

BE309 E 003

International Business

Gjenkjøp, og elementer som påvirker en
bedrifts arbeid med gjenkjøp.

Skrevet av

Karianne Ovesen og Per Shartum-Hansen

Våren 2007

Abstract

The main topic for this master thesis is to find out what the most significant aspects and how Norwegian companies use offset in the defence industry. The purpose is to create a report that can be used as an introduction to offset and as a guide for companies that want to consider the potential of offset agreements.

To approach this task we have done extensive research about offset and conducted pre-study interviews with significant people in the Norwegian defence industry. As a result from that research we decided to focus on three main areas to study. These were the recourses of the companies, how they come in contact with foreign firms, and how relationships affect the offset process. To obtain hand information we interviewed ten companies. They ranged from established defence manufacturers with extensive experience with offset, to small companies having relatively modest knowledge and experience.

After analysing how Norwegian companies work with offset, we discovered that there was a wide variety in commitment. Naturally this may stem from differences in resources, but also knowledge and motivation. Furthermore the fact that offset deals only are engaged if the product and services were relevant and competitive for the foreign suppliers affect the work process. This means that offset mostly functions as a door opener to new markets and a possibility to develop long term contact with large foreign defence manufacturers.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på studiet vårt som leder til graden Master i Bedriftsøkonomi/Siviløkonom ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng, og er skrevet innenfor spesialiseringen Internasjonal Økonomi og Markedsføring.

For at det i hele tatt har vært mulig for oss å kunne skrive denne forskningsrapporten er det en rekke personer som fortjener en takk. Vi ønsker å takke alle våre respondenter som tok seg tid til å hjelpe oss med å belyse vårt forskningsspørsmål, da spesielt de som hjalp oss med vår prestudie. De ga oss gode tips for resten av veien fremover. Vi ønsker å takke de i FLO, FD, FFI og Innovasjon Norge som har hjulpet oss med informasjon underveis. Videre ønsker vi å takke FSi for at vi fikk lov til å delta som gjester på et seminar som de arrangerte. Takker også Handelshøgskolen i Bodø som gjorde det økonomisk mulig for oss å reise.

Videre er det noen som fortjener å nevnes med navn. Konsulent Tore Larsen ved Norsupport har vært til uvurderlig hjelp med både informasjon om temaet og på kontaktpersoner. Han har vært til god støtte gjennom hele prosessen, og kommet med flere god ord.

Vår veileder Førstemanuensis Tor Korneliussen fortjener også en stor takk for hans gode råd i prosessen med denne forskningsrapporten, hans støtte både med tro på vårt arbeid og hjelp til praktiske utfordringer, og ikke minst hans tålmodighet underveis.

Til slutt vil vi takke hverandre for et tålmodig og humorfylt samarbeid, og alle våre kjære medstudenter som vi har drukket utallige liter tørrkaffe sammen med. Uten dere ville ikke denne epoken i vårt liv vært den samme. Med dette ønsker vi våre medstudenter og hverandre lykke til videre.

Bodø 22. mai 2007

Karianne Ovesen

Per Schartum-Hansen

Sammendrag

Vi har i denne oppgaven tatt for oss temaet gjenkjøp, og elementer som kan påvirke norske bedrifters arbeid med gjenkjøpsprosjekter. Med de mulighetene gjenkjøp fører med seg fant vi det veldig interessant å undersøke hvordan bedrifter som har erfaring og bedrifter som har liten erfaring jobber. Hovedsaklig om det er noen fellestrekk og om det er noen motsetninger.

Gjenkjøp omfatter transaksjoner som kompenserer for forsvarets materiellanskaffelser fra utlandet. I praksis vil dette si at en utenlandsk leverandør ved større anskaffelser må skaffe andre oppdrag tilbake til norsk næringsliv. Forsvardepartementet pålegger utenlandske forsvarsleverandører å tilbakekjøpe for 100 prosent av kjøpesummen når kjøpesummen overstiger 75 millioner norske kroner. Gjenkjøpsavtalene skal bidra til å opprettholde og styrke den norske forsvarsindustriens kompetanse, kapasitet og markedsmuligheter. Styrkingen skal fortrinnsvis skje på områder av direkte betydning for det norske forsvaret. I tillegg skal gjenkjøpsavtalene bidra til at norsk næringsliv får tilført ny teknologi, kompetanse og markedsmuligheter. Behovet for å opprettholde en viss kompetanse nasjonalt tillegges også betydelig vekt av de fleste nasjoner.

Vi valgte å skrive om dette temaet fordi gjenkjøp er spesielt aktuelt i disse dager. Norges planer om å kjøpe nye kampfly i 2008 for ca 40 milliarder kroner gjør at norske bedrifter vil få muligheter som ellers ville vært vanskelige å skaffe. Inntrykket i dag er at forsvarsindustrien i Norge består av noen få store aktører med stor markedsmakt. Oppfatningen blant mange er at dagens norske forsvarsindustri er preget av noen få store bedrifter med stor markedsmakt. For mindre bedrifter vil det ligge store muligheter og utfordringer i å øke bedriften sin markedsandel gjennom gjenkjøp. I den forbindelsen ville vi finne de mest avgjørende elementene for en bedrift som ønsker å inngå og etablere langvarige samarbeid med utenlandske leverandører. Som et resultat av det kom vi frem til vårt forskningsspørsmål:

Hva består gjenkjøpsprosessen av, og hva er de sentrale elementene som påvirker norske bedrifters arbeid med gjenkjøp?

Gjennom intervjuer med ressurspersoner i forkant av vår caseundersøkelse samt en grundig gjennomgang av gjenkjøp, konkluderte vi med at de mest avgjørende elementene er bedriftens

ressurser, opprette kontakt med utenlandsk bedrift og relasjonsutvikling for et langvarig samarbeid med den utenlandske aktøren. For å kunne belyse vårt forskningsspørsmål valgte vi å benytte oss av en kvalitativ tilnærming med et deskriptivt og eksplorativt design. Dette på bakgrunn av at vi har et forskningsspørsmål hvor vi både gir en grunnleggende forklaring av fenomenet gjenkjøp, og en beskrivelse av bedriftenes arbeid med gjenkjøpsprosessen. Undersøkelsen vår er et flere case design, hvor vi valgte ut ti case som representerte vår målgruppe. Disse besto av bedrifter som tidligere har erfaring med gjenkjøp, enten de hadde inngått avtaler, var i prosessen eller hadde liten erfaring. Vi gjennomførte semi-strukturerte intervju over telefon med hver respondent

En bedrifts totale kapital kan måles i finansiell og intellektuell kapital. Det er en bedrifts kapital som kan beskrive en bedrifts konkurransefortrinn, og bedriften er avhengig av ressurser for en sterk konkurranseposisjon i et marked. Det er derfor viktig at bedriften er bevisst sine ressurser, for å kunne analysere hvilke ressurser som påvirker og øker bedriftens verdiskaping. Bedriftens ressurser kan kategoriseres i monetære, fysiske, organisasjons-, relasjons-, og humanressurser. Analysen viser at de største bedriftene er de som naturligvis stiller sterkest når det kommer til ressursene. Utfordringen for de små bedriftene blir derfor å bruke tiden sin riktig, men også være klar over at gjenkjøp er en prosess som krever tid og ressurser.

De utenlandske bedriftene med pålagte gjenkjøpskrav fra Norge er ofte avhengige av å bli kontaktet av norske bedrifter. I denne sammenheng er det viktig å kunne tilby produkt som kan løse den utenlandske aktørens problem og gjenkjøpskrav. Det inkluderer også selvfølgelig å bli godkjent fra forsvarsdepartementet. Leverer bedriften forsvarsrelevante produkter vil det være betydelig lettere enn hvis de leverer dual-use produkter. Uansett hvilket produkt bedriften produserer eller tjenesten den leverer, er bedriften nødt til å være konkurransedyktig. Den kan derfor ikke forvente at den får noen form for kompensasjon ved gjenkjøp, men må kunne konkurrere både på produkt og pris. Bedriften vil derimot etter hvert kunne fokusere på å bevege seg fra en transaksjonsorientering til relasjonsorientering, og motivere den utenlandske bedriften til et langvarig samarbeid.

Som i de fleste former for handel er relasjoner uhyre viktig i gjenkjøpssammenheng. For mindre bedrifter krever det mye å etablere relasjoner med store utenlandske bedrifter. Det bygger igjen mye på ressurser og om produktet er interessant. Relasjonsmarkedsføring ligger

for alle bedriftene vi intervjuet som en selvfølgelig prioritet å jobbe med for å ha best mulig relasjoner med mulige samarbeidsparter. Langsiktige kontrakter og samarbeid med utenlandske aktører en utfordring å få til. Det er også viktig å opprettholde et tett samarbeid med forsvaret med tanke på at gjenkjøpsprosessen er tidkrevende, og at det da er avgjørende med personlig kontakt, motivasjon og tilstrekkelige ressurser.

Etter å ha gått igjennom gjenkjøpsprosessen, og de sentrale elementene som påvirker norske bedrifters arbeid med gjenkjøp, var det noen aspekter som pekte seg ut. Gjenkjøp er ingen økonomisk støtte til norske bedrifter. Gjenkjøp fungerer først og fremst som en døråpner til et marked som er relativt lite og lukket. Det er opp til bedriftene selv å ta vare på den muligheten som gjenkjøp gir, spesielt med tanke på at utenlandske bedrifter er pålagt å benytte seg av norske leverandører. Det er ikke et riktig bilde at gjenkjøp vil gi norske bedrifter bedre avtaler. Bedriftene må være konkurransedyktige på pris samtidig som produktene må være relevante. De utenlandske aktørene kjøper ikke noe de ikke trenger. Som med annen internasjonalisering tar gjenkjøp tid, og tålmodighet og motivasjon til å være proaktive kreves. Kompetanseheving og derav økt konkurransedyktighet til å fungere på det internasjonale markedet, fremheves som den største fordelen med gjenkjøp og en som unik mulighet for norske industribedrifter.

0.0 Innholdsfortegnelse

ABSTRACT	I
FORORD.....	II
SAMMENDRAG.....	III
0.0 INNHOLDSFORTEGNELSE.....	VI
0.1 TABELLOVERSIKT	VIII
0.2 FIGUROVERSIKT	VIII
1.0 INTRODUKSJON.....	1
1.1 BAKGRUNN.....	1
1.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL	3
1.3 AVGRENSNINGER.....	4
1.4 RAPPORTENS VIDERE OPPBYGGING.....	5
2.0 GJENKJØP.....	6
2.1 INNFØRING I GJENKJØP	6
2.1.1 BEGREPSFORKLARING	6
2.1.2 HISTORISK UTVIKLING.....	10
2.1.3 MARKED	11
2.1.4 FORMER FOR GJENKJØP	15
2.2 MOTIVENE	18
2.2.1 MÅL MED GJENKJØP	18
2.2.2 STRATEGISK BRUK AV GJENKJØP.....	20
2.2.3 RETNINGSLINJER.....	22
2.3 EVALUERING	24
2.3.1 EKSTERNE FAKTORER	25
2.3.2 ERFARINGER	26
2.3.3 LØNNSOMHET	26
3.0 TEORI.....	28
3.1 BEDRIFTENS RESSURSER.....	28
3.1.1 RESSURSER SOM KONKURRANSEFORTRINN.....	28
3.1.2 NETTVERK	32
3.2 OPPRETTE KONTAKT	35
3.2.1 PRODUKTMATCH	35
3.2.2 TRANSAKSJONSKOSTNADSTEORI.....	37
3.3 ETABLERE RELASJONER	38
3.3.1 RELASJONSMARKEDSFØRING	38
3.3.2 RELASJONSUTVIKLINGSPROSESSEN.....	40
3.4 SYNTese.....	45

4.0 METODE	48
4.1 FORSKNINGSDESIGN	48
4.1.1 EKSPLOATIVT OG DESKRIPTIVT DESIGN	49
4.1.2 CASESTUDIE.....	50
4.1.3 UTVALG	50
4.1.4 CASEBEDRIFTER	51
4.2. DATAINNSAMLING	54
4.2.1 INTERVJU	55
4.2.2 UTDYPNING AV INTERVJUGUIDE	55
4.3 EVALUERING AV UNDERSØKELSEN	60
4.3.1 PÅLITELIGHET.....	61
4.3.2 OVERFØRBARHET	62
4.4 FORSKERENS ROLLE OG ETISKE UTFORDRING	63
4.4.1 ROLLE	63
4.4.2 ETIKK.....	64
5.0 ANALYSE OG DISKUSJON	65
5.1 BEDRIFTENS RESSURSER	65
5.1.1 RESSURSER SOM KONKURRANSEFORTRINN.....	65
5.1.2 NETTVERK	70
5.2 OPPRETTE KONTAKT	73
5.2.1 PRODUKTMATCH	73
5.2.2 TRANSAKSJONSKOSTNADSTEORI.....	75
5.3 ETABLERE RELASJONER	77
5.3.1 RELASJONSMARKEDSFØRING	77
5.3.2 RELASJONSUTVIKLINGSPROSESSEN.....	78
5.3 SYNTSE	85
6.0 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER	87
6.1 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	89
6.2 VIDERE FORSKNING	90
REFERANSELISTE	IX

0.1 Tabelloversikt

TABELL 3.1 KOMPLETT KLASSIFIKASJON (ROOS ET AL., 2005:13).....	31
TABELL 5.1 OVERSIKT OVER ANTALL ANSATTE.....	67

0.2 Figuroversikt

FIGUR 1.1 OVERSIKT OVER MASTEROPPGAVEN.....	5
FIGUR 2.1 MOTHANDEL (HENNART, 1989:245).....	9
FIGUR 2.2 UTFORMING AV GJENKJØPS FREMGANGSMÅTE AV KJØPENDE REGJERING TAYLOR (2001:9).....	16
FIGUR 2.3 TYPER GJENKJØP (TAYLOR, 2001:10).....	16
FIGUR 3.1 BEDRIFTENS TOTALKAPITAL (PEPPARD OG RYLANDER, 2001).....	29
FIGUR 3.2 PRODUKT OG TJENSTEMATCH (SELNES, 1993:52).....	36
FIGUR 3.3. RELASJONSUTVIKLINGSPROSESSEN (NES OG BIONG, 2003:152).....	40
FIGUR 3.4 GJENKJØPSPROSESSEN.....	46
FIGUR 5.1 VISER NETTVERKET TIL EN NORSK BEDRIFT.....	70
FIGUR 5.2 ADAPTER FRA SELNES (1993:52).....	74
FIGUR 5.3 PROSESSEN MED GJENKJØP.....	78

1.0 Introduksjon

Gjenkjøp, industrielt samarbeid, best value, offset, mothandel? Hva betyr disse begrepene, kan de brukes om hverandre eller er det ett som er riktig? Denne forskningsrapporten omhandler nettopp gjenkjøp og hvilke elementer som påvirker bedriften arbeid med gjenkjøp. Vi ønsker derfor å gi dere en kort presentasjon av bakgrunnen for hvorfor vi valgte å skrive om temaet gjenkjøp, da det ikke har vært pensumslitteratur, men snarere et ukjent begrep. Deretter begrunnes formålet med oppgaven og en presentasjon av forskningsspørsmålet. Før vi kort går igjennom hvilke avgrensninger som var naturlig for forskningsspørsmålet vårt, og avslutter med rapportens videre oppbygging.

1.1 Bakgrunn

I denne masteroppgaven ønsker vi å belyse hvordan bedrifter arbeider for å inngå gjenkjøpskontrakter. Vi vil fremheve hva bedriftene selv synes er utfordrende og positive aspekter i prosessen med å få gjenkjøpsavtaler. Gjenkjøp er begrep som det er gjort lite forskning på utenom forsvaret. Etter å ha lest Halvorsen og Vamraak (2000) sin rapport, som ga anbefaling til norsk forsvarindustri om å fokusere mer på gjenkjøp, da andelen av gjenkjøp ville øke til det doble i løpet av 10 år, forstår vi at gjenkjøp er et svært aktuelt tema å skrive om. Vi ønsker derfor at denne oppgaven skal kunne fungere som en innføring i gjenkjøp. Samtidig som den kan være anvisning til hvordan og hva bedrifter bør og kan fokusere på for å få mest mulig ut av gjenkjøp.

Gjenkjøp er et tema som for tiden blir svært ofte omtalt i norske økonomiske tidsskrifter med tanke på det forestående kjøpet av kampfly. ”Barth-Eide forsvarer at departementet bruker penger på tre ulike leverandører, når man bare skal kjøpe fra en, med at en jagerflyavtale ikke bare vil koste titalls milliarder kroner, men vil også gi titalls milliarder i gjenkjøp til norsk industri” (Gram, 2007). I 2008 må norske myndigheter bestemme seg for hvem de ønsker å kjøpe nye fly fra. To av tre tilbydere bruker gjenkjøp som et viktig salgsargument for at Norge skal velge deres produkt. Gjenkjøp har en sentral betydning for internasjonal handel, men er et område som til nå forbausende nok ikke har fått mye faglig oppmerksomhet i akademien. På grunn av den store økonomiske betydning og mangel på forskning mener vi at denne oppgaven vil kunne være avklarende om et emne som vil spille en stor rolle for norsk industri fremover.

Forsvarsdepartementet (FD) definerer gjenkjøp som ”transaksjoner som kompenserer for forsvarets materiellanskaffelser fra utlandet” (<http://odin.dep.no/fd>). I praksis vil dette si at en utenlandsk leverandør ved større anskaffelser må bringe til veie andre oppdrag tilbake til norsk næringsliv. Gjenkjøp involverer mer enn militært relaterte produkter, og blir estimert til å ligge mellom 5 og 30 prosent av verdenshandelen. Hveem (1989) konkluderer i sin rapport om mothandel at andelen av mothandel i verden vil ligge mellom 15 prosent og 25 prosent. USA er den største aktøren i dette markedet (Hveem 1989). USA, som står for 2/3 av verdens eksport av militært materiell, vil i følge Brauer and Dunne (2004) alene kunne tjene 40 milliarder eller ca 280 milliarder norske kroner gjennom gjenkjøp. Bare til Norge hadde USA i 2004 1,075 milliarder kroner gjenstående (Dahlberg, 2006). Dette viser helt tydelig at gjenkjøp er en meget betydelig og viktig del av norsk og internasjonal handel.

Regjeringen uttalte i Soria Moria-erklæringen (2005) at industri er et viktig satsingsområde for Norge. ”Den gir mange arbeidsplasser, store eksportinntekter og etterspør underleveranser og tjenester som har store virkninger” Soria Moria-erklæringen (2005:20). Ett av punktene Regjeringen nevner for sikre industrien er å ”forutsette gjenkjøp og industrielle deltakelse ved større forsvarsanskaffelser i større grad enn i dag” Soria Moria-erklæringen (2005:20). Dette viser at de norske bedriftene bør være oppmerksomme på de mulighetene som ligger i gjenkjøpsprosjektene.

”International marketing means identifying needs and wants of customers in different markets and culture, providing products, services, technologies and ideas to give the firm a competitive marketing advantage, communicating information about these products and services and exchanging them internationally through one or a combination of foreign market entry modes” Bradley (2005:3).

Denne definisjonen viser til at enhver bedrift som ønsker å entre et internasjonalt marked må lære å identifisere behov og ønsker til kunder i forskjellige markeder. Bedriften må videre tilby produkter, tjenester, teknologi og ideer for å gi bedriften konkurransefortinn. I denne oppgaven ønsker vi på analysere hvordan bedriftene jobber mot å få kontrakter med utenlandske aktører, og om de må ta samme hensyn som enhver annen bedrift som ønsker å entre et nytt marked eller prøver å etablere kontakt med nye kunder. Vi har en antagelse om at denne sammenligning mellom gjenkjøp og internasjonalisering er realistisk da

internasjonalisering er læren om hvilke strategier som virker i hvilke marked, hvordan man samarbeider med partnere i andre land, om hvordan produkter bør tilpasses lokale forhold og hvordan preferanser dannes i ulike marked (Hodne og Rosendahl, 2000).

Videre ønsker vi å analysere en bedrifts ressurser, da et ønske om utvidelse av sitt marked kan øke en bedrift sin konkurransedyktighet og forenkle tilgangen til nye produktideer, nye produksjonsmåter og det siste innen teknologien. Utfordringen som møter de fleste entreprenørbedrifter er å etablere og utvikle en pålitelighet, konkurransedyktig og utholdende bedrift, men ofte med begrensede ressurser. Dette gjelder spesielt de små- og mellomstore bedriftene, og vi har blant annet differensiert vårt utvalg etter om bedriften er stor eller liten.

1.2 Forskningsspørsmål

Siden det finnes lite faglig informasjon om enkeltbedriftenes arbeid med gjenkjøp har det vært utfordrende å sette sammen den informasjon som er tilgjengelig og koble den til teori. Dette har også ført til at vi har opplevd emnet som noe uopptaget og lite allment kjent. Det er derfor ekstra interessant å få innblikk i et område som er av så stor betydning, men som relativt få, utenom de som allerede er involvert i arbeidet med gjenkjøp, vet mye om.

Det er nesten utelukkende informasjon om nasjonale perspektiv i den informasjonen vi har funnet om gjenkjøp. For at Norge skal oppnå sine mål med teknologiutvikling, konkurransedyktighet og kompetanseheving av industrien, er det interessant å undersøke bedriftenes syn. Det er ikke til å legge skjul på at det er vanskelig for små og mellomstore bedrifter å nå opp i konkurranse med de store norske forsvarsbedriftene. Kampen om internasjonale avtaler er veldig vanskelig å ta opp. Gjenkjøp kan være en unik mulighet å skaffe seg en posisjon. Det er derfor veldig interessant å se nærmere på hva gjenkjøp er, og prosessen med gjenkjøp. Videre er det interessant å se på hvordan bedriftenes arbeid utføres, og hvilke elementer som er av påvirkning. Dette har derfor ledet oss til følgende forskningsspørsmål;

Hvordan er gjenkjøpsprosessen, og hva er de sentrale elementene som påvirker norske bedrifters arbeid med gjenkjøp?

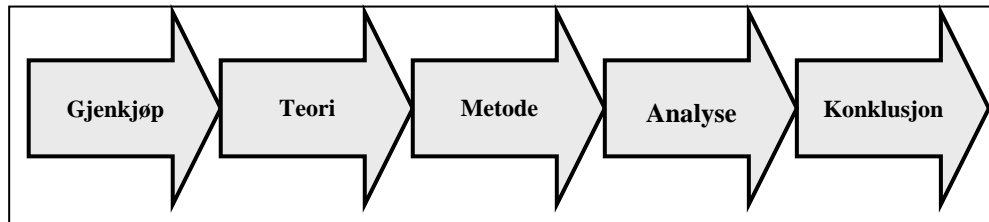
Vi ønsker å finne ut hvilke muligheter som ligger i gjenkjøp, hva som kjennetegner de bedriftene som har klart å ta i bruk disse mulighetene, og hva som er de viktigste faktorene en bedrift må ta hensyn til. Vi ønsker også å finne ut om hvordan bedrifter ble klar over muligheten om å få gjenkjøpsavtaler. Som vi nevnte i innledningen er en av motivasjonene for internasjonalisering å øke sine ressurser, og at de derfor ser på gjenkjøp som en mulighet for vekst i markedsandel og derav økt lønnsomhet. Eller at de kom inn på gjenkjøpmarkedet og oppmuntret av sine samarbeidspartnere.

1.3 Avgrensninger

Gjenkjøp kan angripes i fra flere ulike fagområder, statsvitenskap, strategi og organisasjon og markedsføring er noen av disse områdene. Videre er det er flere aktuelle teorier innen hvert område som kunne vært aktuelle for å belyse vårt tema om gjenkjøp. Statsvitenskaplig retning er et spennende fagområde, som fokuserer på forhandlingsmekanismer, politiserte sektorer samt store infrastrukturer. Selv om det ville vært veldig interessant både for oss og oppgavens aktualitet, valgte vi ikke å fokusere på retninger som går utenom vår spesialisering som er internasjonal økonomi og markedsføring.

Kontraktsteori, agentteori, transaksjonskostnadsteori, kontraktsalternativer, valuta er flere alternativer som kunne vært mulig å undersøke nærmere. For oss var derimot gjenkjøp et nytt begrep, og vi ønsket derfor å få et mer helhetlig bilde av både gjenkjøp som tema, og hvordan en bedrifts prosess med gjenkjøp er. Vårt forskningsspørsmål ble derfor hvordan er gjenkjøpsprosessen, og hva er de sentrale elementene som påvirker norske bedrifters arbeid med gjenkjøp? Vår prestudie om gjenkjøp ga oss noen indikasjoner på hvilke områder som var viktigst å fokusere på. Da gjenkjøpsprosessen er en omfattende prosess, valgte vi å fokusere på relasjoner, bedriftens ressurser og hvordan de får kontakt med de utenlandske aktørene samt at vi tar med noe om transaksjonskostnader. Dette fordi det er de fellesnevnerne som går igjen i de bedrifters arbeid med gjenkjøp og forsvarsindustrien slik vi opplever det. Etter prestudiet vårt mener vi at det de mest avgjørende faktorene for å lykkes med gjenkjøp i forsvarsindustrien. Vi har også vært i kontakt med andre interessenter enn den norske bedriften, men har valgt å se forskningsspørsmålet vårt fra et bedriftsnivå, på grunn av det ville bli for omfattende og sette det opp mot nasjonalt og internasjonalt nivå.

1.4 Rapportens videre oppbygging



Figur 1.1 Oversikt over masteroppgaven.

Figuren over illustrerer den videre oppbygningen i oppgaven vår. Vi ønsker med dette å vise hvordan vi har bygget opp vår forskningsrapport. I kapittel to gir vi en innføring i gjenkjøp, og belyser ulike motiv og forskjellige betraktninger som er gjort rundt temaet. Dette for å gi oss selv og leseren en bredere og dypere forståelse av temaet. I kapittel tre presenterer vi teori som kan knyttes til bedriftens prosess med gjenkjøpsarbeid, med hovedvekt på de sentrale elementene som påvirker dette arbeidet. Deretter presenterer vi i kapittel fire en gjennomgang av den metoden vi har valgt for å kunne belyse forskningsspørsmålet vårt. I dette kapitlet presenter vi også casebedriftene våre og hvorfor vi har valgt disse bedriftene. Før vi til slutt i dette kapitlet reflekter over de valg vi har gjort og vår rolle som forsker. I kapittel fem analyserer og diskuterer vi de svarene vi fikk i våre intervju opp mot teorien som vi har presentert i kapittel to. Tilslutt i avslutter vi oppgaven med konklusjon på bakgrunn av teori og analyse, før vi peker praktiske implikasjoner, og forslag til videre forskning som kan gjøres.

2.0 Gjenkjøp

”Man må kjenne spillereglene og de er ofte vanskelige å sette seg inn i og forstå”

Dette utsagnet fra en av våre respondenter tyder på at selv for bedriftene som har erfaring med gjenkjøp, er det en utfordring å ha oversikt over de mange elementene i arbeidet. For å best mulig kunne beskrive hva gjenkjøp går ut på samt konteksten, har vi tatt for oss begrepsforklaring, forsvarsmarkedet, det europeiske og amerikanske markedet, den historiske utviklingen, samt de forskjellige formene for gjenkjøp. Videre vil vi presentere hva målene med gjenkjøp er, strategisk bruk, retningslinjer og hvilke prosjekter som blir godkjent. Til slutt tar vi og for oss synspunkter, erfaringer og lønnsomhet.

2.1 Innføring i gjenkjøp

Begrepet gjenkjøp har blitt brukt som norsk versjon av begrepet offset. I tillegg eksisterer det en mengde forskjellige versjoner av countertrade (mothandel). Vi vil i dette kapittelet forsøke å gi en innføring i de forskjellige begrepsforklaring, den historiske utviklingen, det europeiske og amerikanske forsvarsmarkedet og de ulike formene for gjenkjøp.

2.1.1 Begrepsforklaring

Gjennom arbeidet med å finne informasjon om gjenkjøp har vi erfart at det kan være noe utfordrende å finne en felles oppdeling av de forskjellige formene for countertrade eller mothandel som ofte blir brukt i Norge. Det er allikevel mindre konkret teori om gjenkjøp enn Countertrade. Overordnet gjenkjøp er begrepet countertrade (mothandel) en tradisjonell fellesbetegnelse for barter eller byttehandel som har vært en utbredt praksis i tusenvis av år. Fordi handel og finans har blitt mer komplisert har forskjellige former for mothandel blitt mer utfyllende. Countertrade sies å være spesielt fordelaktig for land med finansielle utfordringer. Countertrade har blitt et populært alternativ til normal handel for bedrifter i land med svake valutaer. Mothandel blir derfor mer og mer viktig for u-land som har svake valutaer. Mothandel kan deles opp i barter, offset, buyback, counterpurchase, counter purchase, switch trading og clearing arrangements (Hennart, 1989). Felles for alle disse

formene er at selger tilbyr kjøper en vare eller tjeneste og lover å gjengjelde og kjøpe varer eller tjenester fra kjøper (Banks 1983:160).

