

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn / kandidatnr.: Kristin Brandt / 58

---

Fra jungel til regnskog

En empirisk studie av relasjoner og  
samarbeid i verdikjeden

---

Dato: 14.05.2019

Totalt antall sider: 87

## **Abstract**

The supply chain of a product can be complex and often consists of several different companies. In order to achieve a well-functioning supply chain, all activities that contribute to manufacturing the product should be coordinated so that the production can be executed quickly and without issues. To achieve this, companies are required to collaborate across functions within the business, and with their customers and suppliers. The problem statement for this study is therefore:

*How can one improve relationships and collaboration between the different contributors in the value chain so that the quality, delivery time and price of the final product are improved?*

The empirical data for this study was collected through qualitative interviews. The study is based on one focal company and the informants are employees in the focal company, and in companies that are customers and suppliers to the focal company. The interviews took the form of a conversation where the informants were asked about their opinion and experiences with collaboration in the value chain.

The result of the study points to the importance of communication and technical knowledge for collaboration to be efficient. Simply put, suppliers should inform their customers which activities are affecting price or delivery time, and customers should inform the suppliers which activities are critical to the quality of the product. For this to be possible, product knowledge and technical understanding are needed for both parties. Without this, it will be difficult to work together to remove or modify activities that do not add value or are inefficient.

It is also necessary that all companies in the value chain are willing to collaborate and make the necessary changes internally in the company to facilitate it. The company's strategy and goals must be created with the entire value chain in mind. All companies in the value chain must attempt to coordinate their activities so that they together can lower the price and delivery time of the final product, and also ensure the quality of it.

## **Forord**

Denne masteroppgaven avslutter min erfaringsbaserte Master of Business Administration (MBA) ved Nord Universitet. I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan relasjoner og samarbeid i verdikjeden kan påvirke kvaliteten, leveringstiden og prisen på det endelige produktet. Dette har vært en svært lærerik og utfordrende studie som jeg håper å ha nytte av videre i arbeidslivet.

Jeg vil først og fremst takke veilederen min, Frode Solberg, for faglig hjelp og konstruktive råd om utformingen av oppgaven. Jeg vil også rette en stor takk til alle som har deltatt i studien og var villig til å dele sine synspunkter om temaet. Jeg opplevde at dere var engasjert i problemstillingen og ærlige i svarene dere ga. Dette har gitt meg et unikt innblikk i temaet som jeg ikke ville klart å komme frem til på egenhånd.

Utfordringen med å balansere studiene med en fulltidsjobb har til tider vært veldig krevende og ville ikke vært mulig uten støtte fra min daværende sjef, João Furtado Castello Branco. Jeg vil derfor takke for tilretteleggelsen som ble gjort i min arbeidshverdag som gjorde at jeg kunne fullføre utdannelsen.

Tilslutt vil jeg uttrykke min takknemlighet til Nord Universitet som tilbyr et rimelig og fullgodt alternativ til MBA utdanning. Dette har gjort det mulig for meg og mange andre å fullføre en utdanning som ellers ville vært for kostbar.

Stavanger, 14.05.19

## Sammendrag

Verdikjeden til et produkt er ofte kompleks og kan bestå av mange forskjellige bedrifter og aktiviteter. For å utvikle en velfungerende verdikjede kreves det at alle funksjoner og prosesser som er med på å fremstille produktet samordnes for at produksjonen av produktet skal gå så raskt og problemfritt som mulig. For å få til dette kreves det at bedrifter samarbeider internt på tvers av funksjoner, og med sine kunder og leverandører.

Problemstillingen til denne oppgaven er derfor:

*Hvordan kan man forbedre relasjoner og samarbeid mellom de forskjellige aktørene i verdikjeden slik at kvaliteten, leveringstiden og prisen på det endelige produktet forbedres?*

Denne studien har en fenomenologisk tilnærming og empirien ble innhentet gjennom kvalitative intervju. Oppgaven tar utgangspunkt i en fokusbedrift, og informantene er i hovedsak ansatte i forskjellige avdelinger i denne fokusbedriften, i tillegg til informanter fra kunde og leverandør til fokusbedriften. Intervjuene foregikk som en samtale der informantene fikk spørsmål om sine meninger og erfaringer om hvordan de oppfatter at samarbeid i verdikjeden fungerer.

Resultatet av studien peker i retning av at god kommunikasjon, i tillegg til forståelse av produktet og prosessene som er med på å fremstille produktet, er viktig for at samarbeidet skal fungere. Kort fortalt må leverandørene informere kundene sine om hvilke aktiviteter som påvirker pris eller leveringstid, og kundene må fortelle leverandørene hvilke aktiviteter som er kritiske for produktets kvalitet. For at dette skal fungere trengs det kunnskap om produkt og prosesser og teknisk forståelse hos begge parter. Uten denne forståelsen vil man ikke kunne samarbeide om å fjerne eller modifisere prosesser som ikke gir verdi eller som er lite effektive.

Det er også nødvendig at alle bedrifter i verdikjeden ønsker et samarbeid og legger til rette for det. Bedriftens strategi og målsetting må ta høyde for hele verdikjeden. Dette innebærer at bedriftene i verdikjeden ser på hvordan man kan gjøre forbedringer og samordne aktiviteter for at man sammen skal kunne senke pris og leveringstid på det endelige produktet og samtidig ivareta kvaliteten.

## Innholdsfortegnelse

Abstract.....	i
Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Oversikt over figurer .....	vi
Oversikt over tabeller .....	vi
Begrepsordliste.....	vii
1. Innledning .....	1
1.1. Bakgrunn.....	1
1.2. utfordringer i fremstillingsprosessen av et produkt.....	1
1.3. Aktualisering og problemstilling .....	2
1.4. Avgrensning.....	3
1.5. Oppgavens videre oppbygging .....	4
2. Teoretisk grunnlag.....	5
2.1. Industrielle nettverk.....	5
2.2. Verdikjeden.....	6
2.3. Forholdet mellom kunde og leverandør .....	7
2.3.1. Tillit.....	8
2.3.2. Viktigheten av troverdighet .....	8
2.3.3. Utvikling av forholdet .....	9
2.3.4. Principal-Agent Theory og Stewardship Theory .....	10
2.4. Kommunikasjon.....	10
2.4.1. Kravstyring .....	11
2.4.2. Nasjonal bakgrunn .....	12
2.4.3. IKT .....	12
2.5. Strategi.....	13
2.5.1. Porters fem konkurransekrefter.....	13
2.5.2. Operativ effektivitet eller strategi .....	14
2.5.3. Strategi i innkjøpsprosessen .....	16
2.6. Ledelse.....	16
2.6.1. Markedsorientert ledelse.....	17
2.7. Prosjektet .....	18
2.7.1. Prosjektlederen.....	19
2.7.2. Prosjektgruppen .....	20
2.8. Oppsummering av det teoretiske grunnlaget .....	21
3. Metode og design.....	23
3.1. Forskningsprosessen.....	23
3.2. Forskningsstrategi og design .....	24
3.3. Datainnsamlingsteknikk og utvalg.....	25
3.3.1. Informanter .....	25
3.3.2. Sted for intervjuet.....	27
3.3.3. Gjennomføring av intervjuet.....	27

3.3.4.	Behandling av data.....	28
3.4.	Gjennomføringen av dataanalysen.....	28
3.5.	Validitet.....	29
3.6.	Reliabilitet.....	30
3.7.	Refleksjon over rollen som forsker.....	31
3.8.	Kritisk refleksjon over oppgavens design og metode.....	31
3.9.	Etiske problemstillinger.....	32
4.	Analyse.....	34
4.1.	Industrielle nettverk og verdikjeden.....	34
4.1.1.	Antall leverandører.....	37
4.1.2.	Bedriftskultur.....	38
4.2.	Forholdet mellom kunde og leverandør.....	40
4.2.1.	Viktigheten av produktkunnskap og teknisk forståelse.....	43
4.2.2.	Konsulenter og tredjeparter.....	45
4.2.3.	Leverandører med monopol.....	47
4.3.	Kravstyring.....	49
4.3.1.	Spesifikasjoner.....	50
4.3.2.	Standardisering.....	52
4.3.3.	Avvikssøknader.....	53
4.3.4.	Dokumentasjon.....	55
4.4.	Kommunikasjon.....	56
4.4.1.	IKT.....	57
4.5.	Strategi.....	58
4.5.1.	Innkjøpsstrategi.....	60
4.6.	Ledelse.....	62
4.7.	Prosjektet.....	63
4.7.1.	Innkjøp i prosjektet.....	66
4.8.	Oppsummering av resultater og diskusjon.....	68
5.	Avslutning.....	69
5.1.	Konklusjon.....	69
5.2.	Styrker og svakheter ved studien.....	71
5.3.	Videre forskning.....	71
	Litteraturliste.....	73
	Vedlegg A: Samtykkeerklæring.....	I
	Vedlegg B: Intervjuguide.....	IV

## **Oversikt over figurer**

Figur 2.1 Illustrasjon av en verdikjede (Lambert, 2000, s.68).....	6
Figur 2.2: Strategiprosessen (Eriksen et. al., 2015, s. 256). ....	13
Figur 2.3: Porters fem konkurransekrefter (Eriksen et. al., 2015, s. 263; Porter, 2004, s. 5)...	14
Figur 2.4: Service Profit Chain (Heskett et al., 2008).....	18
Figur 2.5: Jerntriangelet (Atkinson, 1999, s. 338) .....	19
Figur 2.6: Prosjektlederens kompass (Westhagen et.al., 2015, s. 131).....	20
Figur 2.7: Spinnteori, balanse og formålsnivå (Sjøvoll, 2017, s. 21).....	21
Figur 3.1: Del av verdikjeden som er undersøkt.....	26

## **Oversikt over tabeller**

Tabell 3.1: Presentasjon av informanter .....	26
---	----

## Begrepsordliste

API	American Petroleum Institute
Avvik	Manglende oppfyllelse av krav (Standard Norge, 2015).
Fokusbedrift	Bedriften som ble forsket på i studien.
Interessenter	Personer eller organisasjoner som kan påvirke eller blir påvirket av prosjektet
IP	Intellectual Property (Åndsverk)
ISO	International Organization for Standardization
Juletre	Rør- og ventilsystem som brukes i olje og gass industrien
Krav	Behov eller forventning som generelt sett er underforstått eller obligatorisk (Standard Norge, 2015).
KPI	Key Performance Indicator (Nøkkelindikator). En indikator som brukes for å avgjøre hvor godt en bedrift oppfyller operasjonelle eller strategiske mål.
Kvalitet	Evnen et produkt har til å møte kravene til brukeren, og egenskapene ved produktet som gjør at det fungerer som det skal.
Prosedyre	En spesifisert måte å utføre en aktivitet eller prosess (Standard Norge, 2015).
SCM	Supply Chain Management (Ledelse av verdikjeder)
Silo-tankegang	Motvilje til å samarbeide med andre avdelinger i samme selskap
Spesifikasjon	Dokument som beskriver kravene (Standard Norge, 2015).
Tredjepart	En organisasjon som skal være nøytral i forhold til kunde og leverandør



## **1. Innledning**

I denne oppgaven skal forholdet mellom aktørene i verdikjeden undersøkes og det skal sees på om relasjoner mellom aktørene har påvirkning på pris, leveringstid og kvalitet på produktet som fremstilles. Dette kapittelet redegjør for bakgrunnen og motivet for temaet i oppgaven, og ut ifra dette blir problemstillingen presentert. Tilslutt i kapittelet finnes oppgavens avgrensning og videre oppbygging.

### ***1.1. Bakgrunn***

Gjennom forfatterens jobb som ingeniør i leverandørbransjen til oljeindustrien har det blitt observert at samhandlingen som skal til med kundene og leverandørene for at det ferdige produkt skal møte kravene i mange tilfeller er tungvint og mangelfull. Kommunikasjon forgår på forskjellige plattformer i form av dokumenter, epost, telefon og møter. Flere forskjellige avdelinger i de forskjellige bedriftene er involvert, og det er liten struktur på kommunikasjonskanaler slik at informasjonen kan ta forskjellige veier for å komme dit den skal. I noen tilfeller blir også deler av informasjonen borte eller endret på veien til mottaker.

Prosesser og prosedyrer for samhandling med kunder og leverandører er udetaljerte og blir gjerne omgått på grunn av tiden det tar å følge prosedyrene. Dette fører igjen til at risikoen for misforståelser og feil øker. Fokuset på å holde kostnader nede og begrense tidsbruk ser ut til å være noe av driveren for mange av samarbeidsproblemene.

I tillegg oppleves det at å møte spesifikasjonene til leddet over i verdikjeden blir prioritert framfor at man samarbeider gjennom hele verdikjeden for å lage et produkt som holder mål. Dette er forståelig ut ifra at man kun er kontraktmessig forpliktet til å levere til leddet over i verdikjeden, men det setter større krav til at spesifikasjoner må være korrekte og utvetydige, noe som igjen fører til mer tidsbruk på å utforme spesifikasjonene.

### ***1.2. Utfordringer i fremstillingsprosessen av et produkt***

For at aktørene i oljeindustrien skal ha mulighet til å utvinne olje og gass kreves det avansert utstyr og produkter, som for eksempel boreutstyr og intervensjon- og produksjonssystemer. Dette er produkter som krever høy grad av operasjonssikkerhet og har strenge krav til kvalitet og testing. Kvalitet defineres i denne oppgaven som evnen et produkt har til å møte kravene

til brukeren, og egenskapene ved produktet som gjør at det fungerer som det skal. Kravene til produktene er detaljert i norske og internasjonale standarder og i tillegg har ofte aktørene egne krav og spesifikasjoner for utstyret de trenger. Leverandørene av utstyret er pålagt å følge kravene som kunden krever, i tillegg til nasjonale lover og regler i landet utstyret skal brukes.

Prosjektene som har ansvaret for en leveranse har ofte liten tid til å møte leveringsdatoen. De forskjellige komponentene som utgjør det ferdige produktet har forskjellige krav, og enkelte av disse komponentene må gjennom en omfattende fremstillingsprosess. Flere forskjellige leverandører og underleverandører kan være involvert i denne prosessen. Trinnene i prosessen kan bestå av fremstilling av materialet, testing, sveising og maskinering. Hvert trinn i fremstillingsprosessen har krav som må følges for at det ferdige produktet skal ha tilstrekkelig kvalitet. Noen av prosessene har også krav til kvalifisering, for eksempel må sveiseprosedyrene som brukes kvalifiseres. Dette fører til at fremstillingsprosessen kan bli tidkrevende, noe som igjen fører til at leveringstiden på komponentene til et produkt er kritisk for at prosjektene skal kunne møte tidsfristen for levering av det ferdige produktet.

Prisen på det endelige produktet avhenger blant annet av kostnaden av hver komponent og sammenstillingen av produktet. Prisen på en komponent kan variere mellom forskjellige leverandører og påvirkes av prisforskjeller på råmaterialet og prisen på arbeidskraften som må til for å lage produktet. Et annet moment som påvirker den endelige prisen på produktet er hvor mye oppfølging som trengs av en leverandør og hvor mye feil leverandøren gjør. Erfaring tilsier at dersom man velger en leverandør som er kjent med kravene til produktet fra før vil det være mindre sannsynlig at det blir misforståelser, eller at det forekommer feil, enn med nye og uerfarne leverandører. Å sørge for at leverandøren forstår kravene er derfor viktig for at man skal unngå forsinkelser på leveransen og overskridelse av budsjettet.

### ***1.3. Aktualisering og problemstilling***

I innkjøpsprosessen er fokuset på kort leveringstid og lave kostnader, og det er fokus på å holde tidsbruken så lav som mulig i de forskjellige avdelingene internt i bedriften som er involvert i sammenstillingen av produktet. Dette er gjort for å få holde prisen på det endelige produktet så lav som mulig. Når det forekommer feil i fremstillingsprosessen, eller det er tvil om hva som skal gjøres, øker tidsbruken. Det kan ofte være vanskelig å finne frem til hvem som må være involvert i å evaluere eller rette feilen, som igjen fører til økt tidsbruk og derav

prisen. I tillegg hender det at feil tidlig i prosessen ikke blir oppdaget før det endelige produktet er klart.

Det finnes mye forskning på områder innenfor verdikjeden og forholdet mellom kunde og leverandør. Likevel ser det ikke ut til at alle bedrifter har klart å optimalisere verdikjeden til at sammenstillingen av produktet skal gå så raskt og problemfritt som mulig. Noe av grunnen til dette er antatt å være at samarbeid internt i bedriften og bedrifter imellom ikke fungerer optimalt. Denne oppgaven forsøker å finne svar på om denne antakelsen stemmer og hvordan samarbeidet i verdikjeden kan forbedres. Av den grunn skal denne oppgaven undersøke om det er en sammenheng mellom forholdet mellom aktørene i verdikjeden og kvaliteten, prisen og leveringstiden på det endelige produktet som leveres. Problemstillingen for denne oppgaver blir derfor:

*Hvordan kan man forbedre relasjoner og samarbeid mellom de forskjellige aktørene i verdikjeden slik at kvaliteten, leveringstiden og prisen på det endelige produktet forbedres?*

#### **1.4. Avgrensning**

Nettverket til en bedrift kan være av betydelig størrelse der samhandling foregår med en stor mengde kunder, konkurrenter, leverandører og andre interessenter. Alle disse vil ha en påvirkning på hvordan bedriften opprettholder en konkurransedyktig pris, kvalitet og leveringstid på produktet.

For at oppgaven skulle kunne gjennomføres i angitt tidsrom var det nødvendig å avgrense omfanget. Dette ble gjort ved å bruke forfatterens arbeidsplass som fokusbedrift og undersøke denne bedriften og dens relasjoner til direkte kunder og leverandører. Forholdet til kunder og leverandører videre oppover eller nedover i verdikjeden er ikke tatt med.

Det er flere avdelinger i fokusbedriften som har kontakt med kunder og leverandører, og det var derfor interessant å intervju informanter fra flere av disse avdelingene for å få forskjellige perspektiver på temaet. For å holde antall informanter til et overkommelig nivå ble gikk dette utover antall informanter fra kunde og leverandører.

I tillegg er det kun sett på bedrifter som har kontor i Stavangerområdet. Det er på grunn av at det var ønskelig å utføre intervjuene ansikt til ansikt, og det ville derfor medført betydelige reisekostnader dersom bedrifter andre steder i verden skulle delta.

### ***1.5. Oppgavens videre oppbygging***

Oppgavens videre oppbygging er som følger; Teoretisk grunnlag, Metode og design, Analyse og Avslutning.

