og innvirkningen på omdømme og den videre driften til bedriften.
- *Forsyningskjederisiko* avhenger av eksterne faktorer som tilgjengeligheten av ressursen. Eksterne faktorer kan gjøre håndteringen av en leverandør relasjon vanskeligere. Det kan nevnes faktorer som omhandler produktkarakteristikker (kompleksitet, skreddersøm) eller grad av usikkerhet og risiko som er i markedet. Type leverandørmarked vil også innvirke, da antall tilgjengelige leverandører kan føre til maktforhold og avhengigheter, og det kan være ulik teknisk og kommersiell kompetanse.

Ved å vurdere faktorene kan bedriften klassifisere leverandøren som tungvekt, flaskehals, ikke-kritisk og strategisk, jamfør figuren under. Denne klassifiseringen og avveiningen av faktorene legger føringer for hvordan strategi bedriften bør ha mot sine leverandører.



Figur 2.1: Leverandørmatrix, basert på Olsen og Ellram (1997)

De strategiske leverandørene omhandler innkjøp som har høy innvirkning på bedriften og høy forsyningskjederisiko. Pareto prinsippet, eller 20/80 regelen som den blir kalt, kan brukes til å karakterisere viktigheten av en leverandør. Prinsippet går ut på at bare 20 % av leverandørene er strategiske, men utgjør hele 80 % av verdiskapningen (Chen, Chong, & Chen, 2001). Det er derfor svært viktig for bedriften å håndtere disse leverandørene riktig for å sikre leveranse og videre drift, samt maksimere profitten. Ifølge Persson og Virum (2002) er det disse leverandørene bedriften bør bruke mest tid og ressurser på. Det bør legges en handlingsplan for hvordan man skal sikre leveranser til best mulig betingelser. Ifølge Olsen og Ellram (1997) bør denne type leverandører håndteres i tette relasjoner med fokus på tidlig leverandørinvolvering, utvikling og langsiktig verdiskapning. Dette er også i tråd med Kraljic (1983) sitt syn om at strategiske leverandører bør håndteres i nære samarbeid. Ved å etablere tette samarbeid, kan det utvikles gjensidig tillit og forpliktelse som fører til redusert forsyningsrisiko. I nære samarbeid blir bedriften høyere prioritert og sikres til større grad leveranse fra leverandøren, i tillegg kan det minimere graden av opportunistisk adferd gjennom utviklingen av felles mål. Samarbeidet kan også redusere transaksjonskostnader i tillegg til å øke effektivitet og verdiskapning (Biong, 1997).

For å evaluere nærheten i en spesifikk leverandørrelasjon er ABC klassifikasjon et annet system som kan brukes. Denne analysen ser på hvor nært samarbeid en bedrift bør ha med aktørene i forsyningskjeden.

- A. Representerer de viktigste relasjonene som er kandidater for tette samarbeid.
- B. Er viktige relasjoner som skal håndteres nøye da de kan bli fremtidige A kandidater, men det blir ikke investert like mye ressurser her som i A relasjoner.
- C. Transaksjonsbaserte armlengdes avstand relasjoner bør håndteres effektivt og rettferdig.

ABC analysen vurderer pengeverdien av relasjonen og kvalitative faktorer som kan påvirke konkurranseevnen til selskapet (Fawcett et al., 2007). Faktorer som antyder samarbeid er:

- Relasjonen representerer stor pengeverdi (innkjøpspris eller mengde)
- Leverandøren representerer en stor andel av bedriftens innkjøp
- Den potensielle partneren har kompetanse eller teknologi som ikke er tilgjengelig andre steder
- Leverandøren påvirker viktige aspekter i driften eller i oppfyllelse av kundens behov.
- Leverandøren leverer en sjelden ressurs

Et annet viktig aspekt som antyder samarbeid, er at tettere samarbeid og koordinasjon kan gi et varig konkurransefortrinn. Dette kan være i form av fordeler som bedre kvalitet, lavere kostnad, kortere sykluser eller unik service.

Forsyningskjederisiko har mindre fokus i ABC klassifikasjonene, men det er et svært viktig aspekt når man vurderer om man bør bruke mange leverandører eller inngå tettere samarbeid med få (Fawcett et al., 2007).

- *Karakteren i leverandør markedet* legger mange føringer. Hovedpoenget her er hvor mange kvalifiserte leverandører som faktisk kan levere produktet. Hvis det er få leverandører, har bedriften lite valgmuligheter og er mer avhengige av de aktuelle leverandørene.
- *Avansert teknologi* reduserer ofte tilgjengelige leverandører. Høyere grad av skreddersøm fører også til større avhengighet mot få ledende leverandører.
- *Evnen til leverandørene* påvirker også hvilke valg som vil være lurt å gjøre. Noen leverandører har høyere kompetanse og mulighet for innovasjon. Noen leverandører kan gi et løft i kvalitet og innsalg til sluttkunden på grunn av sitt merkenavn.

Et annet aspekt som kan trekkes inn i forbindelse med forsyningskjederisiko er spesifikke investeringer. Williamson (1975) trekker frem spesifikke investeringer som et viktig strategisk aspekt som påvirker relasjoner. Investeringer brukes til å skape et tettere samarbeid i håp om å kunne dra ut langsiktige fordeler. Langsiktighet og tillit gir et sterkere grunnlag for bedre tilpasning og spesifikke investeringer. Spesifikke investeringer kan være både en kilde til konkurransefortrinn og en barriere for å gå ut av en relasjon. Dette øker insentivene og forpliktelsene for et samarbeid og på denne måten reduserer investeringene forsyningsrisikoen. På den andre siden begrenser leverandørspekifikke investeringer fremtidig valgfrihet og øker kostnaden ved å bytte leverandør. En annen ulempe er risikoen ved at investeringen mangler alternativ verdi i tilfeller der relasjonen avsluttes (Biong, 1997). Om en leverandør er spesielt dyktig eller det er vanskelige forhold i leverandørmarkedet, kan det være ønskelig med investeringer for å knytte seg tettere opp til leverandøren og redusere forsyningsrisikoen. Kritiske og komplekse produkter krever ofte mer tilpasninger, og det kan derfor være mer aktuelt med spesifikke investeringer i slike tilfeller. En stor og viktig relasjon kan gi insentiv til flere investeringer for å styrke og bevare samarbeidet (Bensaou & Anderson, 1999).

Fordeler ved spesifikke investeringer

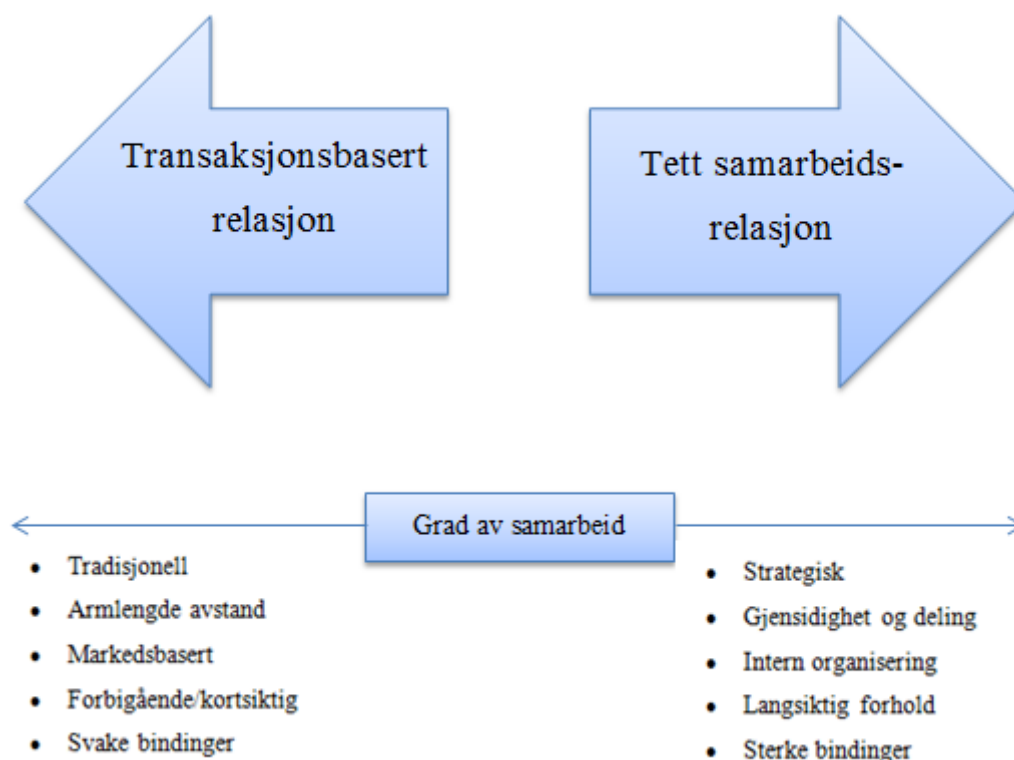
- det øker koordineringen i komplekse oppgaver
- det gir en buffer ved usikkerhet
- det bygger tettere relasjoner der det er høy forsyningsrisiko og stor usikkerhet

Et annet aspekt som påvirker relasjonen mot leverandørene, er filosofien til kjøperen og hvilken strategi bedriften har valgt å følge (Fawcett et al., 2007).

2.3 Ulike typer relasjoner

Et kjerneprinsipp i forsyningskjedeledelse er at alle relasjoner ikke er, eller ikke bør være, like. Organisasjoner håndterer et flertall leverandører i deres drift og kan ikke utvikle tette samarbeid med alle. Spekman et al. (1998) definerer flere ulike typer relasjoner som går fra åpne markedsforhandlinger til koordinering og tett samarbeid.

Denne figuren demonstrerer to ytterpunkter for hvordan bedrifter kan forholde seg til hverandre:



Figur 2.2: Samarbeidsgrad, basert på Fawcett et al. (2007)

2.3.1 Transaksjonsbasert relasjon

Transaksjonsbaserte relasjoner mellom en bedrift og dens leverandører beskrives ofte som en relasjon med armlengdes avstand, der samarbeidet er rent transaksjonsbasert og karakteriseres av lite investeringer og informasjonsdeling. Det er ønskelig å unngå å binde seg til en eller færre parter og det oppmuntres til å minimere avhengighet. Armlengdesrelasjoner fokuserer på å utnytte de andre aktørene for å oppnå lavest mulig priser, men samtidig sikre leveranse. Relasjonene er ofte forbigående eller kortvarige, og det er fokus på kostnad og effektivitet (Sheu, Yen, & Chae, 2006). Leverandører blir ofte spillet opp mot hverandre og belønninger og straff blir gitt basert på ytelse. Handelspartnere blir sett på som utskiftbare og de forventes

å utnytte en hver situasjon hvis de skulle få makt over bedriften. Disse forholdene oppmuntrer til hard konkurranse blant leverandørene.

Typiske kjennetegn er (Dyer & Chu, 1998):

- Flere leverandører
- Leverandør evalueringer basert på pris
- Kostnadsbaserte informasjonsbaser
- Armlengdes avstandsforhandlinger
- Formelle og kortsiktige kontrakter
- Sentraliserte innkjøp

Denne type relasjoner er først og fremst egnet når transaksjonene består av standardiserte produkter med liten grad av spesifikke investeringer og mange kjøpere og selgere. Denne typen relasjon kan derfor i større grad sies å velges for ikke-strategiske leverandører (Fawcett et al., 2007). Denne strategien karakteriseres som det tradisjonelle synet på relasjonshåndtering, da det i tidligere år har vært den mest brukte metoden. Ifølge Fawcett, et al. (2007) faller hele 80 % av alle relasjoner i forsyningskjeden i denne kategorien, men ifølge pareto prinsippet utgjør disse bare 20 % av verdiskapningen. Armlengdesrelasjoner er basert på en tro om at høy konkurranse i et fritt marked fremmer en sunn og livskraftig forsyningsbase basert på at “den sterkeste overlever” (Dyer & Chu, 1998).

2.3.2 Tett samarbeidsrelasjon

I motsetning til transaksjonsbaserte relasjoner, blir tette samarbeidsrelasjoner nøye gransket og administrert. Det inngås tette samarbeid mellom partene, og ledelsen bruker ressurser på å sikre at relasjonene bygges på et solid og langsiktig grunnlag (Fawcett et al., 2007). Nære samarbeid engasjerer partene i dypere felles planlegging og prosesser sammenlignet med nivåene med mer distanserte relasjoner. I strategiske relasjoner er målet å maksimere verdien for hele forsyningskjeden, men i følge Ellram og Hendrick (1993) er det kun et fåtall av leverandørforhold som faktisk kan karakteriseres som strategiske, jamfør pareto prinsippet som er diskutert tidligere.

Typiske kjennetegn på strategiske relasjoner er:

- Færre og tettere relasjoner (allianser)
- Langsiktige kontrakter
- Tillit
- Informasjonsdeling
- Felles planlegging
- Delte ressurser
- Felles produktutvikling og fordeler
- Deling av risiko og gevinst
- Involvering av toppledelsen

Relasjoner som er både strategisk viktige og komplekse å administrere, bør håndteres i tettere samarbeid. Dette er i tråd med Olsen og Ellram (1997) som trekker frem at viktige kjøp med høy forsyningskjederisiko er de relasjonene det bør brukes mest tid på. Driveren bak integrering og tettere samarbeid i forsyningskjeden er at dette kan gi gjensidige fordeler til de involverte partene (Fawcett et al., 2007). I et tett samarbeid vil partene prøve å komme til enighet fremfor å avslutte relasjoner der det oppstår problemer, da partene forplikter seg mer til å utarbeide et godt samarbeid (Tang, 1999).

2.3.3 Kriterier for valg av leverandør og samarbeidsform

Spekman (1988) sier at det er avgjørende at bedriften velger en passende leverandør, spesielt når disse leverandørene anses som strategiske. En utfordring er blant annet å velge leverandører som bedriften kan stole på, som er kompetente og konkurransedyktige. Viktige hensyn som må vurderes ved valg av strategi, uavhengig om man har et tradisjonelt eller strategisk syn, er pris, levering og kvalitet. Dette er alle momenter som vil ha innvirkning på konkurransekraften til sluttproduktet.

Transaksjonsbaserte leverandørvurderinger og utvalgsmetoder er altfor ofte basert på pris som overser betydelige direkte og indirekte kostnader, som assosieres med kvalitet, levering og serviceelementer av kjøpte deler og materialer. Det transaksjonsbaserte synet oppfordrer ofte innkjøpssejere å velge den laveste prisen, selv om laveste pris ikke nødvendigvis kan representere den beste samlede verdien i form av pris, kvalitet og levering (Garfamy, 2006). Å velge leverandør kun basert på pris, kan også gjøre at man går glipp av andre fordeler som

kan følge en strategisk leverandørrelasjon. Dette kan hindre at bedriften oppnår økt lønnsomhet og effektivitet. Tanken på å utvikle tette samarbeid med enkelte leverandører er fremmed for mange bedrifter som kun fokuserer på risiko, og ikke klarer å erkjenne de enorme potensielle fordelene ved nære samarbeid (Spekman, 1988). Bedriftene ser på leverandøren som en rival, og om bedriften skal tjene penger på en transaksjon, må det gå på bekostning av noen. Tradisjonelt har det derfor vært vanlig Det har derfor tradisjonelt vært vanlig å ha et strengt fokus på pris og å holde leverandøren på armlengdes avstand (Spekman, 1988).

Nå anbefaler flere strategisk tilnærming når bedrifter skal velge leverandør, men det er mange bedrifter som ikke vet ikke hvordan de skal velge leverandører, ettersom den transaksjonsbaserte tilnærmingen til leverandøranalyse kanskje ikke lenger er passende (Spekman, 1988). Spekman (1988) anbefaler å bruke den transaksjonsbaserte tilnærmingen til leverandørevaluering i første fase av leverandørutvalgsprosessen, for deretter å velge strategisk leverandør ut fra den reduserte porteføljen. Det bør også vurderes hvilke typer samarbeid som kan føre til fordeler i forhold til de ulike ressursene. Det er kun fornuftig å velge en relasjon med nært samarbeid i tilfeller der det kan gi ekstra fordeler til de strategiske ressursene (Spekman, 1988). Oliver Williamson hevder formålet med organisering av transaksjoner er å minimere kostnadene. Valg av leverandør kan derfor relateres til transaksjonskostnadsteorien, som knyttes til hvilke kostnader som påløper og hvilken påvirkningsstyrke som eksisterer i de ulike relasjonene (Williamson & Winter, 1993).

2.4 Samarbeid

2.4.1 Bakgrunnen til samarbeid

Forsyningskjedeledelse og samarbeid har på 2000-tallet blitt et sentralt tema blant dagens økonomi ledere, skribenter og forskere (Fawcett et al., 2007; Lambert, 2006; Sandberg, 2007). Dette har sin bakgrunn fra globaliseringen og suksessfulle japanske bedrifter (for eksempel Nippon Steel, Sony og Toyota) som på 1980-tallet begynte å legge press på bedrifter verden over om å redusere kostnader. Bedriftene benyttet det som i Japan har blitt kalt Keiretsu, et tett samarbeid i kjøper/leverandør nettverket, for å skape et konkurransefortrinn. Fordelene disse japanske bedriftene dro ut av denne samarbeidsformen, fikk resten av verden til å revurdere de populære transaksjonsbaserte relasjonene. Dermed var et konsept om å integrere vertikale samarbeid og allianser i forsyningskjeden født (Fawcett et al., 2007).

I de siste årene har samarbeid blitt introdusert som et nytt konsept for å supplere partnerskap og allianser i litteratur om relasjoner (Daugherty, 2011). Forskere snakker om at denne nye trenden mot et tettere samarbeid tar over for de såkalte armlengdesrelasjonene (Handfield & Bechtel, 2002; Sandberg, 2007; Sheu et al., 2006). Sarkis og Talluri (2002) støtter opp at en relasjon kun basert på pris ikke lenger vil være tilstrekkelig for strategiske leverandører hos bedrifter som ønsker å utøve moderne forsyningskjede ledelse.

2.4.2 Definerer av samarbeid

Samarbeid er et bredt og omfattende begrep, og når det brukes i sammenheng med forsyningskjeden trengs det enda mer forklaring. Samarbeid har blitt definert som to eller flere selskaper som deler ansvaret for felles planlegging, ledelse, utførelse og måling av ytelse. Samarbeid er en gjensidig fordelaktig og veldefinert relasjon inngått mellom to eller flere parter for å oppnå felles mål (Mattessich & Monsey, 1992). Samarbeid går lengre enn å håndtere transaksjoner, det handler om å jobbe sammen for å utvikle og implementere bedre løsninger. Filosofien bak samarbeid handler om at selskaper jobber sammen for å kunne oppnå en større suksess enn de kan alene (Daugherty, 2011).

Fawcett, Magnan & McCarter (2008) definerer samarbeid som evnen til å jobbe utover en organisasjons grenser for å bygge og håndtere en unik verdiøkende prosess for bedre å kunne møte kundens behov. Mange forfattere snakker om samarbeid som gjensidighet og deling av ressurser, informasjon, risiko og gevinst for å kunne oppnå gjensidig nytte og problemløsning (Barratt, 2004; Sandberg, 2007).

Chopra et al. (2001) forklarer samarbeid som evnen til at ulike deler av forsyningskjeden kan jobbe sammen ved å bruke felles informasjon som er hentet fra et åpent og synlig samarbeid. Gjennom dette arbeidet skal partene ta avgjørelser som er relatert til å introdusere, produsere og selge et produkt slik at det gir profitt til alle involverte (Chopra, Dougan, & Taylor, 2001). Det er også en forutsetning i et samarbeid at alle involverte parter frivillig har inngått samarbeidet og kan påvirke samarbeidsdesignet (Sandberg, 2007).

Ifølge Bowersox, Closs og Stank (1999) er det flere elementer som er viktig å forstå for å lykkes i et samarbeid:

1. *Hvorfor samarbeider vi?*

Det viktigste ved et samarbeid er at det skaper verdi. For at det skal være ønskelig å inngå et samarbeid, må det kunne gi en merverdi sammenlignet med et transaksjonsbasert kunde–leverandør forhold. Bedriftene går da frivillig inn for å dele ressurser i håp om å skape en bedre forretningsmodell (Bowersox, Closs, & Stank, 2003).

2. *Hvor og med hvem kan vi samarbeide med i forsyningskjeden?*

Nøkkelen er å være selektiv, samarbeid passer ikke for alle bedrifter eller i alle situasjoner. Ifølge leverandørklassifiseringen, som er henvist til tidligere, har leverandører ulik strategisk innvirkning på bedrifter.

Det er flere fordeler med samarbeid, men det er også kostnader og risikoer som gjør at bedrifter må gjøre en evaluering av hvilke leverandører det eventuelt kan lønne seg å starte et tett samarbeid med

3. *Hvilke aktiviteter kan det samarbeides om?*

Aktiviteter det samarbeides om avhenger av hvilke kapabiliteter bedriftene innehar og hva de anser som kjernevirksomheter. Det er både fordeler og ulemper med et samarbeid, og spørsmålet blir hvordan man bør organisere for å kunne utnytte potensielle fordeler best mulig. Dette kan også relateres til om aktivitetene burde gjennomføres i bedriften eller settes ut til en annen part.

4. *Hva er elementene i samarbeid?*

For å integrere leverandører er det flere elementer som kan påvirke samarbeidet. Det finnes barrierer som for eksempel motvillighet mot å dele særegen informasjon og økt avhengighet til den andre parten. Resultatet av en studie viser at å overkomme slike barrierer avhenger av strukturering av forholdet i form av opplæring, tillit, engasjement fra toppledelsen, formelle avtaler for deling av risiko og gevinster og tiltro til leverandørens kapabiliteter. For å overkomme barrierene må bedriftene også dele eiendeler som omhandler både fysiske- og intellektuelle aspekter (Ragatz, Handfield, & Scannell, 1997).

2.5 Fordeler og ulemper ved nært samarbeid

Litteraturen fremmer flere potensielle fordeler og ulemper ved nært samarbeid som bør vurderes når en bedrift velger samarbeidsform (Barratt, 2004; Daugherty, 2011; Fawcett et al., 2007). Ulempene ved tett samarbeid kan være vanskelige å se, men i mange tilfeller gjøre at et samarbeid ikke vil være fordelaktig. Likevel er de potensielle fordelene nære samarbeid kan medføre god grunn til at flere og flere bedrifter satser på denne typen samarbeid (Bowersox et al., 2003). Bowersox et al. (2003) advarer mot å se på samarbeid som en outsourcing funksjon, og karakteriserer det som en fundamental avtale blant partene i en forsyningskjede for å integrere ressurser og oppnå en felles gevinst. Samarbeid utover bedriftsgrensene bør integrere mennesker, finanser og tekniske ressurser for å skape en bedre forretningsmodell (Bowersox et al., 2003). Det er derfor viktig for bedrifter å identifisere både fordeler og ulemper med et potensielt samarbeid (Anbanandam, Banwet, & Shankar, 2011).

2.5.1 Fordeler

Målet med samarbeid er at ulike parter i forsyningskjeden kan skape strategiske- og kostnadsfordeler som igjen kan gi et konkurransefortrinn (Barratt, 2004; Daugherty, 2011; Fawcett et al., 2007).

Ifølge Williamson (1985) kan bakover integrasjon mot leverandører skje av tre grunner:

1. *For å redusere transaksjonskostnader*

Transaksjonskostnader kan betegnes som alle kostnader ved transaksjoner i markedet utover selve prisen på produktet. Det kan knyttes direkte til kommunikasjons-, forhandlings- og koordineringskostnader ved innledning og driving av et samarbeid. Det kan også oppstå indirekte problemer og kostnader forbundet med tilpasning og styring av relasjonene.

2. *Av strategiske grunner*

Den strategiske synsvinkelen handler om hva som er viktig for bedriften. Dette aspektet kan øke forsyningskjedens konkurranse evne og/eller hindre dens rivaler.

3. *På feil grunnlag*

Når det hverken eksisterer strategiske - eller transaksjonskostnadsrasjonaliseringer, sies det gjerne at leverandøren er integrert på feil grunnlag. Dette kan føre til større ulemper da det ofte ikke oppdages med en gang, og ledere kan være motvillig til å innrømme feil.

Fra et *transaksjonskostnadsperspektiv* kan samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter gi fordeler på to områder. For det første kan partnerne oppnå lavere transaksjonskostnader. For det andre kan tillitsbaserte og langsiktige relasjoner legge til rette for spesifikke investeringer, dele informasjon og eiendeler i tillegg til andre verdiskapende aktiviteter (Grover, Teng, & Fiedler, 2002). Kompleksitet og tillit er viktige aspekter som påvirker graden av transaksjonskostnader. Å ta inn tillit som en del av relasjonen er en svært effektiv styringsmekanisme som minimerer transaksjonskostnader og sannsynligheten for opportunistisk adferd (Williamson, 1975). Slike samarbeid kan føre til enklere administrering og deling av risiko og kostnader. Det kan også redusere beholdninger og/eller skape stordriftsfordeler.

Tett samarbeid kan også gi flere fordeler ut i fra et *strategisk perspektiv*.

Nært samarbeid i forsyningskjeden samkjører partene og kan øke den totale verdiskapning. Det skaper muligheter for ny inntekt og profitt, økt effektivitet og kundelojalitet (Anbanandam et al., 2011; Sandberg, 2007). Huxham & Vangen (2005) nevner fordeler som tilgang på råvarer, teknologi, arbeidskraft og kapital.

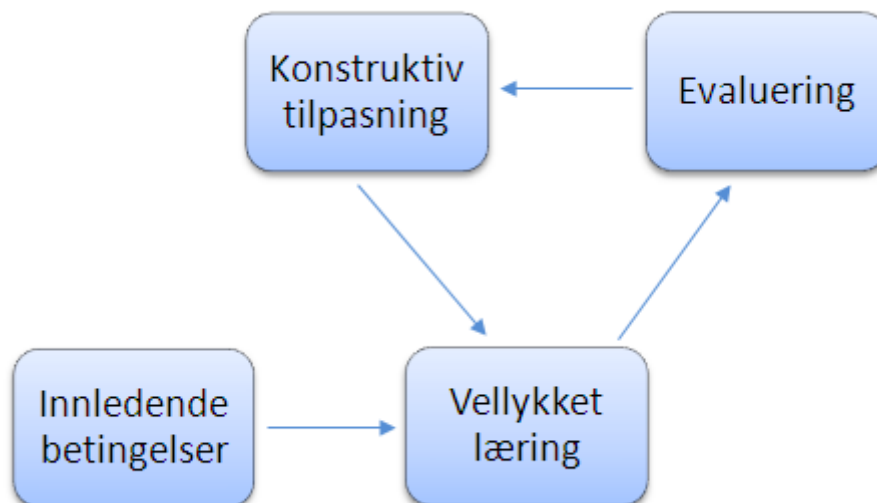
Samarbeid mellom bedrift og leverandør kan gi fordeler for begge parter i aktiviteter som produktutvikling, bestilling og kapasitetsplanlegging. Produktutvikling aktivert av deling av informasjon gjør at produsenter kan utvikle produkter raskere og bedre. Samtidig kan man med koordinering sikre at fremtidige material behov vil være tilgjengelig. Dette fører til mer effektiv bestilling og kapasitetsrutiner. Dette gir også mulighet til bedre å kunne sikre at leveranser kommer til rett tid, at riktig produkt blir levert og at antall feil blir minimert (Göran Persson & Virum, 2006a). Tidlig leverandørinvolvering har vært mye diskutert. Ved nære samarbeid kan dette gi muligheter til kortere utviklingstid og tid til marked, i tillegg til reduserte kostnader og høyere kvalitet (Barratt, 2004).

Firmaer i nært samarbeid deler mer informasjon og kan også bedre koordinere avhengige aktiviteter. De kan bedre kapasitetsutnyttelse og fleksibilitet på grunn av tettere relasjoner og høyere planleggings- og etterspørselssikkerhet. Ifølge Simatupang og Sridharan (2002) hjelper tett samarbeid forsyningskjedemedlemmer til effektivt å samkjøre tilbud og etterspørsel for å øke sammenlagt profitt.

Nært og langsiktig samarbeid gir bedrifter mulighet til å fokusere på sine kjerneaktiviteter, fremfor forhold knyttet til å velge, integrere og kontrollere leverandøren. Bedriftenes komparative fortrinn kan dermed utnyttes til felles gevinst. I tette samarbeid med de riktige

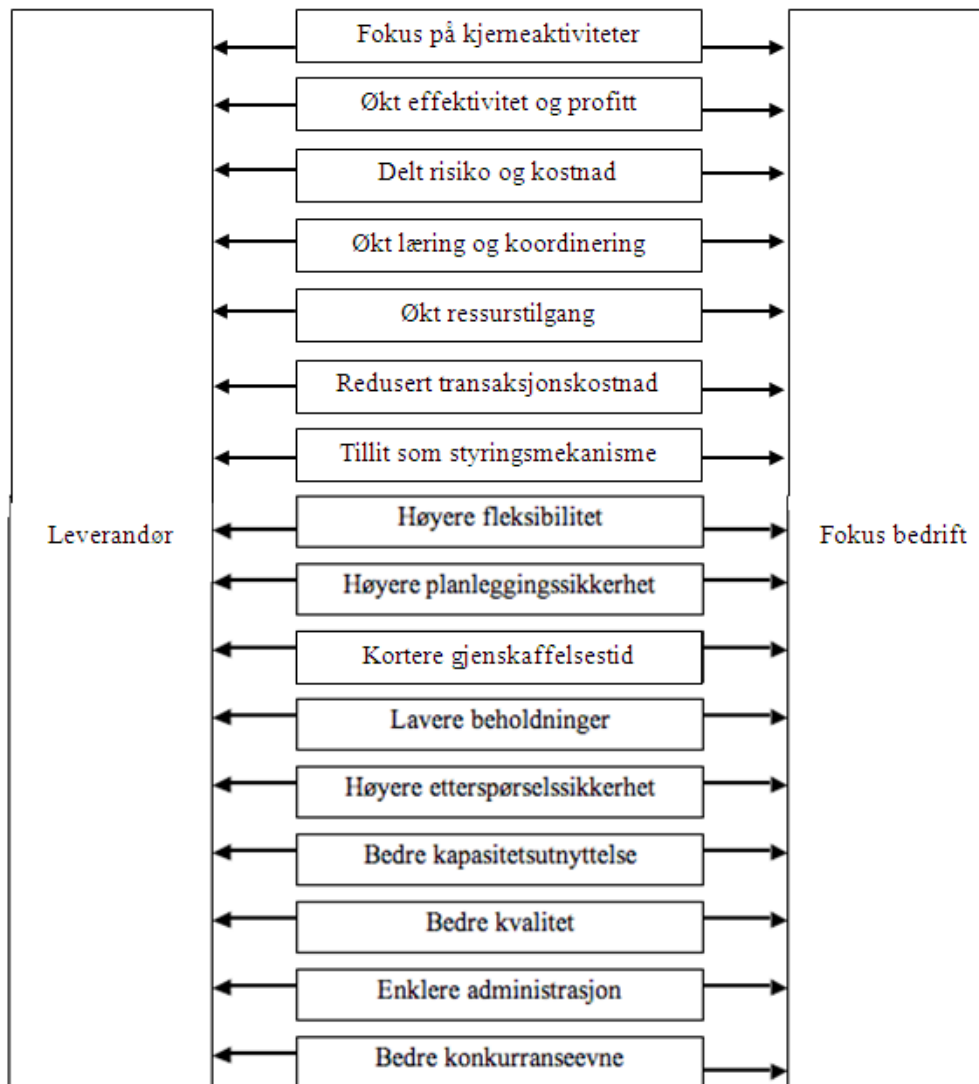
leverandørene kan partene tilpasse seg bedre og dra ut synergi effekter av samarbeidet (Barratt, 2004; Daugherty, 2011; Fawcett et al., 2007). Samarbeid kan eliminere dobbelt arbeid hos partene og gjøre at leverandørens ferdigheter blir bedre utnyttet.