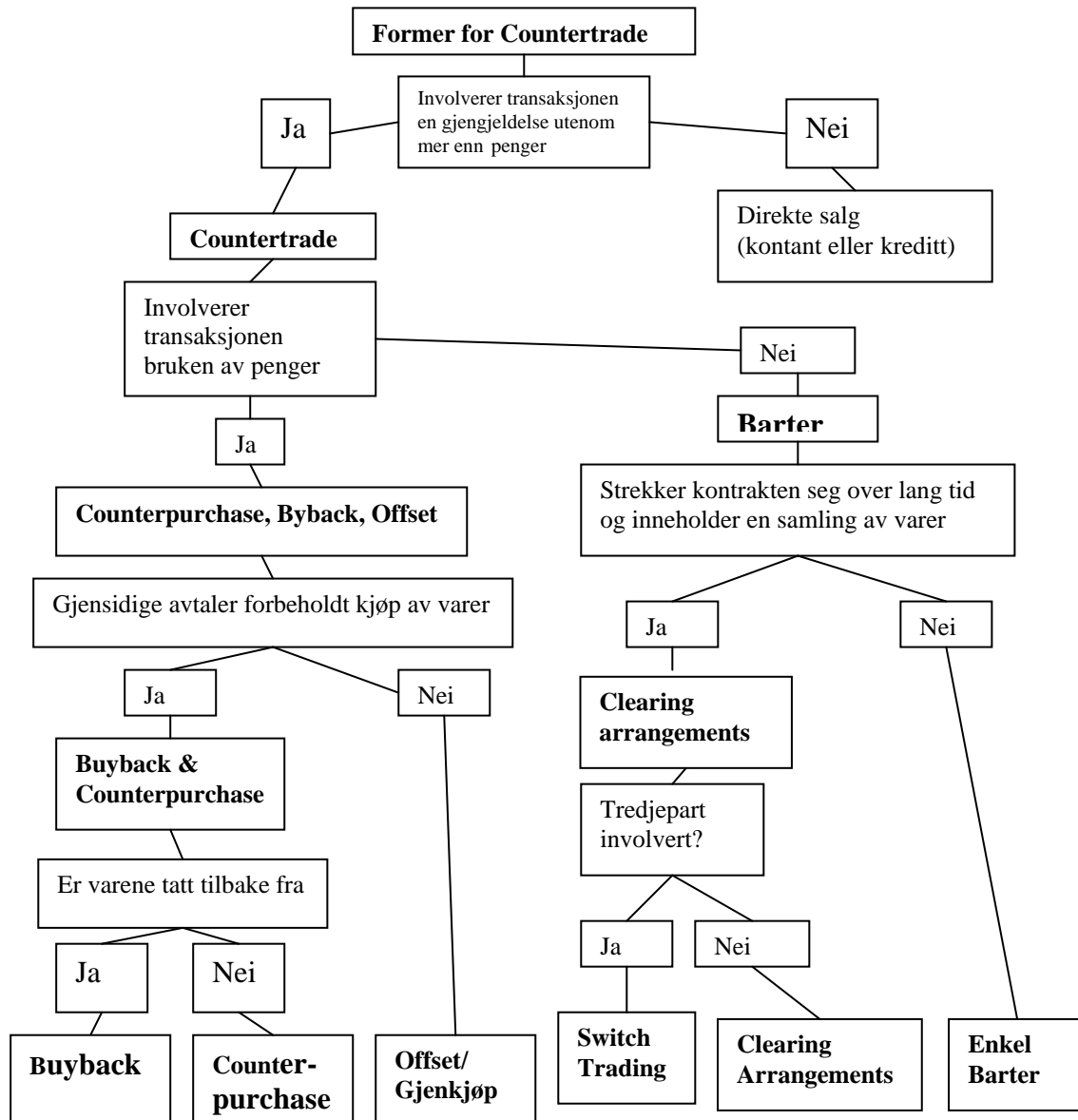
Barter kan beskrives som den enkleste formen for countertrade hvor ingen penger bytter hånd, men direkte transaksjoner av varer eller tjenester. Barter transaksjoner kan gjennomføres simultant eller med flere års mellomrom i transaksjonene. Uttrykket "bartering" blir ofte brukt for den mer generelle betegnelsen "countertrade". "Clearing arrangements" kan betegnes som et stort antall barter utvekslinger. "...a large number of barter exchanges can be consolidated into a clearing arrangement" (Hennart, 1989:244): I en "clearing arrangement" blir begge parter enige om en enkel kontrakt å kjøpe en spesifikk verdi av varer eller tjenester. Hvert land oppretter en konto som blir trukket hver gang et land importerer fra det andre. Etter endt kontraktperiode betales eventuelle ulikheter i balansen ved hjelp av transaksjoner av valuta eller varer. Et verktøy hvor det ikke forekommer noe fleksibilitet med tanke på betalingen kalles "switch trading". Det innebærer at et land kan kjøpe et annet lands posisjon og selge det i bytte mot penger til et annet land (Hennart, 1989).

I kontrast til barter brukes counterpurchase, offset og buy-back bruken av penger. Buy-back beskrives som en praksis hvor en part tilbyr utstyr, teknologi og kapital mot å få utbytte fra fasilitetene. Buyback delen er normalt lik eller høyere enn den opprinnelige transaksjonen. Det er vanligst at buyback blir tatt i bruk ved modernisering eller installering av moderne utstyr i u-land. Det er også vanlig at buyback blir tatt i bruk i såkalte "turn-key" operasjoner der leverandøren starter produksjonen og garanterer for kvalitet og produkter for en bestemt tid.

"Counterpurchase" innebærer som ved "buy-back" avtaler med bruk av valuta med stor troverdighet (hard currency), men skiller seg ved at varene eller utstyret som kjøpes tilbake ikke produseres med bruk av det samme utstyret. Selgeren godtar å kjøpe ikke relaterte varer fra en liste som er bestemt av importøren. Som oftest er det snakk om varer som ikke har store markeder og som derfor trenger litt drahjelp. Varene har tradisjonelt bestått av lette industriprodukter og konsumentvarer (Hennart, 1989). "Countertrade" tar dermed for seg to kontraktstyper med to hoved hensikter. Den første typen er barter kontrakter som brukes for å hindre at penger og pengesatte priser blir brukt. Den andre metoden som blir brukt gjennom "offset", "buy-back" og "counterprchase" der valuta brukes. Felles for disse tre er at de fokuserer på gjensidige forpliktelser (Hennart, 1989).

Gjenkjøp er et komplekst begrep som kan defineres på forskjellige måter. Det er mange forskjellige uttrykk som brukes i forbindelse med gjenkjøp. Industrielt samarbeid, kompensasjonspakker, samarbeidsavtaler og industriell utvikling er noen uttrykk som blir brukt. Offset er et uttrykk som internasjonalt blir brukt om statens anskaffelser av forsvarsmateriell eller sivile varer fra utenlandske leverandører (Taylor, 2001). Yang og Wang (2006:1) legger vekt på begrunnelsen bak gjenkjøp ved å hevde at: "the basic philosophy of an offset agreement or countertrade is to structure the commitment so the seller will fulfill a contract that rewards the buyer".

Under er en modell som er basert på Hennart (1989). Den viser de forskjellige formene for "countertrade" satt opp imot hverandre. Fordi gjenkjøp/offset ofte blir nevnt sammen med de andre formene for "countertrade" er det greit å vise dem i forhold til hverandre. Dette gir en visuell beskrivelse av forholdet som er forklart ovenfor. Hovedinndelingen går på bruk av penger i transaksjonen gjennom gjenkjøp, counterpurchase og buy-back og barter som er ren byttehandel.



Figur 2.1 Mothandel (Hennart, 1989:245).

Bruken av gjenkjøp er meget utbredt og siden 2. verdenskrig har det blitt mer og mer vanlig innen internasjonal handel. Ifølge Taylor (2001) ble det på 80-tallet for første gang gjort grundig forskning som konkluderte med at gjenkjøp er mer kompleks enn byttehandel, ikke nødvendigvis en ineffektiv form for transaksjon, samt at det er mange politiske variabler som spiller inn. Taylor (2001:25) beskriver offset som *”industrial compensation practices required as a condition of purchase in firm-to-government commercial sales of defence or civil articles”*.

Selv om det er variasjon mellom forskjellige lands gjenkjøpsbetingelser finnes det ifølge Brauer og Dunne (2004) noen universelle karakteristikk. Det er blant annet at det importerende landet pålegger gjennom loven en viss prosentdel av forsvarskjøpet til gjenkjøp, ofte 100 prosent, men også helt ned til null. Videre slår gjenkjøpskravet inn ved minimums kontraktsverdi, helt ned i 30 millioner norske kroner. Det er også vanlig at det legges til grunn faktorer som kan ganges til utvalgte transaksjoner slik at for eksempel en 100 millioners handel blir verdt 150 millioner i oppfyllelsen av gjenkjøpsforpliktelsen. Alle gjenkjøpsforpliktelser innen våpenhandel inneholder straffetiltak som blant annet utestengelse av fremtidige kontrakter og tilbakeholding av betaling. Det er og forventninger til at disse gjenkjøpsavtalene vil redusere våpentilegnelseskostnader, at de vil føre til flere jobber og en generell økonomisk vekst, samt at de vil føre til nye jobber som ikke ville ha blitt skapt om det ikke var for dem. Sist men ikke mist formodes det at de vil føre til teknologiske overføringer fra leverandøren til anskaffelseslandet (Brauer og Dunne, 2004).

2.1.2 Historisk utvikling

Gjenkjøpsavtaler har sitt opphav fra tiden etter 2.verdenskrig, mye gjennom støtten USA gav til oppbyggingen av Vest Europa med overføringer. For at varetransporten ikke kun skulle gå en vei ble det inngått avtaler om at USA også skulle kjøpe varer fra Vest Europa. I dag har flere og flere land innført krav om gjenkjøp i forbindelse med forsvarsleveranser og det er ca 120 land som har slike bestemmelser (Kvalvik, 2006).

Det nordiske samarbeidet har ikke vært så tett som man kanskje kunne forvente. Sverige klarte ikke etter 1945 å overbevise Norge og Danmark om å inngå en Nordisk forsvarsunion i stedet for en militær allianse med USA. Sverige ville i så fall være hovedprodusenten av militært utstyr. Norge og Danmark fryktet at en slik avtale ville påvirke og vanskeliggjøre leveranse av militære våpen og andre former for militære materialer fra USA. Resultatet ble at Norge og Danmark ble medlemmer av NATO i 1949 (Kvalvik, 2006).

Under den kalde krigen resulterte de forskjellige forsvarsavtalene i hindringer for et tett militært samarbeid mellom de Nordiske landene. Dette forhindret derimot ikke landene i å inngå forsvarshandel og samarbeid. De tidligste nordiske eksemplene på gjenkjøp stammer fra 1960 tallet og involverte Norge, Sverige og Finland. På dette tidspunktet var det for det meste mothandel og kostnads- og arbeidsfordeling. Avtaler for å få igjen mer fra utenlandske

tilegninger utviklet seg på 80-tallet og var først tatt i bruk av Norge og Sverige (Hagelin, 2003). Det første tilfellet hvor gjenkjøp ble tatt i bruk i Norge var da det ble bestilt seks u-båter "type-210" fra Tyskland i 1982. Muligheten til å få innpass til utenlandske markeder samt tilgang til utenlandsk teknologi var viktige mål. Ifølge Hagelin (2003) ble definisjonen på 90-tallet skiftet fra å inneholde vide generelle økonomiske mål til et smalere fokus, hvor teknologisk overføring gjennom egen militær produksjon ble prioritert. Dette gjaldt spesielt de nordiske landene. Hagelin sier også at hvis gjenkjøpsavtalen ikke gjelder spesielt militær industri, vil de fleste land nå fokusere på å kunne innføre teknologisk kunnskap til nasjonal sivil industri.

2.1.3 Marked

Nedenfor ønsker vi å gi en beskrivelse av det markedet som en av bedriftene i vårt utvalg operer i. Vi presenter derfor en kort beskrivelse av det industrielle markedet og de mekanismene som særtegnert et slikt marked. Før vi definerer forsvarsmarkedet og presenter unntaksregelen som sørger for at det er mulig med gjenkjøp for land som er medlem av EØS. Før vi tilslutt gir en sammenligning mellom USA og Europa.

Industrielt marked

I denne oppgaven ønsker vi å analysere mekanismer i det industrielle markedet, da forsvarsprodukter er industrielle produkter, og de blir solgt i bedrift til bedrifts marked. Vi ønsker derfor å gå nærmere inn på karakteristikker som er sentrale for industriell markedsføring. Det er også nødvendig her å kommentere at en bedrift sine produkter kan være tjenester, som service og produksjon. Vi vil komme nærmere tilbake til hvilke prosjekter som blir gjenkjøpsgodkjent. Videre definerer vi forsvarsmarkedet

Det som typisk skiller industriell markedsføring fra vanlig bedrift til kunde markedsføring er blant annet: (Hart, 1994)

- større verdier/større bestillinger
- mer teknisk kompliserte produkter
- høyere risiko for kjøper
- lenger kjøpetid
- mer kompleks beslutningsprosess
- profesjonelle kjøp

- tettere kjøper-selger relasjoner
- aggregert etterspørsel
- gjensidighet

Disse karakteristikkenes er på ingen måte dekkende, men fremhever de mest essensielle elementene. Noen industrielle kjøp kan være små og enkle som når en kantine bestiller kaffe mens noen forbruker-innkjøp kan være relativt store og kompliserte, som ved huskjøp. Kjernen i bedrift og industriell markedsføring er å skape konkurransefordeler, (Hart 1994). Bedriftene må sette sammen det beste tilbudet som er mulig. Ved hjelp av gjenkjøp vil en bedrift kunne skilte med en konkurransefordel utenom de vanlige hvis den kjøpende bedriften har et slikt krav hengende over seg.

Gjensidig avhengighet er et aspekt i industrielle markeder som er meget viktig. Kjøper blir avhengig av del-sammensetning, vedlikehold, reparasjoner, effektiv ordrebehandling og ikke minst levering (Webster, 1991). Et annet element som Webster påpeker og som vil gjelde i forsvarsindustrien er at i industriell markedsføring er det forhandlingsprosessen som er det viktigste steget i motsetning til kunde-bedrift markedet som er veldig upersonlig. Anskaffelsesfunksjonen er fundamental i industriell markedsføring. Akkurat som selgere trenger kunder, så trenger bedrifter leverandører for å overleve. Det er som leverandør til utenlandske forsvarsinstitusjoner de norske bedriftene bruker gjenkjøp som et konkurransefortrinn.

Det er og en høyere grad av produkt kompleksitet i industrielle markeder. Dette innebærer produkt, ingeniør, produksjon og teknisk orientering. En risiko en industriell bedrift kan møte er: "loving the product more than the customer" (Webster, 1991:14). Faren er å bli opphengt i produktets tekniske elementer og ikke klare å tilpasse det til kundenes behov. Resultatet kan bli at en bedrift prøver å forandre kunden til å passe til produktet. Webster (1991) hevder videre at et industrielt produkt ikke bør ses på som en fysisk enhet, men som en sammensetning av økonomiske, tekniske og personlige relasjoner mellom selger og kjøper (Webster, 1991). Derfor ser vi det som viktig å fokusere på relasjonsmarkedsføring i prosessen en bedrift må igjennom med arbeidet med gjenkjøp. Dette kommer vi tilbake til senere i oppgaven

Forsvarsmarkedet

I oppgaven vår defineres markedet for bedriftene som forsvarsmarkedet, da med bakgrunn i at Forsvaret sine retningslinjer som sier at alle gjenkjøpsprosjekter skal være forsvarsrelaterte. Begrepet forsvars- og forsvarsrelatert industri er i norsk sammenheng derimot ikke entydig definert i følge Halvorssen og Vamraak (2000). Vi har derimot tatt utgangspunkt i bedrifter som er medlemmer i FSi, liste vi har mottatt fra FLO og medlemsbedriftene til Norsupport. Alle disse bedriftene har eller har hatt deltatt i prosjekt til det norske forsvaret. Vi har ikke gjort noe skille mellom forsvarsindustri og forsvarsrelatert industri.

Unntaksbestemmelsen Artikkel 123 punkt b) i EØS-avtalen

EØS-avtalen av EØS loven 27.11.1992 nr 109 hadde som formål å styrke handel og økonomiske band mellom partene med like konkurransevilkår og gjennomføring av like regler. Endemålet var økonomisk markedstilpasning, og den innebar at EFTA landene ble en del av EUs indre marked (www.regjeringen.no). Dette begrenset i utgangspunktet forsvaret sine muligheter til å praktisere gjenkjøp ovenfor medlemslandene som ble omfattet av denne avtalen. Men avtalens artikkel 123 punkt b) gir imidlertid følgende unntak; *”Bestemmelsene i denne avtale skal ikke hindre en avtalepart i å treffe tiltak: b) som angår produksjon av eller handel med våpen, ammunisjon og krigsmateriell eller andre varer som er uunnværlige for forsvarsformål eller forskning, utvikling eller produksjon som er uunnværlig for forsvarsformål, såfremt disse tiltakene ikke endrer konkurransevilkårene for varer som ikke er bestemt for direkte militære formål”*

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/NOUer/2004/NOU-2004-15/4/1.html?id=386424>.

Det er ikke sikkert hvor lenge denne unntaksregelen vil gjelde og en eventuell fjerning av den vil ha vesentlig betydning for forsvaret og norsk forsvarindustri. På FSi's hjemmeside kan vi dog lese at Norge vurderer deltagelse i European Defence Agency's Code of Conduct on Defence Procurement. Da vil Norge slutte seg til regimet som skal sikre lik og rettfærdig behandling av alle leverandører uavhengig av nasjonalitet. *”Formålet er å etablere et åpent europeisk marked for forsvarsmateriell som et virkemiddel for å styrke Europeisk forsvarsindustri”* (<http://www.fsi.no/cgi-bin/fsi/imaker?id=5481>). Vi synes derfor at det er naturlig at vi ser på markedet og markedsmekanismene i Europa kontra USA. Dette på bakgrunn av at USA har en del etterslep på sine gjenkjøpsavtaler med Norge, og at USA har en vesentlig aktør inne i Norges kampflyprosjekt.

Europa og USA

USA dominerer verdens forsvarsmarked. USA ligger langt fremme teknologisk, og mens resten av Europa trapper ned sine forsvarsbudsjett både på investeringssiden og innenfor forskning og utvikling, har USA et forsvarsbudsjett som er 2,3 ganger høyere enn alle medlemslandene i Intensjonsavtalen (LOI) til sammen. I tillegg benytter USA 5,4 ganger så mye på forskning og utvikling i forsvaret. Dette bidrar til at gapet mellom Europa og USA blir stadig større.

Europeisk forsvarsindustri er relativt liten og lukket. I Vest-Europa er det omlag 15–20 markeder av ulik størrelse. Storbritannia har 22 prosent av verdensmarkedet i forsvarsindustrien, mens Tyskland og Frankrike er de to andre store aktørene i forsvarsindustrien. USA selger imidlertid atskillig mer forsvarsmateriell til Europa enn hva Europa eksporterer til USA på dette området. Det er rekke argumenter som støtter opp under visjonen om et fremtidig åpent konkurranseutsatt forsvarsmarked i Europa. Aerospace and Defence Industries Association of Europe (ASD) fremhever følgende argumenter for et åpent konkurranseutsatt forsvarsmarked i Europa.:

- Evne til å levere kosteffektive løsninger er avhengig av en koordinert europeisk industribase.
- Ukonvensjonelle sikkerhetstrusler på tvers av nasjonale grenser krever internasjonale samarbeidsløsninger ("cross-border solutions").
- Samfunnsikkerhet er et økende fokusområde knyttet til nasjonal suverenitet og beskyttelse på grunn av en global trussel om terror.
- Den teknologiske avstanden mellom USA og Europa øker og vil fortsette å øke med mindre europeisk forsvarsindustri konsoliderer seg og begynner å trekke i samme retning.

EU-kommisjonen arbeider for et tettere samarbeid innenfor forsvarssektoren i Europa og på sikt et åpent indre forsvarsmarked i EU. Mange land har vært igjennom store budsjettkutt og nedskjæringer de senere år, og dertil også store omstruktureringer. Dette har medført at nasjonale kompetansemiljøer forsvinner og forvitrer, og det har blitt enda viktigere for anskaffelsesmyndighetene å ha tilgang til teknisk kompetanse og systemkompetanse hos innenlandsk industri. Det er en klar tendens at anskaffelsesmyndighetene i større grad enn før søker kontakt med nasjonal industri i tidlige faser av anskaffelsesprosessen. Den eksplosive teknologiske utviklingen man har vært vitne til den senere tid innebærer at forsvarsmateriell

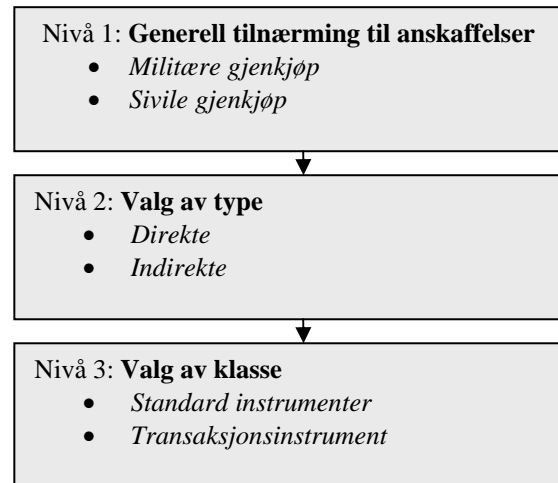
blir stadig mer komplisert og høyteknologisk. I kjølvannet av dette kommer også myndighetenes erkjennelse av at uten tilgang til nødvendig kompetanse vil man ikke på sikt ha evne til å anskaffe ”riktig materiell til riktig pris”, (Bjørk og Skøelv 2006).

2.1.4 Former for gjenkjøp

Det er to generelle måter å dele inn gjenkjøp på, det er direkte og indirekte gjenkjøp. Ifølge Forsvardepartementet er det direkte gjenkjøp når leveransene fra norsk industri inngår i det produktet Forsvaret kjøper. Alle andre leveranser som godkjennes i henhold til Forsvardepartementets retningslinjer på området er indirekte gjenkjøp. (<http://odin.dep.no/fd>). En viktig del av motivasjonen bak direkte gjenkjøp er muligheten for teknologiske overføringer. Det er dog en fare for at leverandøren vil være lite villig til å gi fra seg sine konkurransefortrinn og levere på en lite effektiv måte. Ifølge Kvalvik (2006) vil kvalifiseringen for direkte gjenkjøp baseres på konkurransedyktighet, forhindring av unødvendig duplisering av produksjonslinjer og økt markedstilgang for norsk industri.

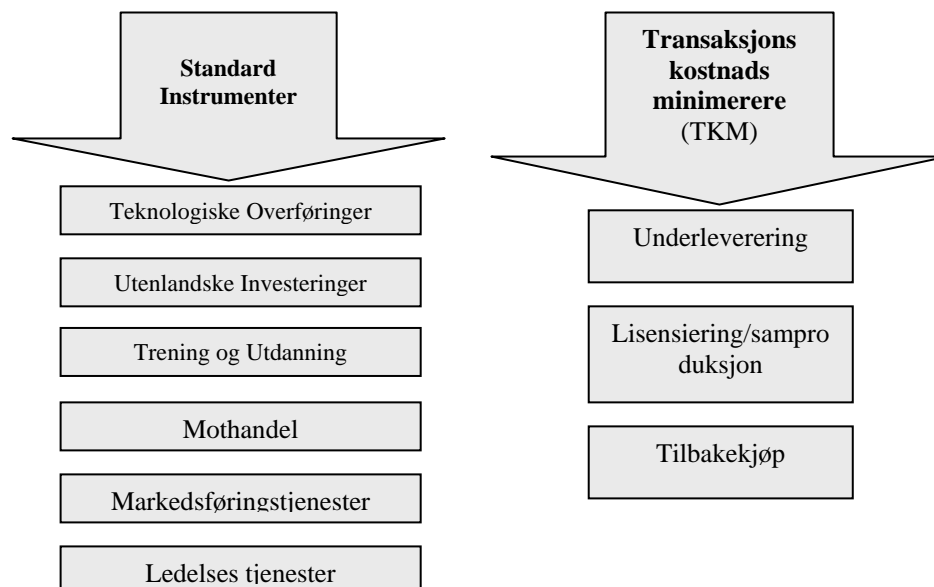
Indirekte gjenkjøp vil på den andre siden dekke et videre spekter og fordelene bli spredt jevnere utover økonomien. Indirekte gjenkjøp er ofte å foretrekke fordi det gir bedre mulighet for langsiktig industrisamarbeid (Kvalvik, 2006). Regjeringer som er mindre bekymret for risikoen ved handel av basisvarer vil oftere velge indirekte gjenkjøp (Taylor, 2001). Gjenkjøp eller offset kan ta mange forskjellige former som; underleveranser, teknologiske overføringer, mothandel, utenlandske investeringer, markedsføringsassistanse, opplæring, samproduksjon og lisensiert produksjon.

Det er forskjellige stadier i å utvikle en gjenkjøpspolicy. Gjenkjøp er et fleksibelt instrument som kan hjelpe mange hensikter. Avhengig av målet til den kjøpende regjering kan gjenkjøpsavtalen tilpasses etablering av jobber, teknologiske overføringer, økte arbeidsmengder, jobbtrening, ledelsestjenester og etablering av ”joint ventures” (Taylor, 2003). Disse er illustrert i figur X. De tre stadiene i figuren er uavhengige i den grad at de kan støtte økonomiske estimer. Anskaffelsesmyndighetene har ansvaret for tre forskjellige integrerende avgjørelser og de forskjellige nivåene er bygget opp på en hierarkisk måte: (1) myndighetene kan anskaffe forsvars eller sivile gjenkjøp, (2) å velge direkte eller indirekte gjenkjøp, og (3) å velge et spesifikt gjenkjøps virkemiddel.



Figur 2.2 Utforming av gjenkjøps fremgangsmåte av kjøpende regjering, Taylor (2001:9).

Myndighetene har flere mulige metoder til disposisjon når de skal velge gjenkjøpsklasse. De mest brukte fremgangsmåtene som (Hagelin 2003) forklarer er blant annet teknologisk overføringer, mothandel, utenlandsk investeringer, trening og utdanning, markedsføringstjenester og ledelsestjenester, samt underlevering, lisensiering/samproduksjon og tilbakekjøp. Disse kan deles inn i to generell klasser, standard og transaksjonskostnadsminimerende, som vist i figuren nedenfor.



Figur 2.3 Typer Gjenkjøp (Taylor, 2001:10).

Den grunnleggende forskjellen mellom standard instrumenter og transaksjonskostnadsminimerende (TKM) instrumenter er eksponering av verdier for risiko. Standard instrumentene representerer potensielle fordeler til den kjøpende parten, men de utsetter ikke selger for betydelig risiko. Taylor (2001) sier at i motsetning til hva mange mener, vil mothandel ikke føre til gjensidig eksponering mot risiko. Den kjøpende regjering vil oppnå gjengjeldelse ved at mothandel fører til at utenlandske selgere må kjøpe varer fra nasjonale selskap. Hvis ikke disse varene fører til input i selgers produksjonsprosess er det mulig at det heller ikke vil resultere i lavere transaksjonskostnader vedrørende opportunistisk fremgangsmåte fra selgers hold.

Underlevering er en metode hvor selger skriver under på en avtale om gjenkjøp som følger med basisvaren. Kontrakten krever vanligvis at et innenriksk selskap skal produsere hele eller deler av varen. Når et innenriksk firma leverer viktig informasjon til selger vil de dermed effektivt inngå i selgers produksjonsfunksjon og overført risiko tilbake til selger. Denne nye eksponeringen til risiko vil sannsynligvis redusere risikoen for opportunistisk handling av selger. Et resultat av underlevering er at den kjøpte goden har en tendens til å forbedre den kjøpende parts innsikt og kunnskap om det totale system. I tillegg vil det føre til at selger sannsynligvis ikke vil kutte ned på trening og vedlikehold fordi de selv har interesse av å kutte ned på grensesnitt mellom de forskjellige delene av produksjonen. I noen situasjoner kan kontrakten kreve at innenriksk firma skal produsere et visst antall input for selger og fungerer som "production hostage", og er ofte spesifikke for selgers produksjonsprosess. Dermed har selger enda et incentiv til å fullføre kontrakten, bedre service etter salg, trening og oppgraderinger og lignende. Av den grunn vil en gjenkjøps kontrakt styrke troverdigheten og avtalene være selvregulerende (Taylor, 2001).

Den andre fremgangsmåten i transaksjonskostnadsminimerende klassen inneholder lignende tilbakevirkende kvaliteter. I lisensierte produksjon og samproduksjon, vil nasjonale produsenter i den kjøpende regjeringens økonomi motta tekniske spesifikasjoner til å produsere deler av eller hele basis produktet. Produksjonsoutput blir som regel solgt til selger (som produksjonsinput), eller i eksport markeder. I begge tilfeller vil selger ha mulighet til å trene det kjøpende lands selskap effektivt. Hvis en del av det nasjonale selskapets output inneholder feil vil hovedleverandøren skade sitt rykte i det internasjonale markedet.

Når tilbakekjøpsavtaler blir tatt i bruk vil det si at selger bygger produksjonsfasiliteter i kjøperens land (Taylor, 2001). Det er ikke gitt at det vil forekomme overføringer av penger. Kjøper kan betale for produksjonsfasilitetene med produkter som blir produsert. Tilbakekjøp fungerer som en transaksjonskostnadsreducerer hvis output fra fabrikkene inngår i selgers generelle produksjonsprosess. Hvis output ikke er relatert direkte til selgers produksjonsprosess, vil en slik avtale miste sin effekt som "production hostage".

I standardklassen er det fokus på andre mål enn i TKM klassen. I noen økonomiske situasjoner vil transaksjonsrisikoene være av mindre bekymring enn det å raskt bygge ut forsvarsindustrien, oppgradere viktige teknologiske industrier og etablere langsiktige strategiske allianser med multinasjonale bedrifter. "Foreign direct investments" trenger ikke å være relatert til selgers produksjonsprosess eller dets rykte, som gjør at det er en del av standard offset klassen (Taylor, 2001).

Ved denne vurderingen vil som tidligere nevnt den form som gir norsk industri de beste muligheter til å oppnå et langsiktig samarbeid med utenlandsk industri være avgjørende (<http://odin.dep.no/fd>).

2.2 Motivene

I dette kapitlet ønsker å se nærmere på målene med gjenkjøp, den strategiske bruken av gjenkjøp, retningslinjene som er blitt utarbeidet, og hvilke prosjekter som blir godkjent. Slik vil det bli tydeligere hvorfor gjenkjøp blir tatt i bruk av Norge og de fleste land som kjøper forsvarsmateriell. både strategisk bruk og retningslinjer beskriver hvordan gjenkjøp tas i bruk og hva som skal til for å få prosjekt godkjent.