I teorikapitlet blir litteratur om verdikjeden og forholdet mellom kjøper og selger presentert. I tillegg er litteratur om kommunikasjon og kravstyring tatt med. Strategi, ledelse og prosjektgjennomføring er også sentrale temaer for denne oppgave siden dette er rammene rundt innkjøpsprosessen. Det legger premissene for hvordan innkjøp i bedriften skal foregå og hvordan bedriften samhandler med andre bedrifter i sitt nettverk.

Etter at teorien er gjennomgått er det nødvendig å innhente empiriske data som skal brukes til å belyse temaet. Metodekapitlet beskriver hvordan informasjonen ble innhentet og hvorfor denne typen metode og design ble brukt i oppgaven.

Resultatene av datainnsamlingen blir presentert og drøftet opp mot litteraturen i analysekapitlet. Oppsettet av analysekapitlet likner oppsettet til teorikapitlet for å lettere få en sammenheng mellom teori og empiri.

Etter at resultatene er presentert og diskutert blir hovedmomentene sammenfattet i avslutningskapitlet. I dette kapitlet blir konklusjonen på problemstillingen presentert. I tillegg blir styrker og svakheter ved studien og forslag til videre forskning lagt frem.

## **2. Teoretisk grunnlag**

I dette kapitlet skal den teoretiske bakgrunnen for oppgaven belyses. Det finnes mye forskning som omhandler verdikjeder og relasjoner mellom kjøper og selger. Målet med dette kapitlet er å gi en oversikt over noen av hovedmomentene til denne forskningen som kan brukes til å belyse de empiriske funnene.

Litteratur om strategi, ledelse og prosjektgjennomføring er også med i dette kapitlet siden dette gir rammene rundt innkjøpsprosessen. Det legger premissene for hvordan innkjøp i bedriften skal foregå og hvordan bedriften samhandler med andre bedrifter i sitt nettverk.

### **2.1. Industrielle nettverk**

Industrielle nettverk er definert som summen av alle relasjoner en bedrift har. Når man ser på en bedrift i et nettverksperspektiv ser man på hvordan disse relasjonene henger sammen og hvilken påvirkning de har på hverandre. For eksempel vil forholdet en bedrift har til sine leverandører påvirke hva den kan gjøre for sine kunder. På samme måte har relasjonene som leverandørene har til sine underleverandører stor betydning for hvordan de klarer å oppfylle sine forpliktelser overfor bedriften (Abrahamsen, 2013).

Den viktigste forutsetningen for å lykkes i et nettverk er at man har et nettverksperspektiv. Bedriften må altså se seg selv som en del av nettverket og lage en strategi som støtter posisjonen den har i nettverket. For eksempel jobber japanske matvarekjeder tett med norske importører for å sikre sporbarhet og varedokumentasjon, noe som er viktig for å ivareta kvaliteten.

Det finnes to ytterpunkter som kan karakterisere perspektivet man har på nettverket. Det ene er jungelen som består av konkurranse og den sterkeste rett. Det andre er regnskogen der aktørene tilpasser seg hverandre med samarbeid, interaksjoner og gjensidig avhengighet. Strategien bedriften velger vil avhenge av hvilket perspektiv man har på nettverket (Abrahamsen, 2013).

Dersom en bedrift skal spille en viktig rolle i sitt nettverk må de tilby noe som andre bedrifter ser på som attraktivt. En bedrift kan styrke sin rolle i nettverket ved bevisst å velge samarbeidspartnere som er lik dem selv eller forsøke å påvirke samarbeidspartnere gjennom dialog og forhandlinger. Tvang kan også brukes til å styrke bedriften rolle i nettverket dersom bedriften har makt over samarbeidspartneren (Abrahamsen, 2013).

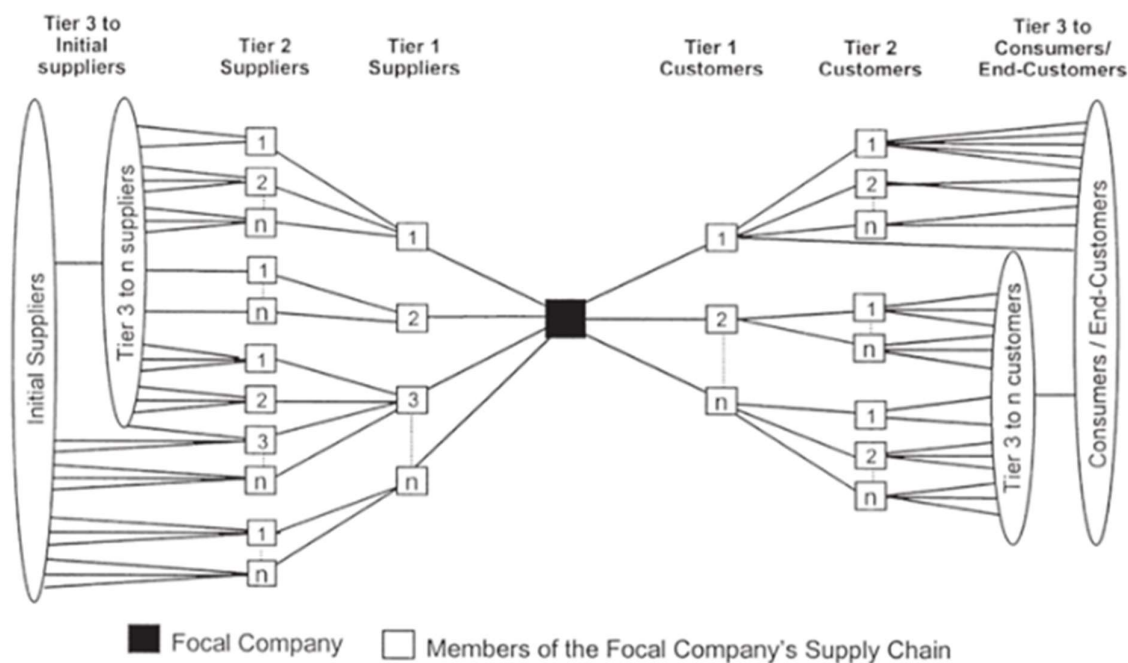
## 2.2. Verdikjeden

Ledelse av verdikjeden, på engelsk kalt Supply Chain Management og forkortet SCM, er et konsept som tar for seg verdikjeden som helhet. I motsetning til den tradisjonelle logistikken som omfatter innkjøp, ordre/lager og transport omfatter SCM hele verdiskapningskjeden og tar i tillegg for seg kundelogistikk, prosessorientering, strategiske leverandørallianser, mål og måling for å bedre effektiviteten (Rygvoid, 2003).

Rygvoid (2003) definerer ledelse av verdikjeden slik:

*«Supply Chain Management er samordningen av alle prosesser og aktiviteter både opp- og nedstrøms i verdikjeden - utløst av kunden - for å skape forbedring innen og mellom de ulike enhetene og grensesnittene i kjeden (chain). Dette skal være til fordel for planlegging og ledelse av prosesser med det mål å optimalisere verdiskapningen i supply chain. Det omfatter både informasjonsflyt, finansiell flyt i verdikjeden og fysiske flytstrømmer.»*

Verdikjeden er kompleks og kan bestå av mange forskjellige bedrifter. Figur 2.1 viser en illustrasjon av hvordan en verdikjede kan se ut med utgangspunkt i en gitt bedrift. Denne bedriften har flere forskjellige kunder som igjen har sine kunder, og flere forskjellige leverandører som igjen har flere forskjellige underleverandører.



Figur 2.1 Illustrasjon av en verdikjede (Lambert, 2000, s.68)

For at verdikjeden skal være vellykket kreves det at man skifter fra å fokusere på individuelle funksjoner til å integrere alle aktiviteter i en verdikjedeprosess. Det er derfor viktig at bedriftene, og funksjonene innad i bedriftene, som utgjør verdikjeden har en kompatibel kultur. Friksjon mellom leddene i verdikjeden gjør at man kaster bort ressurser. En forutsetning for en vellykket SCM prosess er at aktivitetene inne i bedriften er koordinert. Dette kan gjøres ved å kontrollere prosessene i bedriften på tvers av de forskjellige funksjonene (Lambert, 2000).

På grunn av at verdikjeden er så kompleks som den er foreslår Barrat (2004) at det lønner seg å konsentrere seg om et begrenset antall leverandører og kunder. Kostnadene ved å opprettholde et stort nettverk vil i mange tilfeller utligne mulige besparelser.

### ***2.3. Forholdet mellom kunde og leverandør***

Det tradisjonelle forholdet mellom kunde og leverandør er at kunden ser på bedriftene de kjøper fra som mer eller mindre like og har som mål å kjøpe produktet til lavest mulig pris og kortest mulig leveringstid. Innkjøperen holder selgeren på avstand og deler kun informasjon som er absolutt nødvendig og opererer så langt som mulig med kortsiktige kontrakter. Dette er gjort for å øke konkurransen mellom leverandørene. Antagelsen er at leverandørene vil utnytte situasjonen om det ikke er nok konkurranse (Spekman 1998).

Spekman et. al. (1998) skriver at SCM representerer et paradigmeskift der samarbeid blir nødvendig gjennom hele verdikjeden, Bedrifter kan ikke lenger klare seg med silo-tankegang, men blir avhengig av å samarbeide på tvers av både funksjoner innenfor bedriften, og med andre bedrifter, for å møte sluttbrukerens krav og forventninger. Det som da vokser frem er et nettverk av bedrifter som forsøker å skaffe seg strategiske fordeler over hele verdikjeden.

Innkjøperen blir nå en viktig del av prosessen og vil i stedet for å kun overse transaksjonene, også skaffe andre bedrifter i nettverket nødvendig informasjon. En annen viktig funksjon innkjøperen har vil være å knytte bånd med de andre bedriftene i nettverket slik at man får langvarige og sterke relasjoner (Spekman 1998).

### ***2.3.1. Tillit***

I dagens forretningsmiljø er forholdet bedriftene har til sine leverandører mer viktig enn noen gang for å være bedre enn konkurrentene. Parsons (2002) forsøker å finne ut av hva som fastslår et godt forhold mellom kunde og leverandør og peker på to dimensjoner som forklarer tilstanden på forholdet. Det er tillit og tilfredshet. Tillit er med på å redusere risiko og øke samarbeidsviljen, mens tilfredshet måler hvorvidt kunde og leverandør møter forventningene til den andre parten.

Håndteringen av risiko er en betydelig indikator på forholdet mellom kunde og leverandør. Jo bedre kjent man er med bedriftens leverandører jo tryggere er forholdet mellom dem. Leverandørens navn og rykte spiller også inn på dette. Jo mer man vet om en leverandør jo mindre risiko vil det være å gjøre forretninger med dem (Parsons, 2002).

Forholdet til leverandørene påvirkes også av selgerens kommunikasjon og kundeorientering. Dette indikerer viktigheten av at selgere har kunnskap om produktet de selger og kan kommunisere dette effektivt til kunden. Evnen til å holde forpliktelser er også viktig for kunden. Når kunden opplever at leverandørens målsetning er lik deres egen styrker det kundens tilfredshet og derav forholdet til leverandøren (Parsons, 2002).

På samme måte sier Ambrose (2010) at et viktig aspekt i forholdet mellom kunde og leverandør er at leverandøren også har tillit til kunden. Selger ønsker forpliktelse fra kunden og er avhengig av kommunikasjon og informasjon fra kunden om hva som forventes. Kjøperen ønsker at selgeren tilpasser seg deres produkter, tjenester og prosedyrer, og investerer i forholdet. Uten tillit og forpliktelse fra kunden er dette risikabelt for selgeren. Både kunde og leverandør er enig om at usikkerhet er negativt for forholdet mellom dem.

### ***2.3.2. Viktigheten av troverdighet***

I følge Ganesan (1994) vil et langsiktig orientert forhold mellom kunde og leverandør i all hovedsak være en funksjon av to faktorer; gjensidig avhengighet og i hvilken grad de stoler på hverandre. Selv om gjensidig avhengighet spiller en stor rolle for hvor lenge forholdet vil vare, er det altså ikke tilstrekkelig til å gi hele forklaringen. Tillit er også nødvendig. Grunnen til det er at når man har tillit er begge parter trygg på at selv under uventede forutsetninger vil en potensiell belønning bli delt på en rettferdig måte. I motsetning er forhold som kun består



av avhengighet ikke noe mer enn et tvunget samarbeid der begge parter hele tiden forsøker å redusere denne avhengigheten.

Troverdighet er den viktigste dimensjonen av tillit. Det vil si troen på at den andre partens forpliktelser er pålitelige, og at de har representanter som utfører salgs og kjøpsfunksjonene på en effektiv måte. Både forhandlere og leverandører mener at velvilje alene ikke har særlig stor betydning for et godt langsiktig forhold (Ganesan, 1994).

For å få bedre kontroll på viktige leverandører er det nødvendig å tenke langsiktig ved å forbedre begge parters lønnsomhet gjennom investeringer i forholdet. En slik tilnærming vil etter hvert redusere asymmetrien i forholdet og øke gjensidig avhengighet til hverandre (Ganesan, 1994).

### ***2.3.3. Utvikling av forholdet***

Når en bestilling av høy verdi er satt hos en leverandør vil dette normalt føre til situasjoner der kunden har innflytelse til å formulere spesifikasjoner, prosedyrer og krav som regulerer arbeidsforholdet. Fokuset med denne styringen er å redusere problemer i første fase av forretningsforbindelsen. Når relasjonen mellom kunde og leverandør utvikler seg fra begynnelsestrinnet til etableringsfasen åpner felles erfaring, læring og utvikling av relasjonsnormer porten for en sterkere leverandørinnblanding i forholdet. Etableringen av relasjonsnormer og tillit har som formål å redusere handelsrisikoen, og gi en trygghet til de involverte (Buvik et al., 2014).

Buvik et al. (2014) sier at kunden sannsynligvis vil insistere på en høy grad av beslutningskontroll i det tidlige stadiet av forholdet til en leverandør for å redusere sannsynligheten for opportunisme. Etterhvert som forholdet utvikler seg over tid, vil kundens erfaring med selgeren øke, og relasjonelle normer og tillit kan utvikles, som igjen kan redusere kundens behov for kontroll.

Relasjonsnormer har en tendens til å utvikle seg når forretningspartnere forventer å samarbeide i fremtiden, og ved å innføre gjensidige krav til oppførsel, etablerer man generelle grunnregler for fremtidig samarbeid. Når tillit og krav til oppførsel etableres bør risiko for ønske om egen vinning erstattes av felles mål, og forpliktelser bør være basert på et vinn-vinn-perspektiv (Buvik et al., 2014).

Etableringen av relasjonelle bånd påvirker organisasjonen hos kunde og leverandør på flere måter. Det gjør det lettere å knytte sammen innkjøperens og selgerens roller og skape bedriftsallianser basert på samordning av aktiviteter. Under slike omstendigheter vil plan- og justeringsprosesser være desentralisert, og være basert på gjensidig utveksling av informasjon og ressurser. Dette innebærer en sterkere integrering av leverandøren i selskapets planlegging ved å gi tilgang til selskapets kundedata, ansatte og produksjonsprosesser for å skape en sammenheng mellom produktets sluttbruker og leverandørens produksjonsplanlegging (Buvik et al., 2014).

### ***2.3.4. Principal-Agent Theory og Stewardship Theory***

Principal-Agent Theory og Stewardship Theory brukes for å forklare samhandling mellom to parter når en av partene (agent eller steward) handler på vegne av den andre parten (principal), og den som handler har informasjon den andre parten ikke har. Dette kan for eksempel være samhandling mellom innkjøper og selger i to bedrifter. Agent Teori sier at dersom agenten har valget mellom to alternativer vil han velge alternativet som er til mest nytte for han selv og ikke for den han handler på vegne av. Stewardship teori sier det motsatte, nemlig at han vil velge alternativet som best for den han handler på vegne av (Davis, 1997).

Grunnene til at noen velger å handle som agent og noen som steward er mange. Noe av det kan forklares ved at agenten er motivert av egen vinning altså ytre faktorer, mens en steward er motivert av tilfredshet med eget arbeid, altså indre faktorer (Davis, 1997).

Problemer kan oppstå dersom kunde og leverandør ikke samsvarer i forutsetningen for forholdet mellom dem, om det skal være et principal-agent forhold eller et prinsipal-steward forhold. Dersom forholdet er gjensidig vil forventningene til hverandre stemme over ens. Hvis ikke vil den som antok et agent-steward forhold handle i sin egen interesse og den som antok et prinsipal-steward forhold vil føle seg sveket av den andre parten (Davis, 1997).

## ***2.4. Kommunikasjon***

I forhandlingene som foregår i innkjøpsprosessen er det viktig å være oppmerksom på hvordan man kommuniserer. Måten man kommuniserer på legger grunnlaget for relasjonen med den man kommuniserer med.

Rognes (2016) skriver at den alvorligste feilen vedrørende kommunikasjon er at man overdriver fokuset på egen posisjon og egne argumenter. Man bør heller bruke kommunikasjon til å påvirke prosedyrer, finne områder for enighet og vise forståelse for motpartens interesser.

#### ***2.4.1. Kravstyring***

I tillegg til å bygge relasjoner er hvordan man kommuniserer kravene til produktet man ønsker å kjøpe viktig. Disse kravene er oftest kommunisert igjennom skriftlige spesifikasjoner og blir basis for kontrakten med leverandøren for å lage et produkt. Det betyr at det er særdeles viktig med tydelige instruksjoner i spesifikasjonene for å unngå misforståelser og konflikter i ettertid. Spesifikasjonene må være konkrete og gi riktige instruksjoner for hva som skal lages. Godt spesifiserte krav gjør at produksjonen av produktet blir mer nøyaktig, kostnadene blir mindre og produktet vil bli som kunden ønsker (Robertson et al. 2013).

Kravene kunden har til et produkt er ufravikelig når det kommer til produktutvikling og må forvaltes gjennom hele livssyklusen til produktet. Over tiden kan kravene til produktet endre seg og forandringene må da evalueres og implementeres. God kravstyring er derfor avgjørende for utviklingen av produktet. I motsatt fall har utilstrekkelig kravstyring fått skylden for mange feilslåtte prosjekter gjennom årene. Sporbarhet er et annet viktig aspekt av kravstyring og beskriver hvorvidt det er mulig å følge et krav oppover og nedover i verdikjeden (Jallow et al., 2014).

Jallow et al., (2014) sier at kravstyring har blitt mer og mer utfordrende og kompleks den siste tiden som følge av interessentenes økende forventninger. Det er utfordringer med krevende kunder og kravene varierer vesentlig fra prosjekt til prosjekt.