Læring og koordinering er karakterisert som et av målene ved samarbeid (Huxham & Vangen, 2005). Et nært samarbeid over tid kan føre til økt læring og erfaringsoverføring som bidrar til at samarbeidet skal bli vellykket. *Lærings sirkelen* til Doz og Hamel (1998) er et eksempel på en slik tankegang som viser hvordan man kan lære i en samarbeidsprosess. De innledende betingelsene viser potensial og muligheter for en eksisterende eller fremtidig relasjon. Dette legger grunnlag for et samarbeid med læring, oppbygging av tillit og effektivitet. Erfaringer i samarbeidet tillater så en evaluering for videre å kunne gjøre tilpasninger og eventuelle investeringer. Dette fører igjen til verdifull læring (Doz & Hamel, 1998).



Figur 2.3: Lærings sirkel, basert på Doz og Hamel (1998)

Basert på Daugherty (2011), Barratt (2004), Wildemann (1988) og Fawcett et al. (2007) er det mange potensielle fordeler ved strategisk samarbeid. I et samarbeid er det ønskelig at fordelene skal gagne alle parter, i vårt tilfelle fokuset på bedrift og leverandør.



Figur 2.4: Potensielle fordeler i et samarbeid, basert på Wildemann (1988)

Fordelene nevnt over kan medføre økt konkurransefordel overfor konkurrentene. Det er uten tvil mange bedrifter som danner gode samarbeidsallianser som kan gi store gevinster og forbedringer i driften. Dette er det akademikerne skryter av og bedriftene søker å oppnå når de innleder et samarbeid.

Det er flere suksess historier om bedrifter som har implementert tett samarbeid i sin forsyningskjede og oppnådd ekstraordinære resultater (Sandberg, 2007). Dette støttes av funn om at flere og flere bedrifter forsøker å utvikle tette relasjoner med sine leverandører (Johnsen & Ford, 2000). Ulike studier viser at samarbeidsrelasjoner bidrar til skapning av kunnskap og økt fleksibilitet for å bedre kunne takle usikkerhet. I tillegg til mulighet for økt inntekt og redusert kostnad (Sheu et al., 2006).

En studie av Larsen og Kulchitsky (2000) konkluderer at tettere samarbeid er vel verdt å forfølge. Dette samsvarer også med flere andre studier som konkluderer med at bedrifter har mye å tjene på å jobbe sammen med leverandørene mot felles mål, i et miljø med gjensidig tillit og åpen kommunikasjon. Utviklingen viser at flere bedrifter nå samarbeider i forsyningskjeden på grunn av mangfold i markedet, konkurransedyktig prising og kortere livssykluser (Soosay, Hyland, & Ferrer, 2008). Det uttales at fremtidens suksessbedrifter vil være de som driver strategisk samarbeid i forsyningskjeden (Sheu et al., 2006).

2.5.2 Ulemper

Hittil i utredningen er det fokusert mye på positive sider ved tett samarbeid, men det er også flere mulige ulemper. Det er en utfordrende oppgave å styre ulike relasjoner og ikke minst tette samarbeid. Barratt (2004) indikerer at samarbeid ikke bare er en dans på roser, og samarbeid kan ofte feile i praksis på grunn av uforutsette problemer og/eller forutsetninger som ikke oppfylles av de involverte selskapene. Problemet med samarbeidet ligger ofte i oppstarten ved å ta samarbeidet fra planleggingsstadiet til et vellykket implementert samarbeid. Partene kan være så forskjellige at problemene i oppstart og implementering overkjører fordelene. Det er flere avvik som kan oppstå mellom en god strategi og en vellykket implementering (Barratt, 2004; Fawcett et al., 2007; Mentzer et al., 2000). Barrierer som blant annet avhengighet, manglende tillit og informasjon, i tillegg til valget av når et tett samarbeid er hensiktsmessig, fører til utfordringer (Barratt, 2004; Mentzer, Foggin, & Golicic, 2000). Samarbeid kan gi trege prosesser eller gjøre at det ikke oppnås noe i det hele tatt (Huxham & Vangen, 2005).

Samarbeid fører heller ikke alltid til reduserte transaksjonskostnader. I relasjoner er det alltid en fare for opportunistisk adferd, og uavhengige parter vil ofte velge å maksimere egen nytte fremfor å tenke på fellesskapet. Det hevdes at konflikt er uunngåelig mellom samarbeidspartene. Det eksisterer ofte betydelige motsetninger blant partene på grunn av gjensidig mistillit og andre relasjonsproblemer (Simatupang & Sridharan, 2002). I tilfeller der bedriften overgir kontroll til partneren, vil dette kunne føre til en ekstra risiko. Leverandøren kan for eksempel velge å øke prisen, ikke yte full innsats eller levere dårligere kvalitet (Biong, 1997). Dette fører til kostnader ved å overvåke relasjonene og passe på at den andre parten maksimerer nytten for hele samarbeidet (Rindfleisch & Heide, 1997).

Samarbeid kan i noen tilfeller gi manglende fleksibilitet og økt leveringsrisiko fordi man er avhengige av partnerens leveranser. I tette samarbeid har man gjerne knyttet bånd til en part og kanskje blitt avhengige av deres spesialkompetanse. Hvis noe uforutsett skulle skje eller en annen part tilbyr produktet til en lavere pris, er bedrifter i tette relasjoner mindre omstillingsdyktige. Transaksjonskostnadsperspektivet trekker også frem muligheten for at tettere samarbeid reduserer stordrifts- og skalafordeler. Dette fordi en leverandør i et tettere samarbeid ikke alltid kan spesialisere seg på å levere ett produkt til flere kjøpere. Williamson (1985) trekker også frem et syn på at det kan lønne seg "å la seg bli utnyttet" fremfor å betale for å samle på løfter. Usikkerhet og opportuniste fører til risiko som kan overgå fordelene.

2.6 Elementer i et samarbeid

Det er mulig å trekke frem flere elementer som må være til stede for at bedriftene skal ha mulighet til å lykkes i et nært samarbeid. Slike elementer kan ha en indirekte virkning på nærheten og konkurransedyktigheten i samarbeidet. En studie av Noordewier, John og Nevin (1990) indikerer at tilstedeværelsen av slike elementer styrker ytelsen i en kjøper-selger relasjon, og nevner blant annet elementene som langsiktighet, informasjonsdeling og avhengighet.

Mentzer (2004) og Morgan og Hunt (1994) nevner flere elementer som har innvirkning på et samarbeid. Ut i fra dette, har vi trukket ut sju elementer som vi mener er de viktigste for å få et best mulig samarbeid:

1. Engasjement fra toppledelsen
2. Normer for samarbeidet
3. Tillit og forpliktelse
4. Informasjonsdeling
5. Langsiktighet
6. Avhengighet
7. Deling av risiko og gevinst

2.6.1 Engasjement fra toppledelsen

Flere analyser indikerer at involvering fra toppledelsen i pågående samarbeid har positiv innflytelse på samarbeidet. En årsak til dette kan være at involvering fra ledelsen gir logistikkavdelingen myndighet til å gjennomføre samarbeidet og bringe det til et mer intensivt nivå. Studier viser at der toppledelsen har høyt engasjement er det også ofte mye

informasjonsdeling og felles planlegging rundt aktivitetene i forsyningskjeden. Involveringen gir også økt fokus på samarbeid i bedriften, noe som er en forutsetning for at slike samarbeid skal fungere (Ireland & Bruce, 2000; Sandberg, 2005). Det blir hevdet at eksternt og internt samarbeid kun blir muliggjort ved hjelp av en effektiv ledelse (Andraski, 1998). Uten denne type støtte kan individuelle agendaer stå i veien for fellesskapets beste, og samarbeidet kan lett mislykkes. Toppledelsen må forstå hva samarbeid består av og innta en aktiv rolle i samarbeidet (Ireland & Bruce, 2000; Sandberg, 2005).

Opplæring er avgjørende for å utvikle ferdigheter og kompetanse. Om ledelsen har innført krav til hva de ansatte skal læres opp i, i forhold til leverandørkontakt, viser dette at de har klare linjer for hvordan de ønsker at denne kontakten skal foregå (Rosemann, De Bruin, & Power, 2006). Ved at ansatte læres opp vil man oppnå en klarere linje for kontakten, og det vil da bli mindre forskjeller på hvordan hver ansatt behandler og forholder seg til leverandørene. Dette kan igjen gi utslag i at leverandørene blir tryggere på at de kan kontakte andre ansatte i samme bedrift uten å møte forskjellige måter å håndtere samarbeidet på. En studie viser at det er sammenheng mellom antall ansatte og opplæring. Desto flere ansatte en bedrift har, desto oftere blir det gitt opplæring. Av de små bedriftene som var med i undersøkelsen var det kun 4 % som hadde sørget for opplæring, mens det i de store bedriftene var 44 % (Mathisen & Lundseng, 2009).

Eierskap og investeringer er en måte for toppledelsen å skape engasjement på, da det kan skape tettere bånd og klarere strategi i bedriften (Ellram, 1995).

2.6.2 Normer for samarbeidet

I et samarbeid er det ofte *flere parter* å forholde seg til. Et ønske om å gjennomføre et samarbeid er ikke nødvendigvis nok for å skape en sunn relasjon, så normer og regler for hvordan det skal gjennomføres bør være tilstede. En viktig faktor som taler for normer i samarbeidsforholdet er at det ofte kan være *konflikt* mellom handlinger som fremmer den enkeltes interesser og handlinger som fremmer partenes felles interesser. Det kan oppstå opportunistisk atferd, og for å styre unna denne typen atferd kan det være hensiktsmessig å ha ”uskrevne regler” eller normer for hva samarbeidspartneren forventer av samarbeidet. En samarbeidsnorm kan betraktes som en handlingsregel som hjelper oss å unngå opportunistisk atferd og til å handle i tråd med felles interesser fremfor egeninteresse (Reiersen, 2004).

Felles kultur er et sentralt element som bør tas hensyn til i dette samarbeid.

Organisasjonskultur kan defineres som de grunnleggende verdier og ideer som eksisterer på arbeidsplassen. Dette påvirker samarbeidet i forhold til styringsfilosofi og hvor vidt bedriftene vil være kompatible (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Iden (2005) forklarer at det i en bedrift er en samling med *roller* som samarbeider for å nå et bestemt mål. Rollene avslører hvordan man fordeler oppgaver og ansvar mellom ansatte og ledere i bedriften. Dersom myndighetsområdene er tydelig definerte vil man oppleve mindre grad av rollekonflikter. *Retningslinjer* er viktige for å forenkle samarbeid mellom bedriftene og konfliktløsning. Deltakere må etablere grunnregler som klart definerer et rammeverk for å veilede oppførselen. Det lages retningslinjer som sikrer at mål og målsettinger til potensielle forsyningskjede partnere er komplementære og at de er fokusert på delte mål.

Konkurransedyktige firmaer adopterer ofte retningslinjer i fellesskap med partnere for å spesifisere hva man skal måle, hvem som skal måle det, hvordan det skal bli målt og hvor ofte det skal bli målt. Retningslinjer kan være i form av utvikling, opprettholdelse og overvåking av forsyningskjedeforholdet. Graden av utarbeidede retningslinjer regnes som sentral for å øke måloppnåelsen og gevinstene av et samarbeid. Det har blitt utalt at dette kan skille firmaer med høy ytelse fra gjennomsnittlige firmaer (Bowersox, Closs, & Stank, 1999).

2.6.3 Tillit og forpliktelse

Sentrale faktorer for at et samarbeid skal lykkes er tillit og troverdighet. Dersom bedriften oppfatter det slik at partneren ikke innehar dette, vil det kunne ødelegge for samarbeidet. Det er utfordrende å sette en endelig definisjon på hva tillit er, men tillit handler om at bedriften må ha tiltro til at avtaler oppfylles etter leverandørens beste evne (McKnight & Chervany, 2000). Tillit har mange forløp som inkluderer åpen informasjons deling, forpliktelse, klare forventninger og fullføring. For at motparten skal oppfattes troverdig bør det være en velorganisert, kompetent og fremtidsrettet bedrift, slik at den har ressurser å sette inn i samarbeidet. Tillit har blitt forklart som grunnlaget for en effektiv forsyningskjede fordi det fremmer samarbeid, risikotakning, delt informasjon og delte ressurser (Fawcett et al., 2007; Hughes, Ralf, & Michels, 1998). Tillit fører til villighet til å gjøre forpliktelser og gir insentiver til å investere i relasjonen. Forpliktelse og tillit leder direkte til samarbeidsvillig atferd som igjen leder til relasjonssuksess. Derfor kan man, fra et teoretisk synspunkt, anta høyere effektivitet og produktivitet i tilfeller der både tillit og forpliktelser er til stedet.

Forpliktende atferd forteller partene i forsyningskjeden at de er verdsatt (Morgan & Hunt, 1994).

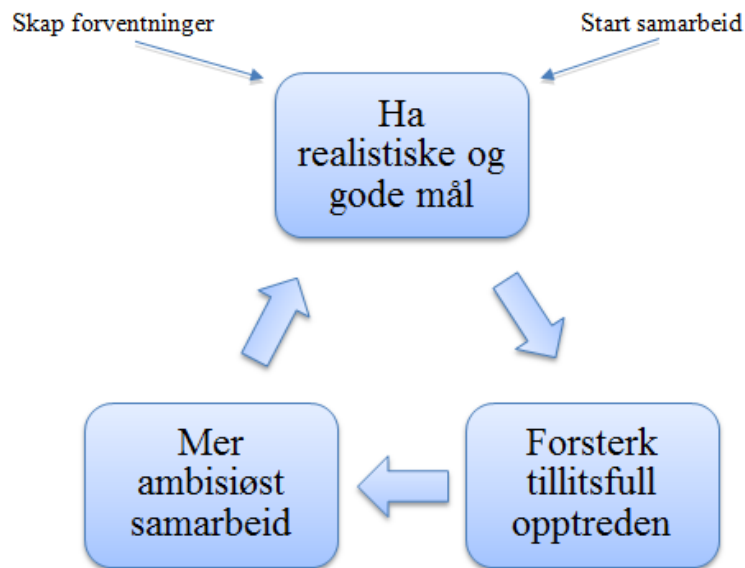
Forpliktelse og tillit er vesentlig fordi det oppmuntrer til å:

- jobbe for å bevare relasjonsinvesteringer ved et samarbeid mellom kunde og leverandør
- motstå fristelse om kortsiktig gevinst og favorisere langsiktige fordeler (Poirier, 1999).
- se på potensielle høyrisikohandlinger som forsvarlige, fordi man ikke tror at partneren vil opptre opportunistisk.

For å oppnå tillit i samarbeidet er det essensielt å dele informasjon i leverandørrelasjonen.

Åpen kommunikasjon promoterer en sterk og dynamisk relasjon som er i stand til å komme opp med nye ideer og unike produkter og service (Fawcett et al., 2007).

Tillitssirkelen basert på Huxham og Vangen (2005) argumenterer for at det er to faktorer som er viktige når man starter et tillitsforhold. *Det første punktet* er å skape en forventning om fremtiden av samarbeidet som kan være basert på rykte, tidligere oppførsel eller mer fast som kontrakt og avtaler. *Det andre punktet* involverer risiko. Det argumenteres for at partene må stole nok på hverandre til å kunne ta en risiko ved å initiere samarbeidet. Om man er villige til å ta en risiko og å være sårbar i henhold til å ha et tillitsforhold til en annen part, sier sirkelen at tillit kan bygges ved å starte med moderate og realistiske mål som er sannsynlige å fullføre med suksess. Over tid bygges et tillitsforhold mellom partnerne der tillitsforholdet forsterkes. Dette gir en basis for mer ambisiøse samarbeid i fremtiden (Huxham & Vangen, 2005). Dette er i tråd med læringssirkelen til Doz og Hamel (1998) som indikerer at læringsprosessen gjør at om man har tre prosjekter med en viss likhet vil prosjekt tre gjennomføres bedre enn prosjekt en.



Figur 2.5: "Tillitssirkel", basert på Huxham og Vangen (2005)

Mangel på tillit er identifisert som det største hinderet for forsyningskjede forbedring og i følge Huxham og Vangen (2005) er det allmennkunnskap at tillit er en forutsetning for et suksessfullt samarbeid (Fawcett et al., 2007; Poirier, 1999). Et ideelt samarbeid starter med tillit, men i praksis er det mistenksomhet som dominerer startbildet. Det er heller ikke alltid bedriften kan velge samarbeidspartneren sin selv grunnet for eksempel restriksjoner eller manglende konkurranse på feltet. Det er vanskelig å få et tillitsforhold til å fungere når maktforholdet er asymmetrisk (Fawcett et al., 2007).

2.6.4 Informasjonsdeling

Et viktig prinsipp for at en forsyningskjede skal fungere er "riktig materiell, i riktig mengde, i riktig tilstand, på riktig sted, til riktig tid, hos riktig kunde og til riktig kostnad" (Persson & Virum, 2006b). Riktig informasjon er avgjørende for om man skal kunne få til dette. Dette påvirker også avgjørelser som blir tatt og fører til at man har god kontroll over situasjonen. Hsu, Kannan, Tan og Leong (2008) sier at informasjonsdeling binder bedrifter sammen og kan gjøre relasjoner mer effektive.

Et annet viktig aspekt er *hvordan* informasjonen deles. Fremvoksende teknologier endrer den moderne bedrifts evner til å samarbeide og blir bedre integrerte med leverandørene og kundene (Fawcett et al., 2007). Eksempler på IT-verktøyer som blir brukt i leverandørsamarbeid er varianter av VMI (Vendor managed inventory), RFID (Radio Frequency Identification), ERP (Enterprise Resource Planning) og SAP (Systems Applications and Products). Slike systemer for informasjonsutveksling, oppfølging og

kontroll er ressurskrevende både å utvikle og å drive. Enklere måter informasjon kan deles på er for eksempel ”face-to-face”, mail-kommunikasjon eller telefonkommunikasjon.

Informasjonsflyten i en forsyningskjede skal inngå som en integrert del av samarbeidet, styrt og analysert for å oppnå det beste resultat for hele systemet (Solem, 2003).

Informasjonsstrøm er en gjenganger i definisjonene av forsyningskjedeledelse. Strømmen gjennom verdikjeden er ikke bare en strøm av varer og tjenester, den omfatter også informasjon. Informasjon er en nøkkel til å oppnå viktige mål i forsyningskjeden. En forutsetning for at kjeden skal fungere, er at informasjon er tilgjengelig for alle aktører langs kjeden. Informasjonsdeling forutsetter imidlertid at aktørene har tillit til hverandre, og det representerer kanskje den største utfordring. Evnen til å svare på kundekrav og oppfylle kundenes behov kan ikke realiseres uten at både den fysiske varestrømmen og informasjonsstrømmen styres på en hensiktsmessig måte. Tidligere var hovedmålet med informasjonsstrømmen varebestilling, men i dag er det mer fokus på god informasjonsflyt både oppover og nedover i kjeden (Solem, 2003).

Informasjonsdeling er viktig også for å unngå transaksjonskostnader, da skjult informasjon og skjulte handlinger er to av hovedgrunnene til transaksjonskostnadene; opportuniste og risiko. Disse problemene kan føre til at det er ønskelig med et nært forhold, og for å unngå at samarbeidspartneren bryter ut av forholdet. Informasjonsdeling mellom bedrift og leverandør styrker samhandlingen, noe som kan gjøre det mulig for bedriftene å utføre mer sikre leveringer og åpner for raskere produktlanseringer. Tilfredsheten og kvaliteten i relasjonen kan dessuten økes av god informasjonsdeling (Fawcett et al., 2007).

I følge Fawcett et al. (2007) vil informasjonsdeling fortsette å være en viktig del av aktiviteter i forsyningskjedesamarbeidet i overskuelig fremtid og god informasjonsteknologi vil akselerere slike aktiviteter. Informasjonsdeling reduserer uforutsigbarhet i etterspørsel og den tilhørende ineffektiviteten i forsyningskjeden. De viktigste aspektene rundt informasjonsdeling er kvaliteten av den informasjonen man deler, det teknologiske fortrinnet for bedriftene og villigheten til å dele informasjon. Fawcett et al. (2007) hevder videre at villighet til å dele informasjon er kritisk for å oppnå høy grad av forsyningskjedesamarbeid. Ettersom bedriftene er avhengig av dette, er det naturlig å gjennomgå fire sentrale spørsmål som belyser fordeler og ulemper ved informasjonsdeling. Fokus på disse spørsmålene gjør bedriftene mer observante på ”hva de deler når” og hvorfor de gjør det, som igjen kan føre til

at viktigheten av informasjonsdelingen blir klarere.

Spørsmål	Informasjon
Hvorfor dele informasjon?	Informasjon kan brukes til å: <ul style="list-style-type: none"> - Endre forsyningskjedens evner - Muliggjør samarbeid - Promoterer forbedring og læring
Hvilken informasjon skal deles?	Eksempel på informasjon som bør deles med strategisk leverandør: <ul style="list-style-type: none"> - Salgstall/prognoser - Varelagernivå - Ordrestatus - Resultatberegninger - Kapasitet
Når skal informasjon deles?	Informasjonsdeling har vært mest vanlig midt i prosessene, men det er nå også et økende fokus på at mer informasjonen i begynnelsen og slutten av produktivssyklusen kan gi bedre innflytelse (Derrick, 2003).
Hvem skal dele informasjon?	Funksjoner som håndterer eksterne organisasjoner bør være dem som deler informasjonen. Alle parter med behov for informasjon bør få tilgang.

Tabell 2.1: Fire sentrale spørsmål, basert på Fawcett et al. (2007)

Utfordringer til åpen informasjonsdeling kan være svake relasjoner, mennesker, makt, tillit, sikkerhet og risiko, for mye informasjon, mangel på standarder og unøyaktig informasjon. Det er også en forutsetning at det bygges en kultur der partene er villige til å dele informasjon (Fawcett et al., 2007).

2.6.5 Langsiktighet

For å oppnå et tett samarbeid er det en fordel at partene i relasjonen tenker langsiktig. Langsiktighet fører til økt læring og forpliktelse (Doz & Hamel, 1998). Langsiktig tenkning gjør det mer naturlig for en leverandør å investere i forholdet i form av for eksempel nye maskiner og utstyr. Dersom bedriften etterspør noe fra leverandøren som krever endringer eller eventuelle investeringer kan ikke bedriften forvente at leverandøren vil etterkomme dette om de ikke har et langsiktig perspektiv (Williamson, 1975).

Kittang og Giæver (2008) påpeker at økt industrialisering vil sette strengere krav til leveransesikkerhet, og at det trolig vil innebære et fastere leverandørnett med mer langsiktige avtaler. En problemstilling vil være om leverandøren i større grad skal ta ansvar for lagerhold og sørge for en god logistikk ved leveransene. Langsiktige leverandøravtaler kan sikre levering av rett produkt til rett tid og dermed redusere sløsing med tid og ressurser. Det sies også at dersom topplederne oppfatter at samarbeidet kommer til å fortsette på ubestemt tid inn i framtiden, vil dette øke deres insentiv til å investere ressurser i en leverandørrelasjon (Williamson, 1975). Anderson og Weitz (1992) refererer til langsiktighet i en slik relasjon som en ”forpliktelse”. Med gjensidig forpliktelse menes at selvstendige medlemmer i kanalen arbeider sammen om å betjene kundens behov bedre og øke gjensidig profitt.

Sheu, Yen og Chae (2006) har undersøkt hvilke forhold som påvirker leverandørforholdet. Der ble langsiktig orientering ansett som en viktig sosioøkonomisk faktor. Den ble målt gjennom spesifikke investeringer, støtte av toppledelsen og viljen til å etablere et langsiktig forhold. Funnene viser at varighet ikke er blant de kritiske faktorene for leverandørsamarbeidet. Sheu, Yen og Chae (2006) mener at det er intensiteten, i motsetning til varigheten av forholdet, som påvirker leverandørforholdet.

2.6.6 Avhengighet

I følge Emerson (1962) inneholder relasjoner ofte avhengighet, og avhengighet er derfor en viktig dimensjon i en kjøper-selger relasjon. Avhengighet er når en bedrift 1 vil oppnå mål eller tilfredsstillelse gjennom bedrift 2 sine handlinger eller ressurser. Gjensidig avhengigheten er når begge partene i en viss grad er i stand til å hindre eller lette den andre partens måloppnåelse. Emerson (1962) hevder at makten implisitt ligger i andres avhengighet.

Organisasjoner klarer ikke å generere alle nødvendige ressurser for å opprettholde en konkurransemessig drift, derfor må ledere inngå transaksjoner med andre organisasjoner som kan levere dette.

En annen definisjon er at avhengighet oppstår når en part ikke kontrollerer alle nødvendige vilkår for å oppnå et ønsket resultat (Håkansson & Persson, 2004). Dette støttes av Handfield og Bechtel (2002) som sier at bedrifter er avhengige av visse ressurser for å overleve, og det legger grunnlag for å være avhengig av andre parter.

Avhengighet er med på å bestemme maktforholdet mellom partene. Hvis et firma er svært avhengig av sin leverandør får leverandøren høy makt, da de kontrollerer noe kjøperen ønsker (Frazier, 1983). Dette forholdet påvirker også tilliten, fordi den avhengige part kan føle seg usikker på relasjonen. I denne avhandlingen handler avhengighet om en bedrifts behov for å opprettholde et forhold med en leverandør for å kunne oppnå sine mål.

Ressursavhengighetsteorien er utviklet av Pfeffer og Salancik på 1970-tallet og ser på hvordan en organisasjon blir påvirket av eksterne ressurser. Teorien er basert på at det er knappe ressurser i markedet og at organisasjoner er avhengige av disse begrensede ressursene for å overleve. Mangel på kontroll over ressursene skaper usikkerhet og organisasjonene må utvikle måter for å sikre sin tilgang. En organisasjons evnen til å anskaffe og opprettholde ressurser kan omtales som nøkkelen til å overleve (Pfeffer & Salancik, 1978).

Pfeffer og Salancik (1978) definerer tre kritiske faktorer som avgjør graden av avhengighet:

1. Viktigheten av ressursen
2. Tilgjengeligheten av ressursen
3. Grad av alternativer

Høy avhengighet kommer ofte som følge av at den aktuelle ressursen er svært *viktig* for bedriften, men dette kan styrkes eller reduseres av strukturen i markedet.

Markedet kjennetegnes av forholdet mellom partene, konsentrasjon i markedet, makt, fordeling og tilgjengeligheten av kritiske ressurser eller eventuelle muligheter for substitutter. Hvis det er få *tilgjengelige leverandører* fører det til økt avhengighet for kjøperen. Høy grad av skreddersøm kan være med å forsterke dette, og fører til at det på kort sikt er få alternative leverandører (Kaufmann & Kaufmann, 1998; Pfeffer & Salancik, 1978; Poirier, 1999).

Samarbeid starter ofte med integrering mellom funksjonene innad i bedriften. Det interne samarbeidet legger grunnlag for å utvikle et vellykket eksternt samarbeid med andre bedrifter.

Følgende er samarbeid en integrering av avhengige aktiviteter. Dette fører til en avhengighet også mellom partene, og målet blir å forfølge felles gevinst (Jap, 2001).

Samarbeid er dynamisk og for å forstå dette må man også forstå at det er avhengigheter mellom aktivitetene, aktørene og ressursene (Håkansson & Persson, 2004).

Thompson (1967) deler avhengighet innen og mellom organisasjoner inn i tre dimensjoner:

1. *Serie avhengighet* handler om at produktet i en aktivitet er innsatsfaktoren i en annen. Dermed kan man oppnå fordeler ved å samordne og integrere disse prosessene. Aktiviteter i en sekvens kan utnytte tidsavhengigheter og det kan også være mulig å utnytte teknologi og administrasjonsavhengigheter i et samarbeid. Ved å justere og koordinere aktivitetene kan bedriften redusere kostnaden og produksjonstiden, samt bedre sin kundeservice.
2. *Delt avhengigheter* betyr at begge partene er avhengige av en tredje part og dermed også indirekte avhengige av hverandre. Denne avhengigheten kan utnyttes ved å dele ressurser og dra nytte av stordriftsfordeler eller breddefordeler.
3. *Gjensidig avhengighet* henviser til to parter som er avhengig av hverandres ressurser. De gir og tar fra hverandre og aktivitetene bør koordineres (Thompson, 1967).

Å erkjenne avhengighet er en sterk kraft for å utvikle felleskap i forsyningskjeden. Denne avhengigheten motiverer til overføringer, deling av informasjon og felles planlegging. Gjensidig avhengighet mellom partene medfører dermed økt sannsynlighet for samarbeidet, og har også positiv virkning på langsiktigheten i en relasjon (Bowersox & Closs, 1996; Frazier, 1983).

En effekt av tettere samarbeid er at antall leverandører man forholder seg til kan reduseres. Dette fører gjerne til økt avhengighet til de strategiske leverandørene, som igjen kan forsterkes i tilfeller der det gjøres spesifikke investeringer (Williamson, 1975).

Spesifikke investering er et viktig aspekt som påvirker relasjoner. Dette skaper tettere bånd og utgangsbarrierer som igjen skaper avhengighet (Williamson, 1975). Investeringer i leverandøren kan stimulere til økt effektivitet i produksjonen og gi insentiver til tettere samarbeid (Yu, Liao, & Lin, 2006). Eierskap i leverandørene kan sies å ha samme effekt og bør være et resultat av et langsiktige verdi- og effektivitetsvurderinger. Det at bedriften har eierinteresse i en eller flere leverandører vil også kunne øke insentivene for å få til en god

relasjon og kunne stimulere til at bedriften foretar investeringer i leverandøren (Garfamy, 2006; Ellram, 1995).