2.2.1 Mål med gjenkjøp

Det er naturlig at når et land skal investere i enorme forsvarskjøp at de er interessert i å få igjen så mye som mulig. Som Brauer og Dunne (2004:2) sier vil motivasjonen bak gjenkjøp ligge i evnen "to double-dip"- to get the arms, and yet keep the money at home is seductive for politicians, especially in democracies, who must justify expenditures, usually in the face of crying public needs". Ved å kreve at leverandøren kompenserer for investeringen ved en variasjon av industrielle, kommersielle og politiske ordninger vil det være mulig å få mer enn

bare produktene igjen (Hagelin, 2003). Både direkte og indirekte gjenkjøp som involverer militære samt sivile industrier burde bli vurdert i en kombinasjon mellom militære ambisjoner; slik som å sikre nasjonalt vedlikehold og støtte av det importerte utstyret, med mer generell industriell, teknologisk, markedsføring, sysselsetting og regionale ambisjoner (Hagelin, 2003). Forsvardepartementet sier at gjenkjøp er sammen med blant annet forsknings- og utviklingskontrakter og Forsvarets anskaffelser, ett av virkemidlene for å oppnå målsetting i den nasjonale strategien for norsk forsvars- og forsvarsrelatert industri. Gjenkjøpsavtalene skal bidra til å opprettholde og styrke den norsk forsvarsindustriens kompetanse, kapasitet og markedsmuligheter. ”Styrkingen skal fortrinnsvis skje på områder av direkte betydning for det norske Forsvaret. I tillegg skal gjenkjøpsavtalene bidra til at norsk næringsliv får tilført ny teknologi, kompetanse og markedsmuligheter. Det skal prioriteres videreutvikling av norsk industri på områder hvor industrien har kompetanse eller særlige konkurransefortrinn”(http://odin.dep.no/fd/norsk/dok/andre_dok/tidsskrift/010011-280006/dok-bn.html). Dette kan muligens favorisere etablerte bedrifter og gjøre det noe vanskeligere for nye SMB å komme innunder gjenkjøpsordningen til Forsvardepartementet.

Felles for gjenkjøp og de forskjellige formene for ”countertrade” er å redusere risiko (Hennart, 1989). Men også Mirus and Young (1984) foreslår gjennom sin forklaring at countertrade er en rasjonell økonomisk reaksjon mot differensierte transaksjonskostnader, usymmetrisk informasjon, ufullstendige markeder og politiske og eierskapsrestriksjoner. Countertrade kan derfor bli sett på som en hybrid mellom joint ventures, franchising, vertical integration og foreign direct investment under politiske og eierskaps restriksjoner (Mirus and Young, 1984).

Behovet for å opprettholde en viss kompetanse nasjonalt tillegges også betydelig vekt av de fleste nasjoner. Bjørke og Skøelv (2006) hevder i en rapport for Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) at dette er viktig både for å være en attraktiv samarbeidspartner i internasjonalt materiellsamarbeid og for å kunne fremstå som en kompetent kjøper og bruker av nytt materiell. ”Gjenkjøp skaper gjennom forswarets kjøp og tilhørende gjenkjøpsavtaler muligheter for norsk industri. For gjenkjøp spesielt er målsettingen å opprettholde og styrke norsk forsvarsindustriens kompetanse, kapasitet og markedsmuligheter”. (Bjørke og Skøelv, 2006:15). Det er likevel med gjenkjøp som med det meste innen annet internasjonalt industrielt samarbeid; det er bedriftene selv som skaper resultatene gjennom sitt engasjement og evne til relasjonsbygging. Utvikling av samarbeid over grensene, blant annet gjennom

leveranser av norske forsvarsprodukter, mulighet for tilgang til ny teknologi og teknologisamarbeid, utviklingssamarbeid og joint ventures, er blant de viktigste mulighetene gjenkjøp kan være med på å legge grunnlaget for. En forutsetning for at slikt samarbeid skal kunne godskrives som gjenkjøp er at verdiskapningen skjer i Norge. Det kan være interessant å merke seg at flere forfattere hevder at politiske relasjoner ofte er viktigere enn pris og kvalitet (REF). Som blant annet Taylor (2003:3) som hevder at “instead of competing in terms of price and quality, offsets encourages sellers to focus on benefit packages that may have no relevance to the procurements good”.

Ifølge forsvardepartementet vil gjenkjøp i mange tilfeller kunne fungere som en døråpner til markeder som normalt er svært vanskelig tilgjengelig for norsk industri. Riktig bruk av gjenkjøp gir derfor store muligheter til å skape langsiktige relasjoner med utenlandske leverandører. Disse leverandørene er ofte større internasjonale selskaper med aktiviteter på en mengde områder. En status som underleverandør vil kunne innebære en betydelig gevinst, ikke bare i form av ordretilgang, men også i form av posisjonering i forhold til den globale restrukturering som foregår innenfor forsvarsindustrien ifølge forsvardepartementet (<http://odin.dep.no/fd>).

Målet til FD er at gjenkjøp også kan være med på å skape muligheter for norsk industri på drifts- og vedlikeholdssiden. Tatt i betraktning at tett opptil 2/3 av større anskaffelsers levetidskostnader vil påløpe etter at materiellet er overlevert, er det av stor betydning.

Denne kompetansen som er opparbeidet nettopp gjennom slikt drifts- og vedlikeholdsarbeid, gjør at man håper på at norsk industri kan være med som en aktiv og reell tilbyder ved senere anskaffelser (<http://odin.dep.no/fd>).

2.2.2 Strategisk bruk av gjenkjøp

Det er helt avgjørende at det etableres en klar overordnet målsetting som gjenkjøp skal bidra med å oppnå. Denne må være forankret i Forsvarets behov, men også reflektere overordnede næringspolitiske mål, og det faktum at den sikkerhetspolitiske situasjon og trusselbildet i økende grad bidrar til å gjøre skillet mellom Forsvar og generell samfunnsikkerhet mindre tydelig enn det tradisjonelt har vært. Bjørk og Skøelv (2006) har utarbeidet et forslag til elementer som bør vurderes i den videre prosessen med revisjon av retningslinjene, men

påpeker at det ikke er en fullstendig liste men innspill og ideer basert på erfaringer fra en komparativ studie.

- Det bør være en omforent strategi mellom Forsvarsdepartementet, Forsvaret og industrien.

Fokus ligger på at en enhetlig strategi og målsetting for gjenkjøp defineres og forankres hos alle aktører innenfor området, for å bidra til en konsistent og samkjørt innsats innenfor tilgjengelige næringspolitiske virkemidler. I denne forbindelse kan det være relevant å vurdere dagens organisering og ansvarsfordeling innenfor gjenkjøp og forsvarets næringsstrategi. Bedre rutiner blir også nevnt for informasjonsutveksling og eventuelt opprettelse av en teknologisk referansegruppe bestående av representanter fra myndighetene, Forsvaret og industrien.

- Koordinering med norsk industris markedsføring samt å opprettholde konkurranse om leveransen så lenge som mulig.

Det er ønske om større fokus på eksportstøtte til norske bedrifter, for eksempel i form av markedsføringsstøtte til SMB bedrifter utveksling (swapping) på myndighetsnivå, eller støtte til norske bedrifter med gjenkjøpsforpliktelser i utlandet. Stimulering til økt involvering av SMB-bedrifter i gjenkjøpsavtaler, gjennom bruk av faktorer eller incentiver til større bedrifter om å dra med seg de små blir og nevnt. Etablering av distriktskontakter for bedre å støtte SMB-bedrifter i regionene. Utvide omfanget av gjenkjøpsprosjekter i kategorien "dual use" og produkter og tjenester som ikke er direkte forsvarsrelaterte. For å styrke og stimulere til innovasjon og nyskaping innenfor høyteknologiske satsingsområder, vil innføring av investeringer av risikovillig kapital som mulig gjenkjøpstransaksjon, bli benyttet. Satsningsområdene trenger ikke være begrenset til å være direkte forsvarsrelaterte.

- Gjenkjøpsarbeidet må starte tidlig. Oppfølging er nødvendig gjennom hele avtaleperioden. Fast og klar holdning fra alle involverte parter gjennom hele prosessen.

Økt satsning på bruk av gjenkjøpsmidler for å styrke forsvarsrelaterte forsknings- og utviklingsmiljøer innenfor viktige kompetanseområder som er viktige å ha nasjonalt. Økt fokus og satsning på å bygge opp og vedlikeholde nasjonal drifts- og

vedlikeholdskompetanse, eksempelvis ved bruk av faktorer. Da er innføring av incentivordninger i gjenkjøpsavtalene som motiverer til tidlig iverksettelse av gjenkjøpsaktiviteter sentral. Etablering av en felles nordisk "svarteliste" for å oppnå en større effekt på utenlandske leverandører blir også foreslått.

- Klar og utvetydig formidling av strategien til potensielle leverandører og myndighetene i leverandørens hjemland.

La vurdering av gjenkjøpspakken bli et beslutningskriterium ved valg av leverandør. Innføre livsløpsklausuler der leverandøren forplikter seg til å godta samme betingelser for gjenkjøp ved eventuelle fremtidige kontrakter knyttet til samme materiell; eksempelvis vedlikehold, tilleggsleveranser og oppgraderinger. Forhandle gjenkjøpsavtalene med flere leverandører samtidig med forhandling av anskaffelseskontrakt.

Det blir foreslått en justering av innslagsgrensen på 75 mill for gjenkjøp. Det samme gjelder innføring av krav om signering av en betinget gjenkjøpsavtale ved kjøp av materiell innenfor et intervall lavere enn innslagsgrensen. Dette vil kunne sikre at mindre investeringer med påfølgende opsjoner omfattes av gjenkjøpskravet. Fleksibilitet i retningslinjene bør etterstrebes, gitt sammenhengen mellom fleksibilitet og kostnaden av gjenkjøp. Fleksibilitet må imidlertid også vurderes i sammenheng med forhandlingsstyrke og ressursmessige begrensninger, og fleksibilitet i retningslinjene for gjenkjøp betinger også klare formulerte målsettinger i en overordnet industri- og teknologi strategi for forsvaret (Bjørk og Skøelv, 2006).

2.2.3 Retningslinjer

Målsetningen som er utarbeidet av Forsvaret Forsknings Institutt (FFI) etter oppdrag fra Forsvarsdepartementet (FD), presenterer sin næringspolitiske strategi for forsvarets anskaffelser i stortingsproposisjon nr 48 (1994-95). *"Forholdene skal legges til rette for at industrien får en økende andel av materielle leveransene og økt eksport samtidig som Forsvaret får prisriktige anskaffelser"* (Stortingsproposisjon nr 59, 1997-1998). Denne strategien har endret seg over tid, og de siste endringene av satsingsområdene ble senest beskrevet i stortingsproposisjon nr 1 (2005-06). Satsingsområdene er:

- Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
- Systemintegrasjon og arkitektur

- Missilteknologi og autonome våpen- og sensorsystemer
- Undervannsteknologi og sensorer
- Simuleringsteknologi
- Våpen, ammunisjon og militære sprengstoff
- Maritim teknologi
- Materialteknologi

Forsvarsdepartementet jobber også med nye retningslinjer nå, som skal foreligge til stortinget i vår proposisjonen 2007. De reviderte retningslinjene ved 2005 er at ved kjøp over 75 millioner krever Norge 100 prosent gjenkjøp i forhold til kontraktens verdi. Regjeringen kan i enkelte tilfeller fravike kravet om gjenkjøp. Norge kan kreve gjenkjøp ovenfor utenlandsk industri på anskaffelser av både varer og tjenester, men har hovedsakelig kun gjort det på kjøp av materiell. Overholder eksportlandet sin del av gjenkjøpsavtalen, har man straffeklausuler. I følge Hagelin (2003) vil Norge holde igjen 10 prosent av kjøpesummen, hvis ikke avtalen er oppfylt innen to år etter avtalens utgang vil Norge annullere denne summen. Bjørk og Skøelv (2006) sier også i sin rapport at 25 prosent av forpliktelsen skal være oppfylt innen en fjerdedel av løpetid, men 50 prosent av forpliktelsen skal være oppfylt innen halvparten av løpetiden er gått. Norge bruker faktorer som incentiver, og de er fra 0,1 og helt opp til 5 i de ulike prosjektene.

- Investeringer = faktor 1 – 5
- Forskning og utviklingsprosjekt = faktor 1 – 5
- Produksjon = faktor 1 – 1,2
- Produksjon av høyteknologiske, delvis ferdige produkter = faktor 0,2 – 1
- Markedsføringsstøtte 0,1 – 2

De ulike prosjektene deles inn i fire kategorier

- Kategori A: Strategiske prosjekter som anses å være viktige både for Forsvaret og forsvarsindustrien (kan være både direkte og indirekte prosjekter)
- Kategori B: Direkte prosjekter, som ikke er strategisk viktige
- Kategori C: Indirekte prosjekter, som ikke er strategisk viktige, men som er forsvarsrelaterte
- Kategori D: "Dual use" eller ikke forsvarsrelaterte prosjekter

Denne kategoriseringen for gjenkjøpstransaksjoner kom etter Norge sitt kjøp av fregatter fra Spania. Det stilles videre krav til ulik prosentandel som skal oppfylles innenfor de ulike kategoriene. For eksempel stilles det nå krav om 50 prosent av den totale forpliktelsen skal oppfylles innenfor såkalte strategiske prosjekter som er viktige både for forsvaret og forsvarsindustrien. Likeledes begrenses kategorien dual use til 10 prosent av den totale forpliktelsen. ” *Dette benyttes som er virkemiddel for å styre leverandøren mot prioriterte satsningsområder*” Bjørk og Skøelv (2006:15).

Hvilke prosjekter som godkjennes

Følgende transaksjoner fra norsk industri godkjennes som gjenkjøp

- Kjøp av våpensystemer.
- Kjøp av sub-systemer.
- Kjøp av våpen.
- Kjøp av komponenter til våpensystem, sub-systemer og våpen.
- Industrisamarbeid gjennom utvikling av norske produkter.
- Etablering av forsknings- og utviklingssamarbeid.
- Overføring av teknologi av ”know-how”.
- Investeringer som fører til ny aktivitet for norske bedrifter.
- Åpne nye eksportmarkeder eller å forbedre allerede eksisterende markeder.

I følge Forsvarsdepartementet er et grunnleggende krav at alle gjenkjøpsprosjekter skal være forsvarsrelaterte. Forsvarsdepartementet kan avvike fra disse retningslinjene dersom det ansees viktig for Forsvaret, eller dersom det anses spesielt viktig å beholde kompetansen i landet.

2.3 Evaluering

Vi har valgt å oppsummere dette kapittelet om gjenkjøp med å se på hvordan Norge og de norske bedriftene må forholde seg til de eksterne påvirkningene, da spesielt fra USA, erfaringer som er gjort, og den foreløpige vurderingen av lønnsomheten. Det kan påvirke hvordan leverandørlandene oppfyller gjenkjøpskravene fra Norge samt om det virkelig er fordelaktig økonomisk.

2.3.1 Eksterne faktorer

Med tanke på anskaffelsen av militært utstyr må Norge forholde seg til forskjellige retningslinjer fra de forskjellige leverandørene eller de land, bedrifter og myndigheter som leverer forsvarsutstyr. Selv om Norge krever 100 prosent gjenkjøp, har de forskjellige leverandørene litt forskjellige handlingsrammer. Når det gjelder gjenkjøp for Eurofighter, forhandles det med industrikonsortiet bak flyet. I Eurofighter konsortiet inngår firmaer fra Italia, Spania, Storbritannia og Tyskland. Videre er det tatt initiativ til et myndighet-til-myndighetssamarbeid med britiske, italienske, spanske og tyske myndigheter for et utvidet materiellsamarbeid i forbindelse med gjenkjøp. Det blir hevdet fra deres hold at det vil være mulig for Norge å kunne få at 40 milliarders gjenkjøpsavtale. Det er det dermed lettere å få gjennomslag for kravene Norge setter enn fra selvstendige bedrifter.

Amerikanske myndigheter involverer seg derimot ikke i gjenkjøp for et utvidet materiellsamarbeid, som ytret gjennom et offentlig vedtak. På de amerikanske myndigheters offisielle nettside (www.bis.doc.gov) står det at de amerikanske myndigheters policy i forsvarshandel er under den formening at gjenkjøp, er økonomisk ineffektivt og ødeleggende for handel og forbyr dermed myndighets embeter fra å hjelpe amerikanske leverandører til å gjennomføre deres forpliktelser. Amerikanske hovedleverandører anser derimot generelt på gjenkjøp som en realitet og nødvendighet for bedrifter som konkurrerer i det internasjonale forsvarsmarkedet. Dette vil si at bedrifter er frie til å inngå gjenkjøpsavtaler, men myndighetene vil ikke bidra med noe form for støtte. U.S. Department of Commerce mener dog at gjenkjøp ikke fører disse negative sidene med seg.

Ifølge den amerikanske Luftfartsindustriens Forening (AIA) hevder de europeiske landene at gjenkjøp er helt nødvendig for å opprettholde eksisterende og fremtidige forsvarsindustrier. Og som tidligere nevnt vil gjenkjøp hjelpe til å dempe nasjonal kritikk av å bruke store skatteinntekter på forsvarsinnkjøp. De hevder også at mange europeere fremhever at selv om at de amerikanske myndighetene ikke krever gjenkjøp, så kjøper de sjeldent våpensystemer fra utlandet uten å involvere sentrale amerikanske leverandører og produksjon i USA (www.aia-aerospace.org). Det kan dermed tolkes som at de er positive til selv å kreve gjenkjøp, men vil ikke bli pålagt å være ansvarlig for egne forpliktelser.

2.3.2 Erfaringer

I Norge har det vært noen erfaringer som ikke har vært i tråd med myndighetenes forventninger. Ifølge Skøelv (2006) har den generelle nedgangen i internasjonale anskaffelser av forsvarsmateriell ført til økt proteksjonisme og gjort det vanskeligere å finne gode industriprosjekter. Dette har resultert i mindre kreativitet og kanskje mindre vilje til å finne nye samarbeidspartnere, noe som både gjelder for Norge og internasjonalt. En trend har også vært at utenlandske bedrifter foretrekker engangskjøp fremfor langsiktige forpliktende samarbeidsavtaler. Norske bedrifter er og mer interessert i salg enn samarbeid noe som dessverre står i kontrast med regjeringens ønske under gjenkjøpsordningene.

Det er heldigvis positive erfaringer også. Utenlandske firmaer har valgt norske underleverandører i forbindelse med tilbud til leveranser til tredje land. *”Norske firmaer er i dag også valgt som single, preferred eller alternate source av utenlandske firmaer”* (Skøelv, 2006:26). Dette vil si at Norge har blitt valgt som eneleverandør samt alternativ leverandør. Norge har fått bra hjelp av land som blant annet Spania der de har vært flinke til å promotere norsk industri og fungert som en døråpner (Skøelv, 2006). Det kan vel her da sies at gjenkjøp har fungert på noen områder.

Det er ikke alle land eller parter som er like begeistret for gjenkjøp som form for industrisamarbeid. I USA er det noen parter, spesielt myndighetene, som er ekstra negative. Det er derfor nødvendig å ta det i betraktning når en skal forhandle frem avtaler. Det er dog først og fremst de amerikanske myndighetene som har dette sterke synet som demonstrert *”Offsets are the second greatest evil on the face of the Earth, next to Saddam Hussein. Observation made in a 1999, Washington Conference Organised by SMi International”* (Skøelv 2006:39).

2.3.3 Lønnsomhet

De fleste nasjoner er enige om at gjenkjøp isolert sett har visse negative konsekvenser i form av fordyrelse for materiellet som anskaffes. Samtidig er det en klar felles oppfatning at med dagens markedssituasjon, er gjenkjøp et nødvendig og hensiktsmessig virkemiddel ut fra sikkerhetsmessige betraktninger (Skøelv, 2006). I politiske og nyhetsmedier er forventningen at gjenkjøp skal redusere kostnadene ved myndighetenes anskaffelser, og at det absolutt ikke vil koste mer for varene enn om de ble kjøpt uten slike avtaler. I praksis mener mange land at

de betaler en ekstra kostnad og er villige til det så lenge det fører til teknologiske overføringer og langsiktig vinning ifølge Brauer og Dunne (2004). Selv om gjenkjøp resulterer i høyere kontraktskostnader mener politikere at det stimulerer til en generell økonomisk utvikling. Fokuseringen på små og mellomstore bedrifter har vært viktig for Sverige og Finland, og er det i dag for Norge.

Når det gjelder luftfartsindustrien hevder den Amerikanske Luftfartsindustriens Forening at selv om det kan være utfordringer i å implementere gjenkjøp finnes det ingen bevis for at det har noen negative effekt på noen sektor eller generell amerikansk økonomi. Undersøkelser tyder faktisk på at gjenkjøp fører til flere jobber enn de som går tapt (www.aia-aerospace.org). I tillegg hevder industrien at strenge restriksjoner fra myndighetenes hold, bare vil føre til at etterspørselen etter amerikanske varer vil synke og overføres til andre land, og skade både hovedleverandører og underleverandører. *“Industry also argues that any efforts to control offset practices must be undertaken through multilateral means, as unilateral restrictions on U.S. producers would only shift demand to other countries, thereby reducing business for a wide range of both prime contractors and subcontractors (www.aia-aerospace.org)”*. Det er god grunn til å anta at ulempene knyttet til gjenkjøp er mindre nå enn før på grunn av mer fleksible krav fra de fleste land, for eksempel gjennom mindre krav til direkte gjenkjøp” (Skøelv 2006:58).

3.0 Teori

I dette kapittelet vil vi utvikle en teoretisk referanseramme for hvilke faktorer som er de mest avgjørende for en bedrifts arbeid med gjenkjøp. Ved å fokusere på bedriftens ressurser, hvordan de får kontakt med utenlandske leverandører og relasjonsutvikling, vil vi kunne belyse hvordan bedriftene i Norge forholder seg til de utenlandske aktørene. Sammenhengen mellom disse tre feltene kommer fra betraktninger gjort gjennom intervjuer med ressurspersoner innen forsvarsindustrien og informasjon om gjenkjøp. Vi har satt opp kapittelet til å følge prosessen slik norske bedrifter går gjennom arbeidet med gjenkjøp.

3.1 Bedriftens ressurser

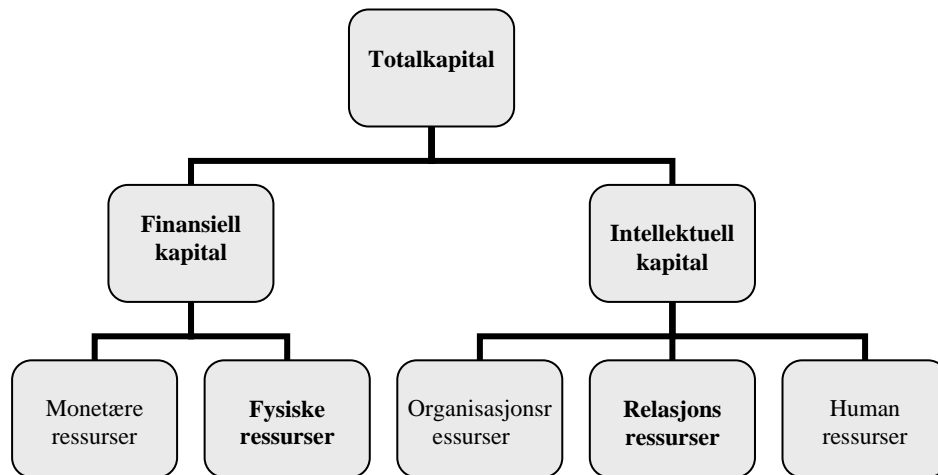
En bedrifts ressurser og bedriftens evne til å forvalte disse ressursene, vil spille en vesentlig rolle for bedriftens mulighet til utvikling. En riktig forvaltning av ens ressurser kan føre til vekst av blant annet markedsandeler og størrelse, men også til utvikling i bedriftens kompetanse. Det kan derfor være viktig at en bedrift er oppmerksom på sine egne ressurser og hvilke ressurser en selv og markedet rundt er i behov av. Vi ønsker derfor i kommende underkapittel å se på ressurser som konkurransefortrinn.

3.1.1 Ressurser som konkurransefortrinn

”Ressursbasert teori omhandler de konkurransefortrinn en bedrift vil oppnå gjennom de ressursene en besitter”(Rist og Kleppe, 2006:16). Bedriften er en sammensetning av kompetanse og egenskaper som påvirker dens utvikling og strategiske vekst. En ressurs er derfor av viktighet når den øker en bedrifts muligheter (Rist og Kleppe, 2006).

”Det å utarbeide en detaljert oversikt innebærer et stort begrepsmessig sprang fra innarbeidet aktivitets- eller prosesstenking til ressurstenking, der alt som anses å ha betydning for bedriftens verdiskapning, ses som en ressurs i seg selv” (Roos et al.,2005:36).

En oversikt over bedriftens total kapital viser de ulike ressursene en slik total kapital kan bestå av. Figuren på neste side er en oversikt over bedriftens totale kapital, som består av finansiell kapital og intellektuell kapital.



Figur 3.1 Bedriftens Totalkapital (Peppard og Rylander, 2001).

I bedriftens finansielle kapital inngår en bedrifts tradisjonelle ressurser som monetære og fysiske ressurser. Peppard og Rylander (2001) hevder at intellektuell kapital ble utviklet som et rammeverk for næringslivet for å analysere hvordan immaterielle ressurser i organisasjoner skaper verdi. Videre deler Roos et al. (2005) opp intellektuell kapital i tre kategorier, organisasjonsressurser, relasjonsressurser og humanressurser. Videre vil vi beskrive hver ressurs før vi oppsummerer de i en tabell.

Monetære ressurser

Monetære ressurser er bedriftens likvide eller andre finansielle midler som kan sammenliknes med eller konverteres til likvide midler. Eksempler på dette kan være egenkapital, lån fra interessenter og kundefordringer. Enhver bedrift er avhengig av finansielle ressurser for å kunne sette i gang noe som helst. I følge Roos et al. (1997) kan det ofte oppstå konflikter mellom finansielle kriterier og strategiske kriterier, og det er derfor viktig at en bedrift sikrer seg finansiell fleksibilitet. Monetære ressurser er bedriftens kapitaltilgang, og de eies og kontrolleres av bedriften.

Fysiske ressurser

Fysiske ressurser er som navnet tilsier fysiske eiendeler, som for eksempel eiendom, anleggsutstyr, varelager og lignende. I denne sammenhengen er produktet til en bedrift veldig viktig for at den skal bli valgt av en utenlandsk leverandør. Vi kommer nærmere tilbake til dette i produktmatch som vi beskriver nærmere senere i oppgaven. De fysiske ressursene eies og kontrolleres av bedriften. Sammen med de monetære ressursene er de ressurser som er

enkle å håndtere for bedriften, og er de ressursene som omtales som de tradisjonelle ressursene. Vi ønsker derimot å bemerke at muligheten for å innhente finansiell kapital kan bli påvirket av bedriftens organisasjonsmessige ressurser, som bedriftens gode navn og rykte.

Organisasjonsressurser

Organisasjonsressurser er ressurser som bedriften har utviklet som for eksempel strategi, merkenavn, bedriftskultur og omdømme. Disse ressursene eies og kan kontrolleres av bedriften. Det er ressurser som er unike for akkurat den bedriften, og som det kan være vanskelig for omverden å påvirke. Det er derimot viktig at bedriften jobber for å opprettholde gode organisasjonsressurser for å stille sterkere i arbeidet med å skaffe kapital fra interessenter som blant annet kunder og investorer. Løwendahl og Wenstøp (2002) peker på at det er viktig for en bedrift å ha evne til å bygge opp en organisasjonsmessig kompetanse, hvor de ansatte lærer av hverandre. Videre bør bedriften sørge for å bygge opp en tverrfaglig kompetanse, for å håndtere ulikheter i markedet.

Relasjonsressurser

Relasjonsressurser omfatter alle relasjoner som bedriften har til utenforstående parter, som for eksempel kunder, samarbeidspartnere og i vår sammenheng også forsvaret. Dette er eksterne ressurser som bedriften trenger eller som påvirker bedriften. Dette avhenger i stor grad av bedriftens egenart og aktiviteter. Men det er den andre parten som eier og kontrollerer en bedrifts relasjonsressurs (Roos et al., 2005). Det er derfor av stor betydning hvilke relasjoner en bedrift klarer å bygge, og hvordan bedriften forvalter disse relasjonene.

Humanressurser

Humanressurser eller menneskelige ressurser kan knyttes direkte til de ansatte i en bedrift (Roos et al., 2005). Eksempler på dette kan være kreativitet, kompetanse og motivasjon. Det er opp til hver bedrift hva den klarer å hente ut av sine ansatte, og opp til hver bedrift hva de anslår at de besitter av menneskelige ressurser. Selve ressursen eies og kontrolleres av hvert enkelt individ.

”Ettersom bare en begrenset del av bedriftens ressurser anerkjennes formelt i regnskapene, er det en stor gruppe ressurser som ennå ikke har fått tilstrekkelig anerkjennelse eller aksept i dagens forretningsvokabular, nemlig IC – ressurser (intellectual capital resources)” (Roos et al., 2005:12). Videre argumenterer Roos et al. (2005) for at denne gruppen ressurser må stilles

på lik linje med de tradisjonelle ressursene ”fordi mangelen på en slik anerkjennelse gjør det vanskelig å motivere for investeringer i IC – ressurser, det blir vanskelig å utvikle konsekvente strategier rundt dem, og man risikerer at de blir forbigått i resultat- og presentasjonsanalyse” (Roos et al., 2005:12). En bedrift som satser i et nytt marked må derfor være bevisst på sine ressurser, og hvilke som kan hjelpe dem til å oppnå ønsket resultat. Med det mener vi at bedriften er nødt til å være bevisst verdien av hver enkelt ressurs som kreves, og at disse verdsettes tilstrekkelig. For å oppsummere de ulike ressursene viser vi en tabell, som illustrerer skillet mellom formen på verdiene og hvordan de regnskapsmessig anerkjennes.

Tabell 3.1 Komplette klassifikasjon (Roos et al., 2005:13).