Kravene er selve kilden til designet. Forståelse, dokumentasjon og effektiv styring av kravene vil forenkle måten man håndterer designendringene på, og i tillegg alle andre endringer relatert til krav i produktets livssyklus. Å utføre en endring i et design er en kompleks oppgave som krever full forståelse av det opprinnelige designet. Uten denne forståelsen står man i fare for å svekke produktet (Jallow et al., 2014).

Mange ganger er kravstyringen manuell og består av mye papirarbeid. Det finnes ikke noe sentralisert system for hvordan man lagrer kravene, og heller ingen prosesser for å håndtere endringer i designet. Endringer i krav og forespørsler fra kunde blir derfor svært komplekse å

håndtere. I tillegg blir også noen forespørsler muntlig kommunisert som øker kompleksiteten (Jallow et al., 2014).

For å bedre kravstyring foreslår Jallow et al. (2014) å lagre kravene på en måte som gjør styringen lettere, for eksempel bruke digitale løsninger slik at mengden papirarbeid minker. I tillegg understrekes viktigheten av å se på hele livssyklusen til prosjektet slik at kravstyring blir en del av alle faser i prosjektet.

#### ***2.4.2. Nasjonal bakgrunn***

Når man samhandler med mennesker av ulik nasjonal bakgrunn kan man ofte oppleve uventede reaksjonsmønstre og man kan derfor ha lett for å se på dem som litt merkelige. Vår egen kulturbakgrunn legger premisser for hvordan vi tolker andres væremåte, og derav hvilke intensjoner vi tillegger dem. Tverrkulturell samhandling kan derfor by på større utfordringer enn samhandling med homogene grupper ettersom mennesker har en tendens til å danne seg negative stereotyper om en annen gruppe mennesker (Sjøvoll, 2017).

I noen tilfeller kan likevel samhandling med andre kulturer føre til en positiv nysgjerrighet på den andre kulturen. Dersom målet med samspillet er klart definert, og oppleves som viktig av begge parter, er det mer sannsynlig at denne nysgjerrigheten vil vinne fram (Sjøvoll, 2017).

#### ***2.4.3. IKT***

Det har vært sterk vekst i informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) de siste årene, og de fleste bedrifter samarbeider i dag over store geografiske avstander. Likevel er det oftest ansikt til ansikt man møtes når viktige beslutninger skal tas. Det er en forutsetning at deltakerne må kjenne hverandre, og at oppgavene må være oversiktlige, for at teknologien skal fungere optimalt (Sjøvoll, 2017).

Samhandling via IKT begrenser rikholdigheten i budskapet ved at den ikke-verbale kommunikasjonen går tapt. Sannsynligheten for misforståelser vil derfor øke. På grunn av begrensningene ved bruk av IKT vil grupper der medlemmene ikke har mulighet til å sitte sammen fungere dårlig dersom komplekse og uoversiktlige oppgaver skal løses. Det er særlig vanskelig å stille i opposisjon under slike omstendigheter, noe som er viktig i grupper med komplekse oppgaver. Det er også større tendenser til ansvarsfraskrivelse, og til å tenke at

andre bør ordne opp, når medlemmene i gruppen ikke kan møtes fysisk. Dersom flere medlemmer av en gruppe sitter sammen vil de lettere favorisere medlemmene som er fysisk nære og legge skylden på manglende prestasjon over på dem man ikke møter (Sjøvoll, 2017).

## 2.5. Strategi

Jacobsen og Thorsvik (2016) forklarer begrepet strategi som «veien til målet». Med andre ord hva man har tenkt å gjøre for å oppnå en fremtidig ønsket tilstand. Generelt sett kan man skille mellom to ulike perspektiver på strategi for organisasjoner. Det første er hvordan man posisjonerer seg i forhold til sine konkurrenter. Det andre er hvordan man organiserer bedriftens ressurser på best mulig måte.

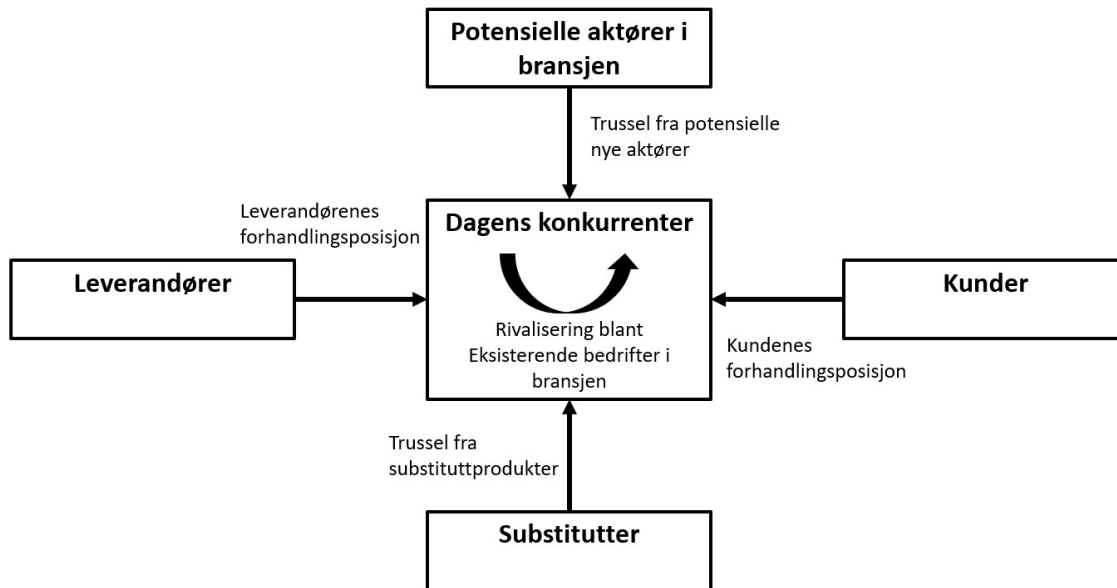
Strategiprosessen til bedriften blir til ved at man bruker bedriftens misjon, visjon, verdier og forretningside til å sette overordnede mål. For at de overordnede målene skal bli til konkrete mål må man først skaffe seg informasjon om indre og ytre miljø i bedriften. Dette gjøres ved hjelp av eksterne og interne analyser. De konkrete målene hjelper bedriften i å velge strategi. Strategien implementeres og når det er gjort må man gjennomføre kontroll og evaluering for å forstå om man trenger å gjøre endringer i noen deler i prosessen. Strategiprosessen er vist i Figur 2.2 (Eriksen et. al., 2015).



Figur 2.2: Strategiprosessen (Eriksen et. al., 2015, s. 256).

### 2.5.1. Porters fem konkurransekrefter

Når en bedrift ønsker å se på hvordan den ligger an i forhold til konkurrentene kan den gjøre det ved å foreta eksterne analyser. Blant annet er Porters fem konkurransekrefter et analyseverktøy som kan brukes til dette (Eriksen et. al., 2015). Figur 2.3 illustrerer de fem konkurransekreftene. Dette verktøyet ser på hvilken trussel eksisterende aktører i bransjen utgjør og samtidig hvilken trussel potensielle nye aktører eller substituttprodukter utgjør. I tillegg ser den på kundenes og leverandørenes forhandlingsposisjon. Til sammen gir dette et godt bilde av hvor bedriften befinner seg i nettverket, og hvor den bør gjøre tiltak og forbedringer.



Figur 2.3: Porters fem konkurransekrefter (Eriksen et. al., 2015, s. 263; Porter, 2004, s. 5).

### 2.5.2. Operativ effektivitet eller strategi

Ifølge Porter (1996) har mange bedrifter problemer med å skille mellom operativ effektivitet og strategi. Operativ effektivitet defineres som det å utføre aktiviteter bedre enn konkurrentene dine utfører liknende aktiviteter. Det innebærer å bruke fremgangsmåter og å ha retningslinjer som gjør det mulig for et selskap å utnytte ressursene de har på en bedre måte. For eksempel ved å redusere feil i produktene eller utvikle bedre produkter raskere enn konkurrentene. I motsetning til operativ effektivitet er strategisk posisjonering definert av Porter (1996) som å utføre forskjellige aktiviteter enn det konkurrentene gjør, eller utføre lignende aktiviteter på ulike måter.

Til syvende og sist stammer alle forskjeller mellom bedrifter fra kostnadene på alle aktiviteter som skal til for å skape, produsere, selge og levere produktene eller tjenestene sine. Kostnader skapes ved å utføre aktiviteter, og kostnadsfordeler oppstår ved å utføre bestemte aktiviteter mer effektivt enn konkurrentene. På samme måte oppstår differensiering fra både valg av aktiviteter og hvordan de utføres. Aktiviteter er altså de grunnleggende enhetene av konkurransefortrinnet. Selskapets totale fordel eller ulempe er et resultat av selskapets totale antall aktiviteter (Porter 1996).

Søken etter økt produktivitet og kvalitet har gjort at man har fått et høyt antall styringsverktøy som hjelper til med å øke effektiviteten, og litt etter litt har styringsverktøyene tatt over for

strategien til organisasjonen. Derfor, til tross for økt effektivitet, sliter mange organisasjoner med å opprettholde lønnsomheten. For at en bedrift skal overleve må den utkonkurrere rivalene ved å skille seg ut ifra dem, enten ved å levere høyere verdi til kundene eller samme verdi til en lavere pris, eller aller helst begge deler. Konstant forbedring av operativ effektivitet er nødvendig for å forbedre lønnsomheten, men det er ikke tilstrekkelig å kun fokusere på dette. Konkurrenter kan raskt etterligne ledelsesteknikker, ny teknologi, eller bedre måter å møte kundenes behov på (Porter 1996).

I lang tid har forbedringer i operativ effektivitet gitt gevinster for bedriftene, men det har også ledet dem mot imitasjon og homogenitet. Bedriftenes individuelle strategi har gradvis forsvunnet, og resultatet har blitt at fallende priser og kostnadstrykk har forverret selskapenes evne til å investere i virksomheten på lang sikt. I motsetning til dette handler strategi om å være annerledes. Mens operativ effektivitet handler om å forbedre individuelle aktiviteter, handler strategi om måten man kombinerer aktivitetene på. Konkurransefortrinnet kommer av hvordan aktivitetene passer sammen og at de forsterker hverandre. I noen tilfeller kan kostnaden av en aktivitet senkes på grunn av måten andre aktiviteter utføres på. Når man har aktiviteter som komplementerer hverandre vil det lettere stenge ute imitatorer ettersom det kan være lett å imitere en aktivitet, men betydelig vanskeligere å imitere en kjede av aktiviteter (Porter 1996).

Når et selskap har aktiviteter som passer sammen vil det ha større incentiver for å forbedre operativ effektivitet. Når aktivitetene avhenger av hverandre betyr det at dårlig ytelse i en aktivitet vil forverre ytelsen i andre. På den måten blir svakheter mer tydelige og forbedringer i en aktivitet vil gi utbytte i andre (Porter 1996).

Oppgaven med å utvikle en klar strategi avhenger først og fremst av ledelsen. Det vil være mange krefter i en organisasjon som jobber imot det å gjøre valg og kompromisser i organisasjonen. Derfor vil et solid rammeverk for å lede strategien være en nødvendig motvekt og man trenger sterke ledere som er villige til å inngå kompromisser. Strategi er i kjernen av ledelsens oppgaver. Ledelsens viktigste oppgave er å definere og formidle selskapets unike posisjon, avgjøre kompromisser, og sammenslå aktivitetene i selskapet slik at de passer sammen med hverandre (Porter 1996).

### ***2.5.3. Strategi i innkjøpsprosessen***

I tiden etter andre verdenskrig var tendensen at de fleste bedrifter produserte det meste av komponentene de bruker i det endelige produktet selv. Innkjøpsfunksjonen i bedriften har tradisjonelt sett hatt sterkt søkelys på å redusere kostnader. Dette fikk de til gjennom forhandlinger med leverandørene og å sette opp konkurransedyktige kontrakter (Van Weele, 2017).

Etttersom årene gikk har denne tendensen gradvis endret seg til at bedriftene foretrekker å utkontraktere mange av aktivitetene som må til for å lage det endelige produktet. Dette har igjen har ført til en endring av innkjøpsstrategien. Som et resultat av dette har leverandørene blitt gradvis mer og mer viktige for konkurransefortrinnet til bedriften. Innkjøpsstrategien fokuserer nå også på å innlemme innkjøpsfunksjonen med andre funksjoner i bedriften, og sikter mot å innrette seg bedriftens målsetting (Van Weele, 2017).

For å ha en strategisk innkjøpsfunksjon må bedriften ha en formening om hvordan de skaper verdier gjennom leverandørnettverket og hvordan de bruker sitt industrielle nettverk til å skape et stabilt konkurransefortrinn. Et viktig punkt for å avdekke det strategiske potensialet i innkjøpsfunksjonen er at bedriftene må forstå maktforholdet de er i med leverandørene sine og bruke det til å forbedre forholdet mellom dem (Van Weele, 2017).

### ***2.6. Ledelse***

Ledelse handler om å skape oppslutning blant medarbeiderne slik at man kan nå et felles mål for bedriften. I motsetning til administrasjonen legger ledelsen mer vekt på de menneskene og de psykologiske prosessene i virksomheten, og er derfor mer fokusert på motivasjon og samarbeid (Eriksen et. al., 2015).

Som leder må man likevel kunne beherske både administrative oppgaver og ledelse. Man må kunne planlegge og organisere bedriften slik at ressursene i bedriften koordineres på best mulig måte. I tillegg må man ha utviklet nødvendige systemer for overvåking av prosessene i bedriften slik at man har kontroll på at oppgavene utføres som de skal (Eriksen et. al., 2015).

Ifølge Sjøvoll (2017) vil ledere som mangler praksiskunnskap og kunnskap om bedriftens teknologi ha problemer med å oppnå tillit hos de ansatte. En forutsetning for å kunne utøve god ledelse er å kjenne egen bransje og selskapet man jobber i, og ha utviklet et godt internt nettverk. Dette er nødvendig for å se sammenhengene i organisasjonen, og ta beslutninger



basert på kunnskap som stammer fra flere perspektiver. Det må være et samspill mellom belønning av individuelle resultater, utvikling av team, og fokus på strategier og ytre krav for å oppnå gode resultater.

Toppledelsen i bedriften har større fokus på overordnede strategier enn ledelsen på lavere nivåer. Effekten av det toppledelsen gjør og sier påvirker resten av organisasjonen i stor grad. Dersom toppledelsen kun ser på kostnadskutt og økonomi hjelper det lite at nærmeste leder forsøker å motivere til teknologisk innovasjon (Sjøvoll, 2017).

### ***2.6.1. Markedsorientert ledelse***

Som leder bør man være like oppmerksom på hva som skjer utenfor bedriften som på det som skjer innenfor. Det er viktig å ha innsikt i hva som skjer i markedet man opererer i og tilpasse seg markedets behov. Dette kalles markedsorientert ledelse. En sentral oppgave for lederen er å sørge for at medarbeiderne også er oppmerksomme på omgivelsene de jobber i (Eriksen et. al., 2015).

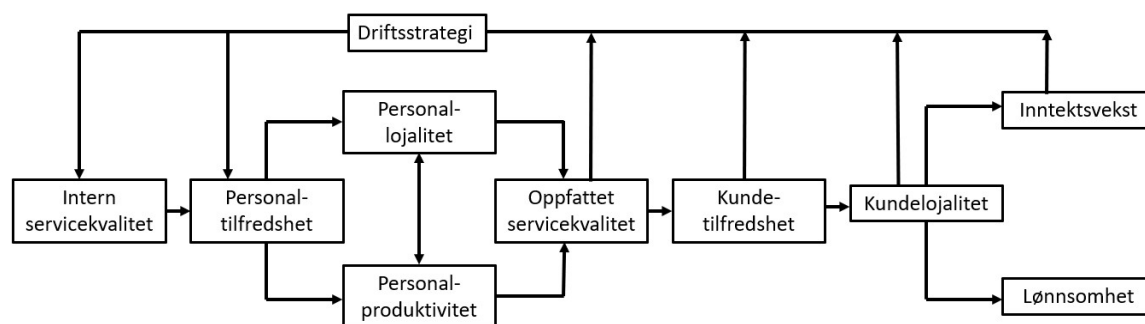
Et marked består av kunder og alle faktorer som påvirker kundenes behov, preferanser og valg. Kundenes behov og valg styres først og fremst av konkurrentene, men er også påvirket av blant annet politikk, økonomi og teknologi. Moderne markeder kjennetegnes av mer samarbeid, interaksjon, relasjoner og nettverk mellom de ulike aktørene der målet er å bygge langsiktige relasjoner. Samarbeid med andre bedrifter kan tilrettelegge for utvikling av nye produkter og tjenester, og få tilgang til ny teknologi (Eriksen et. al., 2015).

Markedsorientering hos ledelsen har en positiv effekt på bedriftens prestasjon. Grunnen er at kundene blir fornøyde siden de opplever mer engasjement fra bedriften og at den er mer lydhør til kundenes ønsker. I tillegg vil markedsorienterte bedrifter være mer innovative og ha mer sannsynlighet for å lykkes med innovasjon. Sist, men ikke minst vil markedsorienterte bedrifter ha mer tilfredse medarbeidere som presterer bedre. Når bedriften er markedsorientert fører det til en følelse av å jobbe sammen mot et felles mål (Eriksen et. al., 2015).

Heskett et al. (2008) antyder at virksomheter som setter kunder og ansatte først vil oppnå bedre resultater. Når ledelsen setter søkelys på medarbeidernes jobbtilfredshet vil dette føre til mer tilfredse kunder. Denne sammenhengen kalles «The Service Profit Chain» og er vist i Figur 2.4. Her ser man at inntektsvekst og lønnsomhet stimuleres først og fremst av kundeloyalitet som er et direkte resultat av kundetilfredshet. Tilfredsheten påvirkes av

kvaliteten på tjenestene som tilbys kundene. Denne kvaliteten stammer fra fornøyde, lojale og produktive ansatte. Personalets tilfredshet stammer hovedsakelig fra bedriftens støttetjenester og retningslinjer som gjør at ansatte kan levere gode resultater til kundene (Heskett et al., 2008).

Ledere som forstår «The Service Profit Chain» har som strategi å lage en bedriftskultur med fokus på kunder og medarbeidere skal være fornøyde. De bruker mye tid med kunder og ansatte for å forstå bedriftens prosesser og de lytter til ansatte som kommer med forbedringsforslag (Heskett et al., 2008).