I følge Ellram og Carr (1994) understreker litteratur viktigheten av en kontinuerlig vurdering av effekten og ytelsen i samarbeid, nettopp på grunn av denne økte avhengigheten mellom partene. Dette kan settes i motsetning til transaksjonsbaserte relasjoner der man fokuserer på priskonkurranse og uavhengighet (Bowersox & Closs, 1996).

Avhengighet mot én leverandør er bare funksjonelt hvis begge bedrifter oppfatter det til å være fordelaktig. Leverandøren kan for eksempel la være å utnytte sin maktposisjon for å kunne utvikle en langsiktig og god relasjon. Ved skjeve avhengighetsforhold er det vanlig å bruke mer formelle kontrakter (Handfield & Bechtel, 2002).

2.6.7 Gjensidig deling av risiko og gevinst

Deling av gevinst og risiko er viktig for et langsiktig fokus og samarbeid i forsyningskjeden (Anbanandam et al., 2011). I stedet for å fokusere på interne forbedringer, ofte på bekostning av leverandøren, bør et tett samarbeid preges av forpliktelse til å dele fordelene og risikoen ved samarbeidet (Bowersox et al., 1999). Deling kan være et vanskelig konsept, da bedrifter ofte tenker på å maksimere egen nytte og minimere risikoen. En organisasjonsstruktur som kun tenker på å minimere egen risiko gir ikke insentiv til å integrere samarbeidet for de andre partene (Gray & Boehlje, 2005).

Ifølge Mentzer et. al (2000) er den gjensidige delingen en nøkkelkomponent mellom samarbeidspartnere. Vellykkede selskaper har sett at gjensidig investering i forholdet motiverer partneren til å etterstrebe forbedringer. Bowersox et. al (1999) viser til at vellykkede bedrifter har større egenskaper til å dele og Spekman et. al (1998) hevder at bedrifter må dele fordeler med partner for å kunne oppnå et konkurransefortrinn.

For å oppnå et godt grunnlag for samarbeid kan man ikke holde hverandre på avstand og respekt og likeverdighet er en nøkkel for fruktbar deling av risiko og fordeler (Barratt, 2004).

Avtaler om rettferdig deling av risiko og fordeler viser at individuell ytelse knyttes opp mot den totale ytelsen i forsyningskjeden. Effektiv deling avhenger av at bedriftene er villige til å dele og påta seg ansvar, og i tillegg må det eksisterer klare retningslinjer på hvordan dette skal gjøres. Det må fremkomme felles mål og fordeler av et samarbeid da det ikke vil fungere hvis det blir en som vinner og en som taper. Ytelsesmål kan være nyttig både for motivasjon og

bestemmelse av godtgjørelser (Bowersox et al., 1999). Formaliseringen av dette er spesielt viktig i relasjoner med liten eller ingen tillit (Ragatz et al., 1997).

Litteraturen presentert over viser til flere teorier og for å oppsummere dette vil vi lage en oversikt over hvordan elementene i et samarbeid får frem *forskjeller mellom nært samarbeid og en transaksjonsbasert relasjon*.

Elementer i samarbeid	Transaksjonsbasert relasjon	Nært samarbeid
Engasjement fra toppledelsen og eierskap	Ikke nødvendig	Engasjement vil være fordelaktig
Normer for samarbeidet	Ikke koordinert	Samarbeid og felles mål
Tillit og forpliktelse	Ikke nødvendig. Formell kontrakt	Nødvendig. Personlige relasjoner på flere nivå.
Informasjonsdeling	Begrenset til løpende kontrakter	Relevant informasjon for planlegging, utvikling og styring. Integrerte informasjonssystemer
Langsiktighet	Kort	Lang
Gjensidig avhengighet	Utnytter avhengighet for kortsiktig vinning	Knytter sterke bånd og unngår å utnytte posisjon for å bygge en langsiktig relasjon
Deling av risiko og gevinst	Kontraktsbasert ansvar og transaksjoner	Rettferdig deling gir incentiv til å jobbe for økt felles verdi i kjeden

Tabell 2.2: Ulike relasjoner har ulikt syn på elementene i et samarbeid

Med utgangspunkt i dette vil det være naturlig å avslutte teorikapittelet med forskerspørsmålene vi vil undersøke i analysen. Forskningsspørsmålene legger grunnlag for hva vi vil oppnå med utredningen og hvilke teorier og metoder som har blitt valgt.

I denne utredningen vil vi gå inn på følgende forskningsspørsmål:

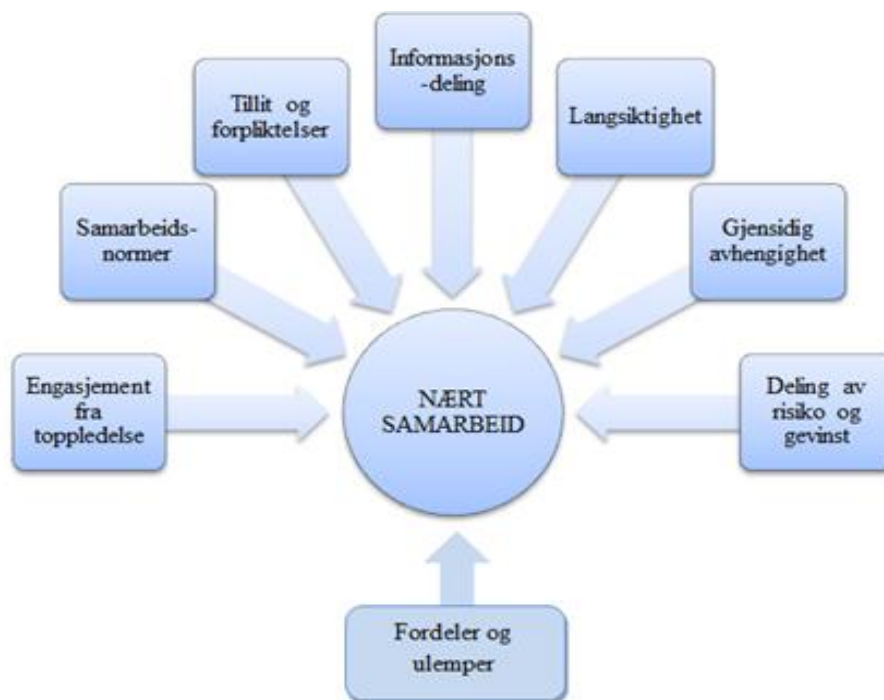
Hvilke former for leverandørsamarbeid har prosjektorienterte bedrifter på Sørlandet?

- *Hvilke elementer påvirker nærheten i samarbeidsrelasjonene?*
- *Kan nære samarbeid med strategiske leverandører gi fordeler til casebedriftene?*

Etter at forskningsspørsmålene har blitt bestemt, er neste beslutningen å identifisere det generelle forskningsmålet (Dul & Hak, 2007). Vårt generelle forskningsmål å kartlegge teori rundt samarbeid med strategiske leverandører og vurdere om dette samsvarer med praksis og våre casestudier.

Litteraturen fremmer flere potensielle fordeler og ulemper ved nært samarbeid og det er et viktig aspekt ved vurdering av samarbeidsform (Barrett, 2004; Daugherty, 2011; Fawcett et al., 2007; Mentzer et al., 2000) Vi ønsker derfor å supplere Mentzer (2004) og Morgan og Hunt (1994) sine utvalgte elementer med de potensielle fordelene samarbeid kan medføre.

Dette gir oss 8 variabler som vi fra nå av vil referer til som samarbeidselementene. Disse elementene vil vi bruke som hjelpevariabler for å kunne måle den avhengige variabelen *nært samarbeid*.



Figur 2.6: Elementenes påvirkning på nært samarbeid

Disse åtte samarbeidselementene påvirker samarbeidet direkte, men vil også kunne påvirke indirekte ved å påvirke de andre elementene. Det vil være større sannsynlighet til å få til et tett samarbeid jo flere av disse samarbeidselementene som er til stedet.

3.0 Metode

Målet for dette kapitlet er å beskrive hvordan vi skal nå forskningsmålene og rettferdiggjøre valg av metode. Vi ønsker å sette fokus på forskningsmetoden vi har benyttet i denne masteroppgaven i form av datainnsamling, analyse og bearbeiding av ulike typer data.

I første delen av kapitlet vil det bli en gjennomgang av forskningsdesignet. Det vil her bli gitt en forklaring på hvordan forskningen gjennomføres og hvorfor denne metoden er valgt. Her presenteres kvalitative vs. kvantitative data og sekundære vs. primære data.

I den andre delen av kapitlet blir det en gjennomgang av metoden for datainnsamling og hvordan utvalget er bestemt. Den siste delen vil se på validiteten, reliabiliteten og metodekritikk, i form av feilkilder og lignende.

3.1 Forskningsdesign

Alt som kan knyttes til undersøkelser og som dreier seg om formgivning av materiale kalles forskningsdesign (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2004). Oppgaven vi skriver vil være en teoretisk studie basert på tilgjengelig litteratur og empiri som vi vil knytte opp mot case fra fire bedrifter.

En "case-studie" er en studie der en case eller et lite antall caser i det virkelige liv er valgt, og data som er oppnådd i disse casene blir analysert (Dul & Hak, 2007). Casedesign er en type forskningsdesign der det ofte blir benyttet kvalitativ metode eller en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode (Zikmund, 2003). Det er ofte fordelaktig å benytte seg av en case-studie når det spørres om "hvorfor" eller "hvordan", når undersøkelsen har liten kontroll over hendelsen eller når fokuset er på noe innenfor "virkeligheten" (Yin, 1994). Det var derfor nærliggende for oss å velge denne type forskningsdesign. Vi valgte 4 case med hensikt å kunne få en innsikt i hvordan bedrifter handler i praksis. Vi har ingen påvirkningskraft på hvordan bedriftene i casene samarbeider og dette er bedrifter og hendelser fra virkeligheten.

I følge kilder i metodelitteraturen blir det skilt mellom eksplorativ (utforskende), deskriptiv (beskrivende) og kausal (forklarende) forskning (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2010). Valg av design avhenger av formålet med analysen. Utforskende forskning blir ofte brukt der det er få eller ingen studier fra før om problemet. Det brukes for å skaffe seg en forståelse av temaet og brukes derfor ofte i oppstarten av en undersøkelse. Hovedformålet med deskriptivt

design (beskrivende forskning) er å etablere et saklig bilde av det man studerer. Med dette designet vil man kartlegge aspekter rundt temaet man forsker på og det stilles strenge krav til at når, hvorfor, hvordan og hvor blir spesifisert.

Kausalt design (forklarende) er rettet mot å studere sammenhenger mellom begreper og fenomener (Collis & Hussey, 2003). Kausale studier utføres ofte som eksperiment der det kan måles både før og etter påvirkning.

Vi har valgt å anvende deskriptiv forskning, med innslag av eksplorativt, i denne utredningen. Denne typen forskningsdesign er fleksibel, gir innsikt og skaper forståelse. Det er forsket mye på samarbeid, men til tross for dette er empiriske funn langt unna ”teoretisk ideal”. Vi har derfor valgt å bruke casestudier som utgangspunkt i vår forskning. En casestudie er en studie som skal kunne utvikle teori, teste teori, studere aktuelt tema i en virkelig setting og avdekke mangfold (Yin, 2003).

Vi ønsker å utforske sekundærdata for å få innsikt i temaet, for så å samle inn primærdata gjennom intervjuundersøkelser. Sekundærdata er data som er hentet inn, strukturert og publisert for et annet formål enn den oppgaven vi jobber med. Primærdata er data som vi selv henter inn for å kunne besvare denne bestemte utredningen.

Det skilles ofte mellom to typer data; kvantitative og kvalitative data. Vi vil utføre en kvalitativ forskning. Kvalitativ forskning er en teknikk som tillater forskeren å gi en detaljert tolkning av et tema uten å avhenge av numerisk måling. Kvalitative studier er mindre strukturert enn kvantitative, men gir mulighet for å oppdage dypere betydning og ny innsikt. I vår oppgave har vi besluttet å bruke kvalitativ metode for å ha mulighet til å danne oss et helhetsbilde av bedriftene og borte i hvilke erfaringer informantene har rundt samarbeid og de ulike variablene. Kvalitativ forskning gir mulighet til å gå i dybden og undersøke hvordan et fenomen opptrer i naturlig omgivelser (Zikmund et al., 2010).

3.2 Datainnsamling og utvalg

Det er mange måter å samle inn kvalitative data på, men vi har valgt å fokusere på dybdeintervju. I tillegg har noe av informasjonen blitt hentet inn gjennom e-post utveksling og uformelle samtaler med informantene i de fire bedriftene.

Målet med dybdeintervju er å samle primærdata ved å innhente beskrivelser av hvordan informantene oppfatter de fenomener vi undersøker, for så å kunne trekke en slutning rundt temaet (Kvale, 1997). Vi ønsker å få et best mulig innblikk i hvordan utvalget samarbeider med sine strategiske leverandører og hvordan de definerer dette samarbeidet.

Fordelen med denne type datainnsamling er at intervju er fleksibelt, gir muligheter for å rette opp uklarheter og for å stille oppfølgings spørsmål som kan gi verdifull innsikt. Dybdeintervju gir også mulighet til å komme nær objektet, og man kan oppfatte reaksjoner og kroppsholdninger som er en del av totalbildet. Oppfatninger om holdninger og atferd er elementer som vi vil ta med i vurderingen. På den andre siden kan denne nærheten føre til utfordringer som at informanten blir påvirket av intervjuerens holdninger eller spørsmålsstilling (Yin, 1994).

Vi har valgt å bruke fire prosjektorienterte Sørlandsbedrifter som case, for å se på hvordan de samarbeider med sine strategiske leverandører. Vi ville ha et visst sammenligningsgrunnlag, uten å ha et for smalt spekter. Valget falt på fire bedrifter fordelt på to ulike bransjer, entreprenør og drilling. Disse bedriftene ble valgt da de har et godt fotfeste på Sørlandet og vi begge har noe kjennskap til drilling- og entreprenørbransjene. Vi valgte BR Gruppen AS og Br. Reme AS fra entreprenørbransjen og Aker MH AS og TTS Energy AS fra drilling bransjen.

Grunnen til at vi har valgt 4 bedrifter er fordi tiden beregnet til denne avhandlingen er begrenset, og det vil derfor ikke være mulig å utføre forskningen hos flere bedrifter. Vi mener samtidig at fire bedrifter skaper et grunnlag til å se tendenser til hvordan ting gjøres i praksis i disse bransjene på Sørlandet.

Vi laget en intervjuguide og intervjuer ble avtalt med 3-4 sentrale personer i hver av bedriftene (se intervjuguiden, vedlegg 1). Intervjuguiden ble fulgt under intervjuene, men vi ønsket ikke å følge denne slavisk, da vi følte at det var mer hensiktsmessig å lage rom for en åpen og fri samtale. Vi mente vi ville få mer ut av intervjuene om vi kunne tilpasse intervjuet som en uformell samtale i stedet for å stille spørsmålene direkte fra intervjuguiden. Selv med denne åpne formen for intervjuet fikk vi svar på våre spørsmål ved at vi kom med

kommentarer eller lignende for å bevege intervjuobjektet inn på temaet vi ønsket besvart. Alle intervjuene ble gjennomført og vi fikk mye informasjon som kunne brukes videre i utredningen. Vi brukte båndopptaker under intervjuene for å være sikker på at vi fikk med alle detaljene som ble nevnt. Med bakgrunn i 14 dybdeintervju fordelt på 4 bedrifter, mener vi at vi har fått den informasjonen vi trenger for å kunne gjøre de analysene vi mener er nødvendige. Informantene vi intervjuet hadde følgende funksjoner:

Daglig leder, avdelingsleder, prosjekt ingeniør, vice president of procurement, teknisk, komponentinnkjøper, prosjektinnkjøper og prosjektledere.

Vi gjennomførte også uformelle samtaler med andre ansatte ved bedriftene, der vi fikk innhentet tilleggsinformasjon. Etter samtalene laget vi et dokument der vi oppsummerte samtalen med elementer vi hadde bemerket oss under samtalene, som for eksempel verbal info og kroppsspråk.

3.3 Metodekritikk, validitet og reliabilitet

I en intervjusituasjon er det viktig å holde seg så objektive som mulig og ikke forsøke å påvirke intervjuobjektene på noen måte. Dette kan være i form av ledende spørsmål eller at vi lar våre synspunkter lyse gjennom. En annen negativ side er at intervjuobjektet kan føle seg utilpass og er redd for å være ærlig.

For å få et godt bilde, som er representativt for bedriftene, har vi valgt å intervju flere informanter i samme bedrift med ulike stillinger. Likevel må det ikke generalisere, ettersom vi kun har intervjuet et utdrag av organisasjonen. Det å holde dybdeintervjuer er meget tidskrevende og spørsmålene må være nøye gjennomtenkt slik at man ikke leder intervjuobjektet.

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode for å få dokumentasjon til analysen i denne utredningen. Det vil alltid forekomme svakheter ved den metoden man velger.

Reliabilitetsproblematikk er noe som kan forekomme når man anvender kvalitativ metode.

Denne problematikken går ut på om innsamlet materiell er pålitelig, ved at man ville fått det samme resultat om man gjentok prosedyren (Zikmund et al., 2010). Reliabilitet er en vurdering om funnene er i overensstemmelse med virkeligheten eller et resultat av subjektive meninger. Denne utredningen gjennomføres av to studenter og det er en fare for at personlige meninger kan påvirke resultatet. Det er alltid en fare for at andre forskere kan komme til et annet resultat ved å gjøre samme undersøkelse. Her ligger det en potensiell feilkilde og det

bør bli tatt hensyn til når utfallet av oppgaven blir vurdert. Grunnen til at det er ønskelig med høy reliabilitet er for å minimere feil og øke påliteligheten. Utviklingen av en intervjuguide kan være et viktig steg i å oppnå en pålitelig undersøkelse (Yin, 1994).

Oppfattelsen av leverandørrelasjonens viktighet kan variere fra ansatt til ansatt. Det kan også oppfattelsen av ordene samarbeid, tillit og lignende, og det kan være med på å påvirke undersøkelsesresultatene. For å få et bredt bilde og øke troverdigheten vil vi utføre flere intervju i hver bedrift.

Validitetsproblematikken er et annet viktig moment i vurdering av data. Høy validitet betyr at informasjonen vi har samlet er gyldig og relevant for det som skal besvares. Det vil si at vi måler det vi tenker at vi skal måle og at det blir målt nøyaktig.

Intern validitet forklarer i hvilken grad det eksisterer et forklaringsforhold. Dette omhandler i hvilken grad en effekt kan forklares av observert årsak eller om det er andre faktorer som er ”skyld” i endringen. Ekstern validitet tilsier at resultatene som oppnås kan generaliseres utover forskningsobjektene. Validiteten kan økes ved å bruke flere kilder. En velkonstruert intervjuguide er hensiktsmessig å bruke både for å sikre god validitet og for å få høy reliabilitet. Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Zikmund et al., 2010). Dette er faktorer vi må ta hensyn til i analysefasen. Vi forutsetter at dataene vi har samlet inn er pålitelige og valide slik at vi kan trekke frem trender fra datagrunnlaget.

Til sist i metodekapitlet vil vi understreke at utredningen i hovedsak er teoretisk og konseptuell, men med bruk av casebedrifter for spesiell belysning og empirisk bevis.

4.0 Bransje og bedrift

De fire utvalgte bedriftene er i prosjektorienterte bransjer. Det betyr at bedriftenes oppgaver er midlertidige og unike. Hvert prosjekt blir behandlet som egne styringsobjekt og har klare mål. Prosjekter har koordinert innsats fra tverrfaglige grupper og normalt gitte tids- og kostnadsrammer (Karlsen & Gottschalk, 2008). I prosjekter er det ofte strenge tidsfrister, og dette setter strenge krav til leverandørens leveringsdyktighet. Fremdrift er viktig og forsinkelser kan koste bedriftene dyrt. Unikheten i prosjektene legger føringer for bedriftene ved at de stadig må endre og tilpasse seg. Sluttkunden setter krav til skreddersøm og casebedriften viderefører dette til sine leverandørrelasjoner gjennom kravene de stiller. De tekniske løsningene endrer seg stadig og leverandørene kan byttes ut. Samtidig kan både leverandør og bedrift få utbytte av den kjennskapen og erfaringen de utvikler sammen. Ifølge Meland (2011) blir effekten av integrerte samarbeid redusert i prosjektorienterte bedrifter sammenlignet med tradisjonelle bedrifter. Dette skyldes blant annet at forutsigbarheten i en prosjektbasert bedrift er vesentlig forskjellig fra en serieproduksjons bedrift.

Et annet kjennetegn for casebedriftene er at de kjøper en stor andel av sitt sluttprodukt fremfor å produsere alle varer og tjenester selv. Dette gjør at det er svært mange aktører involvert i prosjektene. Forskning viser at mange aktører fører til store nettverk, og dette kan gjøre det vanskelig å ha tette samarbeid (Meland, 2011).

4.1 Beskrivelse – Entreprenørbransjen

Entreprenørbransjen, eller bygg- og anleggsbransjen som den også kalles, er en gruppering av tjenesteytende virksomheter som generelt består av en rekke ulike håndverkere.

Arbeidsområdet varierer fra oppføring av nybygg, rehabilitering og anleggs virksomhet, og det er ofte en del skreddersøm involvert i prosjektene (Dubois & Gadde, 2000).

Bygg og anleggsbransjen kjennetegnes av *mange konkurrenter og høy rivalisering*. Enkelte konkurransefortrinn, spesielt priskonkurranse, gjør forholdene i bransjen ustabile og ofte mindre lønnsomme. Det blir da spesielt viktig å differensiere seg med kvalitet, punktlighet, effektivitet og service for å sikre fremtidige oppdrag, og dermed inntektsgrunnlag. Siden byggprosjekter ofte sees på som en stor investering kan det være fristende for *kunden* å falle for den laveste prisen. Siden kvaliteten på sluttproduktet ikke kan observeres på forhånd vil i mange tilfeller kundens totale kostnad, på lang sikt, bli høyere dersom man velger tilbud kun basert på pris (Meland, 2000).

Ved et søk på Google er det svært mange treff på entreprenører på Sørlandet, men Brødrene Reme og BR Gruppen anses å være blant de ledende. *Trusselen for nye aktører i markedet* vil påvirke konkurransesituasjonen for bedriftene. Det er alltid en mulighet for nyetablerere, men på grunn av at entreprenører kjøper mye av sine tjenester er mange relativt fleksible i forhold til arbeidssted. Dermed kan casebedriftene få konkurranse fra entreprenører også utenfor Sørlandet (Meland, 2011). *Leverandørene* til en bransje kan være med på å avgjøre hvor stort overskuddet til hver enkelt aktør skal bli, da de utgjør store deler av kostnadene på et prosjekt. Leverandørens forhandlingsposisjon vil kunne avhenge av det kvantumet bedriftene kjøper fra leverandøren. Om leverandørene er sterke nok til at prisen presses opp slik at selskapene må betale mer, eller at kvaliteten på produktene reduseres, utgjør dette en trussel (Hill & Jones, 2001). Bygg- og anleggsbransjen er svært avhengige av å ha underleverandører for å levere, men det er likevel liten grad av samarbeid i bransjen (Eccles, 1981; Meland, 2011). Valget av leverandørene til entreprenørene baserer seg på anbudskonkurranser og leverandøren har ingen garantier for fremtidig arbeid etter avsluttet prosjekt. Ifølge Cox og Thompson (1997) er leverandørrelasjonene i bransjen generelt transaksjonsbaserte relasjoner med fokus på prispress, kontrakter og kortsiktige perspektiv. Kontraktene er også basert på formalisering og å holde avstand til leverandøren. I de senere år har derimot studier fra Storbritannia vist at samarbeid har fått økende interesse også i denne bransjen (Cox & Thompson, 1997). Leverandørene i entreprenørbransjen er ofte delt inn i to områder, vare- og tjenesteleverandør. Disse har gjerne forskjellig strategisk betydning da entreprenørene ofte er mer avhengige av tjenesteleverandøren.

4.1.1 Br. Reme AS

Br. Reme AS er en av Sørlandets største bygg- og anleggsentreprenører med 221 ansatte og en omsetning på 554 millioner kroner.

Firmaet ble etablert i 1941 av Reme brødrene. I 2000 kom Veidekke ASA inn på eiersiden uten store endringer. Våren 2008 ble det gjort endringer i ledelsen og Veidekke eier nå 94 % av organisasjonen. Veidekke er en av Skandinavias største entreprenører og eiendomsutviklere, med hovedkontor i Oslo (Veidekke, 2008 press). Veidekke har tre virksomhetsområder, *entreprenør*, eiendom og industri. Br. Reme er en del av “entreprenør Norge”, se organisasjonskart i vedlegg 2 (VeidekkeASA, 2011).

Kjerneverdier:

- Levere kvalitet
- Være redelige
- Være leveringsdyktige

Produktspekteret omfatter hele prosessen fra prosjektering, beregninger, planlegging, forberedende tegnearbeid, innkjøp av komponenter, koordinering av underentreprenører, bygging og kontroll av anlegg. Markedet omfatter blant annet næringsbygg, broer, offentlige bygg, restaurering, VAR-sektoren, landbruksbygg, totalentreprise og boligbygg (Br.RemeAS, 2011).

4.1.2 BR Gruppen AS

BR Gruppen AS er et sørlandsbasert entreprenør- og eiendomsutviklingselskap, etablert i 2008. De har i dag en omsetning på 400 millioner kroner og 121 ansatte.

Kjerneverdier:

- Være banebrytende
- Være redelige
- Være grundige

BR Gruppen AS er delt i *BRG Entreprenør* og *BRG Eiendom* (se organisasjonskart i vedlegg 3). *BRG Entreprenør* har sitt virksomhetsområde i Agder-fylkene og tilbyr tradisjonelle entreprenørtjenester innenfor total, hoved- og delte entrepriser. De utfører byggeoppdrag for private og offentlige byggherrer. De har funksjoner innen betong, tømmer, jernbinder og forskalingsfaget, i tillegg til administrativt personell.

4.2 Beskrivelse - Drillingbransjen

Drillingbransjen leverer høyteknologisk utstyr til oljeindustrien. Det er mer handel i olje enn i noen andre varer og olje regnes som en av verdens viktigste råvarer. Høye oljepriser drevet av økende etterspørsel har gjort kostbare offshoreprodukter økonomisk levedyktige (BusinessInsight, 2011).

Markedet i drilling bransjen er et modent marked som innehar mye ny teknologi. Intensiteten i konkurransesituasjonen har økt den senere tid og dette har ført til reduserte markedsandeler,

økte kostnader og prispress. Slik som markedet ser ut i dag er det hovedsakelig ved å ta markedsandeler fra hverandre det er mulig å vokse. TTSGroupASA (2011) uttrykker at ved inngangen til 2011 var markedet for offshorekraner svakt, men det forventes at etterspørselen etter landrigger øker mot slutten av året.

Kompetanse er viktig for å få innpass i bransjen, da det er økende grad av tekniske utfordringer. Etter dypvannsulykken i Mexicogulfen i 2010 har mange land satt økte krav og reguleringer i bransjen (BusinessInsight, 2011). Kvalitet blir sett på som et viktigere aspekt enn pris. De høye kravene fører til høye kostnader og ifølge konsernsjef i Aker Solutions, vil kravene fortsette å øke. Han sier at dette vil føre til økt fokus på langsiktige relasjoner i forsyningskjeden (Nilsen, 2011). Offshore drillingbransjen er en kapitalintensiv bransje og det må gjøres store investeringer da det er kostbart utstyr. Barrierer for etablering påvirker nye aktører og det er avgjørende med finansiell styrke for å lykkes. På lengre sikt kan substitutter til drilling utstyret være en klar utfordrer da det begrenser prisen drillingselskapene kan ta for sine produkter. Store olje- og gass selskaper dominerer som kunder i bransjen, og disse sitter på forholdsvis høy forhandlingsmakt. Bedriftene bruker mange underleverandører og disse sitter på mye kompetanse som bedriftene er avhengige av (BusinessInsight, 2011). Casebedriften Aker MH er ledende i bransjen på verdensbasis, og TTS Energy er en sterk utfordrer.

4.2.1 Aker MH

Aker MH er et datterselskap av Aker Solutions ASA og ble etablert i 1971. Aker Solutions er gjennom sine datterselskap og andre tilknyttede selskap en ledende global leverandør av ingeniør og fabrikkasjontjenester, teknologiprodukter og totale løsninger.

Aker Solutions omfatter en rekke bransjer, inkludert olje & gass, raffinering, kjemiindustri, gruveindustri, metallforedling og kraft generering.

Aker Solutions konsernet er organisert i flere separate juridiske enheter og forretningsområder. Selskapsstrukturen er delt inn i 4 forretningsområder, Corporate, Energy Development & Services, *Products & Technologies* og Subsea, se organisasjonskart vedlegg 4. Aker MH hører inn under forretningsområdet "Products og Technologies" og fokuserer på avanserte løsninger og dypvanns drillingutstyr. Hovedkontoret er lokalisert i Kristiansand, men de har et verdensomspennende nettverk. Aker MH har 1100 ansatte og en omsetning på

7,342 mrd. kroner (AkerSolutionsASA, 2011). National Oilwell Varco er det eneste selskapet som blir ansett som en konkurrent, og størrelsesmessig er de drastisk større en Aker MH.

Kjerneverdier:

- Være resultatorientert
- Være mulighetsorientert
- Være kunnskapsorientert
- Være samarbeidsorientert

4.2.2 TTS Energy

TTS Energy er en del av TTS Group ASA som ble grunnlagt i 1966 og har hovedkontor i Bergen. I dag står TTS for ”Total Technology Solutions”. TTS er en global entreprise som designer, utvikler og leverer utstyr til marine og olje og gass industriene. TTS Group ASA er en av de tre største leverandører i dette spesialiserte markedssegmentet.

Kjerne verdier:

- For å lykkes i markedet og bygge tillit er det viktig for TTS å sikre at priser og kostnader ligger på et konkurransedyktig nivå.
- TTS krever en handlingsdyktig ledelse som bygger tillit.
- TTS hengir seg til å bidra til forbedring av internasjonale standarder og praksiser.

Fra oktober 2009 ble virksomheten delt i tre separate divisjoner; *Energy*, *Marine* og *Port and Logistics*, se organisasjonskart i vedlegg 5 (TTSGroupASA, 2009).