		Ressursform				
Ressursenes anerkjennelse		Tradisjonelle ressurser		IK- ressurser		
		Økonomiske	Fysiske	Menneskelige	Organisasjonsmessige	Relasjonsmessige
	Fysiske	Likvide midler Investeringer Kundefordringer Andre fordringer	Eiendommer Fabrikker Utstyr Inventar -Ferdige varer -Produkter i arbeid -Råmaterialer	Lederkontrakt Dokumenterte kunnskaper	Systemer Formaliserte prosesser Kodifisert kunnskap Patenter Varemerker	Kundekontrakt Formelle allianser, fellesforetak (joint ventures) og leverandørkontrakter
Immaterielle	Kredittvurderinger Lånekapasitet Sikkerhet for fordringer Konvertering av påløpne inntekter	Produksjonsfleksibilitet Fabrikkers modernitet Infrastruktur rundt fabrikker Styrken på balanseregnskapet	Lederkvaliteter Ledelsens erfaring Evne til å iverksette strategien Evne til lederskap Problemløsnings-evne Ansattes lojalitet (atferd og holdninger) Personalets rykte Arbeidsstyrkens fleksibilitet	Strukturell anvendelighet Uformelle prosesser Organisasjonens rykte Varemerkenes betydning (styrke, status) Kvalitet på eierkontroll F&U prosessens produktivitet Ikke-kodifisert kunnskap	Kundelojalitet (atferd og holdninger) Kvaliteten på leverandørkontrakten Rett til å komme med tilbud Styrke på støtten fra interessenter Nettverk	

Tabellen over viser ulike typer ressurser en bedrift kan være i besittelse av. Tidligere beskrev vi at for hver av de ulike ressursene som besittes av bedriften selv og av de eksterne omgivelsene. Dette viser at en bedrifts konkurranseevne påvirkes av interne og eksterne

ressurser. De tradisjonelle fysiske ressursene er de som er lett målbare, men en bedrifts immaterielle IK-ressurser vil ikke alltid være like målbare for en bedrift. Dette betyr derimot ikke at de ikke er like viktige. Gjennom vår undersøkelse har vi flere ganger opplevd at en bedrifts nettverk vil ha mye å si for ens muligheter for utvikling. Vi ønsker derfor å gå nærmere inn på denne ressursen som er både immateriell og en relasjonsressurs. Vi poengterte tidligere i dette kapitlet av relasjonsressurser er av betydning for en bedrift, og at den må forvalte disse relasjonene på en god måte. Det er derfor av stor betydning at en bedrift knytter til seg ett nettverk av relasjoner og dermed øker sin mulighet for sterkere konkurransevne.

3.1.2 Nettverk

I denne oppgaven fokuserer vi på industrielle nettverk som er nettverk mellom organisasjoner (Håkansson og Johanson, 1992). Deres modell over industriell nettverk viser et nettverk som består av tre basisvariabler, aktører, aktiviteter og ressurser. Aktører utfører aktiviteter og kontrollerer ressurser. *”Gjennom andre aktører i nettverket kan en aktør oppnå indirekte kontroll over ressursene som disse besitter”* (Jensen, 1997:70). Ved å kunne ha indirekte kontroll over ressursene til noen andre i sitt nettverk vil man da indirekte kunne si at en bedrift har mulighet for å øke sine konkurransefortrinn jamført ressursbasert teori, som vi omtalte i forrige underkapittel.

”Relationships are small pieces in a larger structure and the connections between them are important ways of creating efficiency and innovation” (Ford et al., 2000:44). Her hevdes det at relasjoner er små deler i et større nettverk, og at dette nettverket sammen vil kunne skape effektivitet og innovasjoner. Dette viser derfor viktigheten av at en aktør knytter til seg relasjoner, for så å kunne dra nytten av å tilhøre et større nettverk. *”The company’s network position consists of its portfolio of relationships and the activity links, resource ties and actor bonds that arise from them”* (Ford et al., 2000:49). Det henvises her til at bedriftens posisjon i nettverket vil påvirkes deres relasjoner. Denne posisjonen vil igjen kunne påvirke hvilke ressurser og aktiviteter som kan oppstå på bakgrunn av nettverket.

Johanson og Mattson (1986) hevder at internasjonaliseringsteorier må ta utgangspunkt i følgende punkter:

- interaksjon mellom bedriften og dens omgivelser
- prosesser internt i bedriften
- bedriftens ressurser og aktiviteter
- ulike inngangsstrategier og ekspansjonsmønstre og deres konsekvenser for interorganisatoriske relasjoner” Solberg (2005:130).

Vi skal se nærmere det siste punktet hvor Johanson og Mattson har introdusert nettverk i begrepet interorganisatoriske relasjoner. Når man studerer nettverk i fugleperspektiv er det vanlig å se på nettverksstrukturen med vekt på kontaktfrekvens, tetthet, klynger og aktørens posisjoner, det vil si plassering i nettverket. Slike forhold vil også gjelde for den enkelte bedrift. Selv om relasjoner mellom aktørene innebærer en viss stabilitet (noe som er nødvendig for å kunne tale om nettverk), betyr ikke dette at nettverk er statiske. Tvert i mot, de endrer seg som følge av aktørens handlinger. Ofte vil aktørene bevisst forsøke å bygge opp, og endre nettverk (Fredriksen et al., 2005).

Solberg (2005) hevder at uten tilgang på nettverk i det internasjonale markedet vil bedriften ikke kunne utvikle seg videre, og at funksjonen til et slikt nettverk er å bidra til trygghet og redusering av usikkerhet. Dette vil da si at de som er i ditt nettverk vil kunne hjelpe deg med å skaffe informasjon om et marked, men også å spre informasjon om ens bedrift. Dette forutsetter da at man kan stole på sine kontakter i nettverket. Solberg trekker i denne sammenheng frem transaksjonskostnadsteori (Williamson, 1975) og agent-prinsipal (Eisenhardt, 1989) som har som forutsetning at forretningspartnere opptrer opportunistisk. Dette betyr i denne sammenheng at man kan ikke stole på at den informasjon man får er tilstrekkelig for å ta en beslutning, eller at den nødvendigvis ikke er hundre prosent sann. Men begge partene i et nettverk vil over tid være avhengig av hverandre og at den informasjonen de får i nettverket er til å stole på. Så hvis man gir feilinformasjon vil man etter hvert miste sin tillit i nettverket, og man vil falle utenfor, og med det også sin mulighet til å utnytte nettverket.

Bradley (2005) viser til denne definisjonen av tillit ” existing when one party has confidence in an exchange partner’s reliability and integrity” Morgan and Hunt (1994: 23). Videre sier han at tillit på samme måte som forpliktelse, er like positivt påvirket av avhengighet. Og med

dette sier han at jo mer avhengig man er av nettverket jo mer tillit blir utviklet over tid. Solberg (2005) viser til at vi kan finne slike nettverk innen visse næringer ”trades” der man gjennom kommersielle transaksjoner over lengre tid har etablert fortrolighet og gjensidig tillit, og kommer med eksempler fra blant annet internasjonal oljehandel og fiskehandel. ”... informasjon om markedsforhold i andre markeder kan være kostbar å fremskaffe, og vi vil derfor hevde at nettverk kan utgjøre en slags ”snarvei” for tilgang til pålitelig informasjon” Solberg (2005:130). Dette betyr derfor at kostnyttene ved et slikt nettverk kan være mye høyere enn den informasjonen som ligger forankret i nettverket.

Relasjoner kan også framstilles som strategiske allianser mellom aktører (Wille, 1996:287) definerer en allianse som ”en som er en bindende avtale mellom to parter” og favner meget bredt. Dussauge et al., (2000:99) definerer strategiske allianser som ”arrangements between two or more independent companies that choose to carry out a project or operate in a specific business area by coordinating the necessary skills and resources jointly rather than either operate on their own or merging their operation”. Vi velger i denne oppgaven å bruke denne definisjonen til å gjelde litt videre enn kun bedrifter, til samtlige aktører som opererer i forskjellige markeder. Bakgrunnen for dette er at i gjenkjøpssammenheng består ofte samarbeidet mellom utenlandske aktør, norske forsvar og den norske leverandøren. Videre er det regjeringen som har sørget for motivasjonen til samarbeid mellom den norske og utenlandske aktøren.

Det ideelle utgangspunkt for inngåelse av en allianse er at det er to relativt likeverdige partnere med komplementaritet i produkter og infrastruktur. Det vil si to bedrifter som har hver sine produkter som utfyller hverandre og ingen overlapp mellom kunder eller andre interessekonflikter. Slike er det dog uhyre sjeldent. Det er derfor viktig at begge parter forstår at noen fordeler går til den andre parten (Wille, 1996). Han foreslår videre at det i det lange løp må være slik at det oppstår en vinn-vinn-situasjon og at begge parter har fordeler av avtalen. ”Det har vist seg å være helt avgjørende for suksess at det er en gjensidig forståelse før alliansen inngås med hensyn til mål, intensjoner og hvordan forskjellige kritiske situasjoner skal takles” (Wille, 1996:288). Et dilemma norske bedrifter risikerer når de inngår samarbeidsavtaler med store internasjonale bedrifter er at de kan bli viet liten oppmerksomhet. I alle allianser bør det følgelig tilstrebes jevnbyrdighet med hensyn til kompetansebidrag så langt som mulig. ”Samarbeidet må med andre ord være basert på gjensidig avhengighet” (Wille, 1996:289).

Videre brukes strategiske allianser om ”*Various types of interfirm strategic alliances are used by firms to enter and compete in international markets*” Bradley (2005:240). Bradley bemerker her at forskjellige typer av strategiske allianser brukes av bedrifter for å entre og konkurrere i internasjonale marked. Han sier videre at strategiske allianser gir bedrifter tilgang til blant annet teknologi, marked, produkt og prosess, såkalt ”know-how”. De ulike formene for strategiske allianser er i følge Bradley er marketing partnership, franchising, licensing og joint ventures. Disse alliansene vil gi ulik for utbytte for partene, hvor graden av samarbeid er sterkere i joint ventures enn i marketing partnership. ”*As strategic alliances are nurtured and grow over time, the partner firms may form closer alliances or bonds*” Bradley (2005: 242). Dette viser at over tid vil den strategiske alliansen bli sterkere på bakgrunn av erfaring og bedre forståelse av hverandre. Det er ikke alltid den utenlandske aktøren er interessert i å inngå langvarige samarbeid. Det første en bedrift derimot må gjøre er å opprette kontakt med den potensielle utenlandske samarbeidsparten.

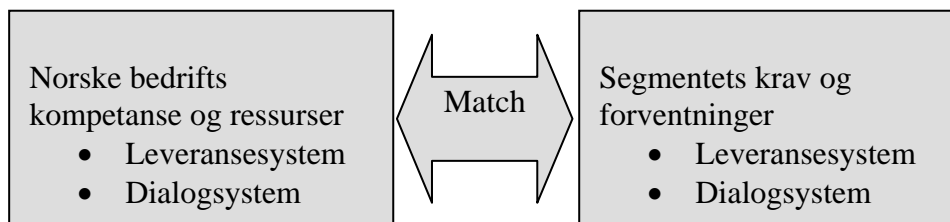
3.2 Opprette kontakt

Å finne bedrifter hvor det er synergi, og et produkt eller tjeneste som kan være av verdi for den utenlandske og norske bedriften er viktig. Vi vil i dette kapitlet ta for oss hvordan den norske bedriften bør fokusere på å tilpasse produkter slik at de kan være av interesse for de utenlandske aktøren. Vi vil gi en kort innføring transaksjonskostnadsteori, og en bedrifts fokus på transaksjoner i motsetning til kundeorientering fokus på relasjoner.

3.2.1 Produktmatch

Mye av jobben med å få i stand en gjenkjøpsavtale for en norsk bedrift består i å finne utenlandske kunder som både har gjenkjøpsbehov og produkt eller tjenester som en norsk bedrift kan oppfylle. Det er viktig at de norske bedriftene har et aktivt forhold til denne prosessen for selv om de utenlandske leverandørene har blitt pålagt gjenkjøpskrav, har de fortsatt egne krav som må oppfylles. Leverandøren av produkter eller tjenester må som regel være proaktive fordi kunden selv i mange tilfeller ikke formulerer problemet som må løses, selv eller ikke vet hvordan det kan løses. Kunnskap om kunden er det som regel lettest å skaffe seg i etablerte kundeforhold (Nes og Biong, 2003). ”*Løsningen må så langt det er mulig presenteres i form av hva de bidrar med av verdiskaping for kunden*” (Nes og Biong 2003:246).

Potensiell kunder er de som ennå ikke er inne i porteføljen til en norsk bedrift, men som det arbeides systematisk med å rekruttere (Selnes, 1993). Innsalg til nye kunder er en aktivitet de fleste bedrifter er meget godt kjent med. Det som man kanskje ikke er like bevist på er hvilken relasjon man ønsker å opparbeide mot kunden. Når man har identifisert segmentene i et marked må bedriftene vurdere i hvilken grad de har kompetanse til å betjene kundene slik at man kan etablere langsiktige kunderelasjoner. Forsvarsdepartementet ønsker nettopp at gjenkjøpsavtalene skal bidra til at norsk næringsliv får tilført ny teknologi, kompetanse og markedsmuligheter (<http://odin.dep.no>). Gjennom langsiktige samarbeid er det større sjanse for at det skal skje. Selnes (1993:52) har i figuren nedenfor vist hvordan en bedrift kan prøve å ”matche” egen bedrifts kompetanse og ressurser mot de krav og forventninger kundene vil ha til sin leverandør.



Figur 3.2 Produkt og tjenestematch (Selnes, 1993:52).

”Målet med en produktstrategi er å tilby markedet produkter og tjenester som løser kundens problem mer effektivt enn konkurrentenes produkter” (Selnes, 1993:99). I forsvarsindustrien er det en stor utfordring å ha fleksible løsninger og forandring krever store ressurser. Nøyte analysering av markedet og potensielle kunder er derfor ekstra viktig. Det er to måter å tilby kunden verdi. Enten ved å lage produkter eller tjenester som løser kundens problemer bedre eller billigere enn konkurrentene. Ifølge Selnes (1993) gjør mange bedrifter den feilen å se på markedet som om alle kundene har samme behovene, eller at man prøver å selge ett produkt som kan dekke flere behov.

Segmentering og posisjonering betyr at bedriften ønsker å differensiere seg ved å satse på et mindre marked framfor hele markedet. Det er også slik at forsvarsindustrien og annen industri oppnår dette ved et tettere samarbeid. En bedrift må kunne levere et produkt eller tjeneste som svarer til kundens behov, det er derfor viktig at kompetansen og ressursene en bedrift besitter

matcher ren potensiell kunde. I forsvarsindustrien vil hver eneste kunde mest sannsynlig kreve individuelle tilpasninger, men og kanskje helt unike produkter eller tjenester.

3.2.2 Transaksjonskostnadsteori

Transaksjonskostnadsteori omhandler organiseringen av transaksjonene mellom bedriftene, og kostnadene som knytter seg til å gjennomføre disse. Nes og Biong definerer transaksjon som *”den enkelte økonomiske episoden, eksempelvis det enkelte kjøpet og salget”* eller som *”en kortvarig hendelse med en klar, avgrenset begynnelse og slutt”* (Nes og Biong 2003:118). Ronald Coase var den første som presenterte konseptet om transaksjonskostnader i *”The Nature of the Firm”*. Der hevder han at noen økonomiske transaksjoner best kan utføres i et marked basert på konkurranse, mens andre transaksjoner best kan foretas i en bedrift (*”hierarki”*). I markedet er det prisen som styrer de økonomiske transaksjonene, og effektivitet oppnåes gjennom priskonkurranse. I bedriften må transaksjonene ha hierarkisk styring, da ved hjelp av blant annet regler, instruksjoner og arbeidsrutiner (Besanko et al., 2004).

Videre kommer Coase frem til at transaksjonskostnader er kostnader i markedet som går utover bedriftens rene produksjonskostnader, (Besanko et al., 2004). Dette er kostnader som oppstår i forbindelse med varebytte mellom aktører i markedet. Slike kostnader kan ha ulike opprinnelse, og de kan oppstå som en følge av forhandlinger, informasjonsinnhenting og kontraktsskriving. De kan oppstå når en eller flere av partene opptrer opportunistisk, eller når man forsøker å hindre opportunistisk atferd (Besanko et al., 2004). Disse kostnadene betegnes i teorien som transaksjoner, og de vil variere ut fra egenskaper ved produkt og markedsform. Hensikten med transaksjonskostnadsteori er at den behandler hvordan bytterelasjoner mellom aktører skal koordineres, slik at man minimerer de totale kostnader ved samhandling. Dette gjør man ved å velge ulike kombinasjoner mellom pris og autoritet. Transaksjonsteori bygger på en underliggende antagelse om at økonomiske aktører søker effektive tilpasninger (Williamson, 1975).

Det er allikevel enkelte egenskaper ved noen typer transaksjoner som kan medføre kostnader av å gjennomføre dem. Det kan være kvalitetsforskjeller mellom produkter, tjenester og leverandører som gjør det vanskelig å bruke prisen som eneste styringsmekanisme ved beslutninger om kjøp og valg av leverandør. Effektivitetshensyn vil medvirke til at aktøren velger den organisasjonsform, som vil gi de laveste transaksjonskostnadene, det være seg

marked, relasjon eller innen en bedrift (Nes og Biong, 2003). Hva som bestemmer organisasjonsform er egenskaper ved transaksjonene og antakelser om menneskelig atferd.

I henhold til Reve et al.,(1995) vil fokuset flytte seg fra transaksjon til relasjon etter hvilket kundeforhold man etablerer. Dette kundeforholdet vil igjen være avhengig av hvilke produkter og strategisk orientering bedriften vektlegger. Reve et al.(1995) skiller mellom råvareorientering, produksjonsorientering, produkt- og markedsorientering og kundeorientering. Vår prestudie ga oss signaler om at sammen med et sterkt fokus på kundeorientering er bedriften også nødt til ha det riktige produktet til en riktig pris. Pris og produkt er to av konkurransefaktorene i en produkt- og markedsorientering. Dette kan bety at bedriften bør være oppmerksom på de kostnader som medføres i selve transaksjonen, så etter hvert bygge opp et godt kundeforhold.

I kundeorientering blir produktet enda mer spesialtilpasset, og bedriftens evne til å løse kundens spesielle behov vil være enda mer sentralt. Dette behøver da ikke være knyttet direkte til selve produktet, men egenskaper rundt relasjonen mellom kunde og bedrift. Det tar derimot tid å bygge opp slike relasjoner og man må være tålmodig før man kan forvente lønnsomhet på bakgrunn av kundeorientering (Reve et al.,1995). Vi vil derfor i det neste underkapittelet komme nærmere inn på relasjoner og hva man bør fokusere på for å få til et vellykket og langvarig samarbeid.

3.3 Etablere relasjoner

Under dette punktet i oppgaven har vi valgt å fokusere på hva bedrifter gjør med tanke på langvarige samarbeid. Med tanke på at industrielle samarbeidsavtaler som oftest innebærer store kostnader og spesialisering, er det desto mer viktig at man etablerer langvarige relasjoner. Vi har valgt å fokusere på relasjonsutviklingsprosessen til Nes og Biong (2003). Slik håper vi å avdekke de forskjellige stadiene en bedrift går igjennom i arbeidet med gjenkjøp.

3.3.1 Relasjonsmarkedsføring

I forsvarsindustrien er det fundamentalt at relasjoner er et prioritert område. Slik Hunt et al., ser det, er relasjonsmarkedsføring: ”*the partnering involved in relational exchanges between*

manufacturers and their goods' suppliers, as in "just-in-time" procurement and "total quality management" (Hunt et al., 2006:3). På bakgrunn av dette vil en bedrift i forsvarsindustrien måtte forholde seg til relasjonsmarkedsføring. Det er mange grunner til at en bedrift engasjerer seg i å etablere en relasjon med en kunde. Generelt kan det sies at ved å samarbeide i en relasjon kan begge parter oppnå en merverdi ut over det de kan få i et vanlig kunde-leverandør forhold. Resultatet kan være blant annet standardiserte produkter eller tjeneste. Jackson (1985:2) definerer relasjonsmarkedsføring som *"marketing oriented towards strong, lasting, relationships with individual accounts"*. Gummesson (2004:1) definerer det helt enkelt som *"Relationship marketing is marketing based on interaction within networks of relationship"*.

Med tanke på at forsvarsindustrien er et relativt lite og lukket marked bør relasjonsmarkedsføring være et prioritert område. Fordi en kunde kan være vanskelig å få tilbake når den først er mistet, er det bedre å holde på dem når de har blitt kapret. Fordi produktene eller tjenestene er så spesialisert og tilpasset kunden, øker sjansen for at kundeforholdet vil vare, i det minste i avtaleperioden (Nes og Biong, 2003). Berry (1983) påpeker at relasjonsmarkedsføring er en strategi. *"RM is a strategy to attract, maintain and enhance customer relationships"* (Mattson, 1998:38).

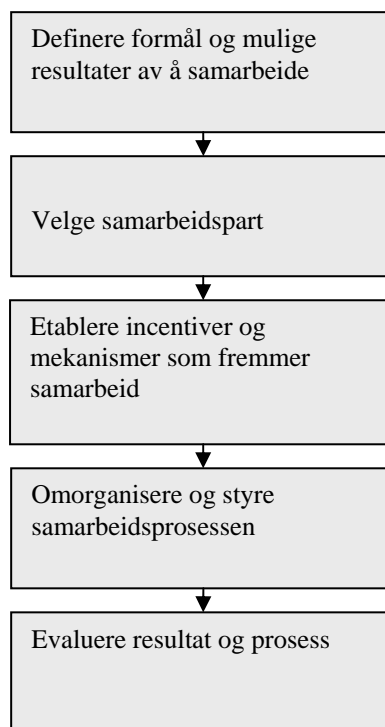
Målet med relasjonen er jo at det skal oppstå bærekraftige transaksjoner av verdi mellom partene som er involvert. Derfor passer definisjonen til Parvatiyar (1996) godt: *"RM is the process of cooperating with customers to improve marketing productivity through efficiency and effectiveness"* (Mattson, 1998:38). Det ligger en utfordring i og en risiko i å satse på relasjonsmarkedsføring ovenfor kunder som i bunn og grunn er transaksjonsorientert. Her ligger det en utfordring for bedrifter til å overbevise om at det ligger merverdier i et langvarig forhold.

Relasjonsmarkedsføring i forbindelse med markedstilbud hevder at en bedrifts markedstilbud kan bli en ettertraktet ressurs for den andre partens strategi (Hunt et al., 2006). For en norsk bedrift som kan tilby gjenkjøp i kontrakten vil dette gi et ekstra incentiv for å inngå langsiktige kontrakter. *"The more valuable the supplier's market offerings are, the more desirable the ongoing relationship becomes"* (Hunt et al., 2006:81). Selv om gjenkjøpsfordelen bare omfatter en enkelt avtale vil det være en mulighet for bedriften å overbevise den utenlandske aktøren om at en langvarig relasjon vil være fordelaktig.

”Because partners that deliver superior benefits will be highly valued, firms will commit themselves to establishing, developing, and maintaining relationships with such partners” (Hunt et al., 2006: 83). Disse fordelene (benefits) vil kunne være reduserte transaksjonskostnader, pålitelige leveranser, og bedre tilpassede produkter.

3.3.2 Relasjonsutviklingsprosessen

Prosessen med å bygge opp og lede kunde-leverandør relasjoner kan deles inn i fem trinn. Det innebærer at det utvikles tette økonomiske, teknologiske og sosiale bånd mellom partene. Dette for å kunne oppnå fordeler de ellers ikke kunne oppnå (Nes og Biong, 2003). Et viktig element i en kunde-leverandør relasjon er begge bidrag til gjennom samarbeidsprosessen.



Figur 3.3. Relasjonsutviklingsprosessen (Nes og Biong, 2003:152).

Definere mål

I prosessens første trinn ligger hovedfokus i å analysere om bedriften og kunden er best tjent med en konkurranse- eller samarbeidsstrategi. En viktig oppgave blir å avklare hva bedriften vil oppnå for sin del ved å samarbeide med kunden, og hva kunden vil oppnå. *”Viktige faktorer er behovet for spesifikke investeringer, usikkerhet i omgivelsene, mulighet for å evaluere den andre parts innsats samt hvor lett det er å måle resultater”* (Nes og Biong, 2003:152). I

tilfellet med gjenkjøp er det mulig at de internasjonale bedriftene først og fremst er ute etter å oppfylle kravene fra Norge og ikke er maksimalt ute etter et tett samarbeid.

Ifølge Nes og Biong (2003) vil det lønne seg for bedrifter å etablere relasjoner med kundene med tanke på bedre salgsutvikling, bedre kontroll over kostnader, bedre avkastning på investert kapital, men større press på priser og marginer. Ikke minst vil inntektene blir mer stabile, tilgangen til nye markeder bedre, og ikke minst tilgang til kundens kompetanse som er et av hovedelementene i gjenkjøpsfilosofien til Norge. ”*For gjenkjøp spesielt er målsettingen å opprettholde og styrke norsk forsvarsindustri kompetanse, kapasitet og markedsmuligheter*” (Bjørk og Skøelv, 2006:15). Fordelene for bedriftene gjennom et samarbeid vil kunne være kostnadsreduksjoner, inntekstøkninger, kontroll over og adgang til kritiske ressurser og sosialt utbytte. For at det skal være grunnlag for et varig samarbeid vil kunden se på om et bedre resultat vil kunne bli oppnådd på annen måte. Etter å ha undersøkt det og det ikke er tilfelle, vil avgjørelsen være enda sikrere.

Når en kunde kun er opptatt av egen gevinst, vil man kunne si at kunden opptrer opportunistisk. Hvis opportunistisk opptreden ikke er tilfellet, vil det ligge til rette for et langvarig samarbeid. Her ligger trolig det meste av ansvaret på det norske selskapets skuldrer siden de har fått en mulighet som sannsynligvis ikke ville ha budt seg uten gjenkjøpskravene. Det er dog ifølge Nes og Biong (2003) slik at et kunde-leverandør forhold ikke er et nullsumspill hvor den ene tjener penger og den andre taper. Det er gjennom kommunikasjon og forhandlinger mulig å utvikle løsninger som begge vil tjene på. Relasjonsutvikling er et resultat av gjensidig innsats.

Velge samarbeidspart

Å velge samarbeidspart er det andre trinnet i relasjonsutviklingen. Samarbeid innebærer at partene utfører aktiviteter sammen, men også at de trekker på hverandres ressurser for å nå målet med samarbeid. Oppgaven blir å knytte til seg en samarbeidspart som både har de riktige ressursene, ferdighetene og evnene til å innfri målene. Det må og være motivasjon og samarbeidsvilje til å jobbe i henhold til de retningslinjene som er etablert (Nes og Biong, 2003).

”*Valg av samarbeidspart for bedriften innebærer to hovedoppgaver: etablering av kriterier for å velge riktig samarbeidspart og fremgangsmåte som sikrer at bedrifter velger en samarbeidspart som oppfyller kriteriene. Nes og Biong påpeker at ”samarbeid både krever at*

partene i relasjonen utfører aktiviteter sammen, men også at de trekker på hverandres ressurser for å nå målet med samarbeidet” (Nes og Biong, 2003:157).

Det forholdet som dermed oppstår innebærer at begge partene overlater oppgaver til den andre for å få dem utført. Fordi bedriftene blir avhengige av den andre bedriftens kvalifikasjoner må den ha virkemidler for å styre relasjonen. Geringer (1991) støtter opp om dette ved å hevde variablene for å velge en partner kan være håndfaste eller ikke, menneskelige eller ikke. Det kan for eksempel være tekniske kunnskaper, erfarne ledere, og tilgang til markedsføring og distribusjonskanaler. Det som ofte blir resultatet er at partene opererer opportunistisk ved at de velger løsninger som gagnar dem selv best mulig. En slik atferd kan redusere verdiskapningen, men som er vanskelig å unngå. Det som da blir viktig er å knytte til seg en samarbeidspartner som både har de riktige ressursene og evnene til å innfri målene ved samarbeidet samtidig som den har motivasjon til å samarbeide etter de felles retningslinjene som er etablert (Nes og Biong, 2003).

Incentiver

Å etablere incentiver og mekanismer som fremmer samarbeid og som videreutvikler det, er det tredje trinnet i relasjonsprosessen. Det er generelt slik at begge parter skal oppleve det som mer fordelaktig å fortsette å utvikle samarbeidsforholdet enn å svekke eller bryte det. Virkemidler som kan bidra til motivasjon for langsiktighet er et nøkkelement. ”The use of incentives in partnering and alliancing has been seen as an important way of reinforcing collaboration in the short term and helping to build trust between clients and contractors in the long term” (Breshnen og Marshall, 2000:1). Det er to typer incentiver som er av betydning her, de økonomiske og ikke-økonomiske incentivene. Med økonomiske incentiver menes både forventningene til fremtidige resultater samt de løpende resultatene som skapes. Mens utsiktene til å få økonomiske incentiver i etableringsfasen er viktige, må samarbeide også gi konkrete resultater. Økonomiske incentiver er dermed et virkemiddel for å få etablert samarbeid og for å holde det ved like. ”Financial incentives may be useful to reinforce ”calculative trust”, based upon the rational pursuit of financial self-interest...” (Breshnen og Marshall, 2000:12). Det som her blir poengtert er at økonomiske incentiver kan resultere i opportunistisk opptreden. Gjengkjøp kan hjelpe til å få etablert kontakt og avtaler, men det er opp til bedriften selv å levere slik at et langvarig samarbeid kan vare.

Spesifikke investeringer regnes som investeringer som ikke har noen annen anvendelse enn i samarbeidsforholdet. Hvis samarbeidet ryker vil investeringen dermed være tapt. Den som har foretatt investeringen vil derfor ha en egeninteresse i å beskytte disse og dermed også samarbeidet. Avkastningen blir på den måten større jo lenger samarbeidet varer. Løpende investeringer som gjøres i løpet av samarbeidsforholdet kan og ha den effekten at de signaliserer forpliktelse og engasjement fra partenes side. De bidrar til effektiviseringsgevinster og de binder partene sammen på grunn av byttekostnadene som oppstår. Ikke økonomiske incentiver representerer de løpende resultatene som skapes som følge av at det samarbeides over tid, men som er vanskelige å måle økonomisk. Eksempler kan være hevet kompetanse, nye produkter, forbedrede arbeidsprosesser og bedr renommé. Ifølge Nes og Biong (2003) viser undersøkelser at ikke-økonomiske forhold har en stor innvirkning når kunder evaluerer nytten av relasjoner med sine leverandører.