Figur 2.4: Service Profit Chain (Heskett et al., 2008)

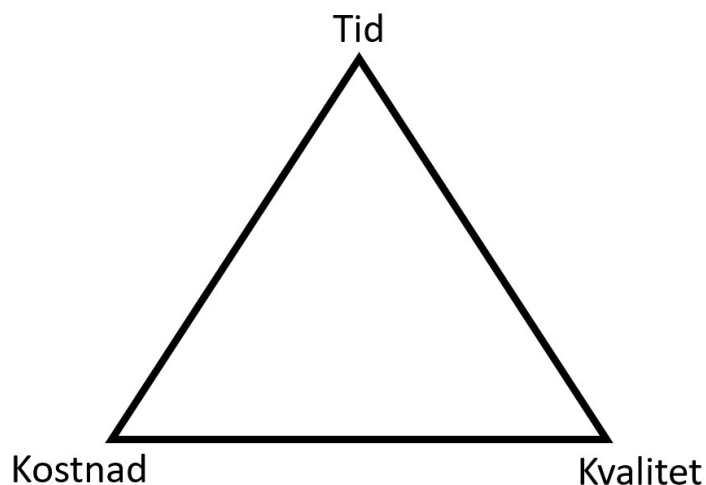
## 2.7. Prosjektet

Et prosjekt er definert som en tidsavgrenset engangsoppgave med definerte mål og en egen organisasjon som er satt sammen for å løse komplekse eller tverrfaglige oppgaver (Westhagen et al., 2015). I en organisasjon der gjentakende oppdrag leveres, organiseres og styres som prosjekter vil ikke denne definisjonen være god nok ifølge Eriksen et al. (2015). Det er fordi den definerer prosjektet som en engangsoppgave. Likevel vil definisjonen forklare sentrale trekk ved prosjektbegrepet.

Atkinson (1999) angir suksesskriteriene for et prosjekt til å være tid, kostnad og kvalitet. Jernriangelet, som vist i Figur 2.5, forklarer sammenhengen mellom suksesskriteriene med at en endring i en av kriteriene ikke er mulig uten å påvirke de andre. For eksempel dersom man ønsker å redusere tiden prosjektet gjennomføres på vil ikke det være mulig uten å øke kostnadene eller senke kvaliteten (Eriksen et al. 2015).

Videre antyder Atkinson (1999) at jerntriangelet er ufullstendig. For å si noe om hvor vellykket et prosjekt er må man også se på hvordan det påvirker organisasjonen og prosjektets

interessenter. Man kan neppe si at prosjektet har vært en suksess dersom utfallet ikke møter kundens behov, selv om det ble levert på tiden og til riktig pris og kvalitet.

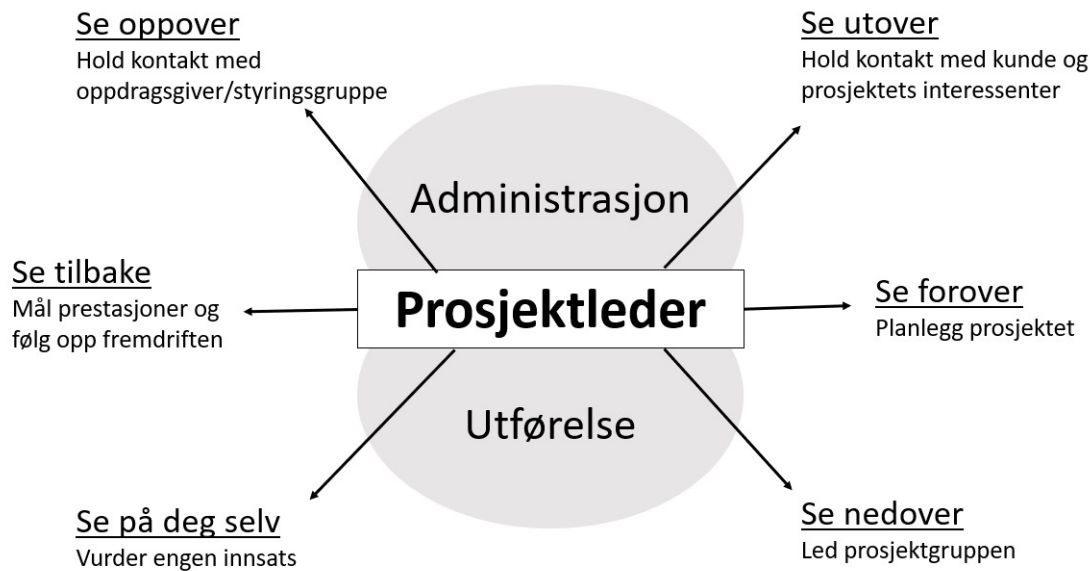


Figur 2.5: Jerntriangelet (Atkinson, 1999, s. 338)

### **2.7.1. Prosjektlederen**

Det å lede et prosjekt er sammenlignet med det å lede en liten bedrift. Som prosjektleder må man sørge for å ha god kontakt med prosjekteier, styringsgruppe og kunde, og sikre god informasjonsflyt og gode prosesser i prosjektet. Å være prosjektleder handler altså om mer enn hvem som har tid, det handler om hvem som er best egnet til å lede prosjektet. (Eriksen et. al., 2015).

Prosjektlederens rolle kan sees som en som samordner og tilrettelegger, og gir retning til prosesser og mennesker i prosjektet. Prosjektlederens kompass, som er vist i Figur 2.6, er ment å hjelpe prosjektlederen med å holde orden på det som er viktig. Kompasset har seks hovedretninger der to retninger er på hvert av tre forskjellige plan. Det første planet er eiere og interessenter av prosjektet, plan nummer to er prosjektets tidsforløp, og plan nummer tre er prosjektdeltakerne og deres prestasjoner. Som prosjektleder kan man ikke tillate seg å glemme noen av områdene (Westhagen et.al., 2015).



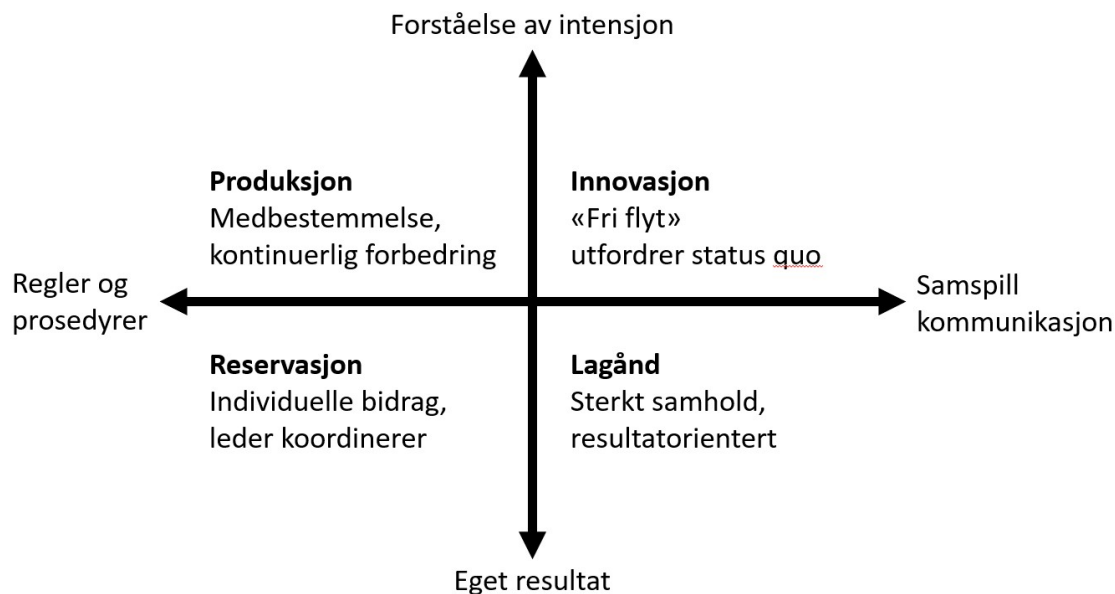
Figur 2.6: Prosjektlederens kompass (Westhagen et.al., 2015, s. 131)

### 2.7.2. Prosjektgruppen

Prosjektgruppen er møtestedet mellom medarbeideren og organisasjonen, og den speiler organisasjonen samtidig som den utgjør et håndterbart sosialt system. Det er her overordnede planer og strategier blir til handling, og det er her organisasjonens krav møter individets ytelse. Det er kvaliteten på kommunikasjonen i gruppen som avgjør i hvilken grad forsøk på ledelse blir omsatt til ønsket handling (Sjøvoll, 2017).

Sjøvoll (2017) beskriver spinnteori for grupper og det går ut på at gruppen må ha balanse. Det må være balanse mellom gruppens struktur og relasjoner, samt det å vise lojalitet til gruppen og det å si ifra når noe er galt. Balansen styres av hva intensjonen til gruppen er.

Grupper som er satt sammen for å finne opp noe nytt krever at alle bidrar og det relasjonelle aspektet blir derfor viktig. Dersom gruppen skal løse enkle oppgaver etter faste prosedyrer vil det strukturelle elementet være viktig og reservasjonsdynamikken vil være mest effektiv. For kaotiske og uoversiktlige oppgaver er innovasjonsdynamikken mest effektiv. I slike situasjoner kreves det at teamet er selvstyrt og kan fatte selvstendige beslutninger. Figur 2.7 beskriver de ulike formålsnivåene i spinnteorien; reservasjon, lagånd, produksjon og innovasjon (Sjøvoll, 2017).



Figur 2.7: Spinneteori, balanse og formålsnivå (Sjøvoll, 2017, s. 21)

I noen tilfeller vil prosedyrer og sterk ledelse kompensere for gruppe-medlemmenes manglende forståelse av intensjonen til oppdraget. Slike grupper vil være sårbare når de står ovenfor en ny situasjon ettersom prosedyrer bare kan lages for det vi kjenner til. For at gruppen skal klare å levere det den skal må funksjonene balanseres i forhold til kravene den stilles overfor (Sjøvoll, 2017).

I spinneteori for grupper er de fire grunnleggende funksjonene kalt kontroll, omsorg, opposisjon og lojalitet. Gruppens ytelse og robusthet øker med hvor godt disse funksjonene er i balanse. Nylig etablerte grupper eller grupper som utfører rutinemessige oppdrag vil typisk ha en fast rollestruktur der hvert medlem inntar en fast rolle. Grupper med en fleksibel rollestruktur, der alle medlemmene støtter de forskjellige funksjonene, vil være bedre rustet til å håndtere uforutsigbare hendelser. En fast og fleksibel rollestruktur korresponderer henholdsvis til reservasjonsdynamikken og innovasjonsdynamikken (Sjøvoll, 2017).

## 2.8. Oppsummering av det teoretiske grunnlaget

Litteraturen som har blitt presentert i dette kapittelet peker i retning av at samarbeid og god kommunikasjon er avgjørende for en velfungerende verdikjede. Både kunde og leverandører vil tjene på å samarbeide med den andre parten, men for å få til det må begge parter legge til

rette for det. Det er derfor viktig at leverandører vekker tillit og troverdighet hos kunden, og det er viktig for kunden å være tydelig i sine forventninger til leverandøren.

Dersom en bedrift ønsker en velfungerende verdikjede er det nødvendig at ledelsen i bedriften legger opp en strategi som støtter dette. Bedriftene må ta høyde for hele nettverket når den ser på hvordan den skal nå sine mål, og hvilke trusler som finnes og muligheter de har. Alle ledd i verdikjeden må samarbeide for å møte konkurransen fra andre aktører.

### **3. Metode og design**

Dette kapitlet tar for seg fremgangsmåten for innsamling av empiriske data som er brukt i forskningen. Kapitlet beskriver forskningsdesignet og metoden som er valgt, og forklarer fremgangsmåte for datainnsamling, bearbeiding og analysen av data. Ethiske problemstillinger og kritisk refleksjon av valgt design og metode er tatt med til slutt.

#### ***3.1. Forskningsprosessen***

For at en oppgave skal regnes som et forskningsverk stilles det en rekke krav til forskningsprosessen, og man må følge en forskningsvitenskapelig metode. Ifølge Johannessen (2011) dreier metoden seg om å etablere prosedyrer og teknikker for å komme fram til mest mulig relevant og pålitelig kunnskap om samfunnet. Det er her snakk om teorier om hvordan informanter bør velges ut, hvordan data skal samles inn og hvordan man skal analysere og bearbeide data.

Det skilles mellom to ulike teorier, disse er ontologiske og epistemologiske teorier. Ontologiske teorier dreier seg om hva virkeligheten er. I forskning kan dette betraktes som forutsetninger om menneske og samfunn som vi tar for gitt. Epistemologiske teorier dreier seg om hva kunnskap om virkeligheten er. For eksempel kan man spørre om empiriske data er nødvendig for forskning, eller er det mulig å forske kun ved bruk av ren tankevirksomhet og refleksjon (Johannessen, 2011).

En annen sentral tanke er i epistemologien er hva sannhet og objektivitet er. Johannessen (2011) definerer en påstand som sann dersom den samsvarer med virkeligheten, den er logisk konsistent, den er nyttig eller fruktbar, eller bygger på enighet mellom de personer som den angår. Når man gjennomfører forskning vil man måtte ta forskjellige ontologiske og epistemologiske forutsetninger. Når datainnsamling, analyse og tolking av resultatene blir gjort av samme person er det vanskelig å unngå at forskerens forutsetninger påvirker forskningsprosessen. Det kan derfor være interessant å vite hva bakgrunnsforståelsen til forskeren er (Johannessen, 2011).

### 3.2. *Forskningsstrategi og design*

I denne oppgaven er det benyttet en kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming. Kvalitativ metode vil si at man samler inn og registrerer tekster i form av lyd, bilde og tekst, og denne metoden er best egnet for å studere et fenomen mer inngående. Det er to forskjellige måter å samle inn kvalitative data på; observasjoner og intervju (Johannessen, 2011). I denne oppgaven har intervju blitt benyttet.

Fenomenologi er ifølge Johannessen (2011, s. 86)

«Læren om «det som viser seg», det vil si tingene eller begivenhetene slik de «viser seg» eller «framstår» for oss, slik de umiddelbart oppfattes av sansene.»

En fenomenologisk tilnærming til et kvalitativt design innebærer å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av et fenomen. Man forsøker altså å forstå meningen med fenomenet gjennom innsikt i andres livsverden. Man må forstå mennesket (Johannessen, 2011).

Fenomenet som utforskes i denne oppgaven er verdikjeden. Hypotesen er at det er en sammenheng mellom hvor godt samarbeid fungerer i verdikjeden og pris, leveringstid og kvalitet på produktet som fremstilles. Formålet med oppgaven å se på om relasjonene i verdikjeden kan forbedres slik at pris, kvalitet og leveringstid på det endelige produktet blir forbedret. I praksis har det blitt gjort ved å undersøke hvilke erfaringer og forståelse de forskjellige aktørene i verdikjeden har med andre aktører i kjeden, og å se på hva som kan gjøres får å øke forståelse og forbedre forholdet mellom dem. Det er også sett på hvordan eksisterende litteratur kan belyse problemstillingen og om det er samsvar mellom litteraturen og intervjuene.

Kvalitativ metode er valgt som design ettersom det er egnet for å få en dypere forståelse av fenomenet ved å grave i synspunktene til hver enkelt informant. Man får på den måten bedre innblikk i om det kan være nyanser i synspunktene som skiller seg ut, selv om svarene kan virke svært like.

Tilnærmingen til forskningen som er brukt er deduktiv, altså har hypotesen i oppgaven blitt testet ved hjelp av empiriske data. Ordet empiri kommer fra det greske empiria som betyr forsøk eller prøve, og er utsagn om virkeligheten som har sitt grunnlag i erfaring, ikke i syensing (Johannessen, 2011).



### ***3.3. Datainnsamlingsteknikk og utvalg***

Dataene har blitt samlet inn ved hjelp av halvstrukturerte dybdeintervjuer. Informantene fikk spørsmål om personlige erfaringer om temaet, og spørsmålene handler blant annet om de har utfordring med de andre leddene i verdikjeden og hva som eventuelt ligger bak disse utfordringene. I tillegg fikk de spørsmål om hvordan de mener eventuelle utfordringer kan løses. Den fullstendige intervjuguiden som ble brukt finnes i Vedlegg B. Siden ikke alle spørsmålene i intervjuguiden passet til å stille alle informantene ble den modifisert til hvert intervju.

Grunnen til at halvstrukturert intervju ble valgt er fordi forfatteren har lite kjennskap til hvilke tanker og erfaringer informantene har om temaet fra før. Det er derfor nødvendig å ha en oversikt over hvilke temaer som skal belyses, men likevel ha muligheten til å gå dypere inn på temaer informanten viser interesse og kjennskap til. Ved å utføre intervjuet på denne måten øker sannsynligheten for å få uventede vinklinger og informasjon, og å få frem nyanser i svarene.

#### ***3.3.1. Informanter***

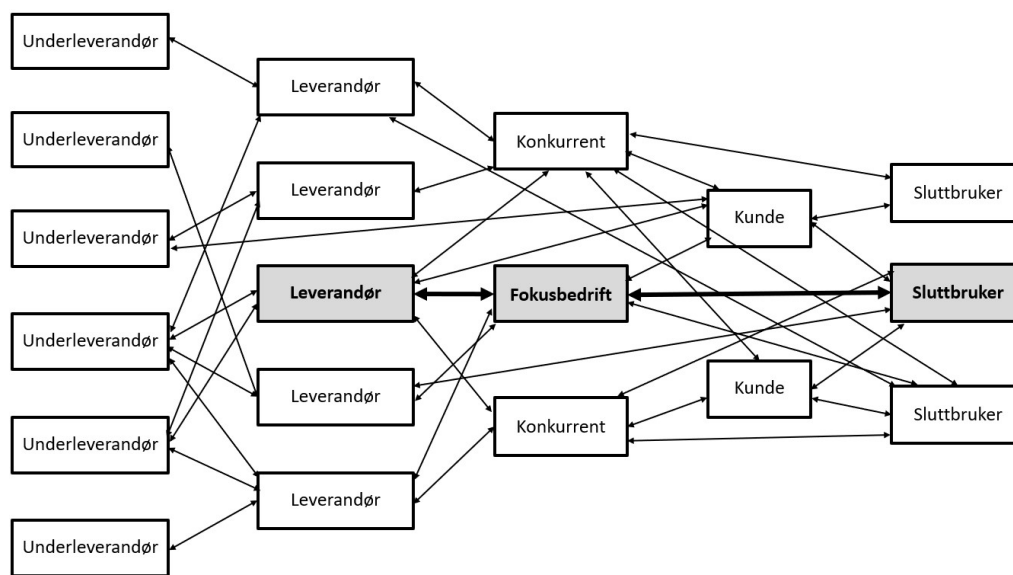
Informantene til denne studien er i hovedsak personer i forfatterens eget nettverket der bekjentskapet har oppstått i jobbsammenheng. Mange av informantene er ansatte i samme bedrift som forfatteren ettersom det var lettest å få tilgang til informanter der. Av den grunn er det forfatterens egen arbeidsplass som er fokusbedriften i denne studien. I tillegg er ansatte hos leverandører og kunder av fokusbedriften brukt som informanter. Målet var å få synspunkter fra flere aktører i verdikjeden, og fra personer i forskjellige avdelinger i fokusbedriften. Grunnen til det er for å få ulike perspektiver på temaet og å få frem motstridende synspunkter dersom det finnes.