TTS Energy (tidligere kjent som TTS Sense og TTS Energy Bergen) er et heleid datterselskap av TTS Group ASA. Energy divisjonen er et resultat av en sammenslåing av tidligere divisjon for drilling utstyr og deler av divisjonen for maine kraner. Operasjonene her er nå delt inn i to forretningsenheter; drilling og offshore & subsea, som styres henholdsvis i fra Kristiansand og Bergen. TTS Energy driver med høy ytelses drilling utstyr, multifunksjonelle rigger, offshore kraner, vinsjer og komplette løsninger offshore og på land til den internasjonale energibransjen. Ved inngangen til 2011 hadde TTS Energy 316 ansatte, og en omsetning på 712 mill. (TTSGroupASA, 2011).

5.0 Analyse

Vi har kartlagt litteratur rundt samarbeid og strategiske leverandører, for så å ha gjennomført 14 intervjuer i de 4 casebedriftene. I dette kapitlet presenteres dataene vi har funnet i dybdeintervjuene hos bedriftene, for så å kunne sammenligne og vurdere funnene mot hverandre og mot teorien. Vi vil referere til bedriftene som drilling A, drilling B, entreprenør C og entreprenør D.

For å få en oversikt og et sammenligningsgrunnlag ønsker vi å trekke frem noen opplysninger og nøkkeltall om bedriftene.

Informasjon/bedrift	Drilling A	Drilling B	Entreprenør C	Entreprenør D
Omsetning, MNOK (2010)	7.342	712	554	400
Antall ansatte (2011)	1100	316	221	121

Tabell 5.1: Nøkkeltall fra casebedriftene

Entreprenørbedriftene er ledende innen sin bransje på Sørlandet, mens drillingbedriftene også konkurrerer som ledende bedrifter i sin bransje på verdensbasis. Entreprenør D, entreprenør C og drilling B har en betydelig størrelse, men drilling A er klart størst både i omsetning og ansatte. Drillingbedriftene skiller seg fra entreprenørbedriftene ved at de har egne avdelinger for innkjøp. Disse vil vi i analysen referere til som prosjektavdeling og komponentavdeling. Prosjektavdelingen har ansvar for innkjøp av hele pakker, mens komponentavdelingen kjøper inn enkeltstående varer. Alle casebedriftene skiller mellom to typer innkjøp som vi referer til som varekjøp og tjenestekjøp.

Entreprenørbedriftene er relativt like både i forhold til størrelse, produkt og målgruppe, mens drillingbedriftene er noe mer forskjellige, spesielt relatert til størrelse.

5.1 Kartlegging av leverandørsamarbeid

Vi startet intervjuene bredt rundt temaet samarbeid og stilte spørsmål slik at bedriftene kunne fortelle åpent om sine leverandører og samarbeidsformer. Med dette ønsket vi å få en oversikt over hvordan bedriftene tenker og hvordan leverandørsamarbeid fungerer i praksis.

5.1.1 Hva er samarbeid?

Teoretisk er samarbeid et bredt og omfattende begrep. For å innlede intervjuet ønsket vi derfor å få informantene til å forklare hva de legger i ordet samarbeid relatert til sin bedrift. Vi fikk noe flytende og varierte svar.

Stort sett alle informantene starter med å si at de har et godt samarbeid med sine leverandører. Drilling A ønsker tettere relasjoner til sine leverandører og vil redusere leverandørporteføljen. Drilling B jobber med rammeavtaler mot leverandører for å få mer konkrete avtaler og forutsigbarhet i relasjonen. På den andre siden kommer det frem i entreprenørbedriftene at de ikke ønsker å binde seg og vil opprettholde mange alternative leverandører.

Entreprenørbedriftene kommenterer at det eksisterer noen rammeavtaler, men avtaler blir i hovedsak forhandlet frem per prosjekt. Entreprenør D eksemplifiserer samarbeidet og sier at kontraktsdelen alltid går bra, men at det i utførelsen kan oppstå utfordringer som for eksempel framdriftsproblemer.

Ut ifra dette opplever vi at alle bedriftene selv mener at de har et godt samarbeid med sine leverandører, men det varierer hva de trekker frem for å forklare eller eksemplifisere dette. Allerede kan vi se klare *forskjeller* mellom bedriftene, der bedriftene i entreprenørbransjen er opptatt av å opprettholde mange alternativer, mens drilling A definerer samarbeid som et arbeid med å få tettere bånd. Drilling B er også opptatt av å skape tettere relasjoner, men vi forstår det slik at de foreløpig har færre faste avtaler enn det drilling A har.

Svarene som kom frem her gir ikke noen klar definisjon på hva et samarbeid er, bedriftene snakker mer om hvilke type avtaler de har. Dette kan tyde på en manglende bevissthet i organisasjonen rundt temaet samarbeid.

5.1.2 Prosjektbedrifter

Alle våre utvalgte bedrifter er prosjektbaserte og vi ønsker å belyse hvordan bedriftene mener dette påvirker deres forhold til leverandørsamarbeid.

Flere av casebedriftene nevner at en hovedforskjell, i forhold til serieproduserende bedrifter, ligger i risikoen, da det er usikkerhet og risiko tilknyttet å drive på prosjektbasis. En informant i drilling B forklarer virkningene av prosjektorienteringen med at *”leverandøren får kun jobb når vi har jobb”*. Prosjektorienteringen gjør også at forutsigbarheten blir svekket. På grunn av dette trekker både entreprenør D og drilling B frem at det er viktig med fleksibilitet. Dette støttes også av Karlsen og Gottschalk (2008) som karakteriserer prosjekt som midlertidige og unike.

En annen forskjell, som drilling A trekker frem, er at de som prosjektbasert bedrift ikke kan oppnå samme kvantum som bedrifter som kan jobbe med serieproduksjoner. Bedriften har en del standardartikler, og det jobbes mot å gjøre flest mulig av produktene standardisert for å muliggjøre mer “masseproduksjon”. En standardisert produksjon gjør det lettere å øke kvantumet i produksjonen og det blir gjerne billigere og mer effektivt. Høye kvantum gjør at leverandøren må ha høy kapasitet og samarbeidsformen må tilpasses dette. I tilfeller der bedriftene klarer å standardisere produksjonen har de mindre behov for tette samarbeid, da de gjerne har flere alternative leverandører tilgjengelig.

Entreprenør D mener at prosjektbaserte bedrifter ikke har like tette relasjoner som andre bedrifter. Entreprenørbedriftene gir også uttrykk for at prosjektformen holder leverandørene skjerpet ved at de stadig må levere det beste tilbudet for å bli valgt. Dette antyder at de bruker prosjektformen til å forklare deres valgte samarbeidsstrategi og gjentakende anbudsrunder. Drilling A sier derimot at de skiller seg ut fra serieproduserende bedrifter ved at oppfølgingen underveis i produksjonene blir tettere. Leverandører kommer inn og produserer etter bedriftens spesifikasjoner og dette krever en del klargjøring og oppfølging underveis. De jobber med leverandører som kan spesialisere seg på bedriftens ulike produkter. Bedriften uttrykker derfor at det er et ønske at slike relasjoner skal gå over lengre tid.

Flere av bedriftene trekker frem risiko og uforutsigbarhet som elementer i prosjektbedrifter. Dette gjør at det er vanskeligere å planlegge og dette må tas hensyn til i forhold til de samarbeidsformer som inngås. Meland (2011) sier unikheten i prosjekt gjør at bedriftene stadig må tilpasse seg og skaffe nye/endre leverandørrelasjonene. Bedriftene trekker frem at

det er viktig å bevare fleksibilitet.

Det kommer også frem klare forskjeller i hvordan disse bedriftene mener prosjektformen påvirker deres valg av samarbeidsform. Drilling A er opptatt av tettere samarbeid og deres holdninger til denne arbeidsformen gjenspeiler dette. De mener leverandørene trenger tett oppfølging og slike investeringer gjør at de ønsker langsiktig perspektiv.

Entreprenørbedriftene mener derimot prosjektformen fører til mer avstand til leverandørene. Meland (2011) uttalte at integrerte samarbeid har mindre effekt i bedrifter med prosjektbasert produksjon på grunn av prosjektkarakteristikk som unikhet, usikkerhet og midlertidig fokus. De best kjente eksemplene om fordeler ved samarbeid er fra bilindustrien, som er kommet langt i prosessen med å integrert forsyningskjeden (Fawcett et al., 2007; Lamming, 1993). Disse utsagnene underbygger entreprenørenes mening om at prosjektformen fører til mer avstand og antyder at de ikke nyter like godt av fordelene integrert samarbeid kan føre med seg.

5.1.3 Strategiske leverandører

Informantene ble spurt om hva de og deres bedrift mente kjennetegnet deres *strategiske leverandører*, og hvilken oppfatning de hadde om hvor mange strategiske leverandører bedriften har. Bedriftene oppfattes som relativt enige når det gjelder hva det betyr å være en strategisk leverandør, men trekker inn ulike aspekter for hvordan disse håndteres.

Bedriftene er alle enige om at en strategisk leverandør er en leverandør som leverer produkter og tjenester som er *avgjørende* for produksjonen. Innkjøper i drilling A sier at:

”en strategisk leverandør er en leverandør som over tid har gjort seg fortjent til å være en foretrukket leverandør”. Drilling A og B uttrykker at de har klare kriterier for deres strategiske leverandører, og dette eksemplifiseres med at de blant annet krever at leverandøren kjenner deres produkter og prosedyrer. En strategisk leverandør er en som det kjøpes mye av og som har vist seg å være viktig for bedriften. Det er viktig at leverandøren har stor kapasitet og er strategisk plassert. Aspekter som avhengighet, kompleksitet og leveringstid blir også nevnt. I tillegg nevner drilling B at leverandører som leverer over en viss sum blir karakterisert som strategiske. Dette er i tråd med teoriens leverandørklassifisering etter viktigheten av kjøpet og klassifisering av leverandører (Olsen og Ellram, 1997).

Entreprenør D og drilling A gir inntrykk av at det er ønskelig med en langsiktig strategi mot de strategiske leverandørene. Entreprenørene er likevel opptatt av at de har det beste tilbudet

vurdert opp mot alternative leverandører i markedet. Entreprenør D sitt fokus på alternativer er noe motstridende til deres holdninger om å ha en langsiktig strategi. Langsiktighet er et viktig aspekt i forhold til de strategiske leverandørene, men litteraturen har et større fokus på nært samarbeid og langsiktighet enn det vi opplever er tilfelle hos bedriftene, spesielt hos entreprenør C og D (Olsen & Ellram, 1997). Entreprenørene er mer opptatt av pris og å opprettholde alternativer enn å sikre leveranser.

Olsen og Ellram (1997) relaterer *strategiske leverandører* til de leverandører som har *høy innvirkning på bedriften* og *høy forsyningskjede risiko*. Innvirkningen på bedriften relateres til den økonomiske verdien av innkjøpet (Fawcett et al., 2007; Olsen & Ellram, 1997). For å knytte definisjonene av strategisk leverandør tettere til teorien, spurte vi hvor stor andel de strategiske leverandørene utgjør av bedriftenes totale innkjøpskostnader i et prosjekt. Casebedriftene hadde vanskelig for å komme med konkrete tall, og det ble derfor gitt mer anslag og eksempler.

Drilling A uttrykte at årlig bestillingsverdi hos de strategiske leverandørene ofte har svært høy verdi og kan derfor absolutt påvirke profitten for begge parter. En prosjektinnkjøper eksemplifiserer med en av deres viktige leverandører. Denne leverandøren har ikke stor markedsrett, men deres fortrinn ligger i at de kjenner bedriftens produkter og har detaljkunnskap omkring prosessene. Leverandøren utgjør 8 % av drilling A sin ordrestørrelse. Hvor stor andel strategiske leverandør utgjør av drilling B sine innkjøpskostnader varierer, men et anslag blir gjort til mellom 10 og 20 % for viktige leverandører.

Informanten fra ledelsen i entreprenør D sier at de 50 største leverandørene står for ca. 70 % av kostnadene i 2010. Avdelingslederen i entreprenør C eksemplifiserer med at 70 - 90 % av deres omsetning er knyttet til innkjøp, og det er derfor viktig for dem å ha fokus på dette. Relatert til innkjøpskostnadene sier han at strategiske leverandører totalt utgjør fra 30 – 70 % av verdien.

Uttalelsene antydde at informantene ikke hadde full oversikt over disse tallene og det er derfor vanskelig å trekke noen konkrete slutninger. Lite kunnskap om dette kan tale på at det har lite fokus i bedriften, men dette er mest tydelig hos informantene som ikke jobber i ledelsen. Etter intervjuene har vi likevel forståelse av at pengeverdien spiller inn ved valg av strategi og klassifisering av leverandøren hos alle bedriftene. Dette er i tråd med teorien om viktigheten av kjøpet (Chen, Chong, & Chen, 2001; Olsen & Ellram, 1997).

En annen faktor som teorien trekker frem for å klassifisere leverandørene er *forsyningsrisikoen* (Fawcett et al., 2007; Olsen & Ellram, 1997). Dette avhenger av eksterne faktorer i markedet som omhandler tilgjengeligheten av ressursene. Faktorer som teorien trekker frem er kompleksitet, antall tilgjengelige leverandører, usikkerhet, maktforhold og avhengighet. Det som taler for lav forsyningskjede risiko er at alle casebedriftene mener de har mange alternative leverandører. På den andre siden økes risikoen noe av at kompleksitet og skreddersøm gjør det vanskeligere for noen av bedriftene å bytte ut eksisterende leverandører. Dette er spesielt synlig i drillingbedriftene. Bedriftene nevnte alle at usikkerhet er et moment som må tas hensyn til og dette øker forsyningskjederisikoen. Maktforhold og avhengighet kan også øke risikoen. (Dette kommer vi nærmere inn på i kapittel 5.2.6 om avhengighet.)

Casebedriftene virker å være klar over de teoretiske aspektene rundt en strategisk leverandør, men kjennetegn i bransjene og deres leverandørstrategi legger føringer for hva de ulike bedriftene anser som viktig. Drillingbedriftene gir inntrykk av å ha høyere fokus på hvem som er strategiske leverandører og hvilken strategi som skal brukes, enn entreprenørbedriftene.

Vi antok at *antall leverandører* og *andel strategiske leverandører* kunne gi oss en indikasjon på hvilke typer samarbeid casebedriftene inngikk med leverandørene. Få leverandører er et kjennetegn på tett samarbeid (Dyer & Chu, 1998).

Svarene varierte, men følgene oversikt er en oppsummering av leverandørtallene som ble oppgitt i casebedriftene.

Informasjon / bedrift	Drilling A	Drilling B	Entreprenør C	Entreprenør D
Antall leverandører (totalt)	480	260	1800	700
Strategiske leverandører (totalt)	14 - 20	15 - 28	10 - 100	5 - 15
Strategiske leverandører, %	3 - 4 %	5 - 11 %	1 - 6 %	1 - 2 %

Tabell 5.2: Leverandørtall 2010

Denne tabellen viser antall leverandører og hvilken andel de strategiske leverandørene utgjør i bedriftene. Prosentandelen indikerer relativt lav andel strategiske leverandører og varierer fra 1 - 11 %. Ifølge Ellram og Hendrick (1993) er det kun et fåtall leverandører som kan karakteriseres som strategiske, men sammenlignet med 20-80 regelen er disse anslagene svært

lave. Andelen er basert på totaltall, og det kan vurderes om det i noen tilfeller hadde gitt mer representative tall for den normale driften å vise til jevnlig brukte leverandører. Dette hadde gitt høyere andel strategiske leverandører. For å eksemplifisere bruker entreprenør C normalt 70-80 vareleverandører og 15-20 tjenesteleverandører per prosjekt.

Det er ingen klare bransjeforskjeller, men det gis inntrykk i flere av bedriftene at tjenesteleverandører er mer strategiske enn vareleverandørene. Tjenesteleverandørene leverer hele "pakker" og har behov for mer informasjon og involvering i prosjektene. De har høy kompetanse og leverer komplekse produkter.

Entreprenør C og D har flere likheter (bransje, størrelse, produkt og målgruppe), men entreprenør C skiller seg ut med å ha et vesentlig høyere antall leverandører. Dette kan forklares av at regnskapsavdelingen i entreprenør C oppgav alle typer leverandører og ikke bare de produksjonsrelaterte. Likevel har entreprenør C, med sine 1-6 %, høyere andel strategiske leverandører enn entreprenør D som kun har 1-2 %.

Drilling A og B har også noen likheter ved at de befinner seg i samme bransje, men det er stor størrelsesforskjell mellom bedriftene. Drilling B har høyest andel strategiske leverandører, 5-11 %. Noe av grunnen til dette er at de forholder seg til et mindre antall leverandører totalt, som kan forklares av at de er en mindre bedrift. Drilling A har 3-4 % strategiske leverandører, men dersom vi kun ser på tjenesteleverandører blir andelen betydelig høyere (estimert til 13-33 %). Dette indikerer at drilling A har mer strategisk tilnærming til tjenesteleverandørene ved at de har færre leverandører og muligens et tettere samarbeid. I drillingbransjen er det altså den minste bedriften som har høyest andel strategiske leverandører, men det er ikke grunnlag til å trekke noen slutning om størrelsen har innvirkning på dette.

I drilling A og B er innkjøp dedikert en mer sentral rolle i bedriften. Dette tyder på at de har større fokus på temaet og det er lettere for dem å definere hva som er strategiske leverandører.

Totalt antall leverandører kan si noe om porteføljen og valgt leverandørstrategi. Relatert til teorien, sier Dyer og Chu (1998) at "flere leverandører" er et kjennetegn på at bedriften har leverandørene på armlengdes avstand. Casebedriftene viser til betydelige antall leverandører totalt, men entreprenørbedriftene oppgir spesielt høye antall relativt til drillingbedriftene. De oppgitte tallene gir derfor en indikasjon på at entreprenørbedriftene har et mer transaksjonsbasert syn enn drillingbedriftene.

5.1.4 Bedriftenes samarbeid med strategisk leverandør

Vi vil undersøke hva som kjennetegner bedriftenes samarbeid med de strategiske leverandørene og hvorfor de har valgt å inngå denne type samarbeid.

Informantene i drilling B uttrykker at de har svært tette relasjoner og langsiktige avtaler, men uttaler likevel at det blir sendt ut tilbud for hvert nye prosjekt for å opprettholde konkurranse. De begrunner de motstridene uttalelsene med at de ønsker å ha en betydelig *posisjon* hos leverandørene, samtidig som de vil ha *alternativer*. I komponentavdelingen blir det gjort noen rammeavtaler som antyder et *mer langsiktig* perspektiv. De ønsker å minimere transaksjonskostnadene og sier at de med denne strategien kan spare de ansatte for tid, samt at faste avtaler og større volum kan føre til bedre priser.

Drilling A sier de har jobbet lenge og strategisk mot de viktigste leverandørene, ved å *involvere leverandøren*, for å oppnå et bedre samarbeid. Samtidig er de opptatte av å vurdere om eksisterende relasjoner er konkurransedyktige. Begge drillingbedriftene ønsker altså langsiktighet sammen med en sikkerhet om at de har det beste tilbudet på markedet.

I drilling A blir det utformet kjøpsavtaler i begge avdelingene. Disse avtalene kan være tidsbestemte eller løpe til en av partene sier den opp. Bedriften gir uttrykk for at de forholder seg til faste leverandører, men at de ønsker å ha flere tilgjengelige alternativer for å sikre konkurransedyktighet. Drilling A uttaler at ved å utvikle noen få strategiske leverandører klarer de å minimere kostnaden og fokusere på å *lære opp leverandøren 100 %*. Dette gir en trygghet ovenfor både deres og leverandørens organisasjon. Det koster mye tid og ressurser å bygge opp gode leverandører. Når leverandører kjenner produktene godt blir bedriften avhengige av dem, samtidig som leverandørene er avhengige av at bedriften får ordrer. Ved at en leverandør brukes over tid bygges det opp en tillit, men også en avhengighet gjennom kjennskapen og eventuelle investeringer som har blitt gjort i samarbeidet. Dersom det oppstår uenighet, eller benchmarking viser at den foretrukne leverandøren ikke er tilstrekkelig, får leverandøren mulighet til å reforhandle. Samarbeid fører til bånd mellom partene, og drilling A sitt ønske om reforhandling støtter opp teorien til Tang (1999) om at parter i et tett samarbeid vil prøve å komme til enighet fremfor å bryte relasjonen.

Det er bestemt at de strategiske leverandørene har en bestemt produktportefølje der de skal være drilling A sine *foretrukne leverandører*. På spørsmål om bedriftens preferanser mot bestemte leverandører kan gi problemer, i forhold til at andre leverandørers villighet til å levere tilbud reduseres, virker ikke det som et problem. Drilling A understreker at de er åpne mot sine leverandører og at leverandørene er klar over at de må ha det beste tilbudet for å bli

valgt. Likevel uttrykker de at de er oppmerksomme på tematikken og prøver å begrense antall forespørsler med hensikt å sjekke eksisterende avtaler.

Komponentinnkjøperen er opptatt av å opprettholde et profesjonelt forhold til leverandøren, og uttaler at «*de ikke er vennene dine*». På produkter som ikke ligger i en avtale eller foretrukket portefølje skal leverandørene bli behandlet på lik linje.

For å få et konkurransefortrinn på pris sier drillingbedriftene at deler av produksjonen kan flyttes til lavkostnadsland, som for eksempel Polen, Singapore og Korea. Denne strategien sies å være mest passende for *mindre kompliserte produkter med høy produksjonskostnad*.

Entreprenør D karakteriserer samarbeid som *formelle*. Det er ingen bånd til leverandøren, og de *forhandler for hver nye kontrakt*. Dette begrunner de ved at det er lav risiko og lav kostnad ved å bytte leverandør. Samtidig sier de at det er viktig å ha et godt samarbeid med de beste leverandørene ettersom leverandørene leverer en betydelig del av det ferdige produktet som de selger til kundene. Det å knytte seg *strategisk* til noen få leverandører vil være i tilfellene hvor de har *få tilbydere og kompliserte leveranser* eller eventuelt der de kan oppnå stordriftsfordeler, felles utvikling og forbedring av produkt. Entreprenør D har valgt å gå inn i denne formen for samarbeid i hovedsak på grunn av pris og forhandlingsstyrke.

Bedriften påstår at de hele tiden har fokus på å finne den totaløkonomiske mest fordelaktige leverandøren. Derfor vil de vurdere pris som del av en totalpakke og sier "*pris er sentralt, men det må vurderes i sammenheng med kvalitet og levering*".

Entreprenør C setter hovedsakelig sine oppdrag ut på anbud, men inngår noen rammeavtaler med sine vareleverandører. Majoritetseieren inngår også forpliktende konsernavtaler som entreprenør C må forholde seg til. Avtalene blir hovedsakelig inngått på små og enkle produkter for å unngå at prosjektledere og kalkulatører bruker tid på dette. Pris og kostnad trekkes frem som svært viktige faktorer i bedriften. Kostbare produkter/tjenester har større innvirkning på marginen og det er da ekstra viktig å få en god pris. Forhandlingsrollen blir i slike tilfeller overlatt til prosjektlederne. Bedriften ønsker gode samarbeid og avdelingsleder uttrykker at "*det gir fordeler å spille på lag*". Bedriften ønsker å bruke leverandørene aktivt i prosesser slik at det skapes et slags team på prosjektene.

Entreprenørbedriftene understreker at det ikke er en selvfølge at samme leverandør blir valgt på et nytt prosjekt kun fordi de er benyttet tidligere. Ledelsen uttrykker at det skal være en objektiv vurdering av leverandørene og de er opptatte av at leverandørene er konkurransedyktige. Samtidig sier andre informanter at det å velge samme leverandør

medvirker til at leverandørprosessene blir forenklet ettersom bedriften har kjennskap til leverandøren og vica verca.

Mange av bedriftene bringer opp 'avtaler' når vi spør om samarbeid. Dette er knyttet til pre-samarbeidsprosesser og indikerer at bedriftene *forbinder avtaler med samarbeid*. Samarbeid går lenger enn å håndtere transaksjoner og omhandler deling, felleskap og langsiktighet mellom to eller flere parter (Mattessich & Monsey, 1992; Daugherty, 2011). Definisjonen antyder at samarbeid består av mer enn avtaleinngåelse med tilbud og aksept.

Flere av bedriftene sier at de ikke ønsker å binde seg til leverandører fordi de vil opprettholde alternativer. De begrunner ønsket om alternative leverandører i å sikre vareutvalg og ledig kapasitet i tillegg til å opprettholde konkurransen. Prosjektorientering og ujevn etterspørsel fører også til varierende leverandørbehov.

Samarbeidsformene varierer mellom bedriftene, men det er klare tegn til at de tetteste samarbeidene er hos drilling A og til dels drilling B. Drilling A ønsker langsiktighet og gjensidighet for å utvikle gode samarbeid og for å minimere opplæringskostnader.

Konsernsjefen i drilling A bekrefter denne trenden til nettavisen E24 i april 2011, ved å si at det er økende fokus på langsiktige relasjoner i drillingbransjen (Nilsen, 2011). Dette samsvarer med teorien fra Olsen og Ellram (1997) som anbefaler tette samarbeid for strategiske leverandører.

Entreprenørbedriftene har derimot mer formelle og kortsiktige avtaler med svake bindinger, noe som kjennetegner transaksjonsbaserte relasjoner. Denne relasjonen blir underbygget av at de har mange leverandører som er evaluert på pris og det er *lite problematisk å bytte ut en leverandør*. Entreprenør C trekker likevel frem at de er opptatt av samarbeid og sier "*vi holder ikke leverandørene på avstand*". De har noe samarbeid med sine leverandører, hovedsakelig igjennom sin majoritetseier, men viser kjennetegn som antyder transaksjonsbaserte relasjoner. Meland (2011) og Eccles (1981) diskuterer at entreprenørene er avhengige av mange leverandører for å utføre sine prosjekt, men store leverandørnettverk og unikheten i prosjektene gjør det problematisk å ha for tette bånd.

5.1.5 Nære samarbeid og redusert leverandørportefølje

Olsen og Ellram (1997) anbefaler tette samarbeid med bedrifters strategiske leverandører. Et sentralt element som blir trukket frem i nære leverandørsamarbeid er at bedriften forholder

seg til få leverandører. Vi ville vite om det kunne være ønskelig for bedriftene å inngå *tettere samarbeid* med utvalgte leverandører gjennom for eksempel å *redusere antall leverandører*.

Komponentinnkjøperen i drilling A sier at de bruker noen leverandører mer enn andre, men at de er forsiktige med å kutte ut leverandører helt. Det er viktig for dem å ha valgfrihet både i forhold til produktvalg, pris og kvalitet. Prosjektinnkjøperne i drilling A sier at bedriften har redusert leverandørporteføljen betraktelig de siste årene. De mener at antallet strategiske leverandører nå står i stil med produksjonsmengden. For å eksemplifisere nevner de at de i 2008 hadde ca. 20 leverandører i Polen der bare 1 ble ansett som strategisk. I dag har de 5 leverandører der 2 stykker ansees som strategiske. En innkjøper uttrykker at "*målet er å ha få, men dyktige leverandører*", men de ønsker å opprettholde et visst antall slik at leverandørene opplever konkurranse og presses til å prestere.

En prosjektinnkjøper i drilling A nevner flere grunner til at de har valgt en strategi der bedriften reduserer antall leverandører:

- For å få større markedsandel og påvirkning hos leverandøren.
- Bygge tettere relasjoner for å i samarbeid kunne utvikle seg, sammen med leverandøren, for å øke kvaliteten og redusere pris og ledetid.
- Kunne lære opp leverandørene med hensyn på HMS, prosedyrer, etc.

Drilling B uttrykker at antall leverandører kan reduseres, men foreløpig er lite gjort for å oppnå dette. Bedriften planlegger å aktivt utvide leverandørsamarbeid slik at leverandørporteføljen reduseres. Drilling B har fokus på å få ned prisene, og de har begynt å satse på leveranser fra Østblokkland og Kina for å få ned produksjonskostnader. De jobber også mot å få i stand rammeavtaler, da spesielt på komponentavdelingen. Bedriften mener redusert antall leverandører reduserer kostnadene som påløper ved bestillingsutsendelse, men presiserer at det er viktig at leverandørene er konkurransedyktige.

Entreprenør D uttaler at flere "røde avtaler" kan minske administrasjonskostnaden og føre til en lettere arbeidsdag for de som skal bestille, men bedriften er ikke interessert i å redusere nåværende antall leverandører.

Entreprenør C ønsker at det skal være konkurranse mellom leverandørene slik at man oppnår en best mulig pris. De mener at om man bruker samme leverandøren gang på gang vil konkurrentene slutte å komme med tilbud og man mister konkurransen. Entreprenør C mener derfor det er lite gunstig å redusere sine leverandører.

I drillingbransjen ser vi klare likheter i oppfattelsen av fordeler rundt samarbeid og redusert antall leverandører. Forskjellen mellom drillingbedriftene er at drilling A har kommet lengre i prosessen ved å implementere dette synet, mens drilling B sier de planlegger å gjennomføre tiltak. Den som skiller seg ut er komponentinnkjøperen i drilling A som er opptatt av å opprettholde alternativer og ikke ønsker å redusere antall leverandører.

I entreprenørbedriftene ser vi klare bransjelikheter som skiller seg fra drillingbedriftene. Det er ingen villighet i å redusere antall leverandører for å oppnå et tettere samarbeid og oppfattelsen blant bedriftene er at redusert antall leverandører fører til dårligere pris, mindre valgfrihet og mindre konkurranse.

Fawcett et al. (2007) trekker frem tettere samarbeid og koordinasjon som et viktig aspekt til å oppnå konkurransefortrinn. Dette trekkes imidlertid i tvil av Meland (2011) da han mener fordelene av samarbeid er mindre for en prosjektbedrift, spesielt i byggebransjen, på grunn av unikheten i hvert prosjekt.

5.1.6 Valg av leverandør

I følge Sarkis og Talluri (2002) er relasjoner som kun er basert på pris ikke tilstrekkelige for å utøve moderne forsyningskjedeledelse. Vi spurte hvilke kriterier casebedriftene bruker for å velge sine leverandører. Spørsmålet ble stilt to ganger, en gang i innledningen av intervjuet og en gang ved intervjuets slutt. Formålet med dette var å øke bevisstheten rundt hvilke kriterier bedriftene benytter seg av.

I bransjene er det krav og reguleringer som legger føringer for bedriftene, spesielt i drillingbransjen. Leverandørene blir derfor grundig sjekket før et samarbeid inngås, da det er strenge krav til kvalitet, HMS og dokumentasjon. I drilling B blir utvalgsprosessen innledet med en *prekvalifisering* av hver mulige samarbeidsleverandør. Dette er svært viktig for begge bedriftene i drillingbransjen da bransjen og kundene krever at leverandørene skal oppfylle bestemte krav, som for eksempel ISO sertifisering. Leverandørene inngår deretter i de utvalgte leverandørene som får tilsendt tilbud for nye prosjekter.