Gjensidig avhengighet kan og virke positivt inn på et samarbeid.. Gjensidig avhengighet kan utvikles ved at partene er viktige for hverandre økonomisk kompetanse og spesialtilpassede produkter eller tjenester. Å foreta gjensidig spesifikke investeringer i forholdet kan og føre til at det oppstår gjensidig avhengighet. Ensidig avhengighet kan på den andre siden føre til lavere effektivitet, utilfredshet og eventuelt brudd. Ved å delta i bestemte investeringer vil en bedrift kunne utvikle en unik kompetanse av verdi for sin samarbeidspartner som igjen vil gjøre samarbeidspartneren gjensidig avhengig. Dette kan føre til en nøytralisering av en opportunistisk partner som er ute etter å utnytte avhengigheten og verdien av samarbeidet (Gjalt et al, 2000).

Personlige bånd har i prinsippet som funksjon å etablere målfelleskap gjennom sosialisering og utvelgelsesprosedyrer. Personlige bånd har forskjellige effekter og dimensjoner. Nes og Biong (2003) fremhever som viktig, er å ha en fast kontaktperson, som selgeren i et kunde-leverandør forhold som forventes å kjenne kunden og egen organisasjon. ”*Dyktige personer som kunden kjenner, bidrar til å øke sikkerheten for at kunden får gode løsninger og den verdiskaping som forventes*” (Nes og Biong, 2003:165).

Tillit regnes av mange som ett av de sentrale elementene i velfungerende kunde-leverandør-relasjoner. Det kan ofte være vanskelig å skrive dekkende kontrakter når omgivelsene er usikre. Under slike omstendigheter vil tillit bidra til å redusere transaksjonskostnadene. Dette fordi avtaler kan gjøres mindre spesifiserte fordi markedsfører og kunde regner med at de

kommer til enighet hvis forutsetningene skulle endres. Tillit er ikke noe en bedrift har men noe en må gjøre seg fortjent til. Kvalitet, pålitelighet og den personlige kontakten til kunden er områder hvor tillit blir skapt eller tapt (Nes og Biong 2003).

Kontrolltiltak har som hensikt å overvåke at avtaler og retningslinjer blir fulgt og at resultater blir nådd. En grunn til å kontrollere er å unngå at den andre part unnlater å gjøre som avtalt og opptrer opportunistisk. Det er mulighet for at slike tiltak vil bli oppfattet som mangel på tillitt og virke mot sin hensikt. Det kan være en fordel at kontroller blir gjort hyppig som et uttrykk for engasjement og fremstilt på en motiverende måte (Nes og Biong, 2003).

Samarbeidsprosessen

Den fjerde fasen i relasjonsutviklingsprosessen består i å styre selve samarbeidet mellom leverandør og kunde. Hensikten med prosessen er å arbeide for at målene med relasjonen blir oppnådd. Relasjonsprosessen deles opp i tre deler, initieringsfasen, interaksjonsfasen og evalueringsfasen. Initieringsfasens hensikt er å forene partenes mål og avdekke hvilke ressursinnsats og rollefordeling som er nødvendig for å nå målene med relasjonssamarbeidet. Organiseringen starter med at begge partene definerer konkret hvilke klare mål de har for seg selv og fellesskapet. Dette vil kunne avdekke hvilke ressurser som vil være nødvendige i form av tid, penger, utstyr og mennesker. Denne avklaringen vil kunne vise hvilket engasjement partene legger i samarbeidet, og kan således gi indikasjoner på samarbeidet. Med tanke på at det er to parter som bidrar til å skape resultater er det videre naturlig at det dannes en oppfatning om hvordan resultatene skal deles partene imellom, både de økonomiske og ikke-økonomiske (Nes og Biong, 2003).

Interaksjonsfasen styres gjennom de deltakende funksjoner, personer, rutiner og aktiviteter. Hensikten med denne fasen er å sikre retningsvalg og tilpasninger for å nå målene med samarbeidet og å innhente informasjon til læring og utvikling i forholdet. Gjensidig kontakt og informasjonsutveksling eller interaksjon mellom kunde og leverandør kan motvirke at det forekommer informasjonsasymetri fordi delt informasjon er nødvendig for tilpasninger og et godt fungerende forhold. Grad av åpenhet i samarbeidsprosessen avhenger av nærhet i relasjonen, relasjonens art og dens varighet. Hvis en eller begge parter antar at forholdet vil være kortvarig er det ofte vanskelig å få til utstrakt åpenhet og utveksling av informasjon. Klar rollefordeling, kommunikasjon og felles systemer for planlegging av og utførelse av

oppgaver vil hjelpe til å oppnå at oppgaver utføres i overensstemmelse med forutsetningene for samarbeidet (Nes og Biong, 2003).

Evaluering

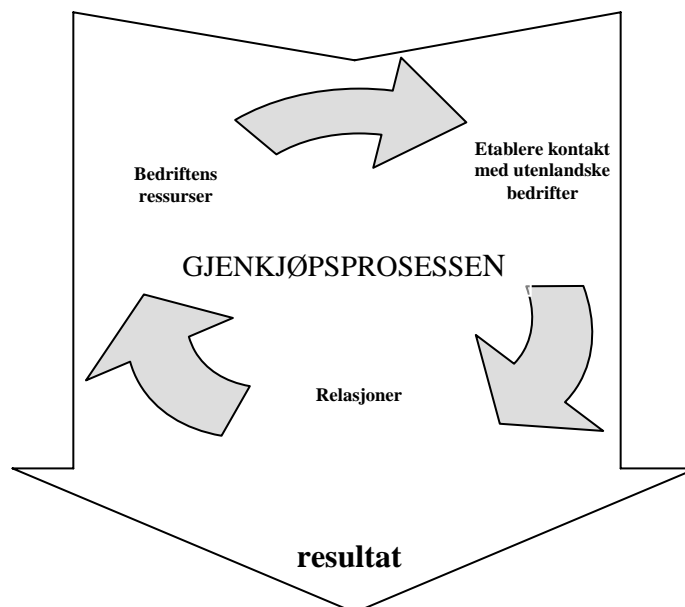
Det femte og siste ledd i relasjonsprosessen er evaluering av resultater og prosessen. Hensikten er å dokumentere resultater og et middel for å korrigere avvik og justere kursen, til å definere nye mål, og dermed bidra til innovasjon og utvikling av kunde-leverandør forhold. Grunnleggende spørsmål i evalueringsfasen kan være: I hvilken grad er målene oppnådd? Hvordan har prosessen fungert? Har samarbeidspartene de riktige egenskapene, både evner og motivasjon? Finnes det bedre alternativer? Hvordan resultatene måles er av stor betydning for å tolke hvordan partene ser på utbyttet de har hatt av samarbeidet. Defineringsen av formålet vil derfor ha innvirkning. Økonomiske formål kan være enklere å målsette og evaluere i ettertid enn de ikke økonomiske formålene. Noen prinsipper bør legges til grunn når det skal evalueres. Tilfredshetsmåling bør standardiseres slik at de kan sammenlignes med målinger for andre bedrifter og bransjer.

Når det gjelder internasjonale relasjoner som er akkurat hva gjenkjøp omhandler er det noen forskjeller. Hovedgrunnen til dette er kulturelle forskjeller. Kultur påvirker relasjoner på tre nivåer ifølge Nes og Biong (2003). Bedriftskultur som opererer på organisasjonsnivå, profesjonskultur som er det verdssystem og den praksis som gjelder i en bransje og nasjonal kultur som er de kulturelle fellestrekk som kjennetegner en nasjon. Det er denne sistnevnte faktoren som er spesiell for internasjonale relasjoner og som kommer som en ekstra dimensjon i kunde-leverandør eller leverandør-distributør relasjonene. Det tillitskapende arbeidet er spesielt viktig fordi det er ekstra utfordrende og vanskelig å skape tillit når kulturelle forskjeller er tilstede. Forståelse av tilpasning til, følsomhet for og kunnskap om aktuelle nasjonale kulturer kan redusere problemene som kan oppstå.

3.4 Syntese

For bedre å forklare hvordan bedriftens ressurser, hvordan bedriftene får kontakt med kunder, samt betydningen av relasjoner henger sammen, har vi konstruert en syntese. Syntese defineres som *"the combination of components to form a connected whole"* (www.askOxford.com). Bakgrunnen for at teorikapitlet er delt inn i disse tre delene er på bakgrunn av prestudiet vårt, der vi har hentet inn mye informasjon om gjenkjøp, og gjennomført intervjuer med

ressurspersoner i Innovasjon Norge og Forsvarets Logistikkorganisasjon. Figuren under illustrerer hvordan prosessen kan se ut for en norsk bedrifts arbeid med gjenkjøp. Noen av stegene overlapper hverandre og tar for seg deler av samme fokus. Det modellen skal fremstille er hvordan "prosessen" ikke nødvendigvis henger sammen kronologisk. Bedriftens ressurser må ligge til grunn for at det skal være noe hensikt å forsøke seg på gjenkjøpskontrakter. Det må opprettes kontakt med utenlandske bedrifter før langvarige relasjoner kan etableres, men de må hele tiden arbeides med gjennom hele prosessen. Noen av stegene overlapper hverandre og tar for seg deler av samme fokus. Gjenkjøpsprosessen vil være et kontinuerlig arbeid med alle tre teoretiske elementene som sammen vil føre til resultatet i nederste delen av modellen.



Figur 3.4 Gjenkjøpsprosessen.

For at en bedrift skal kunne bruke gjenkjøp som en mekanisme til å nå nye markeder og bedrifter, må de være i besittelse av nok ressurser. Dette gjelder monetære, fysiske, humane, organisasjonelle og relasjonelle ressurser. I forsvarsindustrien er det stor forskjell på de bedriftene som har ressurser til å avsette tid, penger og personell for å holde seg oppdatert og følge opp alle sine relasjoner. Sammen med ressurser er det grunnleggende at bedriftene forholder seg aktivt til nettverksbygging. Selv om forsvarsindustrien er et relativt lukket marked er norske bedrifter avhengige av å jobbe aktivt for å synliggjøre seg for store utenlandske bedrifter.

Hvis en bedrift har klart med sine ressurser og nettverk å komme i kontakt med en utenlandsk leverandør, er det sannsynligvis fordi de har et produkt eller en tjeneste som er relevant for den utenlandske leverandøren. Sammen med ressurser og nettverk vil produkt match være nøkkelen til å inngå en gjenkjøpsavtale. Vi er også interessert i å fokusere på transaksjonskostnadsteori som et incentiv for å få til lengre samarbeidsavtaler.

Som forsvardepartementet uttaler er et av målene med gjenkjøp å hjelpe norske bedrifter til å inngå langsiktige samarbeidsavtaler med utenlandske aktører. Etter at en gjenkjøpskontrakt er signert er det mye opp til den norske bedriften om den kan bygge en så god relasjon at det er mulighet for et lengre samarbeid. Dette er ofte målet med tanke på bedre deling av teknologisk informasjon. Hvert punkt i denne syntesen legger vekt på hva vi har forstått er av de mest elementære fasene og områdene i prosessen med gjenkjøp.

4.0 Metode

I dette kapitlet vil vi vise hvilken metode vi har benyttet oss av for best mulig å kunne svare på vårt forskningsspørsmål. "Metode betyr planmessig fremgangsmåte. Men det finnes ikke en planmessig fremgangsmåte som passer for alle forskningsspørsmål. Fremgangsmåten må tilpasses det som skal gjøres, og det som skal gjøres avhenger av problemstillingen" (Nyeng, 2004:187). Johannessen et al. (2004) hevder at det egentlig er mer korrekt å bruke forskningsspørsmål og ikke problem siden det ikke alltid er et problem man skal løse, men svar på et eller flere spørsmål. Forskningsspørsmålet bidrar til å avgrense og gi retning til det videre arbeidet og styrer valget av metode. Forskningsspørsmål består ifølge Johannessen et al. (2004) hovedsakelig om å besvare to spørsmål: hva og hvem som skal undersøkes. I vårt forskningsspørsmål har vi tatt hensyn til begge disse faktorene. Gjenkjøp er *hva* og bedriftene er *hvem* som skal undersøkes og analyseres.

Metode, av det greske ordet "methodos" betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Vi vil derfor i neste underkapittel vise vårt valg av forskningsdesign, før vi ser nærmere på selve innsamlingen av data og evalueringen av de innsamlede data, og til slutt vil vi se på vår rolle som forsker og de etiske utfordringene vi har hatt.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan defineres som en handlingsplan som skal gi forskeren retning i prosessen med å samle, analysere og tolke data tilknyttet det forskningsspørsmålet en har (Yin, 1994). Forskningsdesign kan forstås som en overordnet plan for undersøkelsen, med utgangspunkt i problemstillingen (Johannessen et al., 2004). En forsker starter med forskningsspørsmålet og vurderer hvordan det er mulig fra start til mål å gjennomføre undersøkelsen. I vårt tilfelle mener vi at casestudie vil være den mest fordelaktige metoden for å svare på forskningsspørsmålet vårt.

Tradisjonelt er kvantitative metode mest benyttet i naturvitenskapen og tilhører det positivistiske tankesettet. Kvalitativ metode derimot har blitt sett på som best egnet i samfunnsvitenskapelig forskning (Jacobsen, 2000). Som Nyeng (2004:187) sier er "*kvantitative studier tallenes tale, men det kvalitative er tekstenes tale*". Kvalitative forskningsoppdrag preges av dybdeinformasjon av få informanter, men en nærhet til kilden

hvor man får vite mye om et lite utvalg. Ved å velge en kvalitativ tilnærming søker man å få en forståelse av et problem eller et begrep. Creswell (1998) peker på en rekke faktorer når forskeren ønsker å benytte seg av en kvalitativ tilnærming. En av disse faktorene er om temaet er lite forsket på tidligere, og man ønsker å få en fyldigere beskrivelse av et fenomen. Dette gjelder spesielt for det forskningsspørsmålet vi har valgt, og derfor var det mest naturlig å velge kvalitativ forskningsdesign.

4.1.1 Eksplorativt og deskriptivt design

Eksplorativ design har hovedfokus på å forstå meninger og gi innsikt (Churchill, 1991). For å få en grunnleggende forklarlig om hva problemet eller fenomenet grunner i brukes deskriptiv design. Det er derfor naturlig å spørre om hva problemet består av. Å forstå er ikke en enten/eller operasjon ved at man enten forstår et problem eller ikke forstår et problem. Deskriptiv design handler om å gi en mest mulig nøyaktig beskrivelse av ulike trekk ved enhetene. Hovedforskjellen mellom eksplorativ og deskriptivt design er at deskriptive undersøkelser kan betraktes som rigide men eksplorative karakteriseres ved fleksibilitet (Selnes, 1999). Vi har valgt å fokusere først og fremst på deskriptive fordi det brukes ofte om man ønsker å beskrive en situasjon eller tilstand samt at man er opptatt av å finne sammenheng mellom de variablene som skal studeres.

Vi forstår som regel et problem i forskjellige grader av dybde. Det er da naturlig å stille spørsmålet: ”hvorfor” i eksplorativ design. Vi har benyttet oss av relevant litteratur og av ”eksperter” og ”informanter” som besitter spesiell kunnskap om fenomenet vi har undersøkt, (Johannessen et al., 2004). Det tredje trinnet i forskningsdesign er den kausale designen som prøver å forklare årsakene til problemet eksisterer som eksisterer (Johannessen og Olaisen, 2006). I denne oppgaven er vi interessert i å finne de faktorene som er felles for bedrifter som arbeider med gjenkjøpsavtaler. Det vil derfor være mest korrekt at vi i denne oppgaven velger et deskriptivt design, med eksplorative trekk.

Vi ønsker også å få en bred og helhetlig forståelse av fenomenet vi har undersøkt, og var derfor fleksible med hensyn på hvilken informasjon som ble innhentet, og hvordan det har blitt gjort. Man kan derfor også argumentere for at undersøkelsen vil preges av noe eksplorativ forskningsdesign, samt at vi også ønsker å studere gjenkjøp gjennom å belyse et

tema som er relativt lite kjent, og der det heller ikke finnes særlig mye teori som kan danne et utgangspunkt for prosessen for å kartlegge den spesifikke situasjonen.

4.1.2 Casestudie

”Ordet case kommer fra latin casus som betyr ”tilfelle” (Johannessen et. al 2004:80). Yin (1989:23) definerer casestudiet på følgende måte: *”En empirisk undersøkelse som ser på et fenomen i dets virkelige kontekst, hvor grensene mellom fenomenet og konteksten ikke går klart frem, og mange beviskilder tas i bruk for å besvare problemstillingen”*.

Casestudier gjennomføres generelt ved hjelp av kvalitative tilnæringer som observasjon eller åpne intervjuer som vi har tatt i bruk, men kan også anvendes kvantitative data og teknikker som eksisterende statistikk og strukturerte spørreskjema. Johannessen et. al (2004) beskriver generelt at caseundersøkelser består kort sagt består av å samle så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen. Generelt er casestudier foretrukket som strategi når man stiller spørsmål som *”hvordan”* og *”hvorfor”* når forskeren har begrenset kontroll over hendelser og når fokuset ligger på fenomener i samtiden innenfor det virkelige liv. Johannessen et. al. (2004) beskriver fire forskjellige casedesign. Enkelt-case-design med en analyseenhet, enkelt-case-design med flere analyseenheter, fler-case-design med en analyseenhet og flere-case-design med flere analyseenheter. Den designen som vi mener passer vår forskning er fler-case-design med flere analyseenheter.

4.1.3 Utvalg

Før vi utformet spørreskjemaet gjennomførte vi en prestudie, hvor vi hadde åpne intervju med en rekke ressurspersoner for å samle inn mer informasjon om gjenkjøp. Dette for å orientere oss bedre om gjenkjøp og hvilke erfaringer ulike ressurspersoner har hatt. Etter dette var vi bedre rustet til å lage et bedre spørreskjema. Utvalget vårt består av bedrifter som vi har plukket ut fra en oversikt over bedrifter som har hatt gjenkjøpsavtaler. Denne oversikten mottok vi av forsvarrets logistikk organisasjon. Vi har også fått oversikt over bedrifter fra NorSupport, som er en nettverksvirksomhet i Nord-Norge eiet av ca 110 små og mellomstore bedrifter. Dette gjorde at vi hadde ett godt utgangspunkt til å velge ut et representativt utvalg. Vi møtte på en del utfordringer underveis med bedrifter som ikke hadde mulighet, eller at rette person var sluttet og at det var for lenge siden de hadde konsentrert seg å jobbe for å få

gjenkjøpsprosjekter. Etter mange telefoner fikk vi et utvalg som representerte vår målgruppe med tanke på størrelse, erfaring og produktkategori.

Utvalget vårt kan deles inn etter hvilket prosjekt de har. Disse prosjektene deles inn i fire kategorier klassifisert med A, B, C og D. Som nevnt tidligere i oppgaven ble det satt krav til prosentandel innen kategoriene. I vårt utvalg er det fem av ti bedrifter som har prosjekter innen kategori A, som er strategiske prosjekter som anses å være viktige både for Forsvaret og forsvarsindustrien. Tre av disse fem har igjen prosjekter innen noen av de andre kategoriene, men hoveddelen består av kategori A. Vi kan derfor si at utvalget vårt består av ca femti prosent som har prosjekter innen kategori A. Videre består utvalget vårt to bedrifter som har prosjekter som kommer innunder kategori D, dette vil si ca tjue prosent. Dette er representativt i forhold til de bedrifter som har gjenkjøpsprosjekter, hvor det er bestemt at kategori D skal begrenses til ti prosent av den totale forpliktelsen (Bjørk og Skøelv, 2006).

4.1.4 Casebedrifter

Vi har intervjuet ti ulike bedrifter innen det som vi har definert som forsvarsindustrien. Vi fikk tilgang til noen av disse bedriftene på bakgrunn av en liste vi mottok fra Forsvarets Logistikkorganisasjon. Videre jobbet vi også ut fra navn på bedrifter og kontaktpersoner som vi fikk av Markedssjef Tore Larsen i Norsupport. Vi lovet respondentene at vi skulle holde deres identitet og bedrift anonym. For å gi et bedre inntrykk av de ulike bedriftene vil vi kort beskrive bedriften og hvilken stilling vår respondent har i utvalgt bedrift.

Case 1

Denne bedriften er en liten bedrift, men med lang erfaring. De tilbyr ingeniørtjenester og produktløsninger til både det sivile og militære markedet, men deres hovedkunde er forsvaret. I denne bedriften intervjuet vi administrerende direktør. De har hovedsakelig gjennomført tjenester som har vært direkte tilknyttet gjenkjøp. Dette betyr derfor at de i hovedsak har prosjekter innen kategori A, men også noen innen kategori B, som vil si prosjekter som ikke er direkte tilknyttet forsvarets innkjøpte produkt. De ble klar over gjenkjøp gjennom sitt lange samarbeid med forsvaret.

Case 2

Denne bedriften er en del av et større internasjonalt foretak, men har en stor arbeidsstyrke i Norge. I denne bedriften intervjuet vi en av underdirektørene, som har hovedansvar for kontrakter og anbud. Denne bedriften jobber hovedsakelig med tjenester, og har prosjekter innen kategori A, B og C. Dette betyr derfor at de har produkter som både er og ikke er strategisk viktige for forsvaret. Videre har de prosjekter som både er direkte og som ikke er direkte involvert i produktet som det norske forsvaret kjøper. Alle er forsvarsrelaterte prosjekter.

Case 3

I denne bedriften intervjuet vi administrerende direktør. De har ca 80 ansatte i Norge, og er derfor en mellomstor bedrift. Den har vært etablert i over 40 år, og har gjennom denne tiden opparbeidet god kompetanse innen sitt felt. De har også kontorer i utlandet og er en internasjonal bedrift. De har produkter innen kategori C. Det vil si at de har produkter og tjenester som er forsvarsrelaterte, men at prosjektene ikke er strategisk viktig for forsvaret og at de ikke er direkte prosjekter mot det produktet som det norske forsvaret har kjøpt.

Case 4

Denne bedriften har også vært etablert i over 40 år, og har gjennom disse årene vært igjennom flere fusjoner. De har over 1200 ansatte lokalisert over hele Norge. De har jobbet med forsvarselektronikk i de fleste av de årene siden oppstarten. Deres gjenkjøpsprosjekter med både USA og Europa har ført til at bedriften er en erfaren partner innen forsvarsteknologi, og har kunnskap til å hjelpe kunden gjennom hele leveringskjeden fra å idé utvikling og produksjon til service og vedlikehold. De har prosjekter som hovedsakelig går på produksjon, men da er innen kategori A, B og C.

Case 5

Denne bedriften er en stor bedrift men som er nylig fusjonert sammen av flere store forsvarsbedrifter. De er en bedrift med ledende teknologi innen sitt felt, og hadde en god omsetning det siste året. I denne bedriften intervjuet vi en ansatt som har stilling som driftsleder og vedkommende jobber mye med å få gjenkjøpsgodkjenninger. Denne bedriften har videre prosjekter innen alle kategoriene. Selv om de er nyetablert på bakgrunn av fusjonen er dette en bedrift med bred og lang erfaring innen gjenkjøp. De har en del viktige prosjekter som er gjenkjøpsrelaterte, men gjenkjøp er ikke deres eneste eller viktigste fokusområde

Case 6

I denne bedriften intervjuet vi administrerende direktør. Dette er en liten bedrift med under 50 ansatte, men med en stabil arbeidsstyrke og har vært etablert i ca 30 år. Denne bedriften har jobbet mye med og under Kongsberg, og har da hatt nært samarbeid med forsvaret igjennom Kongsberg. Dette har også ført til at de vært klar over muligheten for gjenkjøpsavtaler siden bedriftens start, og andre aktører har kjent til deres produkter og tjenester. De jobber kontinuerlig mot å få godkjent gjenkjøpsprosjekter, og bruker mye ressurser på dette. De har produkter og tjenester hovedsakelig innen kategori A, men også noen produkter som kan overføres til det sivile og derfor også innen kategori D.

Case 7

Denne bedriften er en veletablert bedrift som ble stiftet for over 50 år siden. Vi intervjuet viseadministrerende direktør. De har kontorer i flere av de store byene i Norge, men også i utlandet. Dette er en stor bedrift som hovedsakelig selger til kunder utenfor Norge. Dette vil si at de har bred erfaring i å handle med internasjonale kunder. De designer, utvikler, produserer og leverer løsninger innen kommunikasjonsteknologi. De har prosjekter som har vært direkte relatert til Norge sine kjøp, og det vil da si at de har prosjekter innen kategori A. Gjenkjøp er ikke et hovedprioritert område for denne bedriften.

Case 8

Dette er en av bedriftene som enda ikke har fått fullført sitt første prosjekt innen gjenkjøp. Det er en liten og ”nyetablert” bedrift. De har prosjekter innen forsvarets kategori D, som er flerbruksprodukter. I denne bedriften var vi i kontakt med administrerende direktør. De ble klar over muligheten for gjenkjøp etter samarbeid og salg til forsvaret. De produserer teknologi som kan brukes både til forsvaret, men også til sivile tjenester. De ser på gjenkjøp som en god mulighet til å få utvidet sitt marked.

Case 9

Dette er en av bedriftene som ikke har fått solgt noen av sine godkjente gjenkjøpsprodukter. Bedrift har vært etablert i over 20 år, med kun ni ansatte. Vi intervjuet administrerende direktør, som jobber mye mot forsvaret og mot de utenlandske bedriftene. Siden dette er en liten bedrift er det korte linjer mellom de som tar avgjørelsene og de på ”gulvet”. Denne bedriften har produkter innen kategori A, som er produkter som er strategisk viktige for forsvaret. Av deres omsetning er ca 90 prosent av produktene forsvarsrelaterte.

Case 10

Dette er en av de ”nyere” bedriftene vi har intervjuet. Dette er en liten bedrift med elleve ansatte. Vi snakket med teknisk direktør i denne bedriften. Deres vedtektsfestede formål er handel, rådgivning, utvikling, montasje og tjeneste innen områdene bane, forsvar og samfunnssikkerhet (www.brreg.no). I følge bedriften selv har de prosjekter innen forsvarets kategori D, som er prosjekter som kan være flerbruksprodukter. De ble klar over gjenkjøp på bakgrunn av handel med utenlandske aktører.

4.2. Datainnsamling

”Data er registrerte observasjoner som gjenspeiler og representerer det fenomenet man undersøker ” (Johannessen et al., 2004). I en forskningsprosess kan forskeren velge å samle inn ulike typer data på ulike måter. Det er derimot viktig at forskeren bruker god tid på prosessen med å samle inn data. Det vil si at man tenker gjennom hvordan en kan finne og få de data som reflekterer det fenomenet man ønsker å studere. Forskeren er her også avhengig av å finne frem til ressurspersoner som kan bidra positivt til innsamlingen av data. For oss var det utfordrende å finne de riktige personene, men de fleste var hjelpsomme og kommer med gode tips underveis i prosessen.

I en undersøkelse kan man samle inn både primær- og sekundærdata. Primærdata er de data som forskeren selv samler inn. Det er data som er hentet inn for å understøtte innsamlede sekundærdata. De er også de data som forskeren ønsker å samle inn for å kunne besvare sin problemstilling og forskningsspørsmål. Sekundærdata derimot er data forskerne kan benytte seg av, men som ikke er samlet inn av forskeren selv med forbehold om å brukes til den spesifikke undersøkelsen (Johannesen et al., 2004).

I denne oppgaven har vi benyttet oss av primærdata for å kunne belyse vårt forskningsspørsmål. Dette av den naturlige årsak at det ikke er samlet inn noen tidligere data som belyser vårt tema. Det skal da sies at vi har brukt tidligere rapporter som er skrevet om gjenkjøp for å hente inn informasjon og gi oss en bredere forståelse av temaet, men at vi ikke har analysert disse i vår undersøkelse. De primærdata vi har samlet inn er etter samtaler med ressurspersoner i vår prestudie, og ved å gjennomføre intervju med et utvalg bedrifter. I de neste avsnittene kommer vi nærmere inn på selve intervjuet, og hvorfor vi valgte det som vår kvalitative metode.

4.2.1 Intervju

”Steinar Kvale (1997) karakteriserer det kvalitative intervjuet som en samtale med en struktur og et formål” (Johannsen et al., 2004). Mason (2002) viser til noen grunner for å bruke kvalitative intervju ved innsamling av primærdata. En av dem er at respondentens erfaringer og oppfatninger kommer best frem i en intervjusituasjon hvor respondenten selv er med på å bestemme dialogen i intervjuet. Det er vanskeligere å få frem respondentens ontologiske perspektiv i et strukturert spørreskjema. Vi trengte derfor et semi-strukturert spørreskjema for å kunne belyse vårt forskningsspørsmål, og at vi ville ha en rød tråd gjennom intervjuet. Respondenten fikk på forhånd tilsendt spørreskjema pr e-post, slik at han fikk mulighet til å forberede seg og gjort seg opp noen tanker på forhånd. Ved å benytte oss av et semi-strukturert spørreskjema håpet vi på at respondenten skulle kunne identifisere temaet til hvordan han/hun selv oppfatter det, men at vi samtidig er sikker på å få besvart de spørsmålene vi ønsker å ha svar på. Videre hadde vi utarbeidet en liste for oss selv med punkter som vi ønsket at respondenten skulle reflektere over. Fordelen med et intervju på bakgrunn av et semi-strukturert spørreskjema er at vi underveis kunne korrigere noen av spørsmålene om det var nødvendig.

Det beste ville vært om intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt da det i et slikt intervju er lettere å holde en flytende dialog. Videre er da større mulighet for å skape trygghet hos respondenten, og sørge for en bedre relasjon. På bakgrunn av økonomiske og tidsmessige ressurser ble intervjuene gjennomført på telefon. Respondenten fant det også lettere å finne tid til oss ved å gjennomføre intervjuet per telefon. Vi benyttet oss av høyttaler og kunne derfor benytte oss av lydopptaker under intervjuene. Alle respondentene var positive til dette. På denne måten kunne vi begge følge med, og en av oss kunne ta ekstra notater eller spørre tilleggsspørsmål om det ble nødvendig. Hvert intervju ble transkribert slik at vi var sikre på at vi hadde fått med oss alle detaljene.