I fokusbedriften var ansatte som har hatt kontakt med kunder eller leverandører ønskede intervjuobjekter. Hos leverandøren var ansatte som har kontakt med deres kunder ønskede informanter og likeledes hos fokusbedriftens kunde var ansatte som har kontakt med deres leverandører ønskede informanter. Totalt sett ble 9 informanter intervjuet. En presentasjon av informantene er vist i Tabell 3.1 der hvilken del av verdikjeden de jobber i og hvilket arbeidsområde de har i fremkommer.

Tabell 3.1: Presentasjon av informanter

Informant no.	Arbeidssted	Arbeidsområde
Informant 1	Fokusbedrift	Innkjøp
Informant 2	Fokusbedrift	Kvalitet
Informant 3	Fokusbedrift	Prosjektleder
Informant 4	Fokusbedrift	Teknisk personell
Informant 5	Fokusbedrift	Teknisk personell
Informant 6	Fokusbedrift	Prosjektleder
Informant 7	Fokusbedrift	Teknisk leder
Informant 8	Sluttbruker	Teknisk personell
Informant 9	Leverandør	Salg

Nettverket som fokusbedriften befinner seg i er stort og det finnes svært mange leverandører og underleverandører, samt flere kunder og konkurrenter. Det ville derfor ikke vært mulig å utforske hele verdikjeden til fokusbedriften i denne studien. Kun en liten del av nettverket er utforsket og sammenhengen mellom bedriftene i studien er vist i Figur 3.1. Her er leverandøren, fokusbedriften og kunden uthevet i nettverket de befinner seg i sammen med andre leverandører, konkurrenter og kunder.



Figur 3.1: Del av verdikjeden som er undersøkt

### ***3.3.2. Sted for intervjuet***

Alle intervjuene har foregått ansikt til ansikt på et rolig sted. Intervju ansikt til ansikt ble foretrukket på grunn av at det er lettere å få til flyt i samtalen og man kan bruke kroppsspråk til å uttrykke seg. Lydopptaker ble brukt på alle intervjuene for at intervjuer skulle kunne konsentrere seg om samtalen uten konstante avbrytelser for å notere. Noe notering ble likevel gjort der informanten fortalte noe av særdeles interesse.

Under intervjuene var det viktig at støy og forstyrrelser ble minimert slik at informanten ikke ble påvirket eller at det svekker kvaliteten på lydopptaket. Det falt seg naturlig at intervjuer med informanter fra egen arbeidsplass foregikk på et kontor eller møterom på felles arbeidsplass. For informanter utenfor egen arbeidsplass ble deres egne ønsker om sted for intervjuet tatt hensyn til.

### ***3.3.3. Gjennomføring av intervjuet***

Før intervjuet starter fikk informantene informasjon om hvordan intervjuet skulle foregå. Informasjonen inkluderte hva som er formålet med intervjuet, hvor lang tid som er beregnet, mulighet for å være anonym, samtykkeerklæring og at intervjuet blir tatt opp på lydbånd. Samtykkeerklæringen er godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata) og finnes i vedlegg A. Informantene fikk anledning til å stille spørsmål om intervjuprosessen før intervjuet begynte.

Selve intervjudelen begynte med småprat og enkle spørsmål om informantenes bakgrunn før de fikk spørsmål om deres meninger og erfaringer. Det ble forsøkt å grave dypere i hva de tenker om temaet ved å spørre om hvordan de oppfatter andre bedrifter i nettverket. Målet var at intervjuet skulle flyte som en samtale og at informantene skulle stå for mesteparten av praten. Rollen som intervjuer var lyttende, men likevel å sørge for at informantene holdt seg innenfor rammene av problemstillingen. Digresjoner og prat om tema innenfor problemstillingen ble sett på som en fordel ettersom man kom inn på relevante tema som ikke var med i intervjuguiden. Intervjuene er var beregnet til en omtrent time hver, men de varierte fra å vare fra 30 minutter til å bli flere timer lange.

### ***3.3.4. Behandling av data***

Når intervjuene var ferdig ble de transkribert til fullstendig tekst. Transkriberingen foregikk i bolker der 2-3 intervjuer ble transkribert før neste runde med intervju. Transkriberingen ga en bedre forståelse av informasjonen som kom fram i intervjuet ettersom det er lett å gå glipp av nyanser i samtalen mens man prater sammen. Under transkriberingen ble det også oppdaget ting i intervjuprosessen som ikke fungerte godt og som derfor ble endret eller forbedret til neste intervju.

Siden enkelte av informantene ønsket å være anonyme ble ikke noe informasjon som kan brukes til å identifisere dem lagret. NSD sine regler for lagring av data ble fulgt.

### ***3.4. Gjennomføringen av dataanalysen***

Intervjuene ga en stor mengde data som måtte analyseres. Ettersom oppgaven har en fenomenologisk tilnærming er målet å tolke datamaterialet for å forstå meningen med informantenes tanker. Skrittene for analysen av intervjuene er beskrevet nedenfor (Johannessen, 2011).

#### **1. Bli kjent med informasjonen**

Det er i første skritt av analysen nødvendig å få et overblikk over hovedtemaene i intervjuene og fjerne irrelevant informasjon. Intervjuene ble derfor komprimert for at meningene til informantene skulle komme tydeligere frem. Dette skrittet gjorde det lettere å finne de meningsbærende elementene.

#### **2. Meningsbærende elementer**

Det andre skrittet er å finne relevant informasjon for å belyse problemstillingen. Det ble gjort ved å skille ut elementer i teksten som er relevant for temaet i oppgaven. For å forenkle dette arbeidet ble NVivo bli brukt til dataanalysen. Det er et program som hjelper til med å organisere og analysere kvalitative data. De forskjellige elementene fikk et kodeord som angir hvilken type informasjon tekstelementet gir. Dette gjorde det lettere å organisere informasjonen, men forsiktighet måtte likevel vises slik at ikke helheten i teksten ble borte.

Målet med kodingen er å gå fra beskrivende koder til tolkende eller teoretiske koder. De beskrivende kodene ble bestemt ut ifra spørsmålene i intervjuguiden, mens de tolkende kodene gikk ut på hvilket tema som kom fram i spørsmålet.

### 3. Kondensering

I skritt nummer tre ble de kodede delene av teksten trukket ut og sortert etter kode. Dette ble gjort ved at koder med liknende innhold ble sammenfattet enten ved å slå sammen kodene eller ved å gjøre om noen koder om til underkoder i en kodegruppe. Målet var å gjøre kodene mer abstrakte.

### 4. Sammenfatning

Siste skritt i dataanalysen var å sammenfatte datamaterialet for å finne nye informasjon. I dette skrittet er hensikten å identifisere mønstre og sammenhenger i dataene som ikke er umiddelbart synlige. Det ble lagt vekt på om flere meninger er like på et område, men også om det finnes nyanser eller om noen har meninger som skiller seg ut.

Målet var å få til en beskrivelse av hvordan de forskjellige aktørene i verdikjeden, og de forskjellige avdelingene i bedriften, ser på samhandling med de andre aktørene i verdikjeden. Det var også forsøkt å finne sitater fra informantene som kunne brukes til å bekrefte denne beskrivelsen.

### **3.5. Validitet**

Validitet vil si hvor troverdig eller relevant data er (Johannessen, 2011). Det skilles mellom begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet. Begrepsvaliditet er en form for validitet som dreier seg om det er samsvar mellom fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene (Johannessen, 2011).

Intern validitet handler om hvorvidt en undersøkelse kan påvise årsakssammenhenger eller ikke. Med andre ord, dreier det seg om andre forklaringer på fenomenet kan elimineres. Ekstern validitet sier noe om hvorvidt en undersøkelse kan generaliseres eller overføres til andre settinger enn de som er studert (Johannessen, 2011).

Problemstillingen kan ikke måles nøyaktig som den står skrevet. Den må derfor operasjonaliseres, med andre ord gå fra det generelle til det konkrete. For å øke validiteten på oppgaven ble det laget en intervjuguide for å forklare hvordan man skal besvare problemstillingen. Intervjuguiden tok for seg hvilke spørsmål som skal stilles og hvilke temaer som skal belyses. Målet er å belyse temaet fra flere vinkler for å finne årsakssammenhenger.

Informantene som ble valgt ut har også erfaring med forskjellige aktører i verdikjeden og vil derfor komme med uttalelser om et fagområde som er kjent for dem. Dette er med på å øke validiteten av dataene.

Til tross for at oppgaven i hovedsak dreier seg om verdikjeden til en leverandørbedrift til oljeindustrien kan det være at noen av funnene vil være relevant for andre industrier. Det ble ikke lagt opp til slik ekstern validitet i oppgaven, men det er sett på som positivt om det skulle vise seg å være tilfellet.

### **3.6. Reliabilitet**

Reliabilitet er et begrep som i forskning betegner påliteligheten til data. Det omhandler nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten data blir samlet inn på og hvordan data blir bearbeidet. Reliabiliteten til en studie kan testes på forskjellige måter, for eksempel ved at undersøkelsen gjøres på samme gruppe på to forskjellige tidsrom, eller ved at to forskjellige forskere undersøker samme fenomen. Dersom resultatene viser liknende resultater er det med på å styrke reliabiliteten til forskningen (Johannessen, 2011).

Denne oppgaven ble gjennomført på et relativt kort tidsrom og med relativt få informanter, og i tillegg med kun en forsker til å gjøre undersøkelser. Av hensyn til informantenes tid var det uaktuelt å gjennomføre mer enn ett intervju med dem. Det har derfor vært utfordrende å sikre reliabiliteten i oppgaven.

Reliabiliteten til oppgaven økes igjennom å at flere intervjuer om samme tema blir sammenlignet. Der flere informanter har like synspunkt øker det reliabiliteten til informasjonen. I tillegg fikk informanter med avvikende synspunkter oppfølgingsspørsmål for å sikre at man fikk riktig forståelse av synspunktet.

Det ble brukt rikelig med tid til analysen av intervjuene for å sikre at svarene ga et riktig bilde av tema og kan brukes til å belyse problemstillingen. Alle intervju ble gjennomført med lydopptak og transkribert for å gjøre forskningen etterprøvable. I tillegg ble informantene bedt om å bekrefte eller presisere utsagn de kom med under intervjuet for å sikre at forståelsen av det er riktig.

### ***3.7. Refleksjon over rollen som forsker***

Verdikjeden og SCM er et fagområde som forfatteren har lite teoretisk kunnskap om fra før. Håpet var derfor at arbeidserfaring, samt kollegaer og bekjente i forskjellige deler av verdikjeden vil hjelpe til med å belyse dette temaet. På grunn av forfatterens profesjonelle bakgrunn er det ikke til å komme bort i fra at egen arbeidserfaring og personlige meninger kan ha vært med på å gjøre forfatteren forutinntatt av hva som kan gjøres for å få til forbedringer i verdikjeden.

I tillegg er denne oppgaven er skrevet av kun en person slik at det vil øke sannsynligheten for at egne synspunkter og erfaringer vil farge resultatet. Det var derfor viktig med veiledning og grundig forarbeid før intervjuene ble gjennomført slik at de kunne foregå uten at informantene blir påvirket av intervjueren.

### ***3.8. Kritisk refleksjon over oppgavens design og metode***

Denne oppgaven baserer seg på et kvalitativt design som innebærer at det ble foretatt dybdeintervjuer med enkeltpersoner. I motsetning til naturvitenskapelig forskning er det menneskers opplevelser og meninger man ser på. Personene som ble intervjuet kan påvirkes av ytre og indre faktorer som igjen kan påvirke svarene de gir, for eksempel lite søvn eller en ubehagelig opplevelse før intervjuet settes i gang. Siden informasjonen som ble gitt blir tolket for å finne meningen bak sitatet er muligheten for feiltolking er tilstede.

I tillegg foregikk intervjuene ansikt til ansikt. Intervjuer og informant har derfor direkte kontakt med hverandre, noe som kan føre til at informanten prøver å unngå å fremstå i et negativt lys. Dette kalles intervju-effekten (Johannessen, 2011). I tillegg kan intervjuerens relasjon med informantene føre til at informantene forsøker å nærme seg det de oppfatter som intervjuerens meninger istedenfor å komme med «kontroversielle» uttalelser. Det kan oppfattes som ubehagelig å bli intervjuet av noen de omgås til daglig og ønske om å unngå konflikter kan derfor overskygge informantens vilje til å si det de mener. Det var derfor særdeles viktig å informere om at intervjuene ikke har forbindelse med intervjuerens arbeidsplass og er kun ment til å bli brukt i forskning. Det skal likevel sies at informantene ble oppfattet som åpne og ærlige og hadde generelt ingen problemer med å si hva de mente om temaet.

Kvalitative intervjuer har også en åpen form og det er mulig for informantene å være med på å styre intervjuet i en retning de selv foretrekker. Dette kan gjøre at intervjuene blir meget forskjellige fra hverandre og det kan begrense muligheten til å finne sammenhenger mellom de forskjellige intervjuene. Dette ble begrenset ved å bruke en gjennomarbeidet intervjuguide og starte intervjuet med en ide om hva man ønsker å få svar på.

### **3.9. Etiske problemstillinger**

Etikk vil si hvilke prinsipper, regler og retningslinjer man bruker for å vurdere om en handling er riktig eller gal. I forskning kan etiske problemstillinger oppstå dersom forskningen direkte berører mennesker. Dette kan skje ved at nærgående temaer tas opp, informanten har gitt for mye informasjon eller føler seg dummet ut, eller ved at intervjueren ikke behandler informasjonen som blir gitt med respekt (Johannessen, 2011).

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer som kan oppsummeres ved hjelp av tre hensyn en forsker må ta (Johannessen, 2011, s. 95). Disse er:

- Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi.
- Forskerens plikt til å respektere privatlivet til informantene.
- Ansvar til forskeren om å unngå skade.

Denne oppgaven har som mål å følge disse retningslinjene. Det ble derfor vektlagt at personopplysninger skulle behandles med omhu, at man får samtykkeerklæring fra informantene og informantene får anledning til å kommentere eller presisere sine utsagn.

Etttersom informantene som ble intervjuet kunne identifiseres ved navn, stillingstittel eller arbeidssted, og opplysningene de kom med ble tatt opp på lydbånd, og derav registrert elektronisk, måtte prosjektet meldes inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Det var også krav til samtykke om å delta fra informantene. Det ble derfor laget en samtykkeerklæring som informantene fikk lese og skrive under før intervjuet begynte. Den inneholder informasjon om undersøkelsen og det går klart frem at den registrerte samtykker. Fullstendig samtykkeerklæring finnes i Vedlegg A.

Alle informanter fikk tilsendt sine egne sitater som blir brukt i oppgaven, og de fikk mulighet til å komme med kommentarer og presiseringer på dem, men av hensyn til tidsfrister fikk de



ikke mulighet til å trekke tilbake eller godkjenne utsagn som ble brukt. Det var likevel ikke ønskelig at informantene skulle oppleve intervjuet som negativt. Ønsker om endring av tekst eller tilbaketrekking ble derfor imøtekommet så langt det var mulig uten at oppgaven ble svekket.

## 4. Analyse

I dette kapitlet vil empirien som ble innhentet gjennom dybdeintervjuene presenteres og drøftes mot litteraturen. Det er disse funnene som vil danne grunnlaget for konklusjonen som skal besvare problemstillingen.

Ettersom intervjuene ble gjennomført som en samtale, der informantene fikk snakke fritt, kommer man inn på flere forskjellige tema uavhengig av det opprinnelige spørsmålet. Resultatene presenteres derfor etter tema ut ifra oppsettet til teorikapitlet for å enklere knytte funnene opp mot teorien. Sitater fra informantene er tatt med for å støtte opp under funnene som presenteres. Der direkte sitat fra informantene er brukt presenteres de i kursiv merket med informantnummeret til den relevante informanten.

### 4.1. Industrielle nettverk og verdikjeden

Gjennom analysen av data er det tydelig at mange av informantene hadde tanker rundt bedriftens nettverk, og hvordan de ønsket å samarbeide med leverandører og kunder. Informantene som har vært i jevnlig kontakt med bedriften de jobber i sine leverandører var enige i at de ville ha leverandører som gjør det de har lovet og sier i fra dersom noe har gått galt. Det ble påpekt at dersom leverandørene ringer så snart det oppstår et problem er det lettere å endre planene uten at det oppstår store forsinkelser. Dersom de i stedet lar det gå ukesvis uten noen form for kommunikasjon kan dette føre til større forsinkelser siden kunden vil oppdage problemene for sent. Abrahamsen (2013) sier at forholdet en bedrift har til sine leverandører vil påvirke hva den kan gjøre for sine kunder. Informantenes meninger støtter dette. Dersom en bedrift ikke har et forhold til sine leverandører som støtter opp under effektiv kommunikasjon kan det føre til forsinkelser som tilslutt rammer bedriftens kunder.

Det er enighet blant informantene om at de ønsker leverandører som er villige til å samarbeide og er oppriktige og ærlige i det de sier. Det påpekes også at dersom leverandørene velger denne formen for samhandling er det viktig at man som kunde ikke utnytter situasjonen. Dersom man ønsker et godt forhold med leverandørene må man la de få lov å drive bedriften på en måte som de selv mener er best. Informanten fra innkjøpsavdelingen sier følgende:

*«Jeg synes den beste strategien for Supply Chain Management er samarbeid. Jeg har lagt merke til et autoritært regime noen plasser og det er ikke bra for leverandørene. Du kan ikke knekke dem med besparelser slik at de går konkurs. De kan ikke levere så*

*billig som mulig og aldri tjene en eneste krone, og du kan heller ikke forvente at de går ned i prisdetaljer på hver eneste lille skrue og bit. De må få lov til å drive et konkurransedyktig selskap.» - Informant 1*

Fra et annet perspektiv blir det påpekt av informanten fra ledelsen at det kan være utfordrende med kunder som har krav og spesifikasjoner som gjør at man må gjøre fundamentale endringer i bedriftens prosesser. Ifølge Abrahamsen (2013) kan en bedrift forsøke å påvirke sine samarbeidspartnere gjennom dialog og forhandlinger, men tvang kan også brukes dersom man har makt over den andre parten. Som kunde vil man ha en viss grad av makt over leverandørene siden de er avhengige av kundene sine for at bedriften skal overleve. Dersom kunden ønsker at leverandørene skal tilpasse seg kundens måte å arbeide på vil dialog og forhandlinger være den beste måten å gjøre det på siden leverandøren ikke vil føle seg overkjørt. Tvang i form av strenge kontrakter og spesifikasjoner bør kun brukes der det er nødvendig.