I drilling A uttales det at leverandører som har vært lenge i systemet kjenner bedriftens krav og behov. Dette gjør at det trengs mindre oppfølging fra innkjøpsavdelingen og teknisk personell, og leverandører kan ta seg av hele montasjeprosesser, dokumentasjonskrav, eventuelle kundetester og lignende.

I entreprenørbedriftene er det mindre fokus på krav til leverandørene, men også her er det

lover og regelverker som må følges i form av for eksempel sertifiseringer og andre myndighetskrav. Prekvalifiseringen er ikke like formell som den i drillingbransjen og baserer seg mye på tidligere erfaringer og kjennskap til leverandørene.

Denne vurderingen er viktig for å kunne sikre et godt samarbeid og sluttresultat. Kravene er bransjerelatert og i våre casebedrifter er det tydeligere prosesser relatert til dette i drillingbransjen. Denne prosessen legger et grunnlag for hvilke leverandører som kan bli valgt til å danne en relasjon med.

Videre spurte vi casebedriftene hvilke *kriterier* de anså som viktige ved valg av leverandører utover minstekravene. Alle bedriftene kommenterer at den strategiske leverandøren kun blir valgt dersom de er konkurransedyktige på *pris, kvalitet og ledetid*.

I drilling A og B er det total enighet om at kvalitet, leveringspresisjon og pris, i den rekkefølgen, er de viktigste elementene ved valg av leverandør. De trekker også frem kompetanse, sammen med type produkter og erfaringer, som viktig. I tillegg nevner drilling A elementer som lokalisering, erfaring, historikk og økonomisk ryggrad. Selve bakgrunnen for valg av samarbeidsform ligger i å redusere totalkostnaden.

I drilling B er det den totale pakken som gjelder, og valg av leverandør ligger i en personlig oppveining mellom kriteriene. De ønsker å opprettholde alternativer på grunn av konkurranse og produktspekteret.

Bedriftene i entreprenørbransjen har samme oppfatning om de tre viktigste elementene som drillingbedriftene, men legger hovedvekten på pris. En ingeniør hos entreprenør D underbygger dette og uttaler at "*vi skifter leverandør for å få bedre pris*".

Begge entreprenørene sier at *rykte og personlige erfaringer* spiller inn ved valg av leverandør. Personlige relasjoner kan spille inn på både hvem som blir valgt og på hvem som kan delta i anbudsrundene, men det skal ikke overstige det faktumet at leverandørene er konkurransedyktige.

Da bedriftene ble stilt dette spørsmålet for andre gang var tilbakemeldingene ganske like. Entreprenør C trekker i tillegg inn tillit og pålitelighet som betydelige faktorer ved inngåelse av et samarbeid. Det sees også på som en fordel om leverandøren er ressurssterk og det er viktig at leverandøren stiller opp både i gode og dårlige tider. Formålet med å stille spørsmålet to ganger var at bedriftene skulle tenke på om det var flere faktorer enn pris, kvalitet og levering som spilte inn ved valg av leverandør. Det at bedrift C trekker frem nye momenter kan ha sammenheng med at de ble påvirket av elementene vi gjennomgikk i intervjurunden.

Entreprenørbedriftene har høyere fokus på personlige erfaringer med leverandørene enn drillingbedriftene. En av grunnene til dette er at leverandørene i entreprenørbransjen stort sett er lokale, mens drillingbedriftene har leverandører fra hele verden.

Ettersom elementene pris, kvalitet og levering ble nevnt flere ganger av alle bedriftene kan det konkluderes med at disse faktorene er de viktigste utvalgsfaktorene for casebedriftene, uavhengig av bransje. Fokuset på disse faktorene legger føringer for bedriftenes strategier og sier noe om hva som er viktig for casebedriftene i de respektive bransjene.

Funnene viser til klare bransje forskjeller der entreprenørene er mest opptatt av pris, mens drillingbedriftene er mest opptatt av kvalitet og levering. Dette kan knyttes tilbake til bransjen der det er svært høyt prisfokus i entreprenørbransjen og kvalitetsfokus i drillingbransjen (BusinessInsight, 2011; Meland, 2011).

Garfamy (2006) sier at transaksjonsbasert leverandørvurdering ofte baseres på pris, noe som taler for at entreprenørbedriftene har en transaksjonsbasert tilnærming i leverandørutvelgelsen. Litteraturen har uttrykt at denne formen for utvelgelse ikke er fordelaktig, men i praksis er det mange ulike hensyn som må tas, for eksempel bransje og andre markedsfaktorer (Spekman, 1988).

Alle bedriftene gir uttrykk for at de har gode og tette samarbeid, selv om mange nevner faktorer som er typiske kjennetegn på transaksjonsbaserte relasjoner i teorien (Dyer & Chu, 1998). Dette er spesielt tydelig i entreprenørbedriftene, til forskjell fra drillingbedriftene som er mer opptatt av å bygge tettere relasjoner.

Dette er hva vi kom frem til med *åpen samtale* om bedriftenes samarbeid med sine strategiske leverandører. For å kunne vurdere casebedriftenes samarbeid med sine strategiske leverandører dypere, ønsket vi å lede bedriftene inn på utvalgte samarbeidselementer som inngår i et vellykket samarbeid.

5.2 Elementene i et samarbeid

Et av forskningsspørsmålene er å vurdere hvilke elementer som påvirker nærheten i samarbeidet. Elementene basert på Mentzer (2004) og Morgan og Hunt (1994) ble supplert med potensielle fordeler og ulemper ettersom det er et viktig aspekt når bedriftene vurderer samarbeidsform (Barrett, 2004; Daugherty, 2011; Fawcett et al., 2007; Mentzer et al., 2000). Dette gav 8 samarbeidselementer som kan være til hjelp med å vurdere samarbeidet i casebedriftene, og vi fordypet oss i casebedriftenes syn og tilnærming på disse.

Funnene vil bli presentert som følger:

1. Engasjement fra toppledelsen
2. Normer for samarbeidet
3. Tillit og forpliktelse
4. Informasjonsdeling
5. Langsiktighet
6. Avhengighet
7. Deling av risiko og gevinst
8. Fordeler og ulemper

5.2.1 Engasjement fra toppledelsen

Ireland og Bruce (2000) og Sandberg (2005) indikerer at involvering fra toppledelsen i pågående samarbeid har positiv innflytelse på samarbeidet. Med utgangspunkt i dette teoretiske utsagnet vil det her diskuteres hva bedriftene mener om dette. Vi ønsket å finne ut om ledelsen gav innkjøperne og andre ansatte *retningslinjer* for hvordan forholdet med leverandøren skal foregå og hvordan beslutningene tas i bedriften.

I både drilling A og B uttrykkes det at ledelsen har klare filosofier som legger retningslinjer for samarbeid med leverandører, men hvordan beslutninger tas kommer an på situasjonen. Toppledelsen avgjør overordnet strategi og hvilken vei de skal gå med innkjøpspolitikken. Der produksjonen settes ut eller flyttes til lavkostnadsland er eksempel på strategi som blir bestemt av toppledelsen. De daglige avgjørelsene gis det inntrykk av at blir overlatt til de ansatte. I drilling A sies det at involveringen fra ledelsen varierer fra leverandør til leverandør, avhengig av viktigheten til leverandøren. På noen produkter foreligger det en bestemmelse på at en valgt leverandør skal produsere/levere. Det er da gjort avtaler sentralt med leverandører

og dette må innkjøperne forholde seg til. En innkjøper i bedriften forteller også at det arbeides mot at leverandørene skal forholde seg like seriøst til en nyutdannet arbeider som en i toppledelsen. Dette viser til et ønske om at arbeid og ansvar skal kunne delegeres nedover til innkjøperne. Drilling B forteller at de, som en ung bedrift, har svært aktive gründere og de har mye makt i bedriften. Gründerne har selv tatt mange beslutninger og det har vært en tendens at innkjøperne må oppover i hierarkiet for å ta avgjørelser. Dette er i endring og beslutningstakingen delegeres mer til hver avdeling.

Entreprenørbedriftene gir uttrykk for at ledelsen legger selve innkjøpsstrategien, men at daglige vurderinger er opp til de ansatte. I entreprenør D går retningslinjene på inngåelse av kontrakter og det brukes standardiserte kontrakter angående hva et tilbud skal inneholde. Beslutninger om anbud og leverandørvalg tas i hovedsak desentralisert, men store beslutninger kan bli sentralisert. Ledelsen kan gå inn å overstyre avgjørelser, men har ikke rutine for å gjøre dette. Ledelsen har god kjennskap til markedet og leverandørene, og derfor er det ofte de ansatte ber mer om råd fra ledelsen fremfor at de blir styrt av den. I entreprenør C har ledelsen retningslinjer for hvordan man skal forholde seg til leverandører, men mest om etikk og moral. Det nevnes for eksempel at ”smøre-turer”, bransjetreff, julebord og lignende som leverandøren arrangerer skal avklares med ledelsen. Det uttales i entreprenør C at ledelsen involverer seg, men det er ingen overstyring, og prosjektlederne er under oppfatning at de får ta avgjørelsene om leverandørstyring selv. De sier innblanding fra toppledelsen er lav, men at de får den hjelpen som trengs og de er opptatt av erfaringsoverføring. Morsselskapet til entreprenør C opererer nasjonalt på samme virksomhetsområde og dette gjør at noe av beslutningstakingen blir gjort sentralt i denne bedriften. Blant informantene i ledelsen er det enighet om at de ikke ønsker å ta ”kremmer-rollen” fra prosjektlederne. Dette fordi de påstår at det kan være en motivasjonsfaktor at de ansatte er sin egen herre og at de dermed får mer eierskap til prosjektet. Daglig leder i entreprenør C forteller sin innkjøpspsykologi:

“Man klarer alltid å få en bedre pris om man har en avtale som foreligger. Dersom man for eksempel har inngått avtale med en leverandør, og leverandørkonkurrentene får vite om denne avtalen. Om bedriften da går til en denne konkurrenten for å få pris, vil konkurrenten vri hodet for å kunne komme med et bedre tilbud enn nåværende leverandør”.

Alle casebedriftene uttrykker at ledelsen legger hovedlinjene for leverandørstrategien, men utover det er de ansatte relativt frie til å ta beslutninger. Bedriftene skiller seg derfor ikke veldig fra hverandre med hensyn på grad av involvering fra toppledelsen. Drilling B og entreprenør D gir likevel inntrykk av å ha noe høyere involvering på grunn av en engasjert ledelse som har god kjennskap til daglig drift. Her kan størrelsen være en påvirkningsfaktor ettersom disse er mindre enn drilling A og ledelsen har derfor mer mulighet til å følge med på hva som skjer i det daglige. Ireland og Bruce (2000) sier ledelsen må ha en aktiv rolle og forstå hva et samarbeid består av for å muliggjøre et godt samarbeid.

Opplæring er avgjørende for å utvikle ferdigheter og kompetanse, og det tydeliggjør ledelsens intensjoner for arbeidet (Rosemann, De Bruin, & Power, 2006). Vi spurte derfor informantene om det blir gitt opplæring i hvordan de skal forholde seg til leverandørene.

Entreprenørbedriftene sier de ikke har spesifikk opplæring rettet mot leverandørforhold, men en ingeniør i entreprenør D uttaler at det sendes ut styringsdokumenter og at opplæringen foregår gjennom samarbeid innad i bedriften. Det foreligger uskrevne regler om at bedriften skal ha økonomisk avkastning og at de ansatte må være prisbevisste. En i ledelsen i entreprenør C uttaler at det nå skal holdes et innkjøpskurs for prosjektlederne. Det er også uformelt snakk om å øke fokus på innkjøp gjennom å ansette en egen innkjøpsfunksjon. Drilling B nevner at det er etiske retningslinjer som ligger til grunn for hvordan man forholder seg til leverandørene. I drilling A har de e-læringsprogram for en felles strategi for hvordan man skal forholde seg utad. Det sies også at det er gode muligheter til å holde seg oppdatert via møter og interne skriv.

Opplæringen i casebedriftene er mer overordnet og generell enn direkte på hvordan de ansatte og leverandørene skal samarbeide. Forskjellene vi oppdager ligger i hovedsak mellom bransjene der bedriftene i drillingbransjen har mer spesifikke stillinger rettet mot innkjøp og derfor har mer fokus på leverandørrelasjonene. Entreprenørene har lite opplæring rettet mot leverandørrelasjonen, men det nevnes retningslinjer og normer de bør følge. Lav opplæring antyder lavt engasjement fra toppledelsen i forhold til å forme samarbeidet og ha en klar strategi utad.

Toppledelsens engasjement sier noe om fokuset i bedriften og den relative graden av engasjement varierer mellom bedriftene.

Bedrift / Relativ grad av engasjement fra toppledelsen (retningslinjer, beslutningsdelegering, opplæring)	Lav	Middels	Høy
Drilling A		X	
Drilling B			X
Entreprenør C		X	
Entreprenør D			X

Tabell 5.3: Relativ grad av engasjement fra toppledelsen i casebedriftene

Dette er et mål på graden av engasjement fra toppledelsen relativt til de andre casebedriftene. Vi kan ikke bruke dette til å si om nivået er høyt eller lavt sammenlignet med hva som er vanlig i praksis. Funnene viser ingen bransjeforskjeller, men det er en mulighet for at det er vanskelig for toppledelsen å engasjere seg i svært store bedrifter. Dette antyder at det er mer vanlig med høyere grad av engasjement blant mindre bedrifter. Entreprenør C skiller seg fra denne trenden ved at de har mindre grad av engasjement fra toppledelsen, men dette kan ha sammenheng med at selskapet er eid av et stort ASA. Ifølge teorien til Ireland og Bruce (2000) antyder lavere engasjement at samarbeid har lettere for å mislykkes. Samtlige bedrifter uttrykker at de er fornøye med ledelsens engasjementnivå.

5.2.2 Normer for samarbeidet

Normer er veiledende i et samarbeid og Bowersox et al. (1999) sier retningslinjer er sentralt for å øke måloppnåelsen og gevinstene med samarbeid. Vi vil her fokusere på rollene og målsettingene for samarbeidet og om bedriftene klarer å skape felles normer med leverandørene.

Drillingbedriftene uttrykker at de har prosedyrer og ansvarsfordelinger som viser hva som er den enkeltes *ansvarsområde*. I noen tilfeller har det likevel blitt flytende og de sier at andre instanser i bedriftene har gjort avtaler direkte med leverandører som egentlig skal gå gjennom innkjøpsavdelingen.

Drilling B sier de har *en gjennomføringspraksis* for hvordan samarbeid skal utføres. I første omgang gjøres det en prekvalifisering av aktuelle leverandører og disse har da inngangsbillett til fremtidige anbudsrunder. Etter avsluttet anbudsrunde blir det holdt oppfølgingsmøter med

valgt leverandør for å sikre at de har forstått oppgaven og de må komme med en plan for gjennomføringen. Drilling A sier at de ikke har noen fastsatt norm for dette. De sier et samarbeid har flere parter og at det derfor ikke nytter for bedriften å komme med fastlåste rutiner. Leverandørene er forskjellige og de kan ikke ha standarder som skal gjelde for alle. Det er derfor i hovedsak opp til den ansvarlige innkjøperen i drilling A å utvikle og tilpasse hvert samarbeid.

Entreprenørbedriftene sier at de har lite normer og rutiner for hvordan de inngår et samarbeid, dette utarbeides av hver enkelt prosjektleder eller innkjøper. Avdelingslederen i entreprenør C uttaler at det er rutiner på hvor tett innpå leverandøren kan komme når de regner på anbud, da det ofte kan være konfidensielle opplysninger rundt dette. Tillit er da veldig viktig.

Leverandørene kan også stille krav i forhold til rutiner som bedriften vil innordne seg etter. Entreprenørbedriftene har stort sett klare roller på hva som skal gjøres av hvem, og hvem som skal ha kontakt med de forskjellige leverandørene.

Videre spurte vi bedriftene hvilke *mål* de hadde for samarbeidet og om de har noen form for prestasjonsmål av leverandørene.

I drilling B er et av målene å produsere billigere og øke effektiviteten, men å levere med samme kvalitet. Leverandøren deltar noen ganger i planlegging og prosjektering, spesielt i tilfeller med særegne utforminger og lignende, dette gjelder også for drilling A. Vi får ikke forståelse av at det utarbeides noen mål i felleskap, men de forsøker å få alle til å dra i samme retning, slik at målet kan nås lettere. I drilling A sies det at det ikke utformes noen mål i samarbeid, men det settes produksjonskrav til leverandøren som forventes holdt. Drilling A kommenterer at de vurderer prestasjoner ved hjelp loggføring og evalueringsskjemaer for å unngå gjentakende feil og for å bedre samarbeidet.

Entreprenørbedriftene kan ha leverandøren med i planleggingsfasen og i slike tilfeller blir det aktuelt at leverandøren deltar i å utvikle produksjonsmål. Entreprenør D uttaler at bedriften setter mer *krav* til leverandørens prestasjoner enn de planlegger mål sammen. Bedriften sier også at framdrift er viktig i bransjen og at leverandøren blir målt på dette, og en ingeniør uttaler "*leverandøren må gjøre det bra for å bli valgt på nytt*".

Det ble så spurt hvordan informantene mente innføringen av *normer påvirker samarbeidet*. Drilling A mener dette kan påvirke ved at det legger premisser og retningslinjer for utviklingen i samarbeidet. Drilling B mener klare roller gjør det lettere å unngå misforståelser. Det henvises da spesielt til roller innad i bedriften der det har vært tendenser til at ansatte går

utover sine roller.

Entreprenørene mener det er vanskelig å generalisere normer for alle leverandørene, og at det må tilpasses den enkelte leverandør. De sier likevel at klare normer kan føre til mer klarhet i hva om skal gjøres og når. Entreprenør D uttrykker at normer kan gjøre at de jobber bedre, men det er vanskelig å finne et system som passer for alle prosjekter.

Casebedriftene har noen normer, men det er varierende og litt flytende. Drilling B gir inntrykk av å ha høyst fokus på normer, mens de andre har mer uformelle eller fleksible normer. Det er lite eller ingen felles mål og kultur mellom bedrift og leverandør. Det nevnes et eksempel i flere av bedriftene om tidlig leverandørinvolvering der leverandøren er noe deltakende i planleggingen. Utover dette settes det mest *krav* til leverandørene om hva bedriften forventer, fremfor felles målsetting og planlegging.

Bedrift / Relativ grad av samarbeidsnormer (roller, ansvar, rutiner, mål)	Lav	Middels	Høy
Drilling A		X	
Drilling B			X
Entreprenør C		X	
Entreprenør D		X	

Tabell 5.4: Relativ grad av samarbeidsnormer i casebedriftene.

Figuren viser at drilling B har høyst grad av samarbeidsnormer relativt til de andre casebedriftene, men det gis likevel ikke inntrykk av at det er svært høy grad av normer i bedriften. Det understrekes at gjennomsnittlig grad i praksis eller i andre bedrifter i bransjen ikke er tatt hensyn til i vurderingen. Bowersox et al. (1999) sier at normer og retningslinjer er sentralt i konkurransedyktige firmaer og for å øke gevinstene i samarbeidene, men det virker som casebedriftene har lite fokus på dette.

5.2.3 Tillit og forpliktelse

Tillit og forpliktelse trekkes frem som et sentralt element for å få et vellykket samarbeid. Tillit påvirker både i oppstart, utførelsen og i fullføringen.

For å få en klarhet i hva som diskuteres startet vi med at bedriftene skulle definere hva de legger i begrepet *tillit*.

Drilling A definerer tillit som at man kan stole på leverandøren uten å forfølge den og at en part ikke prøver å utnytte den andre parten. Bedriften mener at hvis man skal ha et godt samarbeid må begge parter ha tillit til hverandre. Informantene i entreprenør C forbinder tillit med leveringsdyktighet. Det vil si at de forbinder tillit med at leverandøren leverer det den skal når den skal. En ingeniør i entreprenør D beskriver tillit med et eksempel;

“Det er inngått en avtale med en leverandør om levering av en ”pakke” til et prosjekt. Underveis i prosjektet oppdager man at man må gjøre endringer i denne ”pakken”. Man har da tillit til at leverandøren gjør dette så billig som mulig og ikke bruker dette som en mulighet til å cashe ut penger.”

Entreprenør D ønsker at leverandøren vil hjelpe dem og at de vet hva de kan forholde seg til. I drilling B oppfattes tillit som at man kan stole på leverandøren om at kravene fra kontrakten blir oppfylt.

Bedriftenes oppfatninger av tillit er at de skal kunne stole på den andre parten, men det er variasjon i hva bedriftene eksemplifiserer dette med. Noen mener at tillit er å stole på at kontrakten blir oppfylt, mens andre sier at det å ha tillit er å stole på noen utover det som er kontraktsfestet. Det at bedriftene har ulike oppfatninger samsvarer med teorien som sier at det er vanskelig å sette en endelig definisjon på hva tillit er og at individuelle forskjeller kan føre til individuell oppfatning av begrepet tillit (McKnight & Chervany, 2000).

Om en leverandør bryter tilliten til bedriften er det en samlet oppfatning blant alle casebedriftene at leverandøren vil bli ekskludert ettersom det ikke er rom for å ha leverandører man ikke kan stole på. Hva som betegnes som *tillitsbrudd* ble da neste spørsmålet informantene våre fikk.

Hos drilling A er det samstemt at misbruk av bedriftens tegninger anses som et brudd på tillit i et leverandørsamarbeid. Det er viktig å kunne stole på at leverandøren ikke videreformidler eller bruker tegningene i annet arbeid. At konkurrenter prioriteres fremfor bedriften nevnes også som et tillitsbrudd eller at leverandøren priser seg høyt for å utnytte en situasjon der bedriften er ”desperate” etter leveranse. En innkjøper uttaler likevel; ” *de ikke forventer at leverandøren skal være snill, det er to parter som skal tjene penger*”.

Entreprenør C oppfatter feilfaktureringer som et tillitsbrudd. Slike feil aksepteres ikke og ved gjentakende problemer vil de vurdere å bytte leverandør. Dette synet deles av drilling B som sier at faktorer som kan påvirke tillitsbrudd er uærlighet, lovnader som ikke blir holdt, kvalitetsfeil eller for sen levering. Entreprenør D beskriver at det er brudd på tillit om

leverandørene utnytter en mangelfull kontrakt til å levere et minimum. De forventer også å få en god pris av sine strategiske leverandører uten å måtte ha hentet inn tilbud først. Dersom en leverandør utnytter at bedriften må sende en hasteordre ser de det som et tillitsbrudd.

Ettersom Poirier (1999) uttaler at det er essensielt at en bedrift har tiltro til sin leverandør, spør vi om informantene anser at *forholdet til leverandørene er bygd på tillit* og om de anser leverandørene som troverdige.

Drilling A mener de har tillit til de strategiske leverandørene basert på erfaringer om at deres tillit ikke har blitt misbrukt. De sier leverandørene har bygget et troverdig rykte, men det kommenteres også at motstridene interesser vil påvirke samarbeidet. Det er en åpen dialog, men begge parter har egne resultater de ønsker å oppnå og det er en utfordring. I drilling B er tillit til stedet i mange av leverandørrelasjonene, men i noen relasjoner er det manglende tillit. Tilliten må bygges opp over tid og kan forsvinne om det er forhold fra leverandøren som er kritikkverdige.

Entreprenør C sier at de velger leverandører med troverdig rykte og unngår leverandører de ikke kan stole på. Bedriften oppfatter at de kan stole på leverandørene de har nå og at det eksisterer lojalitet i leverandørforholdene. Et eksempel på dette er under finanskrisen da et produkt var mankovare, leverandøren holdt da igjen denne varen slik at bedriften skulle få den. Bedriften sier selv at de har kjennskap til de fleste i bransjen, men om de får tilbud fra en leverandør de ikke har kjennskap til henter de inn referanser. Samtidig som bedriften anser at det er tillit i leverandørrelasjonene, er de opptatt av å ha skriftlige avtaler som er utarbeidet av jurister. I entreprenør D er det delte oppfatninger om tillit alltid er til stedet i relasjonene, da det har oppstått mistillit i enkelte tilfeller. Entreprenør D gjør som entreprenør C og går etter leverandører med et troverdig rykte på markedet. Det kommenteres at Sørlandet er et relativt lite marked og rykter om dårlige leverandører spres fort.

Dette antyder at alle bedriftene har en viss grad av tillit til sine leverandører. Drilling A gir sterkt uttrykk for at tillit ligger til grunn for samarbeidet, men også C nevner at tillit er viktig ved valg av leverandør. Drilling B og entreprenør D mener også at tillit er viktig, men på grunn av tidligere kritikkverdige forhold er ikke dette noe de karakteriserer som kritisk å ha i grunn i relasjonene. Dette sier noe om i hvilken grad tillit eksisterer i relasjonene hos de ulike bedriftene, og i følge teorien er manglende tillit det største hinderet for forsyningskjedeforbedring og samarbeid (Fawcett et al., 2007; Poirier, 1999).

Videre ville vi kartlegge hva som gjøres for å kontrollere om tilliten opprettholdes, så vi spurte bedriftene om tiltak som er satt inn for å *overvåke* leverandørene.

Drilling A sier at det ikke er noe formelt system, men det følges med på om avtalene holdes. De har inspektører som følger opp utstyr og noterer eventuelle avvik som må fikses før maskinene sendes til kunden. Leverandørene blir vurdert løpende på hvordan de daglige rutinene fungerer og at alle spesifikasjoner blir oppfylt. Leverandørene må opprettholde de høye kravene til kvalitet og dokumentasjon som er i bransjen, og dette blir overvåket for å få bukt med manglende tillit eller opportunistisk adferd. For å motivere til god oppførsel blir de ti beste og verste leverandørsamarbeid rangert hvert år.

Entreprenør C overvåker kvalitetssikringen igjennom møtevirksomhet. Leverandøren må også jevnlig levere rapporter og sjekklister. Fremdriften i prosjektene blir sjekket ved jevne mellomrom, men med tekniske aspekter er det liten mulighet å sjekke underveis. Dette blir kontrollert ved ferdigstillelse i form av sertifiseringer og lignende.

I entreprenør D kontrolleres leveransene ved mottakskontroll og kvalitetssikring. De sjekker fakturering og fremdrift på byggeplassen.

I drilling B er det visse oppfølgingsrutiner som følges for å unngå feil og mangler. Det er jevnlig besøk hos leverandøren og de følger med på milepæler og fremdriftsplaner.

I dette avsnittet kommer det frem at alle bedriftene driver en eller annen form for overvåking av sine leverandører. Høy grad av overvåking kan være et tegn på manglende tillit, og observasjonene kan være en indikator på at bedriftene ikke har nevneverdig høy tillit. I følge Huxham og Vangen (2005) kan langsiktighet hjelpe til med å gjøre bukt på dette problemet. Etterhvert som forhold utvikler seg og bedriftene utvikler et tillitsforhold kan de eventuelt bruke mindre overvåking. Drilling A er den som gir uttrykk for å ha mest langsiktig perspektiv og nære samarbeid og i følge teorien gir dette pekepinn på at bedriften burde hatt høyest tillit og dermed minst overvåking (Huxham & Vangen, 2005).

Vi ønsket videre å undersøke om bedriften mener de er lojale mot sine leverandører, og hva som hindrer bedriftene i å utnytte leverandøren.

Drilling A er lojale mot sine leverandører såfremt de leverer med akseptabel ledetid, kvalitet og konkurransedyktige priser. Markedet blir overvåket og de strategiske leverandørene blir vurdert opp mot alternativer i markedet. Hvis ikke leverandørene leverer i henhold til kravene vil de bli byttet ut. Det er full åpenhet rundt dette og det anses ikke som et brudd på tillit.

Entreprenør C sier at dersom det foreligger rammeavtaler må de holder seg til samme

leverandør, men ellers holder de seg oppdatert på alternativer og hiver seg rundt om bedre alternativer er til stedet. Et tillitsbrudd fra entreprenør C sin side kan være om en prosjektleder handler med leverandører utenfor eksisterende avtaler. Drilling B mener også at de er lojale mot leverandørene, men at det er pris, kvalitet og levering som avgjør hvem som blir valgt. Entreprenør D skiller seg fra de andre bedriftscasene og sier selv at de ikke er lojale mot leverandøren. Om ikke leverandøren leverer den kvaliteten som kreves til ”riktig” pris vil bedriften gå til en annen leverandør. Imidlertid vil bedriften holde seg til samme leverandør etter innledet dialog slik at samme leverandør blir brukt innenfor et prosjekt. Selv om en leverandør er ”inne i varmen” er det ikke en selvfølge at den blir valgt på neste prosjekt. Det understrekes at bedriften vil behandle leverandørene sine bra slik at det opprettholdes et godt rykte og alle tilgjengelige leverandører på markedet vil levere til dem.

Casebedriftene ønsker alle å være en god samarbeidspartner og opprettholde ryktet sitt som en ryddig og seriøs bedrift, og vil derfor ikke utnytte sine leverandører.

Alle bedriftene, utenom entreprenør D, definerer at de er lojale mot leverandørene. Likevel følger alle samme strategi - *en leverandør blir byttet ut hvis den ikke leverer det beste tilbudet*. Det sterke fokuset på pris og konkurranse fraviker fra teorien som sier at om man er lojal mot leverandøren vil det kunne hindre en bedrift i å avslutte relasjoner for kortsiktig gevinst (Poirier, 1999). Bedriftene sier det er åpenhet rundt dette og det er derfor ikke noe direkte brudd på tillit. Alle bedriftene gir inntrykk av at de forholder seg til valgt leverandør etter avtaleinngåelse. Poirier (1999) sier det er fordelaktig at leverandøren har tillit til bedriften slik at leverandøren investerer i forholdet. Av tillitsbrudd fra bedriftens side trekker entreprenør C frem at det er mulig noen prosjektledere går utenom de sentrale avtalene og handler hos andre leverandører.

Avsluttende om tillit ble det spurt om hvilken oppfatning informantene hadde om at høy grad av tillit påvirker samarbeid.

Drilling A sier at tillit definitivt er positivt for samarbeidet og det er viktig at det er en gjensidig tillit. En innkjøper uttrykker; *“skal man oppnå et best mulig leverandørsamarbeid er tillit essensielt for å oppnå suksess”*. Dette kan være et problem i nye relasjoner da tillit ikke er tilstede.