4.2.2 Utdypning av intervjuguide

Det første vi gjorde var å starte intervjuet med å få godkjenning til at respondenten snakket over høyttaler og at vi fikk tatt opp intervjuet på diktafon. Deretter stilte vi enkle spørsmål om bedriftens antall ansatte og ”levetid”. Dette i henhold til Thagaard (2002) som mener det kan være en bra begynnelse å starte et intervju med enkle spørsmål. Dette kan hjelpe til å formidle respondenten, hvis han er usikker på intervjusituasjonen og hvordan den blir gjennomført. En

enkel start kan også hjelpe oss til å opparbeide tillit hos respondenten, og at han åpner seg mer etter hvert i intervjuet. I mot slutten av intervjuet stilte vi spørsmål vedrørende kjøp av kampfly siden dette er et tema som er mye i mediet. Og vi til da har opparbeidet vår tillit til respondenten slik at vi håpte de ville svare oppriktig på dette spørsmålet. Vi ga dem derimot muligheten for å ikke danne seg opp en mening på bakgrunn av at kan være et spørsmål som ikke bare omfatter økonomiske, men også politiske aspekter.

Intervjuguide trenger ikke følges til punkt og prikke, men det er viktig at alle områdene blir dekket i løpet av intervjuet (Holme og Solvang, 1996). Vi har derfor valgt å stokke litt om på spørsmålene i forhold til hvordan de er gruppert nedenfor, men ønsker å presentere dem i denne rekkefølgen på bakgrunn av hvilket tema de hører til. Under intervjuet prøvde vi derimot å ha en strukturert oppdeling av spørsmål i forhold til tema. I følge Selnes (1999) kan svarene til respondenten bli påvirket av spørsmålsrekkefølgen. Men vi måtte for hvert intervju se an respondentene i forhold til hvor engasjert de var og om de hadde inngått gjenkjøpsavtaler eller ikke. Noen svarte svært utfyllende, og dermed også besvarte spørsmål senere, slik at vi måtte stokke litt om på rekkefølgen. Vi prøvde å gjøre dette etter beste evne for å ikke forvirre og lede respondenten. Naturligvis er forsvarsbransjen preget av en forsiktig omgang med informasjon. Respondentene var tydelig tilbakeholdne og lite villige til å komme med ufullende svar. Med tanke på at vi var ute etter å få inn førstehåndsinformasjon om arbeidet med gjenkjøp hadde vi håpet på noe mer informasjon enn det vi endte opp med.

”Er dere på det internasjonale markedet i dag?”

I dette spørsmålet ønsket vi å finne ut om bedriften har internasjonal erfaring, da med tanke på at det ulike barrierer en bedrift, som skal inn på et nytt marked må være klar over. Da tenker vi blant annet kulturforskjeller og språkbarrierer. Videre kan det være nyttig i forhold til om de baserer sin internasjonale handel på gjenkjøp eller om de er etablert uten. Her er det også mulig for oss å få kunnskap om bedriften har fått til videre samarbeid utover selve ”gjenkjøpet” med den utenlandske aktøren.

”Var dere på det internasjonale markedet før dere fikk gjenkjøpsgodkjent produktet?”

Om gjenkjøp kan føre til at en bedrift etablerer seg, eller fortsetter å jobbe på det internasjonale markedet er et sentralt spørsmål. Vi ville se om Gjenkjøp kan hjelpe bedrifter til å etablere relasjoner og komme til i nye markeder. Vi ønsket da å se om de så på gjenkjøp som sin vei til det internasjonale markedet.

”Opplever dere noe forskjell mellom gjenkjøp og annen internasjonalisering?”

Arbeid med gjenkjøp kan virke som en unik måte å få kontakt med bedrifter og effektiv måte å komme inn på det internasjonale markedet. Vi ville undersøke om gjenkjøp skiller seg noe vesentlig fra tradisjonell måte å entre ett marked.

”Synes dere det er vesentlig forskjell mellom retningslinjer fra forsvaret og slik det gjøres i praksis?”

I prestudiet vårt om gjenkjøp ble vi fortalt at enkelte bedrifter synes det kan være utfordrende å forstå retningslinjene fullt ut. Vi ønsket å se om respondentene våre også hadde opplevd dette, og om det var noen forskjell mellom bedriftene i forhold til størrelse, kategori og samarbeid med forsvaret. Hvordan prosesser blir gjort i praksis kan ofte være forskjellig.

”Når ble deres bedrift etablert?”

Dette spørsmålet ønsker vi å sette i sammenheng med at vi spør hvor mange ganger en bedrift har prøvd å få godkjent gjenkjøpsprosjekter. Vi ønsker et mest mulig helhetsbilde av av hver bedrift, for å kunne sammenligne de med hverandre.

”Hvor mange ansatte har dere i dag?”

En bedrifts ansatte vil fortelle oss litt om bedriftens humanressurser og det var derfor essensielt for oss å ha med dette spørsmålet.

”Hvilken av forsvarets kategori A, B, C eller D kommer deres produkt under”

Som tidligere forklart er det forskjellige kategorier innen prosjekter, produkter eller tjenester som kan bli godkjent for gjenkjøp av Forsvarsdepartementet. Siden bare ti prosent av Norges totale gjenkjøp skal tilegnes dual-use (flerbruk), var det interessant å få oversikt over om det er vanskeligere å inngå slike avtaler. Videre er dette også en måte å differensiere de ulike bedriftene, og for å prøve å få til et representativt utvalg.

”Kan du kort fortelle hvordan dere har jobbet for å få produktene godkjent for gjenkjøp?”

Med tanke på at vi vil forsøke å finne frem til de viktigste aspektene i arbeidet med gjenkjøp, var det naturlig at prosessen ble forklart. Det er ingen tilgjengelig litteratur om fremgangsmåte for bedrifter, det meste fokuserer på nasjonale betraktninger. Vi ville også se om det var en ”felles” fremgangsmåte som kan passe for fremtidige bedrifter som ønsker å

fokusere på gjenkjøpsprosjekter, ved å se på hvordan de andre bedriftene har jobbet. Videre ville vi se om det er noen bedrifter som gjør ting annerledes enn andre bedrifter. Etter samtale med en våre ”informanter” fikk vi inntrykk at noen av bedriftene er mer optimistiske og går direkte til en utenlandsk aktør, før de har vært i samtaler med forsvaret.

”Hvordan ble dere klar over muligheten for gjenkjøp?”

Her var vi ute etter å finne ut om bedrifter er proaktive og går ut for å innhente informasjon. Det er naturlig at etablerte forsvarsbedrifter har ”vokst opp” med gjenkjøp som en del av forsvarindustrien. Derimot må nyere bedrifter kanskje søke etter informasjon selv, eller om det er slik at brorparten av de bedriftene som har gjenkjøpsprosjekter er bedrifter som allerede har samarbeid med det norske forsvaret.

”Hva var motivasjonen deres for å forsøke å komme innunder gjenkjøpsavtalen?”

Et av kjernespørsmålene er hva som får bedrifter til å jobbe mot å inngå gjenkjøpskontrakter. Dette er og relatert til forventninger og mål. Svarene vi får her vil også kunne hjelpe oss til å se om bedriftene kun tenker på økt salg og et større marked i et kortsiktig perspektiv, eller om noen også nevner muligheten for langvarig samarbeid.

”Hva er de største ulempene dere selv har opplevd i forbindelse med gjenkjøp?”

Selv om en gjenkjøpskontrakt kan føre med seg mange positive sider, fikk vi og høre fra ressurspersoner at arbeidet kan være krevende. Forsvarsindustrien kan være preget av byråkrati og politikk, og disse aspektene er de viktig å være klar over. Dette vil også belyse hvilke forventninger bedriften har til gjenkjøpsprosjekter, og hvilke utfordringer som har møtt bedriften.

”Hva er de største fordelene dere selv har opplevd i forbindelse med gjenkjøp?”

Dette spørsmålet kan gjenspeile det tidligere spørsmålet om motivasjon, men kan enten avkrefte eller bekrefte. Det kan også mer konkret beskrive hva som faktisk kommer ut av en gjenkjøpskontrakt med en utenlandsk bedrift.

”Hvilken effekt vil du si gjenkjøp har hatt for deres bedrift?”

For å avdekke hva en gjenkjøpskontrakt kan gi av resultater ville vi se på hva de forskjellige bedriftene hadde av forventninger til hva de kunne få ut av arbeidet. Her vil det også være

mulig for oss å se om respondenten er positiv eller negativt ladet i forhold til de forventningene de hadde på forhånd.

”Har resultatet dere har oppnådd vært i samsvar med hva dere forventet at gjenkjøp kunne føre til?”

Til å begynne med i prosessen med oppgaven vår, fikk vi et inntrykk om at gjenkjøp var en meget lukrativ mulighet for bedrifter. Om dette stemte eller om det var andre meninger var et naturlig spørsmål å stille.

”Hva er det viktigste å beherske for en bedrift som vil prøve å komme innunder en gjenkjøpsavtale?”

Det er utallige prosesser og handlinger som må til for å få godkjent et gjenkjøpsprosjekt og for å få til et vellykket arbeid med en utenlandsk bedrift. Alle bedrifter vil ha noen elementer som er subjektive for dem. Vi ville dog også prøve å komme frem til de handlingene som ble sett på som aller viktigst samlet sett. For bedrifter som vurderer å prøve seg på gjenkjøp, vil det muligens være av interesse å vite hvor man bør fokusere innsatsen.

”Er det et konkret mål å forsøke å få til langvarige kontrakter eller samarbeid i motsetning til rene enkelttransaksjoner?”

Mange utenlandske bedrifter er først og fremst ute etter å få godkjent sine gjenkjøpskrav pålagt av Norge. Målet til Norges Forsvarsdepartement er å etablere en bærekraftig forsvarsindustri og da er det vitalt at det inngås lengre samarbeidsavtaler. Om bedriftene jobber aktivt mot dette ville være interessant å undersøke. Vi ville også sammenligne Nes og Biong, (2003) sin modell om relasjonsutviklingsprosessen med hvordan bedriftene faktisk jobber med gjenkjøp. I henhold til skriftlige presentasjoner vi har fått tilgang til, kan det tyde på at de norske bedriftene også har fokusert mer på enkelt salg fremfor samarbeid.

”Hvordan ser dere på forskjellen mellom å være underleverandør for en norsk bedrift som har fått godkjent kontrakt under en gjenkjøpsavtale, mot å få solgt deres tjeneste direkte til den utenlandske aktøren?”

Det kan være stor forskjell for hva man får ut av å være underleverandør og mot å selge direkte med tanke på kontakter, relasjoner, markedsføring av egen bedrift. Vi ville finne ut om dette er tilfelle.

”Er det vanskelig å stille på lik linje med de store norske?”

Dette spørsmålet stille vi bare til mindre bedrifter og de uten avtaler fordi det er en kjent sak at de største norske forsvarsbedriftene har en meget sterk stilling som det er vanskelig å utfordre.

”Har dere brukt noen form for konsultasjon i gjenkjøpsprosessen?”

I forbindelse med at vi ser på om det er noen geografisk sammenheng med bedrifts inngåelse av gjenkjøpskontrakter, ble vi oppmerksomme på bruken av ressurspersoner. Vi ville finne ut om det er noen sammenheng, og om de bedrifter som har inngått kontrakter og jobber aktivt med gjenkjøp, også har benyttet seg av konsultasjon.

”Hvor mange ganger har dere prøvd å få produkter godkjent for gjenkjøp?”

Her baserer vi spørsmålet på informasjon gitt av en av våre ressurspersoner. Han mente det kan være interessant å høre hvor proaktive bedrifter er i søken etter mulige samarbeidspartnere og arbeid mot forsvaret. Han mente det kunne være forskjell fra mindre bedrifter utenfor Østlandet og større forsvarsbedrifter på Østlandet. Det henger sammen med ressurser og kunnskap om gjenkjøp.

”Hvor mange avtaler har dere fått godkjent?”

For å kunne skille bedriftenes arbeid med gjenkjøp, var det naturlig å vite hvor mange ganger de har lyktes med å inngå gjenkjøpsavtaler.

Hensikten var for øvrig å avdekke om det var noen korrelasjon mellom størrelse på bedriften, tidligere avtaler, og preferanse mellom amerikansk, europeisk eller svensk leverandør.

I et kvalitativt intervju med intervjuguide er det viktig at vi som stiller spørsmål ikke styrer intervjuet for mye, slik at svarene og synspunktene kommer fra respondentens egen forståelse. Dette kan i så fall påvirke respondenten til å svare det som han tror vi ønsker av svar, og dermed påvirke respondentens egne tanker og refleksjoner. Vi håper vi oppnådde dette i våre intervju, men ønsker til slutt å reflektere over vår undersøkelse.

4.3 Evaluering av undersøkelsen

Innenfor kvantitativ og kvalitativ forskning brukes er det ulike meninger om hvilke begrep som bør og kan brukes. Begrep som reliabilitet og validitet knyttes ofte mot kvantitative data.

Yin (2003) hevder også at disse begrepene kan brukes for gyldigheten til kvalitative data. Guba og Lincoln (1985,1989) opererer derimot med begrep som pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (begrepsvaliditet) og overførbarhet (ekstern validitet) i kvalitativ forskning. I denne oppgaven ønsker vi å se nærmere på pålitelighet og overførbarhet i evalueringen av vår undersøkelse.

4.3.1 Pålitelighet

”Pålitelighet knytter seg til undersøkelsens data; hvilke data som skal brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides” (Johannesen et al., 2004:194). I denne undersøkelsen innhentet vi som tidligere nevnt primærdata ved å gjennomføre telefonintervjuer. Det beste hadde vært om disse hadde blitt gjennomført ved ansikt til ansikt intervjuer, for å skape en større tillit og åpnere diskusjon mellom oss som intervjuer og respondenten. Det ble derimot ikke mulig på grunn av våre ressurser. Vi var i Oslo for å intervjuere ressurspersoner i forsvaret, gjennom å delta på et seminar om handel i forsvaret. Her fikk førstegangsinformasjon fra de som jobber med dette i forsvaret. Det er dog viktig å ta i betraktning om den informasjonen vi har fått muntlig og skriftlig er korrekt og oppdatert. Viser det seg at den ikke er det, vil dette påvirke vår oppgave og dens pålitelighet. Vi mener derimot at vi har klart å finne respondenter som har jobbet mye med gjenkjøp, og derfor besitter en god kompetanse om teamet. Videre har vi fulgt med på det som er av offentlig informasjon om gjenkjøp, og eventuelle oppdateringer av denne informasjonen.

Gjenkjøp er et tema som er svært omfattende, og for bedriftene handler det om svært mye ressurser. Dette gjør at det kan være sterke meninger om de svarene vi ønsker å finne. Vi mener derfor det var mest formålsmessig med ustrukturerte intervjuer, for å kunne avdekkes så mye informasjon som mulig. Vi er derimot oppmerksom på at ved å bruke semi-strukturerte intervju vil relasjonen mellom oss som intervjuer og respondenten kunne bli påvirket av informasjonen som kom frem. Vi mener derimot at vi klarte å bygge en så god relasjon mellom oss og respondenten som mulig. Men at en del av respondentene er forsiktige med hva de ønsker å gi av informasjon til en utenforstående part.

Gjennomføringen av intervjuet ble gjennomført med en båndopptaker slik at begge kunne være delaktig i diskusjonen, og var våkne til å stille spørsmål om eventuelle uklarheter. Dette sikret at vi fikk med oss alle detaljene som kom frem i intervjuet, og alle elementene vi ønsket

å belyse med gjenkjøp. For å sikre at respondenten vil svare mest mulig oppriktig og dekkende, garanterte vi for deres anonymitet. Dette sørget for at respondentene var mer villige til å hjelpe oss å belyse temaet, da flere av de ytret ønske om anonymitet. Videre er det ikke offentlig hvilke bedrifter som leverer hva til forsvaret, og vi ønsker ikke å avsløre noe her. Vi skrev også ut intervjuene i sin helhet, slik at respondenten hadde mulighet for å gå over de i etterkant om det hadde vært ønskelig. Dette sikrer kvalitet på bakgrunn av at respondenten har mulighet til å kvalitetssikre sine utsagn og betraktninger rundt gjenkjøp.

Respondentene fikk vi anbefalt fra ressurspersoner som jobber mye med gjenkjøp. Dette gjorde at vi for å skape en større tillit mellom oss og respondentene. Samtidig hjalp dette til at kvaliteten på intervjuene ble best mulig, slik at undersøkelsen blir mest mulig overførbart til senere studier og andre interessenter.

4.3.2 Overførbarhet

”En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger” (Johannessen et al., 2004:196). Som tidligere nevnt er overførbarhet også et uttrykk for ekstern validitet. Begrepet validitet kommer av det engelske ordet ”validity” som på norsk blir oversatt til gyldighet. For enhver forsker vil det være et mål at ens undersøkelse blir akseptert og at den kan være av informasjonsverdi for andre.

Gjennom vår undersøkelse ønsket vi å kartlegge om det er noen sammenfallende faktorer som førte til at noen lykkes med å få prosjekter godkjent under gjenkjøpsavtaler, mens andre ikke har det. Etter hvert i undersøkelsen så vi også at vi måtte vurdere de bedriftene som har fått godkjent prosjekter, men som ikke har fått salg mot utenlandsk leverandør. Vi tror dette kan være representativt for andre bedrifter som er i forsvarsindustrien, men som enda ikke har konsentrert seg om gjenkjøpsprosjekter. Videre tror vi at andre som ikke er direkte involvert i forsvarsindustrien, vil ha stor nytte av å lære om et marked som fortsatt er lukket for bedrifter utenfor. Det vil derfor være interessant å se hva som skjer hvis unntaksregelen blir fjernet.

Vi ser derimot at dette har vært vår måte å tilnærme oss vårt forskningsspørsmål på. Og ønsker derfor å påpeke at dette er vår studie av fenomenet gjenkjøp, og hvordan bedriftene jobber for å få godkjent gjenkjøpsprosjekter. Derfor vil kanskje andre velge et annet forskningssyn, men målet for oss alle vil være å avdekke sammenhenger.

4.4 Forskerens rolle og etiske utfordring

Når man velger intervju som datainnsamling er det spesielt viktig at forskeren tenker over sin rolle, og hvordan man fremstår i intervjusituasjon og i etterkant. Vi har derfor også valgt å reflektere over vår rolle og de etiske utfordringene vi sto ovenfor i oppgaven.

4.4.1 Rolle

Kvale (1999) har påpekt viktigheten av forskerens rolle under intervjuet og fremhever kunnskap, struktur, klarhet, vennlighet, følsomhet, åpenhet, styrende egenskaper, god hukommelse, kritisk og tolkende evner. Dette viser at det svært viktig at forskeren setter seg godt inn i det temaet han ønsker å vite mer om, for å kunne få mest mulig ut av intervjuet, men også for å kunne fremstå på en best mulig måte ovenfor intervjuobjektet. Det er derimot i følge Kvale (1999) viktig at forskeren ikke briljerer med egen vitenskap eller overdriver, slik at intervjuobjektet verken føler seg over- eller underdanig.

Dette har for oss vært en stor utfordring under intervjuene. I temaet om gjenkjøp eller internasjonalt industrielt samarbeid er det mange ulike begreper som brukes. Det var derfor dessverre noen av intervjuobjektene som misforsto oss eller som følte vi brukte feil begrep. Dette førte av og til en usikkerhet hos både oss og respondenten til tider. Videre krevde det stor kapasitet av oss som intervjuere å klare å holde strukturen i intervjuene, da respondenten ofte hadde sterke og mye meninger om enkelte spørsmål, og da kommer inn på temaer som vi ønsker å komme inn på senere i intervjuet. Vi ønsket da ikke å avbryte respondenten, men prøvde allikevel å passe på at vi fikk besvart alle temaene. Videre var det en utfordring for oss i etterkant å tolke de svarene vi fikk, og være kritisk til respondentens mening og ikke la dette påvirke vårt syn på temaet.

4.4.2 Etikk

”Etikk er læren om moral, om hva som er rett og galt. Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis” Ringdal (2001:85). Når en velger intervju for å samle inn data, er det viktig at man tar hensyn til respondenten. Man bør opptre på en slik måte at respondenten ikke føler ubehag, og føler seg presset til å gi informasjon han ikke ønsker. Vi erkjenner at vår oppgave kan belyse tema som kan føles vanskelig for noen, men vi følte at vi stilte spørsmål som engasjerte respondenten slik at vi fikk en god og hensiktsmessig dialog. Vi ga respondenten full informasjon om undersøkelsen vår, slik at respondenten var klar over hva han/hun deltok på.

Ringdal (2001) peker også på personvern og forskerens samfunnsansvar. Dette betyr at vi må ta hensyn til respondentens ønsker, og dette gjør at vi må ta en vurdering på opplysninger som blir gitt, og hvordan vi bruker og presenterer dem. Videre er det viktig at man setter seg inn i ytterligere forskningsetiske retningslinjer, for å hindre overtramp og sikre at det juridiske er på plass i forskningen (Johannensen et al., 2004). Dette gjelder spesielt for vårt utvalg som vi har fått tilgang på fra FLO. Denne listen er ikke noe som blir offentliggjort på grunn av at det kan være forsvarshemmeligheter knyttet til hvilke produkter forsvaret kjøper. Det var også derfor viktig at vi ikke gjentok noe i vår oppgave som kan identifisere bedriftene. Dette gjelder selvfølgelig uansett så lenge man har lover respondentene anonymitet.

5.0 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet ønsker vi å presentere vår analyse om forholdet mellom bedriftenes ressurser, hvordan de etablerer kontakt med utenlandske bedrifter og relasjoners rolle i gjenkjøp. Etter å ha intervjuet ressurspersoner i forsvaret og samlet sammen informasjon om gjenkjøp ville vi undersøke hvordan norske bedrifter faktisk jobber med gjenkjøp og deres forhold til sentrale emner.

5.1 Bedriftens ressurser

”Det går på kontaktnett sånn som vi har opplevd det. De som kanskje også er best på det er de største bedriftene som har ressurser til å gjennomføre det”

(Administrerende direktør, case 9)

Respondenten i sitatet ovenfor viser til hva han mener er det som skiller en bedrift som lykkes med å få solgt gjenkjøpsprodukter eller tjenester til utenlandske aktører, mot en bedrift som ikke gjør det. Med dette hevder den administrerende direktøren at det er de bedriftene som har de vesentlige ressursene, som har de sterkeste konkurransefortrinnene. Vi ønsker derfor å analysere intervjuene våre opp mot teorien, og se hvordan bedriftene vurderer sine ressurser i arbeidet med gjenkjøp. Deretter vurderer vi bedriftens nettverk, og hvilken rolle dette har spilt for bedriften sitt konkurransefortrinn.

5.1.1 Ressurser som konkurransefortrinn

”Det kreves mye ressurser, du kan rote bort mye tid ved å ikke sette av nok ressurser”

(Administrerende direktør, case 9)

Sitatet ovenfor viser at det er viktig å prioritere riktig, slik at man setter av nok ressurser når man skal jobbe mot å få produkter og tjenester godkjent av forsvaret, og for å få til salg mot utenlandsk leverandører. Det er derfor viktig hvordan disse bedriftene ser på sine ressurser og hvordan de verdsetter dem. Er de bevisst på valg av ressursbruk vil de kunne ha en bedre forutsetning for å ikke kaste bort tid. Vi ønsker derfor videre å komme kort inne på de ulike ressursgruppene og knytte de utsagnene gitt av respondentene våre.

Monetære ressurser

I vår undersøkelse ønsket vi ikke å gå inn på hver enkelt bedrift sine monetære ressurser siden vi ikke skal analysere bedriften sin økonomiske situasjon. Vi mener likevel det er viktig å kommentere de monetære ressursene og viktigheten av dem for å kunne starte på ethvert prosjekt. Som nevnt tidligere viser Roos (2005) til at det kan oppstå konflikter mellom finansielle kriterier og strategiske kriterier, for å sikre seg en finansiell fleksibilitet. Det er derfor viktig for bedrifter, som skal jobbe mot gjenkjøpsavtaler at de vurderer sin finansielle fleksibilitet, for å kunne gjennomføre prosjektet fullt ut.

”For ting tar veldig lang tid”

(Salgssjef, case 4)

Med dette mener respondenten at disse prosessene tar veldig lang og at man må ha tålmodighet. For å kunne ha tålmodighet må man også ha nok fysiske ressurser til å holde løpet ut. En annen ting som vi vil komme nærmere tilbake til senere er at det er viktig å knytte til seg relasjoner. For å knytte til seg disse ressursene er man avhengig av å sette av nok monetære midler til å reise på messer, invitere utenlandske leverandører til seg og lignende aktiviteter. For å kunne gjøre det må man ha tilstrekkelig finansiell kapital.

Fysiske ressurser

Som vi nevnte i teorikapittelet er fabrikker og produkter eksempler på fysiske ressurser. Det vi har lært gjennom vår undersøkelse er at alle bedriftene som deltar i gjenkjøpsavtaler eller prøver å få til en gjenkjøpsavtale, konkurrer på produktet sitt. Om det da er et fysisk produkt eller en tjeneste som for eksempel produksjon eller service.

”Det er viktig å kjenne sitt eget produkt, ha et riktig produkt og kunne selge produktet”

(Daglig leder, case 8)

Sitatet ovenfor viser at det er viktig for en bedrift som ønsker gjenkjøp at den har et produkt eller tjeneste som den utenlandske leverandøren etterspør. Vi vil også se nærmere på hvor viktig det er å ha det rette produktet senere i analysen.

”Det er ikke nok å ha teknologi og det er ikke nok å være konkurransedyktig. Det er bare forutsetninger, og så må man ha en del ressurser og kompetanse for det krever en del innsats”

(Drifteleder, case 5)

Vi ønsker derfor å komme nærmere inn på relasjonsressurser senere i oppgaven.

Organisasjonsmessige ressurser

Organisasjonsressurser som nevnt i teorikapitlet er ressurser som strategi, merkenavn og omdømme. På bakgrunn av at vi skriver om forsvarsindustrien har vi ikke lagt for stor vekt på bedriftene sitt merkenavn, men vi kan ikke komme bort i fra at en bedrifts omdømme vil spille en rolle. Åpne nye markeder eller forbedre eksisterende markeder er prosjekt blir godkjent og belønnet med en faktor på 0,1 til 2 av markedsføringsstøtte. Her kan en bedrifts omdømme spille inn. Ett eksempel på markedsføringsstøtte er når den utenlandske leverandør hjelper en norsk bedrift å komme i kontakt med andre bedrifter i sitt hjemmemarked. For at en utenlandsk leverandør skal gjøre dette må den norske bedriften ha et godt omdømme, og den utenlandske leverandøren må ha et godt forhold til den norske bedriften. En av våre respondenter har et slikt prosjekt pågående, og for hans samarbeidspart var det viktig at den utenlandske bedriften også kom godt ut av det i sitt hjemmemarked med tanke på omdømme. Videre vil en bedrift som har en klar strategi for sitt arbeid ha en bedre forutsetning for å få gjennomført sine mål. For å utbedre og iverksette en god strategi er det viktig med en god ledelse. Vi ønsker derfor å se nærmere på humanressurser.

Humanressurser

Som vi nevnte i teorikapitlet kan en bedrifts humanressurser knyttes til de ansatte i bedriften. Tabellen nedenfor viser fordelingen av antall ansatte i de ulike bedriftene i vår undersøkelse.

Tabell 5.1 Oversikt over antall ansatte

Bedrift	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Antall ansatte:	16	900	80	1200	1200	35	700	10	9	11
SMB	<250	>250	<250	>250	>250	<250	>250	<250	<250	<250

Vi gjør oppmerksom på at for de store bedriftene er dette ca tall. Av tabellen kan man se at det er store ulikheter i utvalget vårt av bedrifter, fra ni ansatte til i overkant av tolv hundre ansatte. Vi har også valgt å ta med en oversikt om bedriftene som kan kvalifiseres som en SMB i henhold til størrelse. Tabellen vår viser at seks av ti har færre enn 250 ansatte.

”Når vi er ni ansatte, som skal begynne å forhandle med en bedrift som har flere hundre ansatte, er det vanskelig”

(Administrerende direktør, case 9)

Når en bedrift kun består av ni ansatte kreves stor fleksibilitet av bedriftens ansatte. De må inneha kompetanse innen sitt produkt, men også kunnskap om gjenkjøp og internasjonal handel. I en liten bedrift er leder eller ledelsen ofte direkte involvert i alle avgjørelsene som taes i bedriften. Det kreves derfor gode intellektuelle ressurser som lederkvaliteter, ledelsens erfaring og deres evne til lederskap og iverksette strategier. Med dette sikter også respondenten til at en liten bedrift har lavere forhandlingsmakt ovenfor en stor utenlandsk aktør. Også dette kommer inn på en bedrift sine relasjonsmessige ressurser, og derfor ønsker vi nå å se mer på en bedrift sine relasjonsressurser.

Relasjonsressurser

I avsnittet over beskrives en bedrifts forhandlingsmakt, og med forhandlingsmakt tenker vi på retten til å komme med tilbud og kvaliteten på kontraktene som blir skrevet. Denne retten til å få komme med tilbud kan avhenge på en bedrift sine ressurser og nettverk

Kjenner folk som kjenner folk, og kan bygge opp en mulighet for nye kontrakter

(Administrerende direktør, case 3)

Respondenten bemerker her at de har fått gjenkjøpskontakter på bakgrunn av relasjoner, og igjennom disse kontraktene har ytterligere kommet i kontakt med andre, som kan øke deres mulighet for nye kontrakter.