Det er altså en balansegang fra kunden sin side med å stille krav som sikrer kvaliteten på produktet, men som likevel gir leverandørene nok frihet til å drive bedriften på en måte som passer dem best. Blant annet blir for mye innblanding fra kunden direkte med underleverandørene ikke satt pris på. Informanten fra ledelsen belyser dette;

*«One thing that is especially difficult is when our client is involved and tries to impose their requirements directly to our vendor. It has been quite challenging at times. We were working on a contract with our customer. We needed to meet their specifications of course, but contractually our vendor is working for us so they should be following our requirements and our way of interpreting the requirements from the client. There have been difficult discussions when the client tries to bypass us » - Informant 7*

Man har et ansvar som kunde. Man må ta vare på leverandørene sine og gi dem friheten til å drive et selskap uten alt for mye styring og innsyn fra kunden sin side. For å få til det kreves det en stor grad av tillit. Man må ha tillit til at leverandørene gjør det de har sagt de skal gjøre selv om ikke kunden er tilstede for å bekrefte at det faktisk gjøres. En slik tillit bygges opp gjennom tid. Dersom en leverandør har bevist at de er i stand til å levere som avtalt, og har vært oppriktige og ærlige gjennom lang tid, vil det være naturlig at kunden har tillit til denne leverandøren.

Det er også viktig at kunden kjenner leverandørene sine. Man må som kunde vite hva slags kompetanse de forskjellige leverandørene har og forstå deres styrker og svakheter. Man kan

for eksempel ikke forvente at en liten bakgårdsbedrift med relativt lav teknisk kompetanse skal kunne klare å følge hundrevis av sider med spesifikasjoner til punkt og prikke på kort tid. For denne typen leverandør vil det være fordelaktig for kunden å bruke tid på å lære opp leverandøren i hva som forventes og gi dem muligheten til å stille spørsmål. Ulempen er at dette vil selvfølgelig utgjøre en stor del arbeid, og kan derfor bli kostbart, dersom man har mange leverandører eller små leveranser. En informant fra ingeniørvdelingen støtter dette:

*«Det er relativt ofte leverandørene ikke har forstått hva vi har ment. Det hadde hjulpet om vi ga dem en sjanse til å spørre. Vi har jo preproduksjonsmøter før de begynner å produsere, men da er det litt for sent. Det burde være gjort før man setter bestillingen. Vi hadde avklaring av budet før på store leveranser, men hvis man bare har en liten leveranse kan det bli litt mye arbeid.» - Informant 5*

Man kan heller ikke sette små og ukompliserte bestillinger til store bedrifter som er satt opp med komplekse kvalitetssystemer og har en høy grad av spesialiserte arbeidere. Disse bedriftene er satt opp til å håndtere store og kompliserte bestillinger og vil ikke kunne konkurrere med mindre tekniske bedrifter på små bestillinger. Som kunde må man derfor kjenne nettverket sitt såpass godt at man vet hvem man bør dette bestillingen hos.

Når det gjelder informantenes syn på bedriftens nettverk er tendensen sterk hos alle sammen at de søker samarbeid og et åpent forhold med både leverandører og kunder. Det oppfattes som at det er et ønske om at man skal kunne diskutere problemer og finne løsninger sammen som en del av en verdikjede, og at eventuelle fordeler skal komme alle til gode. Det er ingen som ønsker et dårlig forhold til kunder eller leverandører. Det er tvert imot et ønske fra både kunder og leverandører om å gjøre hverandre gode, siden dette også burde komme egen bedrift til gode. Det ble påpekt at dersom man som kunde kjører sine leverandører ned på pris, slik at de går konkurs, vil man få store problemer neste gang man har en bestilling. På samme måte hvis man som leverandør holder tilbake relevant informasjon, eller på andre måter får kunden til å føle seg lur, vil kunden sannsynligvis forsøke å unngå denne leverandøren neste gang.

Ifølge Abrahamsen (2013) er det to ytterpunkter i perspektivet en bedrift kan ha på nettverket den er i; jungelen og regnskogen. Informantene i studien la stor vekt på viktigheten av samarbeid og kommunikasjon i samhandling med kunder og leverandører. Denne tankemåten er karakteristisk for regnskogen som nettverksperspektiv. Man kan selvfølgelig ikke utelukke at både fokusbedriften og leverandøren også befinner seg i en konkurransesituasjon med

andre bedrifter. Det er en forståelse blant informantene for at dersom kunden finner et billigere eller bedre alternativ er det naturlig at de velger det, så en fullstendig harmonisk regnskog er det nok ikke. Likevel er oppfatningen at man foretrekker samarbeid og åpenhet fremfor rå konkurranse.

Abrahamsen (2013) sier videre at dersom en bedrift skal spille en viktig rolle i nettverket sitt må den tilby noe som de andre ser på som attraktivt. Det er helt tydelig at informantene oppfattet bedrifter som var villige til å samarbeide som attraktive. Vilje til samarbeid er derfor noe som kan brukes til å styrke bedriftens posisjon i nettverket. Ved at man både som kunde og leverandør er villige til å hjelpe, men også lære fra den andre parten, vil det kunne bidra til å styrke deres posisjon i nettverket.

#### ***4.1.1. Antall leverandører***

I følge Rygvold (2003) omfatter ledelse av verdikjeder hele verdiskapningskjeden og tar i tillegg for seg kundelogistikk, prosessorientering, strategiske leverandørallianser, mål og måling for å bedre effektiviteten. For å kunne ha en fungerende verdikjede, der man satser på å utvikle allianser og felles målsetting med leverandørene, kreves det at man har god kommunikasjon med dem. For å få til det bør man møte de som jobber hos leverandøren ansikt til ansikt en gang iblant for å forstå hvordan de jobber og hvordan deres interne prosesser fungerer. Dette vil selvfølgelig utgjøre en betydelig kostnad om man har mange leverandører, noe informanten fra kvalitetsavdelingen sier seg enig i:

*«Det er selvfølgelig en stor kostnad med mange leverandører, men å bruke færre leverandører gjør oss mer sårbare. Da må vi i så fall ha hoffleverandører. Det å kunne hatt lokale og minimalt med leverandører hadde vært en drøm. Å hatt 30 stykker i Norge som man besøkte hadde vært helt perfekt.» - Informant 2*

Ved å begrense antall leverandører, og i tillegg satse så mye som mulig på lokale leverandører, vil kostnadene av å opprettholde verdikjeden minke. Ved å ha et stort nettverk med mange leverandører bruker bedriften mye penger på å forsøke å få kontroll på verdikjeden, noe som blir en enda vanskeligere oppgave når leverandørene er spredd i flere land og over store avstander.

Det ble påpekt under intervjuene at det var både fordeler og ulemper med å ha et stort leverandørnettverk. Dersom en bedrift har mange leverandører vil dette føre til at det kan blir

svært krevende å ha oversikt over alle leverandørene, og det vil bli ressurskrevende å opprettholde god kontakt med dem. På den andre siden hvis en bedrift har få leverandører vil det styrke konkurranseposisjonen til hver enkelt leverandør. Hvor mange leverandører en bedrift ønsker å ha avhenger av hvilken strategi bedriften har for verdikjeden.

Dersom en bedrift ønsker en sterk konkurranse blant leverandørene vil det lønne seg å ha flest mulig leverandører. Man er da i stand til å sette dem opp mot hverandre for å få så gode betingelser på levering som mulig. Dette kan lønne seg for ukompliserte produkter, eller dersom kvaliteten på produktet ikke har første prioritet.

Hvis bedriften kjøper komplekse produkter, der kvaliteten er uunnværlig, vil det lønne seg å begrense antall leverandører. Dette støttes av Barrat (2004) som sier at kostnadene vil utligne mulige besparelser når man må opprettholde et stort antall leverandører. Ved å begrense antall leverandører er man bedre rustet til å følge opp hver enkelt leverandør og bli kjent med hvordan de arbeider. Man kan da lettere samarbeide med leverandørene for å sammen gjøre forbedringer i produktet og forenkle fremstillingsprosessen.

Det er likevel en balansegang siden en bedrift sjelden kan fokusere kun på kvalitet eller kun på pris og leveringstid. Ved å ha få leverandører står man i fare for at de blir fullbooket av leveranser til andre kunder, og derfor øker leveringstiden, eller at de utnytter konkurransesituasjonen sin og skruer prisene opp. Antall leverandører en bedrift velger å forholde seg til avhenger derfor av mange faktorer. Det kan i sin enkleste form sies å være et valg mellom det kommersielle aspektet, som er pris og leveringstid på produktet, og det kvalitetsmessige aspektet, som går ut på å legge til rette for samarbeid mellom bedriftene og forbedringer i produkt og prosesser.

#### ***4.1.2. Bedriftskultur***

Flere av informantene påpekte forskjeller mellom den norske og andre nasjoners bedriftskultur. Ettersom informantene er ansatt i firma som har både norske og internasjonale kunder og leverandører ble dette et naturlig tema under samtalen. De fleste av informantene er norske og foretrakk naturlig nok den typisk norske bedriftskulturen som ble karakterisert som en flat struktur med høy grad av demokrati. Det ble påpekt at man som nordmann forventer samme grad av åpenhet fra leverandørene i andre land. Informanten fra sluttbrukeren belyser dette:

*«Når den norske bedriftskulturen møter den engelske så har jeg stusset mange ganger på hva som skjer. Jeg har jo den norske tilnærmingen med å være åpen og direkte. Så får vi høre tilbake fra leverandører i Storbritannia at dette går fint, dette har vi kontroll på. Da drar jeg derifra og tror at dette går jo fint, bare for å oppdage at de lurer deg så snart de har sjansen. De gjør ikke det de har avtalt. Det er veldig frustrerende. Vi er nok mer blåøyd i Norge og forventer det beste av motparten.» - Informant 8*

En norsk kunde vil heller ikke være like rigid på hva kontrakten sier hvis det ikke gir noen verdi. Det er litt mer fleksibilitet hos de norske kundene og de er villige til å se ting i den større sammenheng. Derfor er ikke detaljene i kontrakten like viktig, men det er mer fokus på de store linjene og at sluttresultatet blir bra. Informanten fra leverandørbedriften belyser dette:

*«I norsk sammenheng er det ofte sånn at hvis det står at man skal rapportere en gang i uken i kontakten så trenger man ikke det hvis det er 3 uker leveringstid på materialet. Hvorfor skal man rapportere mens man venter? En amerikansk kunde derimot vil gjerne påpeke at man ikke har rapportert. Det er litt forskjell på kulturen der.» - Informant 9*

Det er heller ikke like stort fokus på hvilken tittel man har eller hvor man hører til i bedriftens hierarki i Norge. Det mer akseptabelt for en arbeider i Norge å si ifra til ledelsen hvis man mener noe er galt. Dette fører igjen til at man får mer yrkesstolthet, man bryr seg mer om arbeidet man gjør. Det blir påpekt at i mange andre land er bedriftskulturen slik at det er liten mulighet for påvirkning blant de ansatte. Det blir forventet at man gjør det man blir bedt om og da blir resultatet deretter. De ansatte gjør det de blir fortalt selv om de vet det er feil.

I Norge er det også en mindre formell bedriftskultur. Det gjenspeiles i måten man kler seg på og hvordan man snakker med hverandre. Man trenger for eksempel ikke oppføre seg annerledes om man snakker med en kollega i samme avdeling eller toppsjefen i bedriften. I motsetning til dette ble en av informantene nektet å snakke med sjefen for en bedrift han var på besøk hos i Storbritannia på grunn av måten han var kledd på. Det ble riktig nok ikke sagt direkte, men det ble antydning at han ikke var pent nok kledd. Etter det ble informanten oppmerksom på at dørene åpnet seg mye raskere ved å møte opp i skjorte og slips.

Dersom man ønsker en vellykket verdikjede må bedriftene koordinere prosesser og aktiviteter gjennom hele verdikjeden slik at de passer sammen med hverandre. For at dette

skal fungere er det ifølge Lambert (2000) viktig at bedriftene har en kompatibel bedriftskultur. Dette kan bli utfordrende når man må samarbeide med bedrifter i andre land som har en annen bedriftskultur.

Ettersom Norge er et lite land kan det ikke unngås å måtte forholde seg til kunder og leverandører i andre nasjoner. Flere av informantene i denne studien uttrykte misnøye med både kunder og leverandører fra andre land på grunn av annen bedriftskultur og derav misforståelser og samarbeidsproblemer. Man forstår ikke den andre parten like godt. Sjøvoll (2017) sier at tverrkulturell samhandling kan by på problemer siden mennesker har en tendens til å danne seg negative stereotyper om mennesker fra en annen kultur. Dersom man opplever et fåtall personer fra en kultur som vanskelig vil man tilskrive alle fra denne kulturen den samme negative merkelappen.

For at man skal klare å overkomme samarbeidsproblemene må man fokusere på et felles mål. Bare dersom begge parter er interessert i at samarbeidet skal fungere, og jobber for å oppnå dette, vil det kunne fungere. Det er likevel ikke til å komme bort i fra at samarbeid på tvers av kulturer kan være utfordrende, men likevel nødvendig i dagens marked.

#### ***4.2. Forholdet mellom kunde og leverandør***

Når man ser på hvilket forhold kunden ønsker å ha med leverandøren kom det frem gjennom intervjuene at det er viktig for kunden å kunne ha tillit til leverandøren. Informantene med kommersielt ansvar i fokusbedriften er opptatt av om leverandørene forteller sannheten når det kommer til leveringstiden de oppgir. Siden man ofte har knappe leveringstider er prosjektene avhengige av å få produktene levert på tiden, og forsinkelser vil kunne medføre økonomiske konsekvenser. Her blir det igjen uttrykt viktigheten av å holde kunden oppdatert på hvor man er i prosessen og gi beskjed med en gang det er problemer.

Som kunde ønsker man å kunne stole på at leverandørens handlinger er til kundens beste. Det oppleves som frustrerende for kunden når man ikke vet om det leverandørene sier er den fulle sannheten, eller når man sitter igjen med en følelse av å bli lurt. Dette illustreres av informanten fra sluttbrukeren:

*«Den største utfordringen i leverandørindustrien er å fortelle kunden hva som er godt nok. Overreparasjon er et gjennomgående problem, og man erstatter deler som ikke er*



*nødvendige å erstatte. Det koster oss enorme summer. Vi etterprøver det i for liten grad og sier derfor for ofte ja til det.» - Informant 8*

I dette tilfellet fokuserer leverandøren på egen kortsiktig vinning fremfor samarbeid. Man forsøker å tjene mest mulig penger på bekostning av et åpent forhold til kunden. Dette kan føre til at kunden vil forsøke å unngå denne leverandøren ved senere bestillinger. Ettersom de må velge mellom å bruke ressurser på oppfølging og etterprøving, eller betale for noe de ikke trenger, vil det uansett føre til at prisen på produktet blir unødvendig høy.

I følge Spekman et. al. (1998) vil samarbeid være nødvendig gjennom hele verdikjeden. For å få til en fungerende verdikjede, der aktørene samarbeider om å fremstille et produkt, må det være en vilje til å samarbeide hos begge parter. Fra et kundeperspektiv ønsker man å stole på at leverandørene handler i ditt eget beste selv når man ikke har mulighet til å verifisere det. Leverandørene har tilgang på informasjon om produkt og prosesser som kunden ikke har, og dette kan de bruke til sin egen fordel om de ønsker. Det vil være tilnærmet umulig for en kunde å skaffe seg tilgang til all slik informasjon fra bedriftene nedover i verdikjeden, men noe av det kan skaffes ved hjelp av kontraktmessige krav om få innsyn.

Informanten fra sluttbrukeren fortalte om sine utfordringer med leverandører som anbefalte unødvendige reparasjoner. Dette er et eksempel på at en leverandør bruker sin makt over kunden til egen vinning. Som leverandør har man makt i form av kompetanse om produktet man leverer. Det kan være detaljkompetanse om for eksempel toleransen på dimensjonene til produktet, som sluttbruker ikke har og heller ikke burde ha behov for å vite. Slik kunnskap kan benyttes til å gjøre vurderinger om feil som oppstår må repareres eller kan godtas som de er. Det vil være ressurskrevende for kunden å etterprøve om leverandørens avgjørelse er riktig.

Dette eksemplet kan forklares ut ifra Principal-Agent Theory og Stewardship Theory. Her forventer kunden, som er Principal i forholdet mellom dem, at leverandøren oppfører seg som Steward og gjøre det som er til det beste for kunden. Leverandøren gjør det motsatte og handler som Agent. Resultatet er naturlig nok at kunden føler frustrasjon over situasjonen.

I situasjonen som ble beskrevet av sluttbrukeren prioriterer leverandøren kortsiktig vinning over å få til et samarbeid med kunden. Ved å ta betalt for reparasjoner som ikke er nødvendige tjener man penger på å utnytte kundens uvitenhet. Dette gir selvfølgelig ingen påvirkning på kvaliteten på produktet, og er kun med på å forhøye prisen og leveringstiden.

Årsaken til at en leverandør velger å handle på denne måten kan være et ønske om kortsiktig gevinst. Forholdet til kunden er altså ikke en prioritet.

For at dette forholdet skal fungere på like premisser er det nødvendig at enten kunden eller leverandør endrer sitt syn på forholdet slik at begge ser på det som enten et Principal-Agent forhold eller et Principal-Steward forhold. Dersom kunden antar at leverandører vil fortsette i samme bane vil det være nødvendig å sette inn ressurser på neste bestilling for å påse at man ikke kjøper unødige tjenester. Dette vil være ressurser som kunne vært spart dersom leverandøren var mottakelig for samarbeid og åpenhet i forholdet til kunden.

På den andre siden, for at en leverandør skal ønske å samarbeide med kunden må det være lønnsomt også for leverandøren. Det å forsøke å tjene mest mulig penger er en logisk strategi for en bedrift. Buvik (2014) sier at man dersom kunde og leverandør skal ha et felles mål må det være basert på et vinn-vinn-perspektiv. Derfor må kunden ha noe å tilby leverandøren dersom de ønsker et mer åpent forhold der leverandøren gjør det som er det beste for kunden. Dette kan for eksempel være større kontrakter som sikrer inntekten til leverandøren i lengre tid. Dette støttes av Ambrose (2010) som sier at leverandørene ønsker forpliktelser fra kunden. Uten denne sikkerheten vil det være risikabelt for leverandøren å sette kundens behov foran kortsiktig gevinst. Det er ingen garanti for at kunden vil benytte samme leverandør neste gang uansett hvor fornøyde de var.