Entreprenør C forventer tillit fra leverandøren. Avdelingslederen er tilhenger av å involvere leverandøren tidlig for å bygge et tillitsforhold. Stoler de på leverandøren er det lettere for

bedriften å innrømme at de ikke alltid kan alt, og bruke den hjelpen de kan få fra leverandører. Entreprenør D sier en positiv virkning av høy tillit er at det påvirker flyten i samarbeidet. Dette gjør at det går mindre tid til papirarbeid og spesifiseringer i kontraktsinngåelsen. Drilling B mener tillit påvirker samarbeid, men det er ytterst sjeldent de kan starte et samarbeid med høy grad av tillit. Bedriften trekker frem at tillit er noe som må bygges over tid etter hvert som det utvikles erfaringer til leverandøren. Dette kan kobles til tillitssirkelen av Huxham og Vangen (2005). Denne sier at det i begynnelsen av et forhold er manglende tillit, men at det bygges opp utover i samarbeidet. Et ideelt samarbeid starter med tillit, men i praksis er det mistenksomhet som dominerer startbildet (Fawcett et al., 2007).

Funnene viser at alle bedriftene er opptatt av tillit, men graden av tillit varierer.

Bedrift / Relativ grad av tillit mellom bedrift og strategisk leverandør (lojalitet, tillitsbrudd, overvåkning)	Lav	Middels	Høy
Drilling A			X
Drilling B		X	
Entreprenør C		X	
Entreprenør D	X		

Tabell 5.5: Relativ grad av tillit mellom bedrift og strategisk leverandør i casebedriftene

Drilling A har, gjennom sitt syn på tillit, tillitsbrudd, overvåkning og andre vurderinger, gitt inntrykk av at de har tillit i sine relasjoner. Relativt til de andre casebedriftene er graden av tillit høy. De andre bedriftene er svært opptatt av kontrakt og overvåkning og viser derfor til lavere grad av tillit.

5.2.4 Informasjonsdeling

Videre i intervjuene med våre fire casebedrifter ønsket vi å belyse faktoren som omhandler informasjonsdeling. Informasjonsdeling er avgjørende for at et samarbeid skal fungere (Fawcett et al., 2007).

Vi startet med å spørre *hvilken type informasjon* bedriftene deler og *hvordan de deler* denne informasjonen med deres strategiske leverandører.

Bedrift/ Spørsmål	Hvilken informasjon deles?	Hvordan deles informasjonen?
Drilling A	<ul style="list-style-type: none"> - Prosedyrer, kapasitetsutnyttelse, produksjonsplaner, fremtidsprognoser, potensielt nye ordrer og investeringer - Pris, levering og kvalitet - Kunnskap og anbefalinger - Stiller sin kompetanse tilgjengelig - Strategisk informasjon deles ikke (alternative leverandøravtaler og marginer) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus på åpen og direkte informasjonsdeling - Besøk og videomøter - Teknologisystemer, SAP (gir hjelp fra utforming av et behov til bestilling og betaling) FTP (File Transfer Protocol, til deling av store filer) - Daglig til ukentlig kommunikasjon (Avhenger av ordren/Prosjektet)
Drilling B	<ul style="list-style-type: none"> - Spesifikasjoner om prosjektet og relevant dokumentasjon - De deler ikke eventuell tidsslakk og marginer 	<ul style="list-style-type: none"> - Telefon, web- og mailkommunikasjon - Teknologisystemer, ERP (ordresporing)
Entreprenør C	<ul style="list-style-type: none"> - Full åpenhet etter avtaleinngåelse - Ordre, fremgang og erfaringer - Deler ikke marginer 	<ul style="list-style-type: none"> - Oppstartsmøter, og deretter jevnlig møter (fremdrifts- & prosjektmøter) - Mye telefoning - Uformelle møter
Entreprenør D	<ul style="list-style-type: none"> - Produktinformasjon, løsninger og erfaringer - Deler ikke marginer 	<ul style="list-style-type: none"> - Telefon, web- og mailkommunikasjon - Møter

Tabell 5.6: Informasjonsdeling

Hva og hvordan informasjonen deles varierer mellom bedriftene og det kan ha sammenheng med bedriftsstørrelsen. Den største bedriften deler mest informasjon og har et godt system for delingen, mens de mindre bedriftene har en mer uformell måte å dele informasjonen på. Selv om bedriftene har ulike måter å dele informasjonen på ser man klare likhetstrekk i hvilken

type informasjon som deles. Typen informasjon samsvarer med teorien til Fawcett et al. (2007) som nevner flere punkter som er vesentlig at bedriften deler med leverandøren.

Deretter ble informantene spurt om *hvorfor bedriftene deler informasjon* med leverandørene og om de mener dette kan gi fordeler for deres bedrift og/eller leverandører.

Drilling A sier at leverandøren kan få mulighet til å finne løsninger som gjør produksjonsprosessen enklere. Dette gjør at begge partene kan spare tid og penger eller øke kvaliteten. Bedriften deler informasjon og teknisk bistand for å kunne oppnå et best mulig produkt, unngå feil og bedre samarbeidet. Leverandørene produserer etter bedriftens tegninger, og dette krever full åpenhet om detaljer i produksjonen slik at leverandøren kan tilpasse seg bedre og sørge for et best mulig sluttprodukt.

Drilling B deler informasjon for å bli konkurransedyktige. Informasjon bedrer samarbeidet og minimerer feil, i tillegg gir det mulighet for erfaringsoverføring.

Entreprenør C sier at tidligere erfaringer kan føre til at bedriften blir mer rasjonelle og leverandøren kan komme med besparende og forbedrende løsninger.

I entreprenør D deles informasjon for å få et riktig produkt og for å oppnå god flyt i fremdriften. Informasjonsdeling hjelper også til å tilpasse produksjonen hos leverandøren.

Dette underbygges av en ingeniør som sier *”Jo mer leverandøren vet, jo mer vet de hva som forventes levert”*.

Alle bedriftene deler informasjon for å oppnå best mulig resultater. Uttalelsene til bedriftene er i tråd med teorien til Fawcett et al. (2007) som sier at informasjonsdeling mellom bedrift og leverandør gjør det mulig å få mer sikre leveringer og kvalitetsforbedring.

Til slutt angående informasjonsdeling ble informantene spurt om hvordan de oppfatter *graden av informasjonsdeling* i sin bedrift.

Innkjøperne i drilling A mener informasjonsdelingen kunne blitt enda bedre. En travel hverdag fører til at ikke all informasjon kommer ut og leverandørene kunne gjerne vært mer involvert. Det kunne også vært ønskelig at leverandøren var mer aktiv i forhold til innovative løsninger. Innkjøperen mener økt informasjonsdeling kunne gitt et bedre samarbeid, men det koster tid og penger. De mener også at høy grad av informasjonsdeling bidrar til langsiktighet i forholdet.

Drilling B mener at graden av informasjonsdeling kunne vært videreutviklet både internt og eksternt.

Oppfattelsen i entreprenør C er at det er for dårlig erfaringsoverføring, da det meste skjer uformelt. Det er lite rutiner og ingen referatføring eller samling av erfaringene. Utover erfaringsoverføring uttaler informantene at de stort sett er fornøyde med informasjonsdelingen, men at det alltid er muligheter for forbedringer. Avdelingsleder uttrykker at *“god informasjonsdeling gir økt kvalitet, bedre planlegging og dette kan føre til at prosjektet får bedre økonomi”*.

Entreprenør D sier at om det skulle vært høyere grad av informasjonsdeling måtte det vært i form av at leverandørene kom tidligere inn på prosjekter. Dersom leverandørene hadde tatt del i prosjekteringen er det mulig de kunne oppnådd bedre resultater, da leverandøren får vite mer om hva som forventes. Informantene er stort sett fornøyd med graden av informasjonsdelingen.

Vår vurdering av relativ grad av informasjonsdeling i bedriftene blir presentert i følgende figur:

Bedrift / Relativ grad av informasjonsdeling (Hva, hvordan og hvorfor?)	Lav	Middels	Høy
Drilling A			X
Drilling B		X	
Entreprenør C	X		
Entreprenør D	X		

Tabell 5.7: Relativ grad av informasjonsdeling i casebedriftene

Drilling A har relativt høy grad av informasjonsdeling og gode systemer for gjennomføringen. Drilling B viser også til en del informasjonsdeling, men i noe lavere grad. Ettersom tjenesteleverandørene til drillingbedriftene produserer etter bedriftenes detaljerte og kompliserte spesifikasjoner kan dette øke behovet etter inforasjonsdeling og oppfølging. Et av elementene som medvirker til at drilling A har høyere grad av informasjonsdeling enn drilling B er at drilling A har mer systemer og rutiner for deling av informasjon og dette bidrar til at mer informasjon blir delt til leverandørene. Entreprenørene deler mindre informasjon og har ikke noen formelle system på hvordan dette skal gjøres. For å forsterke forskjellen mellom bransjene sier også drillingbedriftene at det kunne vært ønskelig med mer informasjonsdeling, mens entreprenørene er relativt fornøyd med graden av informasjonsdeling.

5.2.5 Langsiktighet

Langsiktighet gir økt forpliktelse og bånd og gir derfor incentiver til å investere mer i samarbeidet (Williamson, 1975).

Vi innledet elementet langsiktighet med å spørre bedriftene om de har en *langsiktig orientering* overfor deres strategiske leverandører og hvordan *utviklingen* har vært og vil bli på dette området. For lettere å kunne vurdere informantenes svar, spurte vi også om hvilke *typer avtaler* eller kontrakter som gjøres. Avsluttende spurte vi om hvordan *langsiktighet påvirker samarbeidet*.

Drilling A mener de har en langsiktig strategi mot de strategiske leverandørene og det begrunner de med at de ofte har løpende avtaler. Avtalene kan sies opp og det gjøres en benchmarking ca. en gang i året for å vurdere avtalen. Fortrinnsvis vil de eksisterende avtalene bli reforhandlet med hensyn på produktporteføljer og priser. Innkjøperen fra komponentavdelingen mener utviklingen i samarbeidet er at kontraktene har blitt mer formaliserte og at det er bedre rutiner. Dette er på grunn av endringer i markedet og fordi det brukes en del spesialprodukter. Det har også vært en positiv utvikling i samarbeidet i forhold til kvalitet og effektivitet. I den senere tiden har Norge fått økende konkurranse fra lavkostland beliggende i Øst-Europa og Østen og dette har ført til at en del kontrakter flyttes for å spare penger på lengre sikt. Dette har vært mest aktuelt for standardutstyr, mens komplekse maskiner og nyutvikling fortsatt er relevant å ha i Norge. Selv om mye produksjon flyttes til utlandet beholder de flere strategiske leverandører i Norge på grunn av deres høye kompetanse og mulighet til å levere på kort tid. Drilling A mener opplæring, kunnskapsutvikling og informasjonsdeling vil fortsette å være nødvendig, og foretar investeringer i dette i form av både tid og penger. Drilling A leverer, etter eget utsagn, komplekse produkter, og det trengs erfaring for at leverandører kan levere et tilfredsstillende produkt. Langsiktighet har derfor en svært god innvirkning på samarbeidet. En annen fordel med den langsiktige tenkningen er at erfarne leverandører kan komme med forbedringstiltak som uerfarne leverandører ikke ville oppdaget.

Drilling B uttaler at de har en langsiktig strategi mot de strategiske leverandørene, både i komponent- og i produksjonsavdelingen. Bedriften tenker langsiktig, men er også opptatt av konkurranse for å sikre at det er den beste som får levere. I forhold til langsiktighet sier en innkjøper at "*relasjoner utvikles etter hvert som man jobber sammen*".

Dersom bedriften skal levere flere forholdsvis like produkter kan det være aktuelt å sette dette ut til samme leverandør slik at de får mindre arbeid utover i serien. De ser muligheter for å utvikle samarbeidet videre i fremtiden gjennom flere rammeavtaler og enda tettere relasjoner. Bedriften mener langsiktighet påvirker samarbeidet ved at de får mer sikre tall og leverandørene blir bedre i det de leverer. Det kommenteres likevel at leverandøren er viktigst for dem i begynnelsen av et nytt prosjekt, mens det utover i samarbeidet kan bli aktuelt å sette produksjonen videre til lavkostland, som for eksempel Polen.

Entreprenør D sier de har et langsiktig perspektiv på driften, men at avtaler mot leverandør blir gjort på løpende basis, det vil si fra prosjekt til prosjekt. Samtidig understreker de at noen leverandører blir brukt oftere enn andre. Bedriften uttrykker at de *“tror på konkurranse i innledende runder, men samarbeid i utførelsen”*. Ettersom bedriften har et langsiktig perspektiv på driften misbruker de ikke tillit leverandørene gir dem. Det brukes standardiserte kontrakter mot leverandørene der all aktuell informasjon om prosjektet er spesifisert. Ingeniør-informantene mener langsiktighet kan føre til læring og erfaringsbygging. Utviklingen fra tidligere samarbeid er at leverandørene er mer ”på” nå enn tidligere.

Entreprenør C mener de har en langsiktig strategi og trekker frem at de har noen store avtaler som går over en lengre tidsperiode igjennom sitt morselskap. Avdelingslederen sier at en god avtale ikke har prisendring, og derfor mener de det er det risiko for både bedriften og leverandør å binde seg over lengre tid. Rammeavtaler brukes fordi det er lett vint og tidsbesparende. Selv om slike rammeavtaler er inngått kan det gjennomføres benchmarking for å sjekke prisnivået. Leveranser som ikke er bundet av rammeavtaler settes ut på anbud for hvert nye prosjekt. Utover eksisterende avtaler ønsker ikke entreprenør C å binde seg opp mot leverandører da de vil bevare alternativer. Likevel presiserer de at de ikke har et avstandsforhold til leverandørene. Når avtaler skal fornyes går bedriften bredt ut blant de store leverandørene for å innhente tilbud. Det er kritisk for dem at kontrakten inneholder all nødvendig informasjon og spesifisering ettersom det gode forholdet til leverandørene kan bryte. Fremover antar informantene i entreprenør C at fokuset kommer til å være som i dag, og det er ingen endringsplaner på nåværende strategi blant ledelsen. Oppfattelsen blant prosjektlederne er at det ikke skader å være langsiktige, men at bedriften da må innstille seg på det. Avdelingsleder i bedriften formulerer *“jo mer samarbeid, jo mer ansvar”*.

Alle casebedriftene uttrykker at ser fordelene ved et langsiktig fokus mot leverandørene.

Opplæring og kunnskapsutvikling trekkes frem som slike fordeler. I bedriftene i drillingbransjen kommer fokuset på disse fordelene tydeligere frem enn i bedriftene i entreprenørbransjen.

Gjennomgående hos bedriftene er at rammeavtaler trekkes frem som et tegn på langsiktig perspektiv. Rammeavtalene er mulige å si opp, men bedriftene forbinder dette med langsiktig tenkning. Innsamlet data antyder at drillingbedriftene har en mer langsiktig strategi mot sine leverandører enn entreprenørene. Tendensen vises sterkest hos drilling A der det er fokus på langsiktige avtaler for å kunne utnytte investeringer de gjør i samarbeidet. Bedriften har kompliserte produkter og sier det kreves mye investeringer for å trene opp en ny strategisk leverandør. Drilling B har også fokus på langsiktighet, men fremmer også konkurranse som et viktigere aspekt. Entreprenørbedriftene former mesteparten av sine leverandøravtaler på prosjektbasis og kan derfor sies å ha et relativt kortsiktig perspektiv i forhold til drillingbedriftene.

Bedrift / Relativ grad av langsiktighet <i>(tidsperspektiv/varighet, fremtidsutsikter, avtale)</i>	Lav	Middels	Høy
Drilling A (<i>løpende avtaler/per prosjekt</i>)			X
Drilling B (<i>løpende avtaler/per prosjekt</i>)		X	
Entreprenør C (<i>per prosjekt</i>)	X		
Entreprenør D (<i>per prosjekt</i>)	X		

Tabell 5.8: Relativ grad av langsiktighet i casebedriftene

5.2.6 Avhengighet

Avhengighet er når en bedrift 1 oppnår mål eller tilfredsstillelse gjennom bedrift 2 sine handlinger eller ressurser (Emerson, 1962). For å få oversikt over bedriftenes avhengighetsforhold til leverandørene spurte vi om *hvor viktig* leverandøren er for bedriftens drift og hvordan de anser *avhengigheten* i relasjonen. Vi ville også vite om det finnes mange *alternative leverandører* av produktene de strategiske leverandørene leverer.

Drilling A karakteriserer de strategiske leverandørene som kritiske for bedriften.

Tjenesteleverandørene bygger opp deres mest avanserte maskiner og kjenner til hvilke krav bedriften har. Slike leverandører kan ikke læres opp over natten og bedriften er avhengig av å

ha sterke leverandører som kan gjøre bedriften konkurransedyktige i fremtiden.

Prosjektinnkjøperne føler at det er en gjensidig avhengighet i samarbeidet mellom bedriften og de strategiske leverandørene, men det menes at leverandørene er noe mer avhengige av dem enn motsatt. Dette er fordi det er mange leverandører innen feltet, men det er få kunder, særlig med samme størrelse og styrke som denne bedriften. Dette gjør at bedriften har stor forhandlingsmakt. Viktige produkter kan utgjøre en risiko for bedriften, særlig i tilfeller med lang leveringstid eller manglende alternative leverandører. I slike tilfeller kan det være aktuelt for komponentavdelingen å holde et lite lager av kritiske produkter. Dette er ikke ønskelig å gjøre i stor grad da det binder opp kapital og det kan være en risiko ved at lagerprodukter blir utdatert og ubrukelige.

Drilling B er avhengige av et fåtall leverandører som leverer viktige produkter og noen ganger skyldes avhengighet manglende konkurranse på området. Når bedriften inngår kontrakter med leverandører forplikter bedriften seg til å kjøpe av denne leverandøren, men leverandøren forplikter seg også andre veien med at de skal levere. Drilling B ønsker å være betydelige hos sin leverandør slik at de blir tatt på alvor, men samtidig å ha alternativer.

Entreprenør C sier at selv om samme leverandør blir brukt gjentatte ganger betyr ikke det at de er avhengige av leverandøren. Det begrunnes med det er lettvis å bruke samme leverandør om igjen da de ikke trenger å gå ut i markedet å lete. Avdelingslederen uttrykker

“med samme leverandør vet man hva de kan og hva de har, men det finnes alternativer så man er ikke avhengig av den grunn”.

Entreprenør D anser avhengigheten som lav og de har vanligvis flere leverandører som leverer tilbud i anbudsrundene. På noen områder er det færre tilbydere og der sies det at det er mer avhengighet. Det er muligheter for å inngå rammeavtaler, men bedriften ønsker å ha relasjoner uten for mye avhengighet, så dette gjøres i liten grad. De ønsker ikke å ha tettere relasjoner enn det er nå, da det fører til at de blir mer bundet og at de ikke kan gå ut å hente inn tilbud fra andre. Bedriften uttrykker at uten konkurrerende leverandører ville forholdet vært annerledes. Entreprenørbedriftene er avhengige av leverandørene i den grad at de trenger produktene til å fullføre prosjekter, men det er mulig å få varer fra andre leverandører og det er forholdsvis lett å bytte leverandør. Ifølge informantene er leverandørene mer avhengige av entreprenørbedriften enn bedriften er av leverandørene.

Høy grad av *skreddersøm* kan forsterke avhengighet (Kaufmann & Kaufmann, 1998; Pfeffer & Salancik, 1978; Poirier, 1999), og vi ønsket derfor å vite hvor mye skreddersydde produkter bedriftene benytter.

Drilling A sier at prosjektene krever en del skreddersøm, men at de jobber med å standardisere mye av produksjonen. Det er enighet om at det stort sett finnes alternative leverandører, men det kreves en del opplæring for at leverandørene skal kunne levere etter kravene som fører til at det blir mye jobb å bytte leverandør.

Drilling B har noe skreddersøm relatert til tredjepartskomponenter og prosjekter.

Begge entreprenørbedriftene bruker noe skreddersøm for å få lettere og raskere produksjon ved at leverandørene leverer tilpassede produkter. Entreprenør D sier de forsøker å standardisere der det er mulig da det ofte er rimeligere.

Det gis ikke inntrykk av at skreddersøm fører til noe større avhengighet for entreprenørene og drilling B.

Vi ønsket også å finne ut om bedriftene brukte *underleverandørenes merkenavn i videre innsalg* til kunden. Dette er for å finne ut noe om hvor sterkt merkenavn de strategiske leverandørene har og om dette er noe bedriftene bruker eller er avhengige av i sitt salg til sluttkunden.

En innkjøper i drilling A sier at montasjeleverandørenes merkenavn ikke brukes i markedsføring mot kunden, og uttaler:

“Det er ønskelig at kunder skal komme til bedriften for oppfølging i ettertid og ikke gå direkte til leverandøren. Derfor er det gjerne ikke ønskelig å flagge hvilke leverandører som brukes”.

Informantene nevner at det kan være aktuelt på visse motorer og komponenter der kvalitetsstempelen til leverandøren er kjent, men at bedriften selger sitt eget navn. Bedriften har kjente produkter som de selv har designet og er kjent for god kvalitet. Likevel henger pris ofte sammen med kvalitet og når det velges kvalitetskomponenter kan dette vises i salgsbrosjyren.

I drilling B uttrykkes det at det ikke er en strategi å selge inn leverandørens merkenavn, men om kunden har spesifikke krav vil leverandørens navn bli oppgitt i prosjektspesifikasjonen. Entreprenør C og D bruker ikke leverandørens merkenavn aktivt i innsalg til sluttkunden. Det nevnes at det i noen tilfeller legges føringer fra kunden, og leverandøren vil da bli spesifisert i tilbudet.

Svarene tyder på at merkenavn ikke er noe som gir casebedriftenes leverandører noe betydelig

økt markedsmakt, selv om evnene til leverandøren spiller positivt inn.

Avhengighet representerer et bånd og vi spurte videre hvor vanskelig det er å *avslutte en relasjon*. Ettersom en stor del av avtalene er prosjektbaserte, særlig i entreprenørbransjen, relaterte vi avslutningen til inngåtte avtaler og pågående prosjekter.

Entreprenør C sier at om en avtale allerede er inngått er det ikke lett å avslutte denne for å starte noe nytt da avtalene ofte har oppsigelsestid. Dersom det oppstår kontraktsbrudd tar de utgangspunkt i hva som står i kontrakten. Relasjoner kan avsluttes eller endres ved kontraktsbrudd. I Entreprenør D foreligger det *normer* når de avslutter en relasjon. Det skal være en årsak for å avslutte en pågående relasjon i et prosjekt og dette forekommer sjeldent da leverandørbytte i et prosjekt ofte medfører tap.

Drilling A sier det ikke er vanlig å *bytte* strategiske leverandører og det vil eventuelt bli gjort på basis av en kost/nytte vurdering. Dette er en omfattende prosess, og er mest aktuelt utenom løpende prosjekt. Det uttales fra prosjektavdelingen at det antagelig er noe lettere å bytte ut komponentleverandører enn prosjektleverandører. Det kan være dyrt å starte en ny relasjon i forhold til penger og oppfølging, men strategien er da å tjene penger på lengre sikt. I langsiktige relasjoner oppnår de læringseffekter og kan bygge opp gode samarbeid. Det sies at de strategiske relasjonene kan være vanskelige å avslutte. Det tar tid og finne riktige leverandører og bygge opp en ny relasjon og kompetanse.

Det blir stadig gjort vurderinger av alternative leverandører, og hvis det skulle dukke opp et bedre tilbud vil den eksisterende avtalen bli revurdert. Eksisterende leverandører vil da bli innkalt på møte for å bli enige, og om de ikke blir enige kan det inngås nye avtaler. Det jobbes for eksempel med flytting av noe produksjon til Asia.

Drilling B sier at i noen tilfeller må det mye produktutvikling til for å kunne bytte leverandør. Det vil derfor si at det å bytte leverandør som oftest er mulig, men at det kan medføre kostnader. Om bedriften velger å endre leverandør er det for å tjene penger på lengre sikt.

Spesifikke investering er et viktig aspekt som påvirker relasjoner. Dette skaper tettere bånd og utgangsbarrierer som igjen skaper avhengighet (Williamson, 1975). Vi spurte derfor *hvilke* investeringer og eierskap som blir gjort i forhold til leverandørsamarbeid og *hvorfor* dette blir gjort.

Drilling A har kjøpt opp noen få viktige leverandører som har vært ansett som kritiske å samarbeide med. Det uttales at disse kan ha hatt viktig kompetanse, ekspertise og lignende

som bedriften ønsket å ha kontroll over. Når det gjelder verksteder har de ingen eierskap da de ikke ønsker å binde kapital, samt at de ønsker å stå fritt til å velge leverandører. Det investeres mye tid igjennom opplæring av leverandør, kunnskapsoverføring og utvikling av leverandørsamarbeidet. I tillegg har bedriften egne inspektører som flere dager i uken er hos leverandøren for å instruere og følge opp den daglige utviklingen. Informanter fra prosjektavdelingen nevner at det i noen tilfeller er investert i testfasiliteter hos underleverandøren slik at bedriftens sluttkunde kan teste produktet hos leverandøren. Drilling B har foreløpig ingen planer om å føre en strategi der de eier hoveddeler av leverandørene. Per dags dato er de medeiere i en leverandør som leverer testfasiliteter. De eier her 49 % og dette mener informantene gir påskudd til å gjøre høyere investeringer. Informanter i drilling B uttaler at det gjøres investeringer i form av tid, men det er også gjort investeringer i anlegg. Informantene er av oppfatning at investeringen i samarbeidet kan og burde økes.

Hverken entreprenør D eller C har eierskap i sine leverandører per dags dato, men uttrykker at de har hatt noen eierskap tidligere. Entreprenør C sin majoritetseier har noe eierskap som legger føringer for bedriften, mens entreprenør D sier de ikke har noe strategi om eierskap i leverandørene. Entreprenørbedriftene bruker tid til dialoger med de største og mest strategiske leverandørene. Hadde det vært færre leverandører kunne det vært aktuelt med mer investeringer, men de har ofte flere leverandører på alle felt.

Det kan her konkluderes med at det er bransjeforskjell der drillingbransjen har mer interesse for å ha eierskap og investere i leverandører enn bedriftene i byggebransjen.

Investeringsgraden avviker noe mellom entreprenørbedriftene hovedsakelig på grunn av at majoritetseieren til bedrift C gjør en del sentrale investeringer. Begge bransjene nevner at oppbinding av kapital kan være risiko, men drillingbransjen har allikevel valgt å gå inn på eiersiden i noen av leverandørene for å skape tettere bånd i samarbeidet. Garfamy (2006) sier at investeringer brukes for å skape tettere bånd i håp om å dra ut langsiktige fordeler. På den andre siden begrenser leverandørspesifikke investeringer fremtidig valgfrihet, og det er en risiko ved at investeringen mangler alternativ verdi i tilfeller der relasjonen avsluttes (Biong, 1997).

Avslutningsvis om avhengighet spurte vi hvordan informantene mener *avhengighet påvirker samarbeid*. Drilling A sier at avhengighet kan påvirke samarbeidet i form av at det kan utnyttes. Dette har ikke vært noe nevneverdig problem for bedriften til nå. Bedriften nevner

gjensidig avhengighet, sammen med varierende marked og innkjøpsstrategi, som faktorer som forhindrer bedriften å utnytte leverandører. Det optimale er å hele tiden ha full produksjon hos den strategiske leverandøren da store ordrer gir forhandlingsmakt. På grunn av variasjonene i markedet er leverandørene nødt til å opprettholde flere ben å stå på.

Drilling B er som de andre casebedriftene i et marked der arbeidsmengden varierer med etterspørselen. De mener derfor at avhengighet til leverandørene er et vanskelig tema. Om bedriften får et oppdrag og leverandøren prioriterer en annen jobb skaper dette problemer for bedriften. De uttrykker at de ønsker at leverandørene skal være avhengige av dem slik at de "står klare" når bedriften trenger leveranser. Motsatt ønsker bedriften ikke å være avhengige av leverandøren, det kan forsinke et prosjekt om de ikke kan benytte alternativer.

Entreprenør C sier noen av de strategiske leverandørene har svært lite konkurrenter på grunn av momenter som geografi og transport og dette minker muligheten for å kunne forhandle en god pris. Dette er noe de prøver å unngå. Entreprenør D er enige med entreprenør C og vil helst unngå leverandører som er enerådende da dette setter bedriften i en dårlig forhandlingsposisjon. De ser helst at de ikke er avhengige av noen leverandører og forsøker å ha alternativer tilgjengelig på alle områder.

Ifølge litteraturen gjør avhengighet og investeringer at partene forplikter seg mer til å utarbeide et godt samarbeid (Williamson, 1975). Dette knytter seg til ressursavhengighetsteori og bedriftene har vurdert avhengighet opp mot viktigheten og tilgjengeligheten av ressursen. Dette kan oppsummeres i en figur om bedriftenes relative avhengighetsgrad til sine leverandører.

Bedrift / Relativ grad avhengighet (viktigheten og tilgjengeligheten av ressurser, spesifikke investeringer, skreddersøm, merkenavn)	Lav	Middels	Høy
Drilling A			X
Drilling B		X	
Entreprenør C	X		
Entreprenør D	X		

Tabell 5.9: Relativ grad av avhengighet i casebedriftene

Det er bransjeforskjeller som viser at det er mer avhengighet i drillingbedriftene enn i entreprenørbedriftene. Den største bedriften har også høyest grad av avhengighet. Drilling A har komplekse produkter og knytter bånd igjennom investeringer og skreddersøm. Det er også vanskelig å bytte leverandør. Drilling B modifierer dette med å bare ha en viss grad av avhengighet, mens entreprenørbedriftene har lav avhengighet og det er lett og bytte leverandør.

5.2.7 Deling av risiko og gevinst

Anabanandam et al. (2011) sier at *deling av risiko og gevinst* er viktig for et samarbeid, og vi spør derfor hvilke tilnærminger bedriftene har til dette. Som en oppfølging til bedriftenes tilnærminger vil vi også utforske hvordan bedriftene *løser uenigheter* med leverandøren på dette området.

Drilling A sier at det er kontrakter på hvordan gevinster og risiko skal deles om det skulle bli aktuelt. Om ikke annet er fastsatt i kontrakten er det for eksempel leverandører som sitter igjen med gevinsten dersom de klarer å produsere samme kvalitet på en billigere måte.

Dersom det oppdages feil vil det bli vurdert i hver enkelt sak hvor ansvaret ligger.

Ved avtalebrudd møtes partene for å drøfte problemet og de kommer stort sett frem til en løsning begge kan leve med. Dette gjelder ofte garantisaker eller dagbøter når produkter ikke leveres etter avtale.