I vår undersøkelse har vi valgt å ikke komme for mye på kontraktsspesifikke ting med våre respondenter. Dette er på bakgrunn av at vi ikke kunne kommentere de enkelte produktene, vi ble bedt om ikke å beskrive de i oppgaven, og at det ikke er til allmenn kunnskap, hvilke bedrifter som produserer de forskjellige produktene. Vi har derimot innhentet mye

informasjon om hvordan de ble klar over muligheten for gjenkjøp, og hva er det viktig å beherske og hvilke fordeler det er med gjenkjøp. En fellesnevner for alle disse spørsmålene er relasjoner. Det er derfor veldig aktuelt for vår oppgave å evaluere bedriftenes relasjonsressurser. Videre er det klart at forsvarsdepartementet har gått fra å bruke betegnelsen gjenkjøp til å snakke om industrielt samarbeid med utenlandske leverandører i forbindelse med kjøp på over 75 millioner norske kroner. Dette gir signaler om at forsvarsdepartementet ønsker at bedriftene skal fokusere på langvarige samarbeid fremfor enkelttransaksjoner. For å fremme et slikt samarbeid er det viktig at man knytter relasjoner, og derav fokuserer på sine egne relasjonsressurser.

Relasjonsressurser er som tidligere nevnt alle relasjonene en bedrift har til utenforstående parter. I vår undersøkelse har parter som Forsvarets Forsknings Institutt, Forsvarets Logistikk Organisasjon og Forsvarsdepartementet kommet frem som sterke parter som alle bedriftene har hatt et positivt forhold til.

”FD, FFI, FLO er de 3 viktigste medspillerne”

(Administrerende direktør, case 6)

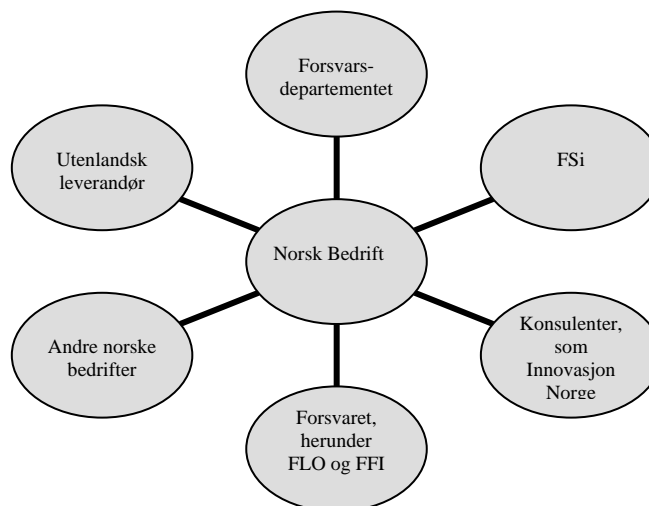
Med dette utsagnet gir respondenten klar beskjed om de interessentene som har spilt den største rollen i bedriftens nettverk av relasjoner. Noen er sterkere knyttet til enkelte ressurspersoner enn til andre. For de fleste av bedriftene ble de introdusert for gjenkjøp på bakgrunn av kontakt med forsvaret. Kun en av respondentene trakk frem at han fikk kjennskap til gjenkjøp gjennom generell kunnskap. Og kun to av respondentene fikk forespørsel fra en utenlandsk samarbeidspart om gjenkjøp. Dette viser til at det er de eksterne ressursene som har påvirket bedriften til å utvide sitt marked gjennom gjenkjøp. I teorien beskrev vi at dette avhenger i stor grad av bedriftens egenart og aktiviteter. Det er derfor viktig at vi også påpeker at det er kun er to av våre respondenter som har produkt innen kategori D. Det er kun prosjekter i denne kategorien, som kan være prosjekter som også kan brukes i det sivile. Alle bedriftene har derimot god kontakt med forsvaret, uten at dette nødvendigvis betyr at forsvaret vil sørge for at bedriftene får muligheten til gjenkjøpsavtaler.

”Vi har utenlandske partnere som har gjenkjøpsforpliktelser og som søker om å få produkter/tjenester godkjent. Vårt firma kommer inn knyttet til slike godkjente produkter/tjenester”

(Administrerende direktør, case 2)

I dette sitatet uttaler respondenten at det er en utenlandsk aktør som har etterspurt muligheten for gjenkjøpskreditering, og at de kommer inn på gjenkjøpsmarkedet av den grunn. Dette betyr derfor at det også er andre relasjoner som har påvirket en bedrift sitt forhold og kjennskap til gjenkjøp. Ytterligere to av våre respondenter fikk første forespørsel om gjenkjøp fra en utenlandsk bedrift, og dette kan derfor tyde på at de har klart å opparbeide seg gode relasjonsmessige ressurser. Slike relasjoner vil etter hvert kunne vokse til et stort nettverk av bedrifter som har gjenkjøpsforpliktelser som de trenger å få oppfylt. Som vi nevnte tidligere i introduksjonen, er det ofte en internasjonaliseringsprosess for mindre bedrifter kan være mindre planlagt enn ved større bedrifter, og at en av disse årsakene kan være at de blir trukket inn i et nytt marked på bakgrunn av internasjonalt nettverk. En bedrifts nettverk består av relasjoner, og vi ønsker derfor å nærmere gi en beskrivelse av en bedrifts nettverk av interessenter.

5.1.2 Nettverk



Figur 5.1 En norsk bedrifts nettverk av interessenter.

Denne figuren er en oversikt over hvilke interessenter som kan være i nettverket til en norsk bedrift. Vi har her tatt utgangspunktet i hvilke interessenter bedriftene nevnte i forbindelse med sitt arbeid mot gjenkjøpsavtaler. Vi gjør derimot oppmerksom på at bedriften vil også ha andre interessenter, som vi i denne sammenhengen har valgt å ikke ta hensyn til. Dette kan være leverandører, banker og lignende. De kan selvfølgelig ha en betydning for en bedrift sin kapital. Men i vår oppgave har vi valgt å fokusere på de relasjonene i nettverket som de ulike respondentene i vårt utvalg bemerket.

Som nevnt i teorien vil et slikt nettverk til bedriften ikke være statisk. Over tid vil bedriften endre sine kontakter i nettverket, få flere eller færre kontakter, og de vil endre sin kontaktfrekvens alt etter hvor bedriften er i et gjenkjøpsprosjekt. I undersøkelsen vår spurte vi de mindre bedriftene hvordan de så på forskjellen av å være underleverandør til en norsk bedrift i forhold til direkte salg til en utenlandsk leverandør.

”Det som er fordelen med å gå via en annen aktør er at det krever indre administrasjon fra oss, enn å gå direkte. Det som er fordelen med å gå direkte til en utenlandsk leverandør det er at vi får navnet vårt mer profilert og at de får bedre kjennskap til våre produkter.”

(Administrerende direktør, case 9)

”Gjenkjøp blir ofte lagt direkte til de store norske, før de igjen velger ut norske samarbeidspartnere/underleverandører. Det er for oss en fordel å selge direkte, det gir også et bedre og tettere forhold og gir oss innovasjon og kanskje lengre avtaler”

(Administrerende direktør, case 6)

Disse to sitatene ovenfor viser at der er litt ulike syn på hvordan de mindre bedriftene ser på sin rolle som underleverandør til en større norsk hovedleverandør. I det første sitatet viser respondenten til at på kort sikt kan det være en fordel å være underleverandør til en større norsk bedrift, i forhold til sin egen kapasitet. På lengre sikt er det dog en fordel å jobbe direkte mot utenlandske leverandører, på grunn av kjennskap til produktet og omdømme. Sitat nummer to viser til nettopp dette, da det gir dem et bedre forhold til den utenlandske leverandøren. En annen respondent syntes det var enklere å jobbe med de utenlandske leverandørene enn de store norske forsvarsbedriftene.

”Egentlig så spiller ikke det noen rolle, men erfaringsmessig så er det mye vanskeligere å jobbe som underleverandør til en norsk bedrift. Å jobbe mot utenlandske store konsern er mye enklere.”

(Teknisk direktør, case 10)

Sitater her viser til at bedriftene vektlegger sine relasjoner i nettverket ulikt. Men det viser at nettverket til en bedrift er av betydning for dens utvikling. Forsvaret har for flere av bedriftene vært en viktig medspiller i nettverket. De har bidratt som ressurspersoner for bedriftene ved å komme med inngripen ovenfor utenlandske aktører samtidig som de har bidratt med sin kompetanse. Dette viser tilbake på flere av punktene vi listet opp i modellen over immaterielle relasjonsressurser. Dette igjen viser at bedriften gjennom andre aktører har en faktisk mulighet for indirekte kontroll over egne ressurser.

Dette krever derimot at man har tillit til de andre i nettverket. Undersøkelsen ga oss et lite hint om at det ikke er tilfelle for alle. En av våre respondenter uttalte at den erfaringen han hadde med en stor utenlandsk leverandør med betydelig markedsrett, var at denne bedriften var mer interessert i å selge til små bedrifter i Norge enn noen av de store. Dette var på bakgrunn av frykt for kopiering av teknologi. Vi hadde dessverre verken tid eller ressurser til å undersøke dette utsagnet nærmere. Det kan derimot peke på at de stoler mer på mindre bedrifter som er mer avhengige av selve gjenkjøpsprosjekt, enn av en større bedrifter som har større lønnsomhet.

Solberg (2205) uttaler at nettverk kan være en ”snarvei” for pålitelig informasjon. I vår undersøkelse svarte flere av våre respondenter at gjenkjøp har fungert som en døråpner for deres bedrift. Dette er også i samsvar med Halvorssen og Vamraak (2000) sin rapport om effekten av gjenkjøpsordningen på norsk forsvarsindustri. Undersøkelsen vår understøtter at med tillit til nettverket, har gjenkjøp vært en viktig tilleggsvei for de norske bedriftene sin mulighet til å utvide sitt marked, og deres kostnytte av nettverket kan ha vært større enn selve informasjonen i nettverket.

5.2 Opprette kontakt

Før at en norsk bedrift skal kunne være av interesse som samarbeidspartner til en utenlandsk bedrift må det første steget være å opprette kontakt med den bedriften. At de har et produkt som er interessant, relevant og at det i tillegg er transaksjonskostnadmessig fordelaktig å inngå et samarbeid vil vi behandle i dette kapittelet.

5.2.1 Produktmatch

De største forsvarsbedriftene i Norge har godt utviklede nettverk, ressurser til å sondere markedet og kunnskap om gjenkjøp. De mindre bedriftene må derimot med langt færre ressurser forsøke å holde seg oppdatert på hvilke muligheter som til en hver tid er tilgjengelige. Vi ble informert om at det kan være mangel på kunnskap og interesse som hindrer mindre bedrifter i å utnytte mulighetene som byr seg gjennom gjenkjøp.

”Det vil være å bli godt kjent med hvilke bedrifter som har inngått kontrakter i Norge. Det finnes jo en del lister på det, og hva slags krav de har på seg å kjøpe i Norge”

(Salgssjef, case 4).

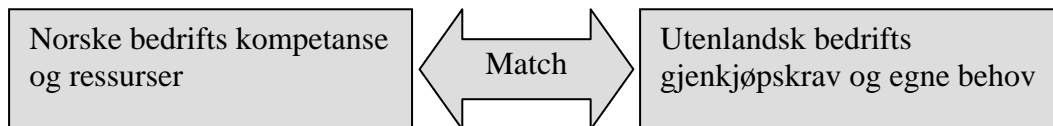
Som sitatet poengterte eksisterer det mye informasjon, men tid, kunnskaper og ressurser til å følge dem opp er ofte avgjørende. Noe av det viktigste vi kom frem til i løpet av intervjuprosessen, var hvor viktig det er å ha et produkt som matcher hva den utenlandske aktøren etterspør. Gjenkjøpskravene fra Norge gjør at de utenlandske aktørene må søke etter bedrifter i det norske markedet, for å få kreditert sine gjenkjøpskrav mot Norge. Det ble dog poengtert flere ganger at uten et relevant produkt eller tjeneste, ville ikke en bedrift inngå noen kontrakt.

”For vår del må vi beherske det å kunne produsere til de kravene til de kundene vi er interessert i stiller.”

(Salgssjef, case 4)

Disse utsagnene støtter opp formodning til Selnes som uttaler at, *”målet med en produktstrategi er å tilby markedet produkter og tjenester som løser kundens problem mer effektivt enn konkurrentenes produkter”* (Selnes, 1993:99). Ut fra Selnes sin modell har vi utformet en konseptuell modell, som bedre viser prosessen til bedriftene i internasjonal

forsvarsindustri og dens krav til kundespesifiserte produktlevering. Uansett gjenkjøpskrav, er det tross alt evnene til å løse bedriftenes krav som til slutt avgjør om man får til en kontrakt, og spesielt om det er mulig å etablere langsiktige samarbeidsavtaler.



Figur 5.2 Gjenkjøpbedriftenes produktmatch

Det som fortsatt er viktig å presisere er at bedriftene må være konkurransedyktige på lik linje med potensielle konkurrenter i utlandet. Dette gjelder pris, kvalitet, produktrelevans og leveranse. Det er stor forskjell på bedriftene sine ressurser.

”Du må være i verdensklasse med akkurat det du driver med, ellers så greier du ikke å konkurrere med de andre leverandørene/bedriftene for de betaler jo ikke noe ekstra for å kjøpe her i Norge”

(Salgssjef, Case 4)

I Norge er det noen få store forsvarsbedrifter som har muligheten til å ha en fleksibel tilpasning av produktene eller et stort utvalg. På den andre siden vil det være krevende for mindre bedrifter å ha slike fleksible produksjons muligheter, men de er ofte nødt til å oppfylle slike krav for å få kontrakter og er villige til å strekke seg litt lenger.

”For det første må man ha en relevant og god teknologi, det er en forutsetning for å komme i bildet”

(Driftsleder, case 5)

Det er stor forskjell på de norske forsvarsbedriftene. De store norske bedriftene har liggende porteføljer med gjenkjøpsgodkjente produkter. De er også på det internasjonale markedet og tilbyr ”of the shelf” hyllevarer som er standardiserte. På den andre siden finner vi de mindre bedriftene som må jobbe hardt for å få godkjent et eneste produkt av forsvaret for gjenkjøp. Disse produktene eller tjenestene er som regel spesialtilpasset en enkelt bedrift. Dette kan og

være tilfellet for de store bedriftene, men er mer synonymt med prosessen for de mindre bedriftene. Som et resultat tar det derfor ofte svært lang tid å få gjennomført hele prosessen fra ide til kontrakt. I forsvarsindustrien som i de fleste industrier er det ikke bare produktet i seg selv som er viktig. Om man får produktet til rett tid og på rett måte er også viktig kompetanse en bedrift må besitte. Gjennom en tett dialog og system for kommunikasjon er det større sjanse for at leverandør og den utenlandske aktøren. Dette støttes gjennom en av respondentene som hevder at:

”God kontakt med produsent som leverer til Norge samt interessante prosjekter for produsenten”

(Administrerende direktør, case 2)

”For det første må man ha en relevant og god teknologi, det er en forutsetning for å komme med i bildet”

(Driftsleder, case 5)

5.2.2 Transaksjonskostnadsteori

”Jeg ser at de store ute foretrekker egentlig en del mindre bedrifter, som de støtter opp. Det er kun på mer direkte gjenkjøp at de store bedriftene blir foretrukket, på indirekte foretrekkes er de små, mellomstore bedriftene”

(Teknisk direktør, bedrift 10)

En av årsakene til dette er at de utenlandske aktørene frykter at det er større fare for opportunistisk atferd ved å samarbeide om prosjekter som ikke er direkte tilknyttet produktet det norske forsvaret kjøper. Dette jamført med Besanko (2004) sin teori om at transaksjonskostnader kan oppstå ved at en part opptrer opportunistisk eller at man søker å hindre opportunistisk atferd. Det må dog påpekes at en også kan spare transaksjonskostnader ved å bruke en mindre aktør da en mindre bedrift ofte er mer fleksibel enn en større bedrift, når det kommer til korte kommunikasjonsavstander innad i bedriften og raske avgjørelser. Som vi nevnte i teorien bygger transaksjonskostnadsteori på en underliggende antagelse om at økonomiske aktører søker effektive tilpasninger (Williamson, 1975). Det kan tyde på at de mindre bedriftene her har et konkurransefortrinn i forhold til de store bedriftene.

Som vi nevnte i teorien er transaksjonskostnader de kostnader som går utover bedriftens rene produksjonskostnader, og de kan være kostnader som informasjonsheving og forhandlinger.

”Det tar jo litt tid det der, det kan jo hende du får besøk av en drøss bedrifter, og det bare blir besøk, og aldri noe ut av. Tar relativ lang tid og koster mye penger”

(Salgssjef, case 4)

Det er derfor viktig at en bedrift er bevisst de transaksjonskostnadene som kan oppstå når en søker ut til nye aktører. Dette gjelder ikke bare i gjenkjøpssammenheng, men uansett når en bedrift ønsker å komme i kontakt med nye kjøpere. Ett av de incentivene som gjenkjøp kan føre til er at en bedrift, som opptrer som et bindeledd og markedsfører den norske bedriften i sitt eget, vil få gjenkjøpskreditert sin markedsføringsstøtte. Dette kan også gi et incentiv for bedriftene til å ikke opptre opportunistisk, ved at man må sørge for å bevare sine organisasjons- og relasjonsressurser som vi har omtalt tidligere i oppgaven.

Ved å komme inn under gjenkjøpsprosjekter er det ting som tyder på at bedriften har en mulighet for å komme inn på et lukket marked og bygge opp langvarig samarbeid, men at de fortsatt må være konkurransedyktige på pris og produkt.

Det er å få langsiktige avtaler med store firmaer i land som Tyskland, USA osv. Ikke bare for å produsere på gjenkjøp, men å få arbeid for å få kontrakter. Det er jo sånn på gjenkjøpsavtalen at man jo være konkurransedyktig, man får jo ikke solgt et produkt hvis man ikke er konkurransedyktig

(Salgssjef, case 4)

Respondenten referer her til motivasjonen for å komme inn under gjenkjøpsavtaler. På kort sikt fokuserer man på at man er konkurransedyktig på produkt og produksjon, men på lang sikt søker man å få langsiktige avtaler og samarbeid. Vi tolker det derfor dit hen at den norske bedriften må ta hensyn til at de konkurrer med de samme markedsmekanismene som de andre, og at de bør ha en produkt- og markedsorientering til å begynne med. Over lengre tid kan de derimot bygge opp tillit og etablerte relasjoner, ved økt fokus på kundeorientering.

5.3 Etablere relasjoner

I industrielle markeder og spesielt i forsvarsindustrien er gode relasjoner helt avgjørende. De største forsvarsbedriftene i Norge har gode relasjoner med mange internasjonale aktører, mens nye og mindre bedrifter må jobbe hardt for å bygge opp relasjoner. Ressurser og produktrelevans må ligge i grunnen for at det skal være mulig å etablere gode relasjoner. Derfor har vi i analysen undersøkt hvordan norske bedrifter forholder seg til relasjonsmarkedsføring og relasjonsutviklingsprosessen.

5.3.1 Relasjonsmarkedsføring

Å anta at forsvarsindustrien er så liten at alle kjenner alle er ikke riktig. Spesielt bedrifter fra Norge må gjøre en ekstra innsats for å bli vurdert.

”Norge er en bitteliten nasjon når det gjelder industri og næring. Mange utenlandske bedrifter har kjempeproblem med å finne fram til de som kan avlaste de i gjenkjøp”

(Administrerende direktør, case 3)

Dette viser at gjenkjøp er et nødvendig hjelpemiddel og fungerer som døråpner. Allikevel må bedriftene tilby produkter eller tjenester som kan løse de utenlandske bedriftenes krav og samtidig være relevante og samtidig jobbe hardere for å markedsføre seg.

Denne uttalelsen bekrefter at det er en utfordring å komme i kontakt med utenlandske bedrifter. Aktivt arbeid med relasjonsmarkedsføring vil kunne øke sjansen for kontrakter betraktelig. Det som også er viktig er relasjonene med forsvaret. I en like stor grad som til de utenlandske bedriftene, må norske bedrifter jobbe for å være i forsvarets søkelys. Det er få bedrifter som kunne opplyse om konkrete grep de tok i forbindelse med relasjonsmarkedsføring. De fremhever allikevel at samarbeid med kunder/partner for å forbedre produktivitet gjennom effektivisering er et prioritert område.

”Vanlig markedsarbeid, utstillinger, bli kjent med folk få frem en forespørsel så regner du på den og så gir du et tilbud og du ser om du er konkurransedyktig og kanskje gjennom en prosess får du jobben”

(Salgssjef, case 4)

Det ble påpekt at her i Norge må bedriftene virkelig må jobbe for å få gjennomført prosessene. Med tanke på at forsvaret er en stor organisasjon med begrensede ressurser er det nødvendig med personlig kontakt, motivasjon og ressurser som skal til.

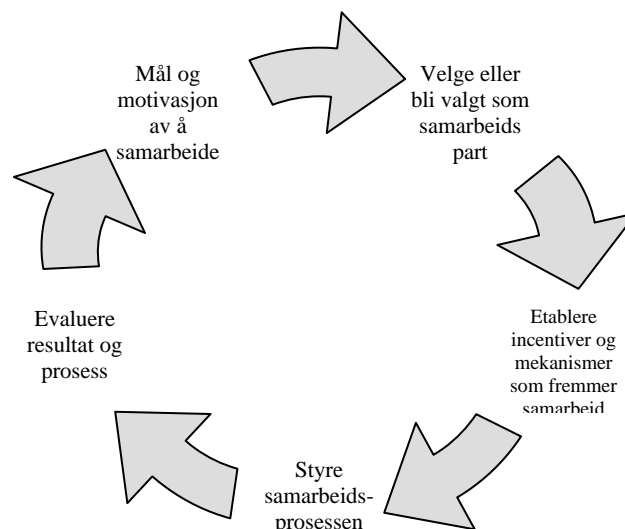
”Det er vel å trø ned gangene på FD. Det er tett kontakt med saksbehandler i FLO, tettkontakt med saksbehandler i FFI og i FD som kreves”

(Teknisk direktør, case 10)

Hvordan vi har fått inntrykk at norske bedrifter har etablert og jobbet med relasjonene til sine utenlandske samarbeidspartnere ønsker vi å utdype i neste punkt.

5.3.2 Relasjonsutviklingsprosessen

I tilfellet med gjenkjøp er det mulig at de internasjonale bedriftene først og fremst er ute etter å oppfylle kravene fra Norge og ikke er maksimalt ute etter et tett samarbeid. Her ligger det en utfordring for de norske bedriftene i å klare å etablere relasjoner som går dypere enn en enkelt oppfyllelse av gjenkjøpskravene fra Norge. Vi har tilpasset figuren til Nes og Biong (2003) slik vi mener gjenkjøpsprosessen kan betegne seg for norske bedrifter.



Figur 5.3 Relasjonsprosessen i gjenkjøp

Mål og motivasjon

Målet til de fleste bedriftene i undersøkelsen var å få tilgang til nye markeder og inngå langsiktige avtaler. Ifølge Nes og Biong (2003) vil det lønne seg for bedrifter å etablere relasjoner med kundene med tanke på bedre salgsutvikling, bedre kontroll over kostnader, bedre avkastning på investert kapital, men større press på priser og marginer. Gjennom samarbeid med store internasjonale forsvarsbedrifter vil det også kunne føre til en unik mulighet for teknologioverføring og kompetanseheving. Det ble påpekt i intervjuene at en slik kompetanseheving vil kunne bedre konkurranseevnen og føre til flere avtaler og samarbeid også uten gjenkjøpkreditering på senere tidspunkt. Motivasjonen til bedriftene er som regel å nå markeder som det er vanskelig å nå uten hjelp fra gjenkjøp.

”Mulighet for å komme med inngrep mot store utenlandske bedrifter”

(Administrerende direktør, case 9)

”Tilgang til nye markeder samt del-finansiering av større prosjekter”

(Administrerende direktør, case 2)

Ved hjelp til del-finansiering kan slike avtaler føre til videreutvikling som og ble nevnt i intervjuene. Det ligger muligheter for å utvikle bedriftene slik at de på normale markedsmessige vilkår kan bli konkurransedyktige både på pris og produkt. Forsvarsmarkedet ble og betegnet som lukket og lite tilgjengelig hvor målet med gjenkjøp er å åpne opp markedet og få tilgang til dette lukkede markedet. Som Nes og Biong (2003) påpeker, kan fordelene for kunden gjennom et samarbeid kunne være kostnadsreduksjoner, inntekstøkninger, kontroll over og adgang til kritiske ressurser og sosialt utbytte. Dette bekrefter informasjonen fra intervjuene. Om det faktisk skjer i alle tilfellene er mer usikkert, men det er som regel målene bedriftene har satt seg.

Valg av samarbeidspart

Det neste steget som også kom klart frem i vår undersøkelse er at bedriften bør tidlig komme i dialog med forsvaret for å klargjøre at de har et produkt eller tjeneste som vil kan bli godkjent. I en samtale med seniorrådgiver Leif-Helge Salomonsen i Innovasjon Norge hevdet han at noen av bedriftene også er så optimistiske at de først tar kontakt til den utenlandske leverandøren med tilbud eller prosjekt. Dette gjelder som oftest for de store bedriftene som har rene forsvarsrelaterte, strategisk viktige produkter. Ofte har de også produkter liggende som hylleware som allerede er godkjent for gjenkjøp av forsvarsdepartementet. På den andre

siden må mindre bedrifter som regel utvikle produkter i samarbeid med den utenlandske bedriften. Dette kan kanskje understøttes ved at bedriftene sier at man så tidlig som mulig må posisjonere seg mot bedriftene, og finne ut hvilke ønsker og behov den utenlandske bedriften har. Det kan derfor være lønnsomt om ressursmessig mulig å kjøre et parallelt løp både mot forsvaret og utenlandsk leverandør. Flere av respondentene fremhevet også at det er viktig at man følger med i markedet og orienterer seg om mulige gjenkjøp.

”Man er nødt til å orientere seg om hva som skjer rundt seg og fremover. Venter man til at Regjeringen har bestemt seg for hvilken utenlandsk leverandør de ønsker, og dette blir lagt ut på Doffin (Database for offentlige innkjøp), er det allerede for sent å forvente noe salg ”

(Administrerende direktør, case 6)

Det kan derfor være viktig at bedriften holder på en god dialog med forsvaret. Noen av respondentene uttalte også at det var gjennom forsvaret de ble klar over muligheten for gjenkjøp. Det er essensielt at bedriftene har en god dialog med Forsvaret, FFI og FLO. Vi spurte om bedriftene tok i bruk noen form for konsultasjon og syv av ti uttalte at de ikke gjorde det. De som faktisk brukte konsultasjon sa de brukte Forsvaret og Sikkerhetsindustriens Forening, Forsvarets Forskningsinstitutt og Innovasjon Norge. Sammen med at det ble tatt i bruk konkret konsultasjon, ble det nevnt at god kontakt med de ovennevnte organisasjonene naturligvis er vitalt for å kunne få prosjekt godkjent. Da respondentene ble spurt om hva det viktigste å beherske for å komme innunder en gjenkjøpsavtale ble det blant annet svart: *”Erfaringsmessig, det skrevne ord til saksbehandler i FFI”* (Respondent) og *” å trø i gangene i FD”* som viser til at det er viktig å være tilsted og på godfot med de bestemmende myndighetene.

Det er i denne fasen at bedriften må sikre at de har et produkt som ikke bare faller under retningslinjene til forsvaret, men også kan være av interesse for den utenlandske leverandøren.

”Det er viktig at man kjenner sitt eget produkt, og klarer å selge dette til leverandøren. De har ingen interesse av å kjøpe produktet bare for å få nedskrevet gjenkjøpsforpliktelsen sin.

Man må ha riktig produkt og god pris”

(Viseadministrerende direktør, case 7)

I undersøkelsen vår understøttet flere av respondentene dette utsagnet. Å kunne tilby en leverandør et godkjent gjenkjøpsprodukt vil ikke nødvendigvis automatisk sørge for et salg. Det ble påpekt i intervjuene at ingen internasjonale bedrifter kjøper produkter uten at de er konkurransedyktige på pris og prosjektet er av vesentlig interesse for dem.

”Det å kunne produsere til de kravene kundene vi er interessert i stiller, må vi være konkurransedyktige på lik linje med de andre deres andre leverandører på en normal måte”

(Salgssjef, case 4)

De norske bedriftene er kanskje nødt til å utvikle eller konfigurere produkter som passer behovet til den internasjonale bedriften. Det som og ble uttalt er viktigheten av å selv navigere blant aktuelle bedrifter med gjenkjøpskrav. Det vil si at de norske bedriftene bør holde seg informert om hvilke produkter eller tjenester som er etterspurt. Samarbeid med forsvaret er da naturligvis essensielt, men og å ta direkte kontakt med internasjonale bedrifter og ha ”følere ute”. Selv om det er vanlig at de norske bedriftene må ut å kapre kunder, er det også tilfeller av at den utenlandske bedriften selv har tatt kontakt. De har ofte store utfordringer med å finne passende leverandører i Norge siden industrien er relativt liten og begrenset. Kontakten kommer da ofte gjennom forsvaret og det er derfor viktig å etablere god kontakt med FD slik at de er klar over hva bedriften kan tilby.

Det som ofte blir resultatet er at partene opererer opportunistisk ved å velge løsninger som gagnar dem selv best mulig. Det som da blir viktig er å knytte til seg en samarbeidspartner som både har de riktige ressursene eller evnene til å innfri målene ved samarbeidet, og samtidig har motivasjon til å samarbeide etter de felles retningslinjene som er etablert (Nes og Biong, 2003). En fare med samarbeid med bedrifter under gjenkjøpskrav er at de kun er ute etter å oppfylle kravene og lite interessert i å satse på samarbeid. Her har vi mottatt noe motsigende informasjon. Eksempler er at det kan være tilfeller der noen bedrifter er redde for at de store norske bedriften kan bruke samarbeidet til å tilegne (stjele) seg informasjon og at det derfor finnes skepsis til samarbeid. På den andre siden er noen bedrifter mer positiv til avtaler med mindre norske bedrifter som de ser på som mindre truende. Dette kan og føre til mer transaksjonsorienterte kontrakter og skepsis til langvarige relasjoner, men dette er bare indisier. For en bedrift som vil etablere en langvarig relasjon og samarbeid er det nødvendig å vise til felles muligheter. Fordelene for bedriftene gjennom et samarbeid vil kunne være

kostnadsreduksjoner, inntekstøkninger, kontroll over og adgang til kritiske ressurser og sosialt utbytte. En respondent påpekte at:

”det er viktig å være åpen og ikke bare prøve å fremme sin egen sak, men prøve å finne synergien med andre firmaer”

(Administrerende direktør, case 1)

Dette gjelder begge parter og i prosessen med å velge partner er det viktig å sette opp retningslinjer og mål som er felles for begge. Dette fører oss til nest punkt incentiver.