En annen gevinst leverandøren får dersom de velger å sette kundens behov først kan være at leverandørens navn og rykte blir styrket. Ved å behandle eksisterende kunder bra kan dette gjøre at de får et godt rykte i markedet og dermed tiltrekker seg andre kunder. Parsons (2002) støtter dette og sier at risikoen i å gjøre forretninger med en leverandør minker jo mer man vet om dem. Dersom en leverandør er kjent for å være til å stole på vil dette gjøre dem mer attraktive for nye kunder.

I situasjonen sluttbrukeren fortalte om kan man heller ikke se bort ifra at årsaken også kan komme av leverandørens manglende forståelse for produktet. Personen som gjorde evalueringen av feilen vet kanskje ikke selv hva som er «godt nok» og kan derfor ikke formidle det til kunden. Det trenger nødvendigvis ikke være vond vilje, men i stedet komme av manglende forståelse for produktet. Dersom dette er tilfellet vitner det om manglende opplæring av ansatte hos leverandøren. Ved at kunden setter søkelys på slike situasjoner vil det kunne hjelpe bedriften til å gjøre forbedringer i prosessene sine som vil komme både kunde og leverandør til gode.

#### **4.2.1. Viktigheten av produktkunnskap og teknisk forståelse**

Ikke uventet ønsker informantene med teknisk bakgrunn leverandører som har god forståelse av eget arbeid. De ønsker at leverandørene skal ha kompetanse nok til å svare på spørsmål de har om arbeidsprosessen, og at leverandøren har evne til å hankses med problemer som oppstår internt uten at kunden må blandes inn i hver minste lille ting. Det uttrykkes også bekymring om leverandører som viser manglete kunnskap om arbeidet de gjør. Informanten fra ingeniøravdelingen belyser dette:

*«Det er enkelte leverandører som spør oss hvordan de skal gjøre spesifikke ting som de burde vite best selv. Hvilken temperatur de skal bruke på varmebehandlingen av materialet for eksempel. Det er ikke bra. En god leverandør tar et standpunkt til hva de skal gjøre og kan forklare oss hvordan de har tenkt å levere til våre spesifikasjoner.» - Informant 5*

Som leverandør må man besitte kunnskapen som trengs for å gjøre jobben selv. Kunden vil selvfølgelig komme med krav og spesifikasjoner til utformingen av produktet, men dette kan ikke kompensere for manglende kunnskap. Det må forventes av leverandøren at de har den tekniske forståelsen av egne fremstillingsprosesser.

Både som kunde og leverandør er det en stor fordel å ha kunnskap om produktet som lages, og forståelse av prosessene som er med på å framstille produktet. Slik kunnskap kan være hjelpelig når man kommuniserer med den andre parten. Som leverandør kan man for eksempel bruke kunnskap om produktet og framstillingsprosesser til å overtale kundene til at en høyere pris enn konkurrentene tilbyr likevel vil være den riktige prisen. Informanten fra leverandørbedriften forteller om sin erfaring:

*«Vi ser an produktet for å finne prisen, hvor avansert det er og hvilken risiko det er. Hvis det er et komplekst produkt så går jo prisen opp. Det kan hende konkurrentene ser det på en annen måte enn det vi gjør, de ser det kanskje som et enkelt produkt. Så vet jeg at kundene får pris fra tre stykker, og ligger vi veldig høyt så spør de om vi er sikker på dette. Hvis vi forklarer dem at det er fordi produktet er såpass vanskelig å lage, så klarer vi ofte å vri de over til at det er konkurrentene som ikke har forstått det.» -Informant 9*

Dersom man klarer få formidle bedriftens kompetanse til kundene vil det være med på å øke troverdigheten til leverandøren. Det gir kunden en trygghet i at leverandøren vet hva de holder

på med og kunden trenger derfor ikke å følge med på alt leverandøren gjør. Det er en fordel for kunden å ha leverandører med høy kompetanse siden det minsker sannsynligheten for feil og misforståelser i fremstillingsprosessen som kan føre til forsinkelser.

Som kunde er det også en fordel med teknisk kompetanse og produktforståelse. Det gjør at man blir i bedre stand til å forutse problemer som kan oppstå i fremstillingsprosessen, og å raskere finne løsninger på disse problemene. I tillegg gjør det at man lettere kan svare på spørsmål fra leverandørene og ta raske beslutninger. Dersom kunden ikke har den nødvendige tekniske kompetansen eller forståelse for produktet kan det føre til at konflikter som oppstår ikke enkelt finner en løsning. Kunden blir mer bundet av kontrakten og har ikke den forståelsen som trengs for å ta sjansen på å avvike fra den. En av prosjektlederene i fokusbedriften forklarer dette:

*«Det er enkelte personer hos kunden som er veldig mye enklere å jobbe med enn andre. Det kommer an på om de har kjennskap til produktene vi leverer og hva de kan teknisk. Hvis jeg snakker med en prosjektleder hos kunden, og han er en teknisk person, så gjør det vårt arbeid mye enklere. Det er lettere å kommunisere og begge parter vil gjøre en god jobb og få levert et bra produkt. En utfordring er at noen kunder setter advokater eller folk som forholder seg kun til kontrakten i prosjektlederrollen. De kan ikke så mye teknisk så de leser kun det som står i kontrakten, og det gjør det særdeles mye vanskeligere for oss. Hvis kunden forholder seg for mye til kontrakten og er strikt på alt, så vil jo vi også bli det igjen. Da blir det ofte at man stanger litt imot hverandre.» -Informant 6*

Med manglende teknisk kompetanse står man som kunde også i større fare for å bli utnyttet. Hvis man ikke har kunnskap om hvilke prosesser som foregår hos leverandørene kan man heller ikke utfordre dem på det de forteller. Når en bedrift gjør innkjøp uten å knytte til seg riktig teknisk kompetanse i innkjøpsprosessen risikerer man derfor å tape store summer. Ifølge informanten fra sluttbrukeren lønner det seg å følge med på hva leverandørene tilbyr av reparasjoner og andre løsninger:

*«Jeg har ikke kommersielt ansvar men jeg må ha et kommersielt tankesett. Jeg har hentet inn årslønnen i mangegangen med å etterprøve leverandørenes anbefaling. Pluss at leverandørens lyst til å begynne å «tøye strikken» litt og tilby ting vi ikke trenger er litt lavere.» -Informant 8*

Produktkunnskap og teknisk forståelse er altså viktig for både kunder og leverandører siden det fremmer samarbeid og tillit, og samtidig gjør det mindre sannsynlig at man blir utnyttet. Både Parsons (2002) og Gangesan (1994) antyder at produktkunnskap, og det at leverandøren har personell som gjør det mulig for dem å holde forpliktelser, er viktig for kunden. Dette vil styrke leverandørens troverdighet og gjøre dem mer attraktive på markedet. Ved å ha forståelse for produktet og prosessene for å fremstille det, og i tillegg kunne kommunisere dette effektivt til kunden, vil dette gi kunden større sikkerhet for at leverandøren klarer å møte forpliktelsene sine bedre enn konkurrentene.

For at man skal kunne redusere pris og leveringstid på produktet og samtidig bevare kvaliteten kreves det at alle bedrifter i verdikjeden er villige til å samarbeide, men det er ikke alt. For at bedrifter skal få til et effektivt samarbeid gjennom hele verdikjeden kreves det kunnskap om produktet og om de forskjellige fremstillingsprosessene av det. Velvilje alene er ikke nok. Prisen på produktet er avhengig av råmaterialet det lages av og de forskjellige prosessene som går med på å fremstille det. Noen av disse prosessene er kanskje overflødige eller unødvendig kompliserte, eller kanskje er råmaterialet av en for høy kvalitet. For å kunne finne forbedringer kreves det forståelse av produkt og prosesser. Ved å gjøre forbedringer i prosessene basert på kunnskap kan man senke pris og leveringstid på produktet og likevel bevare kvaliteten. Ved å gjøre endringer uten denne kunnskapen står man i fare for å forringe produktet siden man ikke vet konsekvensene av endringene man gjør.

Ved å dele informasjon og kunnskap gjennom hele verdikjeden vil man sammen kunne redusere operasjonelle kostnader av produktet, men for at et slikt samarbeid skal fungere må alle deler av verdikjeden dra nytte av det. Det kan ikke være slik at bare en bedrift sitter igjen med gevinsten. Dette støttes av Ganesan (1994) som sier at det er nødvendig å tenke langsiktig ved å forbedre begge parter lønnsomhet gjennom investeringer i forholdet. På den måten vil kunde og leverandør få en gjensidig avhengighet av hverandre som er basert på tillit.

#### ***4.2.2. Konsulenter og tredjeparter***

For at et samarbeid mellom bedrifter skal fungere må begge parter jobbe for å få det til. Dersom de som representerer bedriften har sin egen agenda kan det være skadelig for samarbeidet. Dersom kunden bruker konsulenter i stedet for fast ansatte for å representere bedriften er det lite populært hos informantene i fokusbedriften. Grunnen er at konsulentene

ser ingen verdi i å skape et klima for samarbeid. De har i stedet et behov for å legitimere sin egen stilling, som fører til at problemer som lett kunne vært løst, ender i lange diskusjoner. Informanten fra kvalitetsavdelingen belyser dette:

*«Når kunden sender konsulenter kan det vise seg å være vanskelig. Man sitter igjen med et inntrykk av at de skal gjøre seg fortjent til lønnen. Han har gjerne et behov for å legitimere sin egen stilling og så sammenfaller ikke det nødvendigvis med de som er fast ansatt. Det har vært flere tilfeller der konsulenter øser opp et problem, men når jeg snakker med han som er fast ansatt så er det ikke noe problem lengre.» - Informant 2*

Dette kan sette leverandøren i en vanskelig situasjon siden hendelser som ikke har vært et problem før blir nå en langvarig og potensielt kostbar prosess for å få løst. I tillegg legger det en demper på kommunikasjonen mellom bedriftene siden leverandøren nå må passe på hva som blir sagt for ikke å skape flere problemer.

Ifølge Buvik et al. (2014) vil relasjonsnormer utvikle seg når man forventer å samarbeide i fremtiden, og man vil da stille gjensidige krav til oppførsel. Som konsulent for en bedrift vil man ikke nødvendigvis forvente å jobbe for samme firma eller samarbeide med samme leverandør i fremtiden siden arbeidssituasjonen er mer ustabil og kan raskere forandre seg. Det vil derfor ikke være like aktuelt for en konsulent å legge til rette for samarbeid med leverandørene til kunden de representerer. Dersom man som kunde velger å bruke konsulenter må man passe på at de representerer bedriften på best mulig måte for ikke å ende i en situasjon som informanten fra ingeniøravdelingen beskriver:

*«Jeg liker bedre når kunder sender personer som er fast ansatte i den bedriften de representerer enn kunder som bruker konsulenter. Jeg har et inntrykk av at de genererer mer problemer enn de løser. I løpet av et prosjekt jeg jobbet i økte antall avvikssøknader, men ingen ble svart. Da var det også ting som var løst i løpet av kontraktsgjennomgangen og skulle bare formaliseres i en avvikssøknad, men da kom det inn en konsulent og da var det full stopp.» - Informant 5*

Kunden kan også bruke en tredjepart til å verifisere at krav og spesifikasjoner blir overholdt hos leverandøren. Tredjepartene skal være nøytral i forhold til kunde og leverandør. De vil ha god kunnskap og erfaring med prosessene de verifiserer, men de vil ikke ha fullstendig kunnskap om produktet som produseres. I tillegg vil de være best kjent med de vanligste internasjonale standardene og arbeidsmåtene. Det er derfor en fare for misforståelser hvis

kunden har egne krav som avviker fra dette. I slike tilfeller vil kunden være best tjent med å sende egne ansatte med kunnskap om kravene og produktet til leverandøren for å verifisere at de gjør det som er avtalt. I tillegg til kunnskapen den ansatte har vil han også ha en egeninteresse av å se til at leverandøren gjør det bra, og det er derfor mer sannsynlig at feil blir oppdaget tidlig i prosessen. Informanten fra ledelsen belyser dette:

*«It does not help to visit the vendor if we do not send the correct people. We have these 3rd party inspectors that we use, but they are not aware of our product. We should not be sending people who do not understand our product, the criticality of our product, into the vendors site to verify what they are doing. Then we do not gain anything and it would be better to have the correct person on the phone or Skype.» - Informant 7*

Et annet spørsmål som kan avgjøre kvaliteten på arbeidet som en tredjepart vil gjøre er hvem som betaler for det. Dersom det er leverandøren selv som bestiller tredjeparten kan det føre til konflikter dersom de oppdager feil. Informanten fra sluttbrukeren forteller om tidligere erfaringer med dette:

*«Hvis bestillingen av tredjepart ble satt av leverandøren og du skulle verifisere prosessen og du kom med spørsmål så gikk de rett på deg og så nå må du slutte å lage trøbbel, hvem er det som gir deg lønna? Jeg opplevde å bli truet fordi jeg knep dem på juks. Så tredjeparts rolle i forhold til uavhengighet er diskutabel.» - Informant 8*

Dersom kunden ønsker mest mulig sikker verifikasjon av en leverandør må de sende riktig person for å gjøre jobben. Det bør være en som har kunnskap om både produktet som produseres og leverandørens prosesser, og som ønsker å se til at leveransen blir gjennomført så feilfri som mulig. Dersom man må bruke en tredjepart bør det være kunden som kjøper oppdraget og gir tredjepart klare forventinger om hva som skal gjøres.

#### **4.2.3. Leverandører med monopol**

Dersom kunde og leverandør ønsker å samarbeide kreves det at begge parter må tilpasse seg den andre. Da må også begge parter ha noe igjen for samarbeidet. Leverandører som er monopolister på et produkt har liten nytte av å tilpasse seg kundens ønsker siden kunden ikke har andre alternativer hvis de ønsker å kjøpe produktet. I slike tilfeller sitter leverandøren med mye makt og kan ta seg friheter som konkurranseutsatte leverandører ikke har mulighet til,

både når det gjelder pris og leveringstider. Dette fører til problemer for kunden som trenger produktet innen en viss tid. En av prosjektlederene i fokusbedriften belyser dette:

*«Når vi skal kjøpe deler som vi kun kan kjøpe fra en leverandør skaper det en del problemer siden vi ikke har andre valg. Det er ikke nødvendigvis det at vi ikke stoler på leverandøren, men av erfaring opplever vi at de sier en leveringsdato, men så kommer det alltid problemer som gjør at vi aldri når den leveringsdatoen.» - Informant 3*

Dersom ikke leverandøren ønsker å samarbeide eller gjøre forbedringer i egne prosesser er det lite kunden kan gjøre for å påvirke. Som kunde er det vanskelig å gjøre noe med en slik situasjon uten å forsøke finne andre leverandører som lager tilsvarende produkt.

Leverandørene til oljeindustrien opptrer ofte som monopolister på service av utstyr de har produsert. Dersom utstyret trenger en overhaling etter noen år i bruk er det per i dag kun den originale produsenten av utstyret som gjør det. Informanten fra sluttbrukeren ser med misnøye på dette:

*«Prisnivået på Subsea ettermarked er tilnærmet astronomisk. Alle leverandørene er forsiktige med å utfordre de andre for alle er interessert i å holde et ekstremt høyt prisnivå. Også er man veldig forsiktig med å ikke trække i andre sine «bed». Man tar ikke arbeid fra andre. Hvis et produkt fra en annen leverandør kommer inn for service tør de ikke ta i det selv om det ikke er noen IP-rettigheter på det. da er det vi som er operatør som blir økonomisk skadelidende.» - Informant 8*

Når det ikke er konkurranse i et marked hindrer det innovasjon og forbedringer på produkter og prosesser siden leverandøren får solgt produktet uansett. Dette fører til at ineffektivitet hos leverandøren får vokse frem og de blir avhengige av å ha et høyt prisnivå for å kunne opprettholde denne ineffektiviteten. Dersom forholdet til leverandøren kun består av avhengighet uten tillit er forholdet ifølge Ganesan (1994) kun et tvunget samarbeid. Det mest logiske kunden kan gjøre i tilfeller der de blir utsatt for leverandører med monopol er å forsøke å redusere avhengighet av leverandøren ved å finne substitutter for produktet og derav skape konkurranse.



### 4.3. *Kravstyring*

For å opprettholde god kvalitet på produktet som produseres er det nødvendig å holde orden på kravene. Kravene til et produkt settes av kunden og i tillegg har leverandørene egne interne krav. Kravene beskrives oftest i designspesifikasjoner som leverandørene lengre nede i verdikjeden må forholde seg til. For at leverandøren skal kunne gjøre en god jobb må det komme tydelig fram hva kravene er. Dessverre er det ikke alle kunder som er like flinke til å kommunisere kravene. En av informantene fra ingeniøravdelingen belyser dette:

*«Det er ikke alle kunder som er like ryddige i måten de kommuniserer på. Noen kunder sier muntlig hvordan de vil ha det uten at vi får noen skriftlig oppsummering av designkravene. Når jeg får kravene muntlig prøver jeg å sette det opp og beskrive det skriftlig slik at vi kan bli enige med kunden om hva vi faktisk skal levere. Da er det mye lettere å holde orden hvis arbeidsbeskrivelsen endrer seg underveis og man får en variasjonsordre.» - Informant 4*

Informanten forklarer her en av grunnene til at det er viktig å holde orden på kravene. Dersom kunden og leverandøren ikke har en grundig avtale på hva som skal leveres, og hva som er forventningene til produktet, kan dette føre til konflikter. Kanskje hadde kunden en ide om hva de ønsket, men klarte ikke formidle dette fullstendig til leverandøren. Ved at leverandøren tar seg tid til å beskrive oppdraget slik han forstod det, og diskuterer det med kunden, gir det kunden en mulighet til å rette på ting som ikke ble plukket opp i første omgang.

Jallow et al. (2014) beskriver samme problem som informanten med at muntlige forespørsler fra kunden øker kompleksiteten i kravstyringen, og at håndtering av kravene medfører mye papirarbeid. Ved å beskrive og lagre kravene i et eget dokument gjør informanten det lettere å holde styr på kravene.

Det er viktig å holde orden på hva som er avtalt med kunden. Man må ha en så nøyaktig beskrivelse av arbeidet som mulig og kundens forventinger bør være avtalt og nedskrevet før arbeidet starter. Det er selvfølgelig ikke mulig å få til en helt perfekt arbeidsbeskrivelse, så det vil alltid være rom for misforståelser. Likevel er tiden man bruker før man setter i gang arbeidet verdifull. Det gjør at både kunde og leverandør vet hva som skal gjøres og har en trygghet i at den andre parten har en lik forståelse.