I drilling B kan leverandøren komme med innspill om endringer på produktet som kan gjøre det bedre både i form av funksjonalitet, pris og lignende. Bedriften har imidlertid ingen klare

retningslinjer på hvordan slike gevinster skal deles, men det er en underliggende praksis at det deles mellom bedrift og leverandør. Dersom det oppstår tvister der kontrakten ikke etterfølges prøver de å løse det med samtaler mellom partene og finne ut hvor ansvaret ligger. Løses ikke problemet på denne måten må de ta det videre til rettsapparatet.

Entreprenør C sier at et eksempel på gevinstdeling er en splittkontrakt der de setter et ”mål-bilde” med en makspris på prosjektet. Klarer de å levere under denne prisen kan det være en avtale som sier at leverandøren deler gevinsten sammen med bedriften. Dette vil eventuelt bli spesifisert i kontrakten, men det oppgis at dette ikke er hyppig brukt. Dersom det oppstår uenigheter følger de bestemmelsene oppgitt i kontrakten. I tilfeller der de ikke kommer til enighet kobler de inn en tredjepart.

Entreprenør D sier *“dersom deling av gevinst ikke er kontraktsfestet er det ingen deling på dette området”*. Hvis tap skyldes feil og mangler hos leverandør er det de som tar kostnaden, og motsatt. Blir det uenigheter i forhold til hvem som skal ta gevinst og tap ordnes det opp gjennom møter eller videreføres til en utenforstående instans.

Casebedriftene gir inntrykk av at det er lav grad av deling av gevinst og risiko. Det er en gjennomgående forståelse i bedriftene at deling av gevinster og risiko skal være kontraktsfestet.

Drilling B skiller seg ut ved at de har en underliggende praksis for å dele gevinster med leverandøren i tilfeller der de er involvert. Entreprenør C nevner også splittkontrakter, men dette blir lite brukt. Bowersox et al. (1999) sier at tett samarbeid bør preges av forpliktelse til å dele gevinstene og risikoen ved samarbeidet. Deling kan være et vanskelig konsept, da bedrifter ofte tenker på å maksimere egen nytte og minimere risikoen (Gray & Boehlje, 2005). Formalisering av dette er spesielt viktig i relasjoner med liten eller ingen tillit (Ragatz et al., 1997).

Bedrift / Relativ grad av deling av gevinst og risiko (delingspraksis og konfliktløsning)	Lav	Middels	Høy
Drilling A	X		
Drilling B			X
Entreprenør C	X		
Entreprenør D	X		

Tabell 5.10: Relativ grad av deling av gevinst og risiko i casebedriftene

5.2.8 Fordeler og ulemper

Det har blitt uttalt at tette samarbeid kan gi fordeler til de involverte partene, men litteraturen viser også til at det er problemer knyttet til dette (Barratt, 2004; Daugherty, 2011; Fawcett et al., 2007). I denne delen drøftes det om samarbeid i form av tettere integrering av strategiske leverandører fører til fordeler i bedriftene. Vi spurte casebedriftene hvilke fordeler og ulemper de ser ved tett(ere) samarbeid med sine strategiske leverandører. Det blir også undersøkt om casebedriftene mener at samarbeid kan øke deres konkurransevne mot konkurrentene.

Drilling A sier at en fordel med tett samarbeid er at bedriften kan bli mer prioritert hos leverandøren. Leverandørene kan for eksempel dedikere mer tid og tilegne en egen person til å håndtere bedriften. Dette bidrar til å utvikle en god relasjon og bra service. En innkjøper nevner fordeler gjennom effektivisering av rutiner, logistikk og lignende som gjenspeiler seg i at den økonomiske gevinsten øker. Drilling A sier at tett samarbeid gir leverandøren mer erfaring og bedre kjennskap til produktene, som igjen gjør at bedriften kan få kostnadsbesparelser, økt kvalitet og raskere levering. Det gir også fordeler i forhold til kvalitet og med langsiktig perspektiv er det lettere å foreta investeringer i samarbeidet. Drilling A mener definitivt at konkurransevnen blir påvirket av nært samarbeid. En innkjøper sier at *”det er gjennom tette samarbeid med nøkkelleverandører vi kan utvikle oss til å oppnå vår visjon om å være den foretrukne partner”*.

Denne visjonen klarer ikke bedriften å tilstrebe alene, men trenger hjelp fra leverandørene slik at de kan levere de beste offshoreproduktene til den billigste prisen og til den kvaliteten som kunden etterspør. Drilling A mener utfordringen bak et tett samarbeid er at bedriften kan bli låst mot en leverandør. Leverandøren sitter ofte på spesifikk kunnskap og hvis bedriften velger å avslutte et tett samarbeid kan bedriften erfare at leverandøren sitter med mer kunnskap om produktet enn de selv. Bedriften nevner også at det kan være en utfordring hvis samarbeidet går mot å bli et vennskap. Det er viktig å ha en god tone, men det må være på et profesjonelt nivå.

Drilling B nevner fordeler som spart tid og kostnad ved nære samarbeid. Samarbeid angående produksjonsløsninger som øker konkurransefordelen er også positivt. De mener tette samarbeid gjør at leverandøren blir mer forberedt på hva de kan forvente. Ved nært samarbeid oppnås økt læring, og leverandørene får mye kunnskap som gagnar bedriften positivt. Drilling B mener derfor at samarbeid kan gi dem konkurransefortrinn. I samsvar med drilling A mener drilling B at et problem er at de kan bli låst til en leverandør. Dette fører til at de går glipp av

andre muligheter. Forholdet kan bli så nært at det går utover prisen, og det er ikke ønskelig. De sier at det derfor er en balansegang om hvor tett samarbeid de ønsker med leverandøren.

Entreprenør C uttaler at fordeler med tett samarbeid er at begge parter kan utvikle seg. De eksemplifiserer ved at bedriften gjennomfører involverende planlegging, muliggjort av at bedriften samarbeider med leverandørene. Involverende planlegging innebærer å lage en felles framdriftsplan, som bidrar til en felles forståelse av hva som skal gjøres. De sier at et prosjekt er et samarbeid og at nært samarbeid fører til læring. Entreprenør C sier også det finnes tilfeller der de inngår et samarbeid med strategiske leverandører før de har kontrakt med kunden for å utvikle et tilbud i felleskap. De mener at det å levere som en samlet gruppe kan gi *konkurransfordeler*. En prosjektleder i entreprenør C uttaler at "*sammen blir vi gode*". Andre fordeler bedriften ser med tett samarbeid er at man kan utfylle hverandre bedre, få erfaringer og dele erfaringer. Dette kan bedre fremdriften og også økonomien. Entreprenør C trekker frem mulige ulemper ved at "man blir for god kompis", da dette kan føre til at man blir sløve, for eksempel på pris. Det kan også føre til at man blir ensporet og at man ikke skiller mellom sak og person. Det kan bli vanskeligere å komme med kritikk og ris om man knytter seg for tett til leverandøren. En annen ulempe som kom frem er at bedriften ikke er sikret det mest konkurransedyktige tilbudet på markedet når de binder seg til leverandørene.

Entreprenør D tror fordelene med nært samarbeid er at det kan redusere administrasjonstiden. De mener også at tette relasjoner og langsiktighet gir insentiver til et godt arbeid. Andre fordeler er at de oppnår tillit ved at de lærer hverandre bedre å kjenne, men samtidig uttaler en ingeniør hos bedriften at de *betaler for tryggheten tillit gir*. Dette er fordi tillit er noe som bygges opp over tid, og med et langsiktig perspektiv reduseres konkurransepresset på leverandørene. Bedriften mener ulemper med å ha et nært samarbeid med sine leverandører er at leverandørene blir slappe og mindre på "hugget". Det kan føre til at de ikke får utnyttet markedet og opportunistisk atferd kan oppstå.

I forhold til konkurrentene mener entreprenørbedriftene at det jobbes på samme grunnlag, men at de største konkurrentene muligens har noe mer samarbeid.

Målet med samarbeid er at ulike parter i forsyningskjeden kan skape strategiske og kostnadmessige fordeler som igjen kan gi bedriften et konkurransefortrinn (Barratt, 2004; Williamson, 1985). Alle bedriftene ser både fordeler og ulemper med tett(ere) samarbeid og drøfter ulike aspekt. Drilling A ser mange fordeler med tett samarbeid, selv om de er

oppmerksom på ulempene, og sier samarbeid absolutt gir, og kan gi, dem mer konkurransefordeler. Drilling B ser også fordeler, men er opptatt av å opprettholde en balanse der de ikke binder seg for mye til leverandørene. Entreprenørene har gjennomgående i utredningen gitt inntrykk av at de er opptatt av å opprettholde alternativer og utnytte markedet. Av fordeler nevner de økt kjennskap og tillit som kan øke effektiviteten. Entreprenør D presiserer at ulemper ved denne tilliten er at den reduserer presset på leverandørene for å prestere. Entreprenørene gir inntrykk av at de i liten grad benytter tette samarbeid.

Sammenlignet med drillingbedriftene ser vi tendenser til at entreprenørbedriftene ser lite fordeler av tette samarbeid. Entreprenørbedriftene i casestudien gir inntrykk av å ha relativ lav tro på fordelene ved et tett leverandørsamarbeid.

Høy grad av tilstedeværelse av “tro på fordeler” indikerer at drillingbedriftene selv ser og ønsker å benytte seg av fordelene med tett(ere) samarbeid.

Bedrift / Tro på fordeler ved et leverandørsamarbeid	Lav	Middels	Høy
Drilling A			X
Drilling B		X	
Entreprenør C	X		
Entreprenør D	X		

Tabell 5.11: Relativ tro på fordeler ved et samarbeid i casebedriftene

5.3 Drøfting og vurdering

Fokuset i analysen har vært å finne ut hvordan casebedriftene samarbeider med sine strategiske leverandører basert på data og funn fra intervjuene. Drøftingsdelen sammenstiller funnene for å vurdere om bedriftenes oppfattelse av leverandørsamarbeid er i samsvar med teorien. Casebedriftene mener selv de har gode og til dels tette samarbeid og ingen av bedriftene kjenner seg igjen i å ha et transaksjonsbasert syn på leverandørsamarbeid. Likevel trekker flere av bedriftene frem typiske kjennetegn på transaksjonsbaserte relasjoner (Dyer & Chu, 1998).

Et definisjonsspørsmål dukker opp når *entreprenørene* relaterer samarbeid til hvert prosjekt fremfor på løpende basis. I et pågående prosjekt holder entreprenørbedriftene seg til sine leverandøravtaler og aktuelle priser, men forbigående og svake bindinger taler for at det er en midlertidig avtale fremfor et samarbeid (Fawcett et al., 2007). Midlertidige avtaler og svake bindinger er kjennetegn som antyder at entreprenørene har transaksjonsbaserte leverandørrelasjoner. Dette støttes også av at pris nevnes som et hovedkriterie og de ønsker å opprettholde alternative leverandører fremfor å binde seg til få strategiske leverandører. Et relativt høyt antall leverandører i porteføljen og lav andel strategiske leverandører taler også for at entreprenørbedriftene har transaksjonsbaserte relasjoner. På den andre siden er bedriftene i drillingbransjen mer opptatt av kvalitet og av å bygge tette relasjoner. De gir også inntrykk av å ha et mer langsiktig perspektiv og flere løpende avtaler, spesielt drilling A. Dette begrunnes med de høye kravene i bransjen og at det kreves mye ressurser for å lære opp en leverandør til å håndtere de komplekse produktene. Likevel er også de opptatt av å opprettholde alternative leverandører på grunn av konkurranse og produktspekteret. Våre inntrykk etter analysen er derfor at det er bransjeforskjeller mellom drilling- og entreprenørbransjen.

Tendensen forsterkes av casebedriftenes holdninger til tett(ere) samarbeid:

- Drilling A ønsker, og er allerede godt i gang med, å redusere leverandørporteføljen og utvikle nære samarbeid.
- Drilling B ønsker tettere samarbeid og er nå i gang med å utvikle planer for å integrere de strategiske leverandørene.
- Entreprenørbedriftene uttrykker at de ikke er interessert i å utvikle tettere samarbeid eller å redusere leverandørporteføljen.

Relativ grad av tilstedeværelse av de ulike samarbeidselementene i casebedriftene er utredet og begrunnet under deres tilhørende underkapittel (5.2.1 – 5.2.8). Oppsummert setter vi dette sammen i en tabell for å gi en overordnet oversikt. Tabellen viser hvor høy grad av relativ tilstedeværelse de utvalgte samarbeidselementene har i de ulike casebedriftene. Ved å tilføre tabellen hjelpeverdier beregnet vi relativ gjennomsnittstilstedeværelsen av samarbeidselementene. Gjennomsnittsgarden er etter vår tolkning en indikasjon på hvor nært samarbeid casebedriftene har i leverandørrelasjonene. Høy score indikerer nærere samarbeid for bedriftene, med hensyn til de utvalgte elementene.

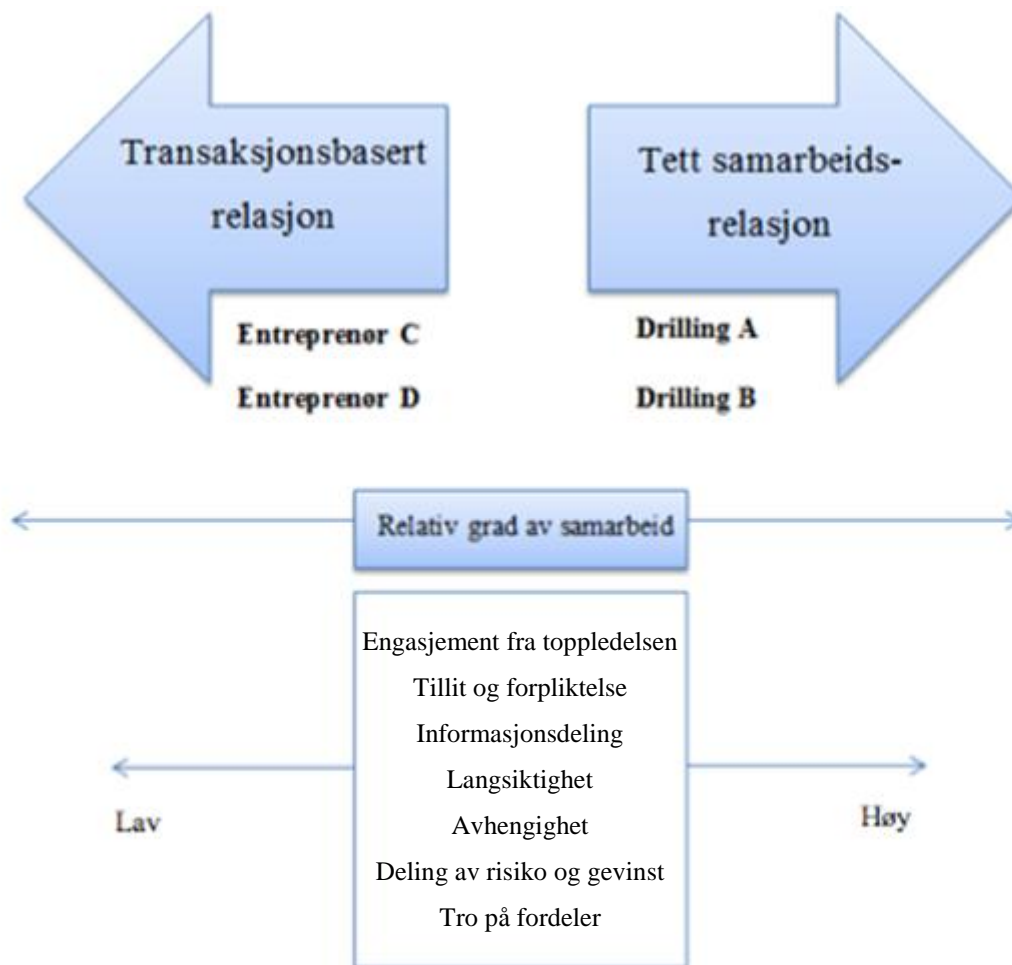
Samarbeidselementer / Bedriftene	Drilling A	Drilling B	Entreprenør C	Entreprenør D
1. Engasjement fra toppledelsen	Middels (2)	Høy (3)	Middels (2)	Høy (3)
2. Normer for samarbeidet	Middels (2)	Høy (3)	Middels (2)	Middels (2)
3. Tillit og forpliktelse	Høy (3)	Middels (2)	Middels (2)	Lav (1)
4. Informasjonsdeling	Høy (3)	Middels (2)	Lav (1)	Lav (1)
5. Langsiktighet	Høy (3)	Middels (2)	Lav (1)	Lav (1)
6. Avhengighet	Høy (3)	Middels (2)	Lav (1)	Lav (1)
7. Deling av risiko og gevinst	Lav (1)	Høy (3)	Lav (1)	Lav (1)
8. Tro på fordeler	Høy (3)	Middels (2)	Lav (1)	Lav (1)
(Gjennomsnittsberegning, skala 1-3)	(2,5)	(2,375)	(1,375)	(1,375)
Gjennomsnitt	Middels - Høy	Middels - Høy	Lav - Middels	Lav - Middels

Tabell 5.12: Relativ tilstedeværelse av samarbeidselementene i casebedriftene

Funn om relativ tilstedeværelse støtter våre antagelser fra første del av analysen.

Drillingbedriftene både har og ønsker tettere samarbeid med sine leverandører enn det som er tilfelle i entreprenørbedriftene. Dette støttes av at de har generelt høyere grad av tilstedeværelse av samarbeidselementene. Bransjeforskjellene ses tydeligst i elementene *tillit og forpliktelse, informasjonsdeling, avhengighet og tro på fordeler*, der drillingbedriftene har høyere grad av tilstedeværelse.

Relativt til hverandre vil vi karakterisere casebedriftenes samarbeid som følger:

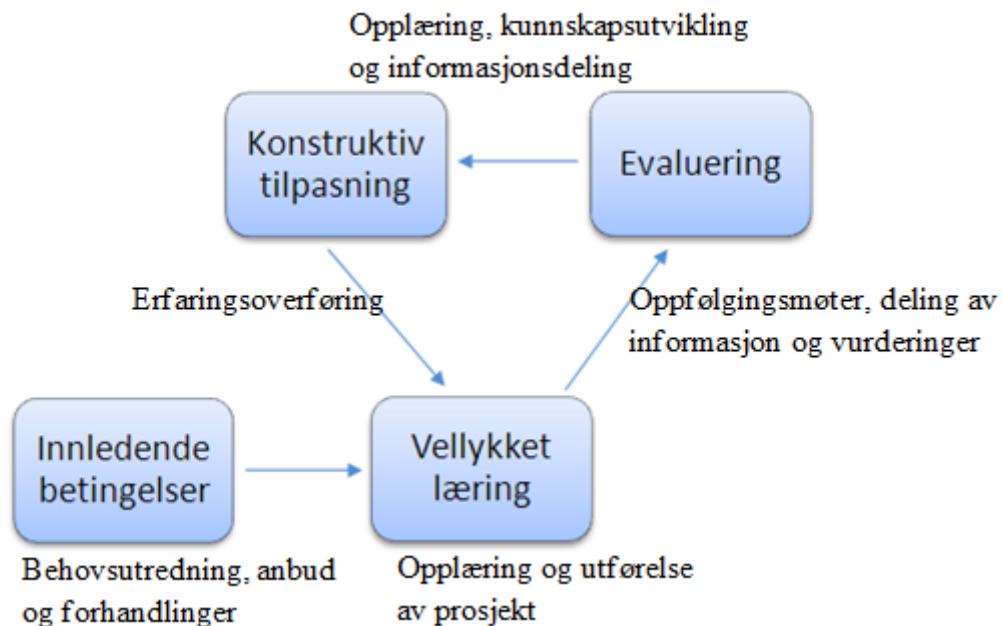


Figur 5.1: Casebedriftenes relative samarbeidsgrad

Denne figuren er basert på tidligere drøfting og indikerer at entreprenørbedriftene har en mer transaksjonsbasert tilnærming til sine strategiske leverandører, mens drillingbedriftene er mer opptatt av samarbeid. Denne forskjellen er utledet ved hjelp av tilstedeværelsen av de 8 samarbeidselementene.

Barratt (2004), Fawcett et al. (2007) og Daugherty (2011) hevder at tettere samarbeid kan gi atskillige fordeler, men det kan være vanskelig å implementere. Lærings sirkelen til Doz og Hamel (1998) underbygger fordelene av et langsiktig perspektiv og antyder at dette fører til bedre læring og tilpasning i relasjonen.

Figuren viser hvordan casebedriftene over tid kan utvikle erfaring og vellykket læring for å bedre sitt samarbeid med strategisk leverandør.



Figur 5.2: Casebedriftenes lærings sirkel, basert på Doz og Hamel (1998)

Dette er fordeler spesielt drillingbedriftene er opptatt av i forhold til sine strategiske leverandører. De uttaler at spesifikke investeringer og opplæring over tid gir en svært positiv effekt på samarbeidet. Casebedriftene nevner fordeler som kostnadsbesparelser, økt kvalitet og effektivitet som følge av samarbeid med strategiske leverandører.

Williamson (1985) knytter valg av leverandør til transaksjonskostnadsteorien. I leverandørrelasjonene kan det påløpe kostnader i forhold til opplæring og overvåking, og det er ønskelig å minimere disse kostnadene. Williamson og Winter (1993) nevner tillit som en effektiv styringsmekanisme som kan utvikles i nære og langsiktige samarbeid. Dette kan føre til reduserte transaksjonskostnader og hindre opportunistisk atferd. Dette antyder at casebedriftene kan ha fordel av mer langsiktige relasjoner. Drilling A er spesielt opptatt av å oppnå disse fordelene.

For å minimere transaksjonskostnadene bør også bedriftene minimere avhengigheten til sine leverandører. Representanter fra casebedriftene nevner at de ønsker å være betydelige hos sine leverandører, og gir inntrykk av at casebedriftene generelt har mer makt over leverandørene enn leverandørene har over dem. Store ordrestørrelser kan gi økt forhandlingsmakt, men

tettere relasjoner kan øke avhengigheten.

Fordelene og ulempene er en balansegang, og casebedriftene må finne ut hvilke krefter (avhengighet, tillit, læring og lignende) som er sterkest i deres relasjoner.

Litteraturen anbefaler tette samarbeid med strategiske leverandører, mens transaksjonsbaserte relasjoner er egnet når det er snakk om ikke-strategiske leverandører (Spekman, 1988).

Casebedriftene beskriver samarbeid og leverandørrelasjoner på en måte som antyder at de har mindre fokus, enn det litteraturen opprinnelig anbefaler, på nære samarbeid med strategiske leverandører (Olsen & Ellram, 1997; Fawcett et al., 2007). Alle casebedriftene er opptatt av å ha gode samarbeid, men sier de kun er lojale mot leverandørene såfremt de leverer med konkurransedyktige vilkår.

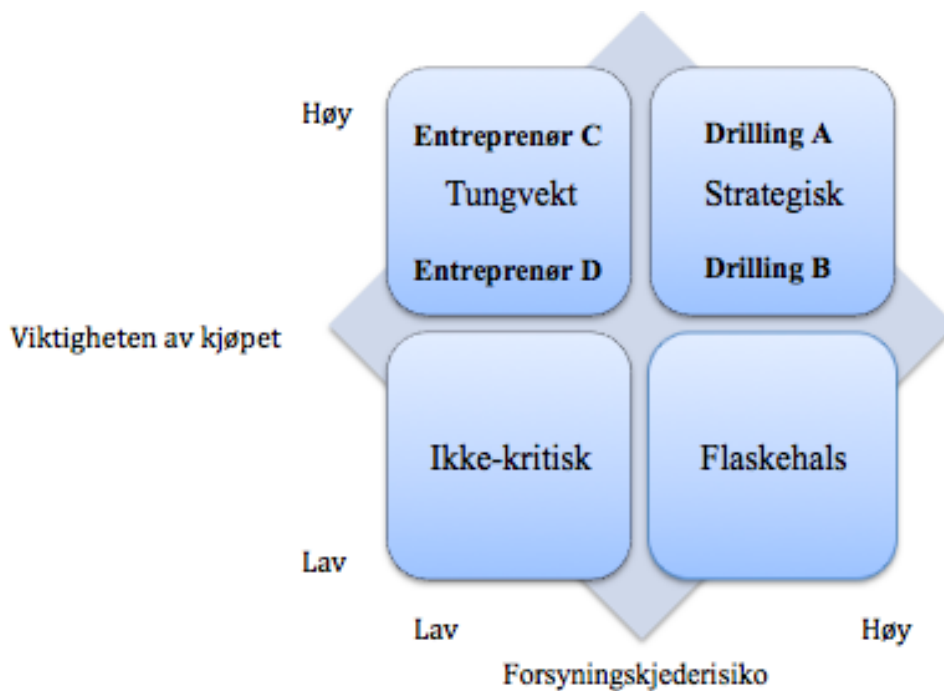
Drilling A skiller seg ut som den av casebedriftene som har tettest leverandørsamarbeid. Dette støttes av Tang (1999) sin karakteristik, ettersom drilling A ønsker å tilpasse eksisterende leverandørrelasjoner dersom det oppstår problemer fremfor å avslutte dem.

Forskjellen mellom teori og praksis gjør at vi vil fremheve momenter som kan forklare casebedriftenes valgte strategi:

- *Bransjekarakteristikker* kan ha en førende betydning for casebedriftenes leverandørstrategi. Konkurransen og prispressen kjennetegner entreprenørbransjen, og leverandør- og strategivalg blir derfor gjort med fokus på pris. De høye kvalitetskravene som eksisterer i drillingbransjen påvirker drillingbedriftene. De er avhengige av at leverandørene har høy kompetanse og det kreves opplæring for at leverandørene skal kunne tilpasse seg til casebedriftenes behov.
- Bedriftene er *prosjektorienterte* og usikkerheten som følger av dette påvirker fremtidige prosjekter (Karlsen & Gottschalk, 2008). Det er vanskelig å planlegge og det kan derfor være krevende for casebedriftene å forholde seg til langsiktige relasjoner med sterke bindinger. Dette støttes av Meland (2011) som sier at unikheten i prosjekter reduserer effekten av integrerte samarbeid i prosjektorienterte bedrifter, sammenlignet med serieproduserende bedrifter. I tillegg hevder Meland (2011) at det er vanskelig å ha tette samarbeid på grunn av store nettverk i slike bransjer. En vurdering av prosjektkarakteristikker kan tyde på at entreprenørbedriftene er sterkere

prosjektorientert enn drillingbedriftene. Dette indikerer at det er vanskeligere for entreprenørbedriftene å planlegge fremtidig etterspørsel.

- Etter vår oppfatning kan det være aktuelt å diskutere *hvor strategiske leverandørene* til casebedriftene egentlig er. Leverandørmatrisen kan brukes til å omklassifisere casebedriftenes såkalte strategiske leverandører etter vår egen vurdering.



Figur 5.3: Casebedriftenes leverandørmatrise, basert på Olsen og Ellram (1997)

Entreprenørenes strategiske leverandører (les: viktige) kan fra et teoretisk perspektiv karakteriseres som tungvektleverandører. Mange tilgjengelige leverandører og generelt lav forsyningskjederisiko underbygger at de aktuelle leverandørene er mindre strategiske enn det bedriften oppgir. Denne omklassifiseringen kan til en viss grad forklare entreprenørenes valgte strategi. Tungvektleverandører er mindre strategiske og litteraturen anbefaler derfor å bruke mindre ressurser på denne type leverandører, i forhold til de strategiske leverandørene (Olsen & Ellram, 1997; Spekman, Kamauff Jr, & Myhr, 1998). Vi anser drillingbedriftenes leverandører som strategiske da de oppgir at kvalitet og levering er kritisk, og at det kan være vanskelig å bytte leverandør på kort sikt. Komplekse produkter og skreddersøm medvirker til dette.

Bransjeforskjellene støttes av at entreprenørbedriftene har mindre fokus på hva som

faktisk kjennetegner deres strategiske leverandører.

Tjenesteleverandører blir klassifisert av casebedriftene som mer strategiske enn vareleverandørene, men likevel har flestparten av bedriftene ingen strategi som støtter dette. Tjenesteleverandørene blir i praksis behandlet som mindre strategiske enn vareleverandørene, og flere casebedrifter indikerer indirekte at de har tettere samarbeid med vareleverandørene gjennom langsiktige avtaler.

- Grunnleggende økonomisk teori tilsier at det er mindre ønskelig med nære samarbeid når (Fawcett et al. 2007):

- *det er mange kjøpere og selgere.*

Alle casebedriftene uttrykker at de har mange alternative leverandører, med unntak av noen få produktgrupper.

- *det er liten grad av spesifikke investeringer.*

Entreprenørbedriftene har lite spesifikke investeringer, mens drillingbedriftene gjør investeringer i utstyr og opplæring for å bedre samarbeidet og behovsoppnåelsen.

- *det er standardiserte produkter.*

Drillingbedriftene bruker skreddersøm som gjør at det blir vanskeligere å bytte leverandører på kort sikt. Casebedriftene jobber med å øke bruken av standardiserte produkter, da dette fører til enklere og billigere leverandørrelasjoner.

Disse momentene relateres til forsyningskjederisiko og avhengighet. Kjennetegn i entreprenørbedriftene indikerer, gjennom disse momentene, at det er mindre ønskelig med tett samarbeid i leverandørrelasjonene. Drillingbedriftene derimot er mer avhengige av tette relasjoner på grunn av komplekse produkter og investeringer som gjøres for å bedre utførelsen i leverandørsamarbeidet.

Litteraturen er opptatt, av og skriver mye om, fordelene ved nært samarbeid. Momentene over forklarer hvorfor det er mindre naturlig for casebedriftene å fokusere på nært samarbeid. Dette gjelder spesielt entreprenørbedriftene hvor det er mindre strategiske leverandører, høy grad av unike prosjekter og høyt prisfokus.

6.0 Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å se på samarbeid mellom bedrifter og deres strategiske leverandører, og om teori samsvarer med praksis. Med bakgrunn i analyse og drøfting mener vi at vi er i stand til å besvare følgende forskerspørsmål:

Hvilke former for leverandørsamarbeid har prosjektorienterte bedrifter på Sørlandet?

- *Hvilke elementer påvirker nærheten i samarbeidsrelasjonene?*
- *Kan nære samarbeid med strategiske leverandører gi fordeler til casebedriftene?*

Etter å ha forsket på casebedriftenes samarbeidsform og leverandørrelasjon vil vi konkludere med følgende:

Alle casebedriftene har *kjennetegn som indikerer en transaksjonsbasert tilnærming* mot leverandørene. Dette gjelder spesielt entreprenørene, der vi mener bedriftene holder leverandørene på armlengdes avstand. Dette underbygges av at de har *midlertidige avtaler, mange leverandører og høyt prisfokus*.