Incentiver

Det er her utfordringen til de norske bedriftene kommer. Deres mål er som tidligere nevnt først og fremst å inngå en avtale som oppfyller gjenkjøpskravene, men ikke minst å inngå langsiktige samarbeidsavtaler. For at dette skal gå i orden er det generelt slik at begge parter skal oppleve det som mer fordelaktig å fortsette å utvikle samarbeidsforholdet enn å svekke eller bryte det (Nes og Biong, 2003). Det er viktig å fokusere på relasjonsmarkedsføring for å sikre et langvarig samarbeid. Regjeringen har som tidligere nevnt i oppgaven ønske om at gjenkjøp skal fungere for å sikre norsk industri, og at man derfor ønsker å legge vekt på industrielt samarbeid som synonym til gjenkjøp. Dette kan være enklere å fremme for de bedriftene som leverer tjenester og produkter, enn de som krever etter-service.

Økonomiske incentiver som forventningene til fremtidige resultater samt de løpende resultatene som skapes må ligge til grunn for at et samarbeid skal virke fornuftig.

”Utenlandsk industri vil jo beskytte sin egen industri og som sagt det er ikke nok å være konkurransedyktig. Det er imot andres interesser det er og da må man ha en god sterk posisjon både teknisk, konkurransemessig og at vedkommende må ha krav på seg fra norske myndigheter som er bastante”

(Driftsleder, case 5)

Dette siste incentivet fra norske myndigheter er jo mye av kjernen i gjenkjøpssammenheng. Uten dette kravet ville nesten ingen utenlandske bedrifter sett i retning av Norge, kanskje med unntak av de største norske bedriftene, men ikke små bedrifter med dual-use produkter eller tjenester. Eksempler på ikke økonomiske incentiver kan være bedret kompetanse, nye

produkter, forbedrede arbeidsprosesser og bedret renommé. Ifølge Nes og Biong (2003), viser undersøkelser at ikke-økonomiske forhold har en stor innvirkning når kunder evaluerer nytten av relasjoner med sine leverandører. Ifølge respondentene ligger mye av motivasjonen til gjenkjøp på ikke økonomiske incentiver. Denne vinklingen vil nok ha mest å si for de norske bedriftene og vil sjeldnere kunne friste de utenlandske bedriftene. Det er her mye av arbeidet den enkelte bedrift må legge ned for å kunne få kontrakter, og optimalt også langvarig samarbeid. Det er ifølge Nes og Biong (2003) nettopp da de ikke-økonomiske resultatene kommer.

Gjensidig avhengighet kan fungere som en nøkkel til et balansert samarbeid. Gjensidig avhengighet kan utvikles ved at partene er viktige for hverandre økonomisk kompetanse og spesialtilpassede produkter eller tjenester. Å foreta gjensidig spesifikke investeringer i forholdet kan og føre til at det oppstår gjensidig avhengighet. Et eksempel på det er bevilgningene Norge har gitt til både Lockheed Martin, EADS og SAAB. I forhold til norske bedrifter er det vanskelig å få noen informasjon om dette direkte, men de fleste relasjonene forutsetter at det overføres informasjon, investeringer og teknologi. Det er dog alltid et spørsmål hvor mye den enkelte bedrift må ut med i forhold til den andre.

Samarbeidsprosessen

Den fjerde fasen i relasjonsutviklingsprosessen består i å styre selve samarbeidet mellom leverandør og kunde. Hensikten med prosessen er å arbeide for at målene med relasjonen blir oppnådd (Nes og Biong, 2003).

”Det er også viktig å ha evne til å skjønne interessen til leverandøren, og da også sørge for at man får tatt ut dens potensial”

(Daglig leder, case 8)

Dette viser til at det må være en gjensidig interesse og bidrag som fører til at målene blir nådd. Med tanke på at det er to parter som bidrar til å skape resultater er det videre naturlig at det dannes en oppfatning om hvordan resultatene skal deles partene imellom, både de økonomiske og ikke-økonomiske (Nes og Biong, 2003).

I løpet av intervjuene fikk vi inntrykk av at respondentene ikke var interessert i å drøfte detaljer ved samarbeidet. Det som kom frem var at de utenlandske bedriftene var interessert i å få til avtaler for å oppfylle gjenkjøpskravene. Den biten av samarbeidet gikk bra. Utfordringen ble større når langsiktige kontrakter var tema. I en bransje der informasjonen er meget politisk viktig og strategisk, er det naturligvis vanskelig å dele fritt.

Tillitt er helt avgjørende for at det skal kunne utveksles teknologisk informasjon. I følge Nes og Biong (2003) er grad av åpenhet i samarbeidsprosessen avhengig av nærhet i relasjonen, relasjonens art og dens varighet. Hvis en eller begge parter antar at forholdet vil være kortvarig er det ofte vanskelig å få til utstrakt åpenhet og utveksling av informasjon. Det kan derfor være stor forskjell på hva bedriftene får ut av et kortsiktig transaksjonsfokuseret og et langvarig samarbeid. Dette viser tilbake på målsettingen til bedriftene som bør være klar og tydelig for begge.

Evaluering

Hensikten er å dokumentere resultater og et middel for å korrigere avvik og justere kursen, til å definere nye mål, og dermed bidra til innovasjon og utvikling av kunde-leverandør forhold (Nes og Biong, 2003) De erfaringene vi har gjort i intervjuene er at de fleste av bedriftene kanskje ikke har oppnådd de resultatene som de på forhånd hadde ønsket og forventet. Men flere av dem trakk frem at det samarbeidet de fikk med den utenlandske leverandøren ga dem en større kompetanse enn tidligere. I den forstand kan man si at Regjeringen ved å kreve gjenkjøp sørger for kompetansetilførsel i Norge. Det er forskjell fra bedrift til bedrift i hvordan de har opplevd samarbeidet med de utenlandske bedrifter. Her går det naturligvis også på forventninger og mål, men at gjenkjøp fungerer som noe mer en døråpner er uvisst. Før bedriftene har erfart selv hva gjenkjøp kan bidra med er det ofte høye forventninger.

”Generelt i underkant av hva vi har blitt forespeilet. Stor optimisme i starten lar seg ikke alltid realisere”

(Anbud og kontraktsansvarlig, case 2)

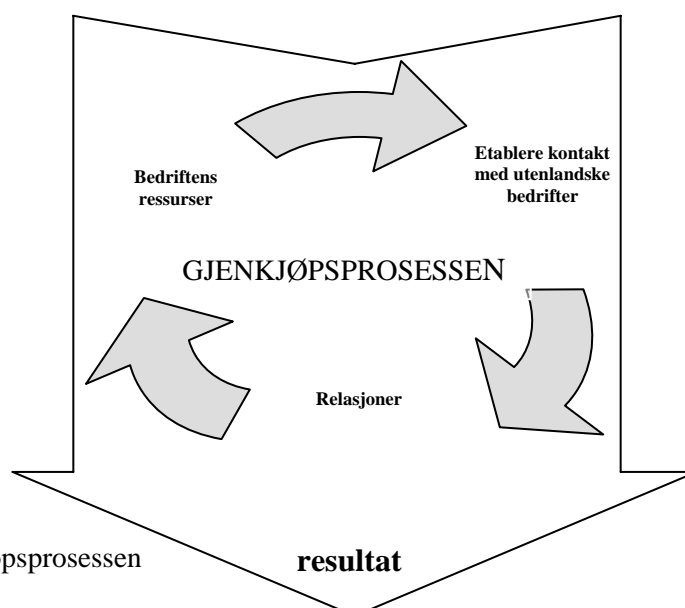
”Ikke alltid, på en del områder hvor vi kan ha vært forespeilet fremtidige tjenester og salg, så har ikke alltid det blitt like godt fulgt opp av de utenlandske samarbeidspartnere”

(Adm.dir, case 1)

Selve samarbeidet fører ofte med seg kompetanseheving, del-finansiering av prosjekter, som igjen kan føre til bedet konkurranseheving. Det er og forskjell på produktene som fører til hvor mye informasjon som blir tilgjengelig. Dette kan spille inn på om samarbeidet fører med seg de resultatene som ble forspeilet. De utenlandske bedriftene er ofte mer positive til samarbeid med mindre norske bedrifter fordi det da er mindre press på å dele informasjon. Vi ble fortalt av flere bedrifter at de store ute foretrekker å samarbeide med mindre bedrifter, som de støtter opp. Det er kun på mer direkte gjenkjøp at de store bedriftene blir foretrukket, på indirekte foretrekkes mer de små, mellomstore bedriftene. Grunnen er at de små og mellomstore ikke ansees som like farlig som de store til å stjele teknologi fra de utenlandske bedriftene. Generelt kan det sies at resultatene bedriftene sier de har oppnådd er først og fremst kompetanseheving som fører til bedret konkurransevne, men ofte mindre langtidskontrakter samt fullt utbytte av teknologioverføringer.

5.3 Syntese

Det finnes ingen fasit på hvordan bedrifter skal gå igjennom stegene for å best mulig lykkes med gjenkjøp. Hver bedrift vi har intervjuet beskriver sin vei til gjenkjøpskontrakt forskjellig. Det er allikevel flere fellestrekk. Som figuren nedenfor illustrerer er gjenkjøpsprosessen en sirkulær prosess. Det vil være vanskelig å selge seg som bedrift uten å ha ressurser til markedsføring og produktutvikling, men på den andre siden kan en bedrift ikke sitte stille og vente på å bli kontaktet. Det er mulig å bruke relasjoner for bedre å kunne vurdere om det er fordelaktig å satse på gjenkjøp og hva slags produkt eller tjeneste som det er behov for.



Figur 5.4 Gjenkjøpsprosessen

En kombinasjon av ressurser og relasjonsmarkedsføring må være til stede for å kunne ta vare på mulighetene som ligger i gjenkjøp. Problemet ligger ofte i at mindre bedrifter ikke har ressurser til å gjennomføre de tiltakene elementene som ofte er nødvendig. Arbeid med gjenkjøp er en ressurs- og tidkrevende prosess, men brukes de stegene vi har presentert, vil sjansene for å få mest mulig ut av gjenkjøp til være sterkere til stede.

6.0 Konklusjon og implikasjoner

I denne forskningsrapporten har vi presentert en grundig gjennomgang av forskjellige aspekter ved gjenkjøp, og hvorfor og hvordan bedriftene jobber mot å få godkjent gjenkjøpsprosjekter. Vi begynte med å redegjøre rundt gjenkjøp, for å gi oss selv og leseren en omfattende innføring i temaet. Dette på bakgrunn av at vi tidlig forsto at en slik innføring var svært viktig, med tanke på at flere av våre respondenter også har brukt mye tid på å forstå gjenkjøp, og hvilke motiv og betraktninger det er rundt temaet. Det er skrevet et par offentlig tilgjengelige rapporter rundt temaet, men ingen av dem belyser temaet fra et bedriftsnivå. Vi ønsket derfor å analysere bedriftene sitt syn, og dette ledet oss til vårt forskningsspørsmål

Hvordan er gjenkjøpsprosessen og hva er de sentrale elementene som påvirker norske bedrifters arbeid med gjenkjøp?

Gjennom vår prestudie om gjenkjøp og den informasjonen som er om gjenkjøp kom vi i kontakt med en rekke ressurspersoner. Disse ga oss deres synspunkt rundt gjenkjøp og hva som er viktig å belyse i en slik sammenheng. Ressurspersonene ga oss videre informasjon om bedrifter vi kunne intervju for å belyse temaet fra et bedriftsnivå. Gjennom våre intervju med de ti utvalgte bedriftene, fokuserte vi på hvordan bedriftene ble klar over muligheten for å få godkjent gjenkjøpsprosjekter, hvordan de har jobbet for å få slike prosjekter og hvilke elementer som har påvirket denne prosessen.

Det ble tidlig klart for oss at om en bedrift skal kunne ha mulighet til å jobbe for å få slike prosjekter er det en del ressurser som bedriften bør råde over. Gjenkjøp gir mulighet til å komme inn på et lukket marked, men bedriftene må fortsatt være konkurransedyktige og de får ingenting gratis. Vi analyserte ressursene til bedriften, og det kom frem i våre intervju at nettverket til en bedrift spiller en vesentlig rolle for bedriften. Dette gjelder både når det kommer det til å bli klar over muligheten for gjenkjøp, men også for hvordan å få godkjent prosjekter og salg til utenlandske aktører.

Både de norske og utenlandske aktørene i forsvarsindustrien er redd for opportunistisk atferd i markedet, og en bedrift bør derfor arbeide for å bygge opp tillit og relasjoner over tid. En liten bedrift er dog mer fleksibel og kan vise til lavere transaksjonskostnader med tanke på informasjonsinnhenting og avgjørelser, ved større effektivitet i begynnelsen av et samarbeid,

for så fokusere i større grad på kundeorientering etter hvert. I analysen kommenterer vi at de største bedriftene er de som naturligvis stiller sterkest når det kommer til ressurser. Utfordringen for de små bedriftene blir derfor å bruke tiden sin riktig, men også være klar over at gjenkjøp er en prosess som krever tid og ressurser. I analysen vår pekte vi på at tålmodighet er en av de viktigste egenskapene en bedrift må besitte for å arbeide med gjenkjøp. Dette på bakgrunn av det tar lang tid for å få produkter og tjenester godkjent, samtidig som man skal nå ut til utenlandske bedrifter som har gjenkjøpskrav på seg. Som det kom frem i analysen vår blir denne prosessen påvirket av byråkrati.

Analysen fremhever at relasjoner er meget viktig i gjenkjøpssammenheng. For mindre bedrifter kreves det mye å etablere relasjoner med store utenlandske bedrifter. Det bygger igjen tilgangen på ressurser og om produktet er interessant for den utenlandske aktøren. Relasjonsmarkedsføring blir sett på som en naturlig del av forsvarsindustrielt samarbeid. Selv om det ikke analyseres nøye av bedriftene selv, er det en selvfølgelig prioritet å jobbe med for å ha best mulig relasjoner med mulige samarbeidsparter.

Som et av målene med gjenkjøp er langsiktige kontrakter og samarbeid med utenlandske aktører en utfordring å få til. Hvis den norske bedriften lykkes med gjenkjøpsavtalen vil det øke sjansene for lengre samarbeid. Samtidig vil det være viktig å opprettholde et tett samarbeid med forsvaret. Dette med tanke på at gjenkjøpsprosessen er tidkrevende, og da er det viktig med personlig kontakt, motivasjon og tilstrekkelige ressurser er viktig for å kunne gjennomføre de nødvendige tiltakene.

Bedriftene mottar ingen offentlig økonomisk støtte på bakgrunn av gjenkjøp. Gjenkjøp fungerer først og fremst som en døråpner til et lukket marked preget av få aktører, men store verdifulle kontrakter. Det er opp til bedriftene selv å ta vare på den muligheten gjenkjøp er. En stor fordel er at bedriftene er pålagt å benytte seg av norske leverandører. Dermed er de ute etter å finne en leverandør eller partner som kan oppfylle gjenkjøpskravet og levere produkter eller tjenester som er av verdi for dem. At gjenkjøp vil gi norske bedrifter bedre avtaler i form av høyere pris ble blankt avvist av respondentene. Bedriftene må være konkurransedyktige på pris og produktene må være relevante. De utenlandske aktørene kjøper ikke noe de ikke trenger.

Som med annen internasjonalisering tar gjenkjøp tid, og tålmodighet og motivasjon til å være proaktive i forhold til forsvaret og den utenlandske bedriften er nødvendig. Kompetanseheving og derav økt konkurransedyktighet til å fungere på det internasjonale markedet, fremheves som den største fordelen med gjenkjøp og en unik mulighet for norske industribedrifter. Om ikke mange avtaler fører til langsiktige samarbeid vil den kunnskapen bedrifter tilegner seg gjennom en gjenkjøpsavtale kunne føre til sterkere konkurransefortrinn. Derfor ser vi på gjenkjøp som en unik mulighet, men ingen lett vei, til å utvikle bedriften gjennom kontakt med store utenlandske aktører.

6. 1 Praktiske implikasjoner

Gjennom denne oppgaven har vi vist hvilke faktorer som betraktes som de mest avgjørende arbeidet med gjenkjøp. Bedriftens egne ressurser, hvordan bedrifter oppretter kontakt med potensielle samarbeids parter og arbeidet med relasjoner pekte seg ut.

Forskningsrapporten viser at gjenkjøp ikke er noen gullgruve. Bedrifter som klarer å inngå kontrakter som blir gjenkjøpsgodkjente vil ikke få noen form for økonomisk støtte. Hele fordelen ligger i at gjenkjøp fungerer som en relasjonsbygger og døråpner. Utenlandske bedrifter blir pålagt å lete etter bedrifter som kan tilfredsstille deres gjenkjøpskrav i Norge, noe som nok ikke hadde vært tilfelle om de ikke hadde gjenkjøpskrav på seg. Det kreves dog at de norske bedriftene er konkurransedyktige på pris, leveranse, kvalitet og ikke minst at de leverer noe den utenlandske bedriften finner interessant.

Den omfattende prosessen med forsvardepartementet, og den utenlandske bedriften og en norsk bedrift som interessenter, er en påvirkende faktor til at ting tar lang tid. Gjennom intervjuprosessen ble dette fremhevet som en av de mest negative aspektene. Implikasjonen av dette blir at det kreves en del ressurser, motivasjon og ikke minst tålmodighet for å gjennomføre arbeid med gjenkjøp.

Videre viste det seg at de store norske naturligvis får flest kontrakter. En av årsakene her er naturligvis at en stor bedrift vil ha større nettverk. Fordi flest forsvarsrelaterte produkter i kategori A er lettere å selge til utenlandske leverandører. For mindre bedrifter med dual use (kategori D) er det mer krevende. Å utvide dual-use rammen fra ti prosent vil kunne hjelpe bedrifter med flerbruksprodukter, som ofte er mindre bedrifter. Dette vil gi bedrifter med

flerbruksprodukter en større mulighet til å oppfylle gjenkjøpskravene de utenlandske aktørene har blitt pålagt fra Norge.

6.2 Videre forskning

En klar svakhet i denne oppgaven er at vi var nødt til å gjennomføre intervjuene per telefon. Forsvarsindustrien er preget av en forsiktighet ovenfor det å gi ut informasjon, det er forståelig nok. Ved en dypere undersøkelse vil forskeren også ha en større mulighet for å gå enda dypere inn i stoffet, og analysere om det er noen betydelige forskjeller for store og små bedrifter, og om geografisk lokalisering har en betydning. Selv om det har vært noen rapporter fra myndighetsnivå og nasjonalt nivå, ville det være interessant å se hvordan bedriftene ser på gjenkjøp opp mot et nasjonalt og internasjonalt nivå. Da kanskje spesielt en undersøkelse om de utenlandske bedriftene har noen preferanse i valg av norsk bedrift.

Et interessant tema å se nærmere på mener vi er om forsvarsindustrien sett under ett drar nytte av gjenkjøpsordningen. Artikler fra utlandet stiller spørsmålsteget på om det egentlig er økonomisk grunnlag for gjenkjøp. Det kan vise seg at gjenkjøp brukes som et politisk middel for å kunne rettferdiggjøre de store innkjøpe fra Norges forsvar. Om gjenkjøp lønner seg for Norge som nasjon eller på den andre siden de enkelte bedriftene, kan være en retning å vurdere. Dette gjelder også i forhold til en eventuell fjerning av unntaksbestemmelsen som vi nevnte i kapittelet om gjenkjøp. Det vil derfor være interessant å se om det blir samfunnsøkonomisk produsentoverskudd med eller uten gjenkjøp, og et eventuelt overskudd eller underskudd vil ramme hele den norske forsvarindustrien eller bare de store bedriftene.

Dette fører til et av punktene om de nye kampflyene som Norge skal kjøpe i 2008. Vurderinger rundt valget går også på om hvilken leverandør som best vil gagne norske bedrifter. I våre intervjuer mente de fleste mindre bedriftene at en svensk eller europeisk leverandør ville være klart best for Norge. På den andre ville ikke de større bedriftene uttale seg, noe som kan tolkes som at de var mer positive til en amerikansk avtale. Videre forskning på dette område vil kunne være nyttig for både myndighetene og bedrifter med tanke på den kommende avtalen. Det vil også i etterkant av bestemmelsen om hvilket fly Norge skal kjøpe, være interessant å se på hvilke faktorer som ble avgjørende for valg av fly. Vi forstår dog utfordringene ved en slik undersøkelse.

Vi håper dog at de som leser denne undersøkelsen lærer mye om gjenkjøp, og ser spennende utfordringer og spørsmål som de ønsker å forske videre på.

REFERANSELISTE

Litteratur:

Banks, G. (1983). The economics and politics of countertrade. *The World Economy*, 6. 159-182.

Besanko, D. et al., (2004). *Economics of strategy*. John Wiley & Sons Inc, United States of America.

Bjørk, H. M. og Skøelv, Å. (2006). Policy og praksis for gjenkjøp-en komparativ studie av 7 nasjoner. FFI rapport.

Bradley, F. (2005). *International Marketing Strategy*. Prentice Hall.

Brauer, J. og Dunne, J. P. (2004). *Arms Trade Offsets: What do we know?* Paper for the 8th Annual Defence Economics and Security Conference. University of West England, Bristol, June.

Bresnen, M. Marshall, N. (2000) Motivation, commitment and the use of incentives in partnerships and alliances. *Construction Management & Economics*, Vol. 18, Issue 5, p587-598,

Churchill, G. (1991). *Marketing research*, The Dryden Press

Geringer, J.M. (1991), "Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 No.1, pp.41-62.

Gjalt, D. J. Vossen, R.W .Nooteboom, B. W. Helper, S. Sako, Mi (2000) Network interaction and mutual dependence. A test in the car industry. *Industry & Innovation*, Vol. 7 Issue 1, p117-144,

Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design*. Newbury Park, Sage Publications.

Dwyer, F., Schurr, P. and Oh, S. (1987), "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, pp. 11-27.

Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*. Vol 14. 57-74.

Ford, D. et al., (2000) "Managing Business Relationships". John Wiley & Sons, England.

Guba, E. G. og Lincoln, Y. S. (1985). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park. Sage Publications.

Gummesson, E. (2004). Return on relationships: the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Santa Barbara: Vol.19, Iss. 2.

Hagelin, B. E. (2003). *Nordic Offset Policies: Experiences and Expectations*, Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI)

Hart, N.A. (1994). *Effective industrial marketing: Business-2-Business marketing of goods and services*. Koag and Page, London.

Hennart, J. F. (1989). Some empirical dimensions of Countertrade. *Journal of International business studies*.

Hodene, T. Rosedahl, T. (2000). *Internasjonal markedsføring: Globalisering: analyse, strategi og planlegging*. Kappelen akademiske forlag, Oslo.

Hunt, S. Arnett. D.B. Madhavaram, S. (2006) The explanatory foundations of relationship marketing theory. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Santa Barbara: Vol. 21, Iss. 2; p. 72

Hveem, H. (1989). "Countertrade: The Global Perspective: The Growth and Proliferation of Bilateral Contracting and its Political Implications." PUFO, Oslo Countertrade Project Report nr. 1, Oslo.

Halvorsen, T og Vamraak, T. (2000). Effekten av gjenkjøpsordningen på norsk forsvarsindustri 1990-1999. Forsvarets Forskninginstitutt, Kjeller, Norge.

Holme, I. M. og Solvang, B.K. (1996). Metodevalg og metodebruk. Tanum, Oslo.

Hunt, S. Arnett. D.B. Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Santa Barbara: Vol. 21, Iss. 2; p. 72

Jackson, B.B. (1985). Winning and keeping industrial customers. Lexington Books, Massachusetts.

Jacobsen, D.I. (2000). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Høgskoleforlaget. Kristiansand.

Jensen, Ø. (1997). PHD Avhandling: En studie av samspillet mellom bedriftene ut fra ønske om utvikling av varige konkurransefortrinn. Institutt for markedsøkonomi under Det erhvervsøkonomiske fakultetet, Handelshøjskolen Århus.

Johannessen, J-A. og Olaisen, J. (2006). Vitenskapsstrategi og vitenskapsfilosofi. Vigmostad & Bjørke As, Bergen.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. (2004). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Abstrakt Forlag, Oslo.

Johanson, J. og Mattson, L.G. (1986). International Marketing and International Processes-A Network Approach. Croom Helm, London.

Kvale, S. (1997). Det kvalitative forskningsintervju. Ad Notam Gyldendal AS, Oslo.

- Kvale, S. (1999). *InterView. En uintroduksjon til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Liu, A.H. (2006). Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Santa Barbara: Vol.21, Iss. 1. 30-38.
- Løwendahl, B.R. og Wenstøp, F.E. (2002). *Grunnbok i strategi*. NKS Forlaget.
- Macneil, I. R. (1980). "The new social contract: an inquiry into modern contractual relations. New Haven, Yale University Press.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*, London: Sage Publications.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget.
- Mirus, A.. Yong .B (1984). Economic incentives for countertrade. Working paper. University of Alberta.
- Nes, E.B. og Biong, H. (2003). *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forlag As, Oslo
- Peppard, J. og Rylander, A. (2001). Using an intellectual capital perspective to design and implement a growth strategy, The case of APION. *European Management Journal*. Vol.19, Issue October. 510-525.
- Reeve, T. Haugland, S.A. Grønhaug, K.(1995). *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter*.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Rist, C. og Kleppa, T. (2006). *Kunsten å skape internasjonale merkevarer: En studie av tre norske suksess historier*. Siviløkonomoppgave, Bodø.

Roos, G. Krogh, G. og Roos, J. (1997, 2005). Strategi som Konkurransefortrinn. Fagbokforlaget, Bergen.

Selnes, Fred. (1999). Markedsundersøkelser. Tano Aschehoug, Oslo.

Solberg, C A (2005). Internasjonal markedsføring, 7.utgave. Universitetsforlaget, Oslo

Taylor, K. T. (2001). An empirical evaluation of offset arrangements. Department of economics. Robins school of business, University of Richmond, Virginia.

Taylor, K T. (2001). A new institutional economic analysis of offset arrangements in government procurement. The University of Connecticut, 181 pages; AAT 3004852

Taylor, K. T (2003). The proper use of offsets in international procurement. Journal of Public Procurement. Boca Raton. Vol.3, Iss. 3, 338-357.

Taylor, K, T. (2003). Modeling offset policy in government procurement. Journal of Policy Modeling. New York. Vol.25.

Taylor, K.T. (2004). Strategy for firms facing offset obligations: The case of Maryland. Journal of Public Procurement. Boca Raton: Vol.2, Iss. 2; pg. 157, 30 pgs

Thagaard, T. (2002). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. Fagbokforlaget. Bergen.

Yang, C. og Wang, T. (2006). Multi-Criteria Analysis of Offset Execution Strategies in Defense Trade: A Case in Taiwan. Journal of American Academy of Business, Cambridge; Sep.

Yin, R.K. (1989). Casestudy research: Design and methods. Sage publications, London.

Yin, R.K. (1994). Case study research: design and methods, 2. utgave. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Dehli.

Webster, JR. F.E. (1991). Industrial marketing strategy. Wiley, New York.

Wicks, A.C. and Berman, S.L. (2004) The effects of context on trust in firm-stakeholder relationships: the institutional environment, trust creation, and firm performance. Business Ethics Quarterly 14 (1): 141-160.

Wille, G. E. (1996). Industriell markedsføring. Universitetsforlaget AS, Oslo.

Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies. Analysis of antitrust implications. Free Press, New York.

Internettokumenter:

Aerospace Industries Association. April 05. Nedlastet 03.12.06.

https://www.aia-aerospace.org/pdf/wp_offset_0405.pdf

Avisa Nordland. Nedlastet 09.12.06

<http://www.an.no/nyheter/article2419740.ece>

Brønnøysundregistrene. Nedlastet. 04.04.07.

http://www.brreg.no/naer_foretak_enhet.html

Forsvarsdepartementet. Nedlastet. 10.11.06

http://odin.dep.no/fd/norsk/dok/andre_dok/tidsskrift/010011-280006/dok-bn.html

Kunnskapssenteret.com. Nedlastet 06.05.07

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2122/1/Hva-er-et-marked/Hva-er-et-marked.html>

Gram, T. 23.01.07. Pøser ut millioner på kampfly. Nedlastet 19.05.07.

<http://www.na24.no/politikk/article874061.ece>

Oxford Dictionaries. Nedlastet 16.05.07

<http://www.askoxford.com/dictionaries/?view=uk>

Regjeringen, EØS-avtalen. Nedlastet 06.05.07.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/NOUer/2004/NOU-2004-15/4/1.html?id=386424>

Soria Moria-erklæringen. Nedlastet 30.11.06 og 25.04.07

http://odin.dep.no/smk/norsk/regjeringen/om_regjeringen/001001-990342/hov000-bn.html

http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/dok/rapporter_planer/Rapporter/2005/Soria-Moria-erklaringen.html?id=438515

U.S. Government. Nedlastet 03.12.06.

(<http://www.bis.doc.gov/DefenseIndustrialBasePrograms/OSIES/Offsets/OffsetXFinalReport.pdf>)

Nedlastet 12.04.07.

(<http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/NOUer/2004/NOU-2004-15/4/1.html?id=386424>)

Forsvarte og Fikkerhetsindustriens Forening. Nedlastet 06.05.07.

(<http://www.fsi.no/cgi-bin/fsi/imaker?id=5481>.)

Presentasjoner:

Dahlberg, A. (2006). Gjenkjøp, hensikt, retningslinjer og erfaringer. NorSupport gjenkjøpsseminar. Bodø, 21 November.

Kvalvik, T. (2006). Gjenkjøp, bakgrunn, retningslinjer og målsettinger. Forsvardepartementet, seksjon for investeringsstyring. August.

Skøelv, Å.(2006). Forsvaret og gjenkjøp. Forsvarets forskningsinstitutt. NorSupport gjenkjøpsseminar Bodø, 21 November.