Relativt til entreprenørbedriftene har drillingbedriftene tettere leverandørrelasjoner, men fra et teoretisk perspektiv har også de kjennetegn som antyder en transaksjonsbasert tilnærming. Dette underbygges av *lengre tidsperspektiv, høyt kvalitetsfokus og komplekse produkter*. Etter vurdering av intervjumaterialet har vi nå oppfatning av at casebedriftene ikke har like tette leverandørsamarbeid som de angav i starten av intervjuene.

Drilling A er inne i en prosess med å utvikle tettere leverandørsamarbeid. Drilling B vurderer mulighetene som foreligger ved å utnytte de potensielle fordelene nært samarbeid kan medføre. Entreprenørbedriftene vil derimot opprettholde dagens tilnærming til leverandørene.

Litteraturen er svært opptatt av nære samarbeid med strategiske leverandører, men vi har funnet ulike momenter som antyder at det er naturlig for casebedriftene å ha mindre tette leverandørsamarbeid. *Bransjekarakteristikker og prosjektorienteringen* legger føringer for hvordan driften blir organisert, og dette videreføres til hvordan de organiserer leverandørrelasjonene. Vi mener også de såkalte "*strategiske leverandørene*" i entreprenørbedriftene kan omklassifiseres til tungvektsleverandører. Drillingbedriftenes strategiske leverandører klassifiseres som strategiske, men bransje- og prosjektkarakteristikker legger føringer for foretrukket samarbeidsform.

Disse momentene antyder at det er mindre fordelaktig med tette samarbeid i casebedriftene.

Momentene klargjør at funnene i praksis, igjennom de 4 casebedriftene, ikke avviker fra litteraturens anbefalinger. *Dette betyr at teorien samsvarer med praksis i casebedriftene.*

Litteraturen fremmer 8 *elementer* som er viktige for å vurdere nærheten i en leverandørrelasjon: *Engasjement fra toppledelsen, normer for samarbeidet, tillit og forpliktelse, informasjonsdeling, langsiktighet, avhengighet og deling av risiko og gevinst.* Casebedriftene viste derimot et sterkere fokus på anbud og utvalgskriteriene; *pris, kvalitet og levering.*

Entreprenørbedriftene har relativt lav tilstedeværelse av litteraturens samarbeidselementer og er svært opptatt av utvalgskriteriene. På den andre siden har drillingbedriftene relativt høy tilstedeværelse av samarbeidselementene. Drilling A har høyest tilstedeværelse av samarbeidselementene og har høyt fokus på blant annet tillit og langsiktighet, da spesielt igjennom spesifikke investeringer og opplæring i leverandørsamarbeidet. Drilling B har også relativt høy tilstedeværelse av samarbeidselementene og skiller seg ut ved å ha relativt høy grad av engasjement fra toppledelsen, normer for samarbeid og deling av risiko og gevinst.

Litteraturen uttrykker at samarbeid kan gi flere *fordeler* gjennom tilstedeværelsen av samarbeidselementene (Daugherty, 2011, Barratt, 2004). Casebedriftene har derimot ulike syn på hvor fordelaktig det vil være for dem å inngå tett(ere) samarbeid med sine strategiske leverandører. Drilling A er den casebedriften som har tettest samarbeid med sine strategiske leverandører, og nevner flere potensielle fordeler med å videreutvikle dette. De ser muligheter til å øke sitt konkurransefortrinn gjennom kostnadsbesparelser, økt kvalitet og økt effektivitet. Drilling B har mindre nært samarbeid, men også de ser fordeler som spart tid og kostnad som gjør at de vil utvikle strategier for å danne tettere leverandørsamarbeid.

Entreprenørbedriftene ser relativt lite fordeler med nære samarbeid med sine strategiske leverandører, ettersom de er opptatt av å opprettholde konkurranse blant sine leverandører. På den andre siden ser de potensialet ved at samarbeid kan medføre en mer effektiv forsyningskjede, men har ingen nåværende planer om å benytte seg av tettere samarbeid. For å besvare forskerspørsmålet mener vi *casebedriftene kan oppnå fordeler tilknyttet nære samarbeid med strategiske leverandører.* Dog, ikke i like stor grad som serieproduserende bedrifter, da bransjekarakteristikker og prosjektorienteringen endrer betingelsene for hvilke fordeler de kan oppnå. Vi mener drillingbedriftene kan oppnå høyere fordeler enn entreprenørbedriftene på grunn av mer skreddersøm, komplekse produkter og høyt fokus på læring.

I løpet av prosessen har vi fått inntrykk av at innkjøp og leverandørstrategier er et viktig felt i ledende bedrifter. Vi *anbefaler* derfor bedrifter å være oppmerksomme på sin strategi og vurdere hva som kan gi økte fordeler i deres relasjoner.

Vår konklusjon viser at det er forskjeller mellom drillingbedriftene og entreprenørbedriftene, og dette gjør at vi anbefaler ulike leverandørstrategier. Litteraturens generelle anbefalinger er å utarbeide mer langsiktige og nære samarbeidsrelasjoner med strategiske leverandører. Etter vurdering av flere momenter (bransje, prosjekt, leverandørklassifisering) mener vi *litteraturens anbefalinger burde modifiseres* i forhold til casebedriftene. Momentene bidrar til at nære samarbeid i casebedriftene er vanskeligere å håndtere og kan være mindre fordelaktige.

Drillingbedriftene har fokus på samarbeid med sine strategiske leverandører og vi mener bedriftene i denne bransjen er de som kan ha mest utbytte av nært samarbeid. Vi anbefaler derfor at de fortsetter å bruke tid på å utvikle *tette samarbeid med utvalgte leverandører*. Våre anbefalinger støttes av nylige uttalelser i E24 fra konsernsjefen i drilling A:

”Vi forventer at langsiktige forhold mellom selskaper i sektoren vil vokse seg frem til erstatning for dagens mer transaksjonsbaserte system” (Nilsen, 2011).

Entreprenørbedriftene har flere momenter som trekker ned effekten av nære samarbeid. Det er derfor grunnlag for entreprenørene å ha transaksjonsbaserte relasjoner. Likevel mener vi det vil være fordelaktig å utvikle *tettere samarbeid med strategiske leverandører som brukes jevnlig*. Vi vil også anbefale å øke fokuset på hvilke leverandører som kan gi bedre kundetilfredshet. Dette kan bidra til å heve kvaliteten og forbedre omdømme.

Casebedriftene bør bruke utvalgskriteriene til å evaluere leverandørene, for så å velge strategisk leverandør ut fra den reduserte porteføljen. Vi anbefaler også at bedriftene *øker forståelsen* av hvilke leverandører som karakteriseres som strategiske og hvilke leverandørstrategier de faktisk benytter.

Vi har tilegnet oss mye relevant informasjon hos casebedriftene og anser dataene som valide. En begrensning for den interne validiteten er at svarene varierte. Dette kan komme av at informantene *opplever begrepene ulikt* som følge av forskjellig eller mangelfull kunnskap. Et annet problem er at vår rolle som intervjuer kan lede informantene eller påvirke vår evne til å objektivt vurdere informantenes svar.

Casestudiene er utført på et begrenset antall bedrifter, og *funnene kan ikke generaliseres*.

Det kunne vært ønskelig med et bredere utvalg for å kunne si noe om bransjetendenser, men en masteroppgave går over en begrenset tidsperiode. Det er gjort en del forskning på fordeler

med integrerte forsyningskjeder, men det har vært høyest fokus på serieproduserende bedrifter, for eksempel bilindustrien. Studiene rundt leverandørsamarbeid i prosjektorienterte bedrifter er manglende, og det hadde vært interessant å videreføre studien med bredere utvalg bedrifter og bransjer. Eksempelvis ved å gå nærmere inn på hvilke fordeler ulike samarbeidsformer kan gi prosjektorienterte bedrifter.

Referanseliste

- AkerSolutionsASA. (2011). About us. from <http://www.akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/>
- Anbanandam, R., Banwet, D., & Shankar, R. (2011). Evaluation of supply chain collaboration: a case of apparel retail industry in India. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(2), 82-98.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 29(1), 18-34.
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), 30-42.
- Bensaou, M., & Anderson, E. (1999). Buyer-supplier relations in industrial markets: when do buyers risk making idiosyncratic investments? *Organization Science*, 460-481.
- Biong, H. (1997). Relasjonsforhold mellom kunder og leverandører på bedriftsmarkedet: noen teoretiske perspektiver og praktiske anvendelser. Bergen: Norsk institutt for markedsforskning.
- Bowersox, D., & Closs, D. (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process* McGraw-Hill. New York.
- Bowersox, D., Closs, D., & Stank, T. (2003). How to master cross-enterprise collaboration. *Supply Chain Management Review*, 7(4), 18-29.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (1999). *21st century logistics: making supply chain integration a reality*. Oak Brook, Ill.: Council of Logistics Management.
- Br.RemeAS. (2011). Hovedside. from <http://www.reme.no/article.aspx?id=725>
- BusinessInsight. (2011). The Future of Deepwater Drilling, *Datamonitor*. Retrieved from <http://360.datamonitor.com.ezproxy.leedsmet.ac.uk/Product?pid=BI00037-001>
- Chopra, S., Dougan, D., & Taylor, G. (2001). B2B e-commerce opportunities. *Supply Chain Management Review*, 5(3), 50-58.
- Chow, C., Shields, M., & Wu, A. (2002). The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations.
- Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management* (London: Financial Times Pitman).
- Collis, J., & Hussey, R. (2003). *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cox, A., & Thompson, I. (1997). [] Fit for purpose'contractual relations: determining a theoretical framework for construction projects* 1. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(3), 127-135.
- Daugherty, P. (2011). Review of logistics and supply chain relationship literature and suggested research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 16-31.
- Doz, Y., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2000). Supply strategy and network effects--purchasing behaviour in the construction industry. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(3-4), 207-215.
- Dul, J., & Hak, T. (2007). *Case study methodology in business research*: Butterworth-Heinemann.
- Dyer, J., & Chu, W. (1998). Strategic supplier segmentation: The next" best practice" in supply chain management. *QUALITY CONTROL AND APPLIED STATISTICS*, 43, 541-544.

- Eccles, R. G. (1981). Bureaucratic versus craft administration: the relationship of market structure to the construction firm. *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 449-469.
- Ellram, L. M., & Carr, A. (1994). Strategic purchasing: a history and review of the literature. *Journal of Supply Chain Management*, 30(2), 9-19.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 27(1), 31-41.
- Fawcett, S. E., Ellram, L. M., & Ogden, J. A. (2007). *Supply chain management: from vision to implementation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Frazier, G. (1983). On the measurement of interfirm power in channels of distribution. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 158-166.
- Garfamy, R. M. (2006). A data envelopment analysis approach based on total cost of ownership for supplier selection. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(6), 662-678.
- Gray, A., & Boehlje, M. (2005). Risk Sharing and Transactions Costs in Producer-Processor Supply Chains.
- Grover, V., Teng, J. T. C., & Fiedler, K. D. (2002). Investigating the role of information technology in building buyer-supplier relationships. *Journal of the Association for Information Systems (Volume 3, 2002)*, 217(245), 245.
- Handfield, R., & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 367-382.
- Harland, C. (1996). Supply chain management: relationships, chains and networks. *British Journal of management*, 7(s1), S63-S80.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2001). *Strategic management theory: an integrated approach*. Boston, Mass.: Houghton Mifflin.
- Hsu, C. C., Kannan, V. R., Tan, K. C., & Leong, G. K. (2008). Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance: a multi-region analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(4), 296-310.
- Hughes, J., Ralf, M., & Michels, B. (1998). *Transform your supply chain: releasing value in business*. London ; Boston: International Thomson Business Press.
- Huxham, C., & Vangen, S. E. (2005). *Managing to collaborate: the theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.
- Håkansson, H., & Persson, G. (2004). Supply chain management: the logic of supply chains and networks. *International Journal of Logistics Management, The*, 15(1), 11-26.
- Iden, J. (2005). *Prosessutvikling-handbok i modellering og analyse av prosesser*. Tapir akademisk forlag.
- Ireland, R., & Bruce, R. (2000). CPFR: only the beginning of collaboration. *Supply chain management review*, 4(4), 80-88.
- Jap, S. (2001). "Pie Sharing" in Complex Collaboration Contexts. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 86-99.
- Jespersen, B. D., & Skjott-Larsen, T. (2005). *Supply chain management: in theory and practice*: Copenhagen Business School Pr.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.
- Johnsen, T., & Ford, D. (2000). *Managing collaborative innovation in complex networks: findings from exploratory interviews*.
- Karlsen, J. T., & Gottschalk, P. (2008). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforl.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*: Gyldendal akademisk.

- Lambert, D. M. (2006). *Supply chain management: processes, partnerships, performance*. Sarasota, Fla.: Supply Chain Management Institute.
- Lamming, R. (1993). *Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply* (Vol. 94): Prentice Hall.
- Larson, P. D., & Kulchitsky, J. D. (2000). The use and impact of communication media in purchasing and supply management. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 29-39.
- Mattessich, P. W., & Monsey, B. R. (1992). *Collaboration: what makes it work. A review of research literature on factors influencing successful collaboration*: Amherst H. Wilder Foundation, 919 Lafond, St. Paul, MN 55104.
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2000). What is trust? A conceptual analysis and an interdisciplinary model.
- McLaren, T., Head, M., & Yuan, Y. (2002). Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits. *Internet Research*, 12(4), 348-364.
- Meland, Ø. (2000). *Prosjekteringsledelse i byggeprosessen: suksesspåvirker eller andres alibi for fiasko?* 2000:116, [Tapir], Trondheim.
- Meland, Ø. (2011). [Intervju relatert til bygg og anleggsbransjen].
- Mentzer, J., Foggin, J., & Golicic, S. (2000). Collaboration: the enablers, impediments, and benefits. *Supply Chain Management Review*, 4(4), 52-58.
- Mentzer, J. T., Foggin, J. H., & Golicic, S. L. (2000). Collaboration: the enablers, impediments, and benefits. *Supply chain management review*, 4(4).
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *the journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Nilsen, S. R. (2011). Oljebransjen vil endre seg. from <http://e24.no/olje-og-raavarer/oljebransjen-vil-endre-seg/20043129>
- Noordewier, T., John, G., & Nevin, J. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *the journal of marketing*, 54(4), 80-93.
- Olsen, R. F., & Ellram, L. M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 101-113.
- Persson, G., & Virum, H. (2002). *Logistikk for konkurransekraft* (6. ed.). Oslo: Gyldendal Akademi.
- Persson, G., & Virum, H. (2006a). *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder*. Oslo: Gyldendal.
- Persson, G., & Virum, H. (2006b). *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder*. Oslo: Gyldendal.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations. *New York*, 263.
- Poirier, C. C. (1999). *Advanced supply chain management: how to build a sustained competitive advantage*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler Publishers.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*: Free Pr.
- Ragatz, G. L., Handfield, R. B., & Scannell, T. V. (1997). Success factors for integrating suppliers into new product development. *Journal of product innovation management*, 14(3), 190-202.
- Reiersen, J. (2004). *Normer og samarbeid*: H^ø gskolen i Vestfold.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *the Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Roos, G., Krogh, G. v., Roos, J., & Fernström, L. (2005). *Strategi: en innføring*. Bergen: Fagbokforl.

- Rosemann, M., De Bruin, T., & Power, B. (2006). A model to measure business process management maturity and improve performance. *Business Process Management*. Hrsg.: J. Jeston, J. Nelis.
- Sandberg, E. (2005). Logistics Collaborations in Supply Chains. *A Survey of Swedish Manufacturing Companies. Published Licentiate thesis, LiU_TEK_LIK*.
- Sandberg, E. (2007). Logistics collaboration in supply chains: practice vs. theory. *International Journal of Logistics Management, The, 18(2)*, 274-293.
- Sarkis, J., & Talluri, S. (2002). A model for strategic supplier selection. *Journal of Supply Chain Management, 38(1)*, 18-28.
- Sheu, C., Yen, H. J. R., & Chae, B. (2006). Determinants of supplier-retailer collaboration: evidence from an international study. *International Journal of Operations & Production Management, 26(1)*, 24-49.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain. *International Journal of Logistics Management, The, 13(1)*, 15-30.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2003). *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*: Irwin/McGraw-Hill.
- Solem, O. (2003). *Forsyningsledelse: bakgrunn, framvekst og utfordringer*: Fagbokforlaget.
- Soosay, C., Hyland, P., & Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Management: An International Journal, 13(2)*, 160-169.
- Spekman, R., Kamauff Jr, J., & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal, 3(2)*, 53-67.
- Spekman, R. E. (1988). Strategic supplier selection: understanding long-term buyer relationships. *Business Horizons, 31(4)*, 75-81.
- Spekman, R. E., Kamauff Jr, J. W., & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal, 3(2)*, 53-67.
- Tang, C. S. (1999). Supplier relationship map. *International Journal of Logistics Research and Applications, 2(1)*, 39-56.
- Thompson, J. (1967). Organizations in action. 1967. *SHAFRITZ, Jay M.; OTT, J. Steven*.
- TTSGroupASA. (2009). About TTS. from <http://www.ttsgroup.com/About-TTS/>
- TTSGroupASA. (2011). Årsrapport 2010. from <http://hugin.info/143957/R/1510401/445435.pdf>
- VeidekkeASA. (2011). Om veidekke. from <http://www.veidekke.no/om-veidekke/fakta-om-veidekke/article56618.ece>
- Weele, A. J. v. (2005). *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. London: Cengage Learning.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E., & Winter, S. G. (1993). *The nature of the firm: origins, evolution, and development*: Oxford University Press, USA.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*: Sage Publications, Inc.
- Zikmund, W. G. (2003). *Business research methods*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business research methods*. [Mason, Ohio]: South Western Cengage Learning.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Innledning:

1. Navn
2. Stilling/aktiviteter
3. Forhold til leverandør
4. (Kort om bedrift. Hvordan vil dere karakterisere deres bedrift i forhold til deres nærmeste konkurrenter?)

Samarbeid

5. Hvordan vil du definere ”samarbeid” i deres organisasjon mot deres leverandører?
6. Hvordan tror du det at dere jobber på prosjektbasis påvirker deres relasjoner med leverandøren og måten dere samarbeider på?
7. Hvor mange av leverandørene anses som strategiske? Hva kjennetegner den/disse?
8. Hvor stor del utgjør leverandøren av deres totale innkjøpskostnader?
9. Hvor mange leverandører handler dere med totalt?
10. Hva kjennetegner deres samarbeid med disse leverandørene? Samarbeidsform?
11. Hvorfor har dere valgt å gå inn i denne type samarbeid med disse leverandørene?
12. Er det ønskelig med et tettere samarbeid med utvalgte strategiske leverandører? (f.eks. igjennom å redusere antall leverandører)
13. Hva påvirker deres valg av leverandørpartner? (kriterier, hvordan?)

Engasjement fra toppledelsen

14. Er det klare retningslinjer for hvordan forholdet med leverandørene skal foregå?
15. Hvordan tas beslutninger? (sentralisert/desentralisert, kostnader)
16. Trenes de ansatte i hvordan de skal forholde seg til leverandørene?
17. Hvordan vil du beskrive graden engasjement fra toppledelsen? Mener du høyere engasjement vil ha innvirkning på samarbeidet?

Samarbeidsnormer

18. Er det klart fordelte roller og ansvarsområder i relasjonen og i bedriften?

19. Er samarbeidspraksisen planlagt nøye?
20. Er det gjort noen innsats for å etablere felles mål mellom partene?
(Tar partneren del i planleggingsaktiviteter?)
21. Er det innført noen passende prestasjonsmål og retningslinjer i forholdet?
22. Mener du innføring av normer påvirker samarbeidet?

Tillit

23. Hva legger du i begrepet tillit?
24. Hva skal til for at dere anser at det er et brudd på tillit? Eks?
25. Anser du at forholdet til leverandør er bygd på tillit? Anser du at leverandøren har et troverdig rykte?
26. Bruker dere noen form for ”overvåkning”?
27. Er dere tro mot leverandøren?
28. Hva forhindrer dere i å utnytte denne leverandøren?
29. Mener du høyere grad av tillit påvirker samarbeidet?

Informasjon

30. Hvilken type informasjon deler dere?
31. Hvordan deler dere informasjon?
 - a. Hyppighet
 - b. Åpenhet/villighet
 - c. Innhold og kvalitet
 - d. Teknologisystemer (VMI, RFID, ERP)
32. Hvorfor deler dere informasjon med leverandøren?
33. Deler dere informasjon som kan gi fordelen til leverandøren? Deler leverandøren informasjon som kan gi fordelen til deres bedrift?
34. Hvordan vil du beskrive graden informasjonsdeling? Mener du høyere informasjonsdeling har innvirkning på samarbeidet?

Langsiktighet

35. Har dere en langsiktig orientering overfor deres strategiske leverandør? (Blir avtaler gjort på løpende basis?)
36. Hvordan har utviklingen i samarbeidet vært? Hvordan er fremtidsutsiktene for

leverandørforholdet?

37. Hvilke typer kontrakter/avtaler gjøres med leverandører?

38. Mener du langsiktighet vil ha innvirkning på samarbeidet?

Avhengighet

39. Hvor viktig er den strategiske/kritiske leverandøren for deres drift?

40. Hvordan vil du karakterisere graden av avhengighet i denne relasjonen?

41. Finnes det andre leverandører på markedet som kan levere samme produkt? (Har dere vurdert å bruke andre alternative leverandører og deres kapabiliteter?)

42. I hvor høy grad bruker dere skreddersydde produkter?

43. Bruker dere leverandørens merkenavn i innsalg til deres kunder? (Styrken på merkenavnet – avhengighet)

44. Gjøres det spesifikke investeringer i relasjonene? Evt. om dere har eierskap til noen av leverandørene? (Hvorfor er dette gjort?)

45. Er det lett å avslutte relasjonen og starte opp en ny?

46. Mener du avhengighet har innvirkning på samarbeidet?

Deling av risiko og gevinst

47. Har dere noen klart definert tilnærming til deling av risiko og gevinster? Hvem bærer risiko for feil?

48. Hvordan løser du problemet med leverandøren hvis en av partene ikke mener den opprinnelige avtalen er oppfylt?

Oppsummert

49. Hvilke kriterie(r) ser du som viktigst ved valg av strategisk leverandør og samarbeidsform? (Har du noen flere faktorer som påvirker enn de nevnt over?)

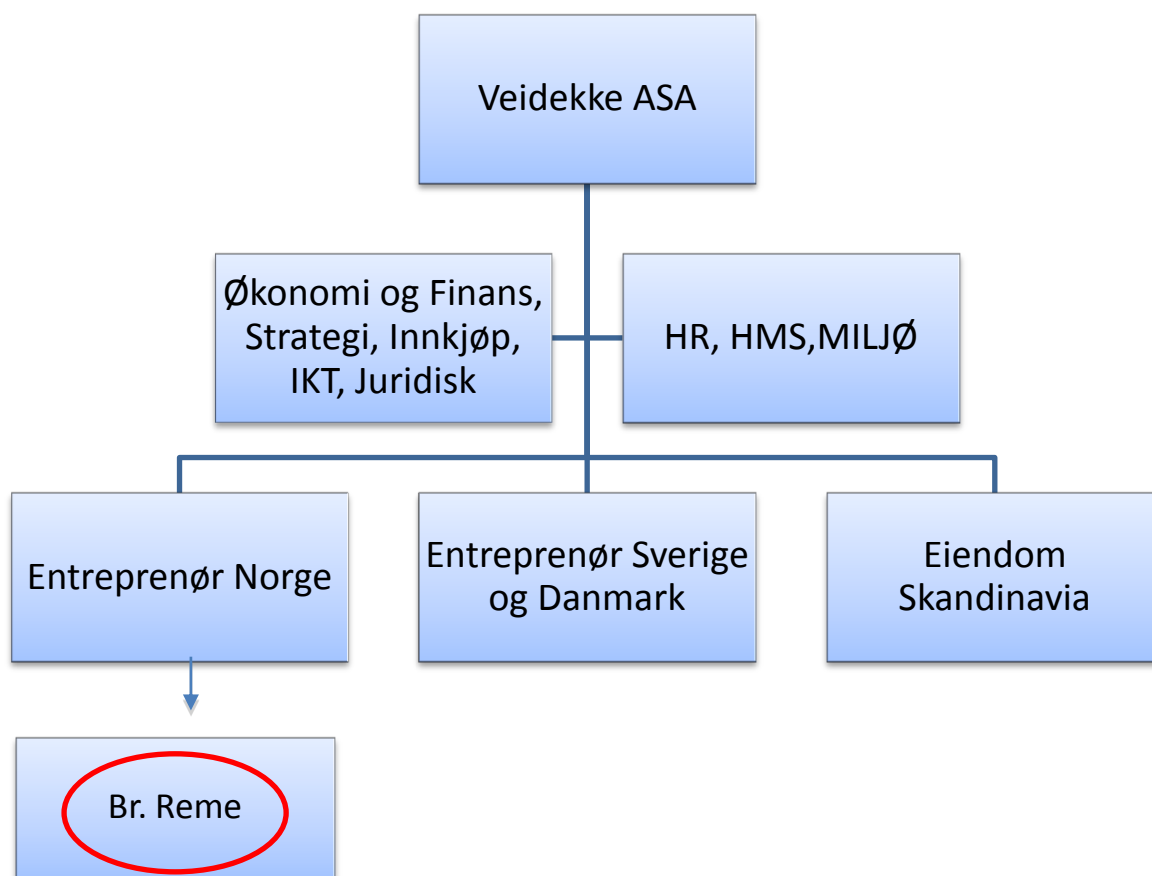
Fordeler og ulemper

50. Ser du noen fordeler med et tett(ere) samarbeid?

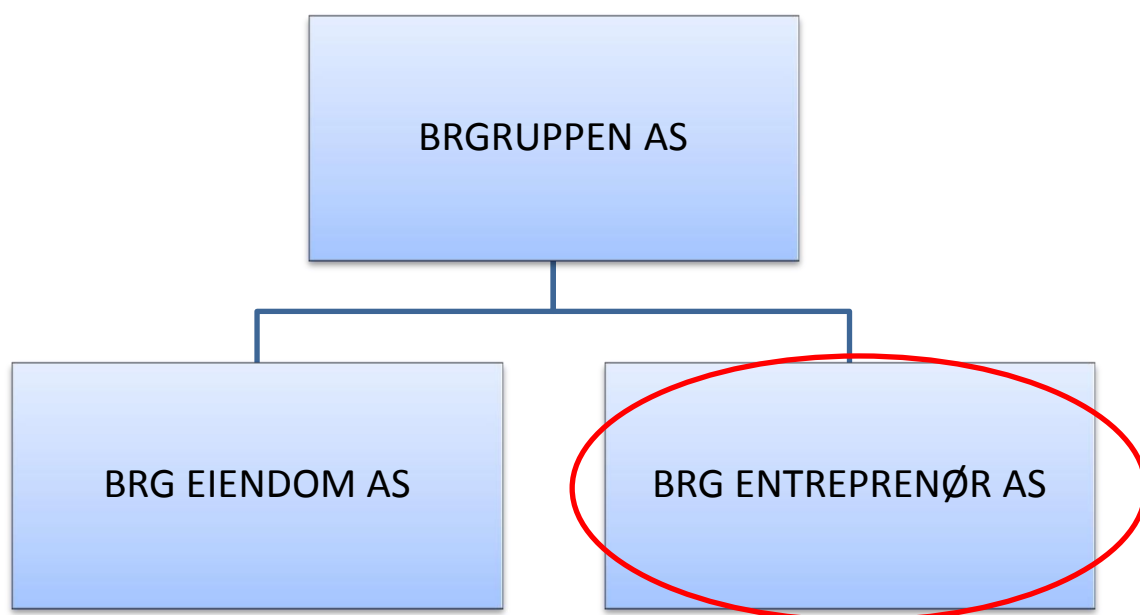
51. Kan tett(ere) samarbeid føre til noen problemer eller ulemper for dere?

52. Kan samarbeidet øke deres konkurransevne mot deres konkurrenter?

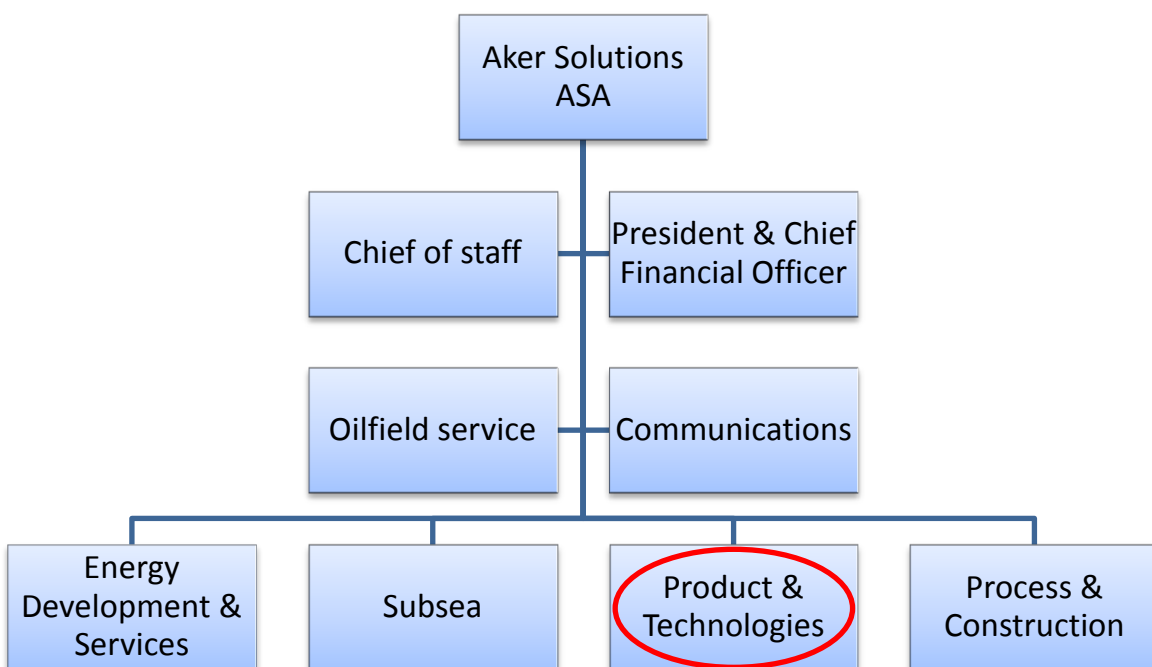
Vedlegg 2 – Organisasjonskart Br.Reme (Veidekke)



Vedlegg 3 – Organisasjonskart BR Gruppen



Vedlegg 4 – Organisasjonskart Aker MH (Aker Solutions)



Vedlegg 5 – Organisasjonskart TTS Energy (TTS Group)