Likevel kan det oppstå konflikter. For eksempel dersom kunden ikke forholder seg til den opprinnelige avtalen og legger på flere krav kan dette føre til vanskelige situasjoner:

Informanten fra ledelsen belyser dette:

*«One of the things I think is most difficult is when the expectations from the client do not match what is contractually binding, and the client basically expects that we will do more than what is agreed.» -Informant 7*

For å gjøre slike diskusjoner med kunden så smertefrie som mulig må det som står i kontrakten være så tydelig som mulig. Det vil alltid finnes kunder som er vanskelige, men jo mer tydelig kontrakten er, jo mindre ekstraarbeid har de mulighet til å kreve. Det viktige er å få kontrakten så konkret som mulig, slik at man tar vekk så mye subjektivitet og synsing som mulig.

#### **4.3.1. Spesifikasjoner**

Spesifikasjoner er en av de mest sentrale måtene å kommunisere produktets krav nedover i verdikjeden. Det er derfor viktig at spesifikasjonene er så forståelige og ukompliserte som mulig. Dersom man har et produkt med flere forskjellige spesifikasjoner og krav som motsier hverandre, sier det seg selv at det vil ta lang tid å forstå hva som faktisk kreves. Som kunde har man et ansvar ovenfor leverandørene med å ikke gjøre krav og spesifikasjoner mer kompliserte enn nødvendig. Dersom man er mellomledet mellom egen kunde og leverandør bør man sammenfatte sine egne krav med kundens krav slik at leverandøren slipper å ta hensyn til flere forskjellige spesifikasjoner. Ved å gjøre dette vil man lette leverandørens arbeid og slik at de unngår unødig tidsbruk på å forstå hva de faktiske kravene er. En av informantene fra ingeniøravdelingen forteller om egen erfaring med dette:

*«Det hender også at vi har en kunde som ikke nødvendigvis er brukeren av utstyret. Det er vanskeligere. Da har du kundekrav og i tillegg mellomledet sine krav. På et prosjekt hadde jeg fem spesifikasjoner på samme typen utstyr. Jeg prøvde å protestere, men prosjektleder tok avgjørelsen om at vi måtte prøve å følge alle. Det førte til at sveisekvalifikasjonen tok veldig lang tid.» -Informant 5*

Det er i kundens beste interesse å hjelpe leverandørene med å forstå kravene. Ved å la leverandørene måtte hankses med flere hundre sider med krav og spesifikasjoner alene vil det gå på bekostning av leveringstid og pris på grunn av det ekstra arbeidet det medfører. Det kan

også gå ut over kvaliteten siden det er større sannsynlighet leverandøren misforstår kravene. En av prosjektlederene forklarer hvordan han løser slike situasjoner:

*«Hvis vi har en ny leverandør så er det klart at de ikke klarer å forstå alt. Da må vi hjelpe dem. Vi sier for eksempel at de kan ta utgangspunktet i DNV også er det dette som er tilleggskravene, eller så lager vi et dokument som sier dette er tilleggskravene til vår spesifisering. Det er lettere enn at de får to svære dokumenter og så skal de finne ut av hva som er forskjellen. Det er nok krevende for underleverandørene våre på samme måte som oss med forskjellige kunder.» - Informant 6*

Det handler altså om samarbeid. Som kunde har man bedre kunnskap om kravene og kan lettere manøvrere i dem enn leverandørene. Ved at kunden tar seg tid til å hjelpe leverandørene sparer de både tid og penger.

En annen ting man må tenke på som kunde er konsekvensene av kravene man setter på et produkt. Det er ofte flere avdelinger internt i en bedrift og det er ikke alltid hver avdeling er klar over hvordan deres beslutninger påvirker leddene nedover i verdikjeden. Når den tekniske avdelingen skriver spesifisasjonene til produktet har de ikke nødvendigvis forståelsen for konsekvensene av kravene de setter på. Informanten fra sluttbrukeren belyser dette:

*«Det er jo den enkleste saken i hele verden å legge på høye krav også spre de ut over. Vi har en fagakse på den tekniske siden, men de har ofte ikke et forhold til kostnaden av det de sier. De blir ikke etter mitt syn tilstrekkelig utfordret. De kan legge på krav som kan føre til helt ekstreme konsekvenser for oss når det gjelder kostnad, mens den økte kvaliteten og sikkerheten er kanskje marginal». - Informant 8*

Det er enkelt å sette noe på papiret, men det kan føre til uante konsekvenser. Ved å for eksempel legge på krav om en spesiell type maling kan dette virke uproblematisk i teorien, men kanskje finnes ikke denne typen maling lokalt slik at man må sende produktet store avstander for å males. Med mindre denne malingen er kritisk for produktets funksjon vil dette føre til unødvendig økt leveringstid og pris.

Det er den tekniske avdelingen som setter kravene på produktet og det er innkjøpsavdelingen som kjøper produktet. Det er derfor ikke sikkert at de som setter kravene kan se sammenhengen mellom produktets krav og prisen på det. Informanten fra kvalitetsavdelingen belyser dette:

*«Ingeniøravdelingen ser jo ikke prisen på delene som bestilles. De ser jo bare selve utstyret og dokumentene vi får fra leverandøren som viser at de oppfyller kravene. Det er ikke noen intensiver for ingeniørene for å gå inn å forenkle ting.» - Informant 2*

Kunden må bli oppmerksom på konsekvensene av kravene man legger på et produkt og være mottagelig for tilbakemelding fra leverandørene på hvilke krav som påvirker pris og leveringstid. Denne informasjonen må også spres til de forskjellige avdelingene innad i bedriften. Det hjelper lite at prosjektlederne og innkjøperne sitter med denne informasjonen hvis den ikke kommer frem til den avdelingen som faktisk bestemmer kravene til produktet. Ledelsen bør også gi intensiver til den tekniske avdelingen for å forenkle kravene der det er mulig slik at alle avdelingene i bedriften samarbeider om et felles mål.

#### **4.3.2. Standardisering**

Siden mange av kravene til et produkt er satt av kunden, og en bedrift ofte har mange kunder, vil det si at samme produkt kan ha flere forskjellige krav avhengig av hvem som er kunde. Kravene til et produkt kan altså variere vesentlig fra prosjekt til prosjekt, noe som stemmer overens med funnene til Jallow et al. (2014).

For at arbeidet med krav og spesifikasjoner skal kunne forenkles ble standardisering av krav trukket frem som en god måte å gjøre det på. Dersom oljeselskapene, som er sluttbrukere av produktet, og deres leverandører går sammen om felles produktkrav vil det lette arbeidet til resten av verdikjeden ettersom de vil få færre spesifikasjoner å forholde seg til. Det er ikke nødvendigvis store endringer som skal til siden kravene stort sett er ganske like ifølge informanten fra leverandøren:

*«I bunn og grunn er ikke kravene veldig forskjellig, men de defineres på veldig forskjellige måter. Det er mange veier til målet. Vi ender jo opp omtrent med det samme på alt.» - Informant 9*

Likevel kan små endringer og tillegg føre til store kostnader hvis det betyr at leverandørene må avvike fra faste rutiner, eller gjøre endringer i designet. Slik som det er i dag har de fleste sluttbrukere egne selskapsstandarder, som er basert på en internasjonal standard, men med egne tilleggskrav og forklaringer til standarden. Dette fører til at leverandørene får mer å sette seg inn i, og det blir vanskelig å standardisere produktet siden kundene har forskjellige krav. En av prosjektlederene belyser dette:

*«Ofte har vi det problemet at man har den samme delen, men forskjellige kunder har forskjellige krav som de legger på. Da er det med på å drive kostnaden opp siden de krever ekstra testing eller bevitnelse av aktiviteter. Vi har jo API og ISO standardene, og det er jo de alt er basert på, men så har man kanskje kundekrav oppå der igjen som kan være litt i meste laget.» - Informant 3*

Det er kanskje vanskelig å få til en enkelt spesifisering for et produkt som er tydelig nok, og med såpass riktige krav, at alle oljeselskapene føler de kan klare seg uten ekstra krav eller forklaringer. Det kan være vanskelig nok å bli enig internt i en bedrift, om man ikke må ta høyde for andre bedrifters meninger i tillegg. Likevel er dette en god måte å kutte både kostnader og leveringstid på produktet uten å forverre kvaliteten til produktet, men det handler om vilje. Sluttbrukerne må tørre å si at dette er godt nok, vi trenger ikke noe ekstra.

#### **4.3.3. Avvikssøknader**

En avvikssøknad er en forespørsel fra leverandøren om å avvike fra designkravene til produktet, enten i form av et substitusjonsprodukt eller at feil i prosessen eller produktet blir godtatt. I følge Jallow et al. (2014) er det å utføre en endring i designet en kompleks oppgave som krever full forståelse av det opprinnelige designet, siden man står i fare for å svekke produktet uten denne forståelsen. Siden et avvik er en endring i designet må det evalueres og godkjennes av personell med riktig teknisk kompetanse. Behandling av avvikssøknader fører derfor til økt tidsbruk og økte kostnader for prosjektet. Av den grunn vil det være fordelaktig å holde mengden avvikssøknader så lav som mulig og gjøre prosessen med å besvare dem så kort som mulig. Informanten fra prosjektledelsen forteller om sine erfaringer med dette:

*«Tidligere hadde vi en del avvikssøknader som skapte problemer med at de ble liggende i månedsvi, og det brukte leverandørene som unnskyldning for å få en ny leveringsdato. Nå har vi blitt mye kjappere og snur søknaden på 1-3 dager.» - Informant 3*

Ved å sette fokus på avviksbehandlingen og begrense tiden det tok før den ble besvart har man kuttet ned på problemene det skaper for leveringstiden. Likevel er tiden man bruker på å besvare avvikssøknader tid man kunne brukt til mer produktive aktiviteter. I tilfeller der leverandørene ber om avvik for å bruke substitutter gir dette sjelden noen gevinst kvalitetsmessig. For å kunne godta en substitutt må man ha forståelse for hva produktet skal

brukes til og i tillegg kjenne til den videre bearbeidingen av produktet. For eksempel kan en materialsubstitusjon føre til at sveiseprosedyren som skal brukes ikke lenger er dekkende for materialet. En av informantene fra ingeniøravdelingen støtter dette:

*«Jeg ser ofte at vi spesifiserer et material for en del og går til en leverandør for å kjøpe det, men så har de et annet material av lavere kvalitet på lager som de heller ønsker å bruke. De har ikke forstått funksjonen til det de lager. Vi spesifiser jo et materiale fordi vi må ha den kvaliteten. Så får vi en avvikssøknad som vi må bruke tid på å behandle. Jeg tror nok vi bruker en del ingeniørtimer på å behandle avvik på ting som må være i henhold til spesifikasjonen.» - Informant 4*

Likevel er det viktig å være åpen for innspill fra leverandørene. I noen tilfeller kan en substitusjon være gunstig for kunden, for eksempel at man får et tilsvarende produkt til en billigere pris. Det kommer igjen ned til kommunikasjon og viktigheten av den tekniske forståelsen av produktet og prosessene rundt det.

For at avviksbehandlingen skal være så effektiv som mulig må leverandørene gi en nøye forklaring på hva avviket er og hvilke muligheter man har for å løse det. Ingeniørene som skal gjennomføre avviksbehandlingen trenger denne informasjonen for å unngå at de bruker tid på å finne ut av hva det er leverandøren egentlig mener. Dessverre er ikke dette alltid tilfellet. En av informantene fra ingeniøravdelingen forteller om sin frustrasjon over at det blir brukt mye tid på avviksbehandling:

*«Leverandørene burde ikke få sende inn søknaden før de har forklart hva det er avvik fra i hvert fall. De sender også inn feil type skjema mange ganger eller fyller det inn feil. Det virker ikke som de er opplært i hvordan man skal fylle det inn. Ingen sjekker skjemaet heller, det blir bare sendt rett til oss.» - Informant 5*

Når det oppstår avvik bør prosessen for å få avviket evaluert være så lite komplisert som mulig. Alle leddene som er involvert må vite hva som forventes av dem. For å få til dette kreves opplæring og tydelige instruksjoner. Prosessen for avviksbehandling bør være tydelig definert. I tillegg må alle ledd i prosessen, både internt i bedriften og eksternt, være oppmerksom på hva som kreves av sitt ledd. Uten dette ender man opp med å bruke mye unødig tid på finne ut av hva som egentlig er problemet, eller i verste fall at avvik som ikke burde bli godtatt likevel blir det på grunn av misforståelser.

#### **4.3.4. Dokumentasjon**

Dokumentasjonen som følger med en type utstyr er beviset på at utstyret møter kravene, og gjør det mulig å spore kravene til produktet nedover i verdikjeden. Kravene til dokumentasjon er ofte veldig høye og det fører til at mye tid og krefter blir brukt på å produsere og gjennomgå dokumentasjonen. Alle steg i prosessen for å fremstille en del har sine krav til dokumentasjon og det fører til at man sitter igjen med en stor mengde sider når utstyret er ferdig. Informanten fra leverandøren uttrykker sin misnøye med dette:

*«Det er nok dokumentasjon som er den største utfordringen vi har. Vi printer jo ut 1000 sider på småting. Det er helt hinsides.» - Informant 9*

Det ville lønne seg både for kunde og leverandør om man kunne forenkle kravene til dokumentasjon, men for å få til det må man ha en formening om hva man trenger av dokumentasjon og hvorfor man trenger det. I det fleste tilfeller når utstyret er ferdigprodusert blir dokumentasjonen gjennomgått, akseptert, og lagret på en server uten at det blir sett på igjen. Det er først når noe går galt at man ser seg nødt til å grave frem dokumentasjonen. Informanten fra sluttbrukeren støtter dette:

*«For et juletre er jo dokumentasjonen på 9000-10000 sider. Det er fordi vi som operatør skal ha kontroll på brønnbarrieren som står der nede. Det er krefter hos oss som mener at det blir for mye dokumentasjon, men spørsmålet må jo være hva er det vi trenger slags dokumentasjon og hvorfor trenger vi det. Hvis det begynner å lekk hydrokarboner så kan man være sikker på at Petroleumstilsynet vil sjekke historikken på det. Da må vi som operatør være i stand til å svare på den tekniske tilstanden til det.» - Informant 8*

Uten dokumentasjonen kan man ikke si med sikkerhet om utstyret møter kravene og brukeren av utstyret vil sitte igjen med skylden for en hendelse ettersom de bruker utstyret uten å vite tilstanden til det. For at mengden dokumentasjon skal kunne reduseres kreves det at kunden har kontroll på hva de faktisk trenger å vite. Kanskje er det ikke alt av små og ukritiske deler som må dokumenteres ned til minste detalj.

Dersom man får til å redusere dokumentasjonskravene vil det føre til en reduksjon i tidsbruk hos leverandørene, og det kan derfor være gunstig for kunden å se på denne muligheten. Likevel må man utvise forsiktighet siden man lett kan miste viktig informasjon om produktets fremstilling som kan komme til nytte senere. Igjen er produktkunnskap viktig. Man må ha vite

hvilken informasjon man trenger om produktet for å kunne si noe om hvordan man kan redusere dokumentasjonen.

#### **4.4. Kommunikasjon**

For at samarbeid mellom bedrifter i verdikjeden skal fungere godt kreves det god kommunikasjon. Leverandørene må være flinke til å holde kunden oppdatert på hvor de er i prosessen, og kunden må være tydelig på hva de forventer av leverandøren. Dersom man har personer hos kunden eller leverandøren som oppfattes som vanskelig å jobbe med av den andre parten vil det sette en demper på forholdet. Informanten fra innkjøpsavdelingen belyser dette:

*«Hvis leverandøren er flink til å ansette en selger som kan jobben skikkelig så merker jeg det. Det er en kjempeviktig rolle. Hvis de ansetter noen som er vanskelig å jobbe med så liker du ikke å sette PO til dem. Hvis de ansetter en som er samarbeidsvillig og lett å jobbe med, da går det mye lettere. Jeg har sett at noen selskaper har byttet ut en vanskelig salgsperson og plutselig går det veldig bra.» - Informant 1*

Det er altså viktig for bedriften å ansette personer som oppfattes som lite krevende å jobbe med. Dette er spesielt viktig for salgsrollen. Som selger er man bedriftens ansikt utad og måten man oppfører seg på reflekterer kundens syn på bedriften. Ved å være behjelpelig og lett å jobbe med kan man gjøre uforutsette hendelser lettere å håndtere for kunden. Man bør prøve å forstå kundens perspektiv og sette seg inn i hva som er viktig for dem, i stedet for å fokusere kun på egen bedrift. Dette støttes også av Rognes (2016) som sier at man bør bruke kommunikasjon til å finne områder for enighet og vise forståelse for motparten. Som selger er man også kundens bindeledd til resten av bedriften, og bør derfor kommunisere tilbakemeldinger fra kunden videre til de relevante avdelingene i bedriften.

Som kunde bør man være oppmerksom på hvem man kommuniserer med hos leverandøren. Det kan være lett å se på leverandøren som en enhet og ikke tenke på at det er forskjellige personer som jobber der med ulik kompetanse og ansvar. Informanten fra sluttbrukeren forteller om sin erfaring:

*«Jeg ser jo kolleger i eget selskap, som ikke har samme fagtekniske bakgrunn som meg, som kommuniserer med teknikere og formenn. Da kan de begynne å problematisere og stille spørsmål som de i verkstedet ikke skal svare på, eller ikke har*



*kompetanse til å svare på. Det er en rolle som vi har som vi må være bevisst på. Når jeg er oppe i verkstedet så holder jeg et halvt øre med, for plutselig er de «på». Da kan det være diskusjoner som de ønsker å ta opp som ikke har noe med verkstedet å gjøre i det hele tatt. De adresserer det på feil plass. Av og til må jeg bare hoppe inn og styre diskusjonen vekk ifra dem.» - Informant 8*

Ved å ta opp problemer og starte diskusjoner med personell hos leverandøren som ikke har noe med det å gjøre, risikerer man at de man snakker med blir stresset og gir et feil bilde av situasjonen. I verste fall kan det føre til at forholdet mellom kunde og leverandør svekkes. Man må derfor passe på å bruke de riktige kanalene når man tar opp problemer med en leverandør.

Det er likevel ikke noe i veien for at man som kunde skal kunne prate med alle ansatte i bedriften. Ofte kan man få et vel så godt bilde av leverandøren av å snakke med teknikere og de som utfører det faktiske arbeidet, men man må alltid ha i bakhodet hvilken funksjon personen man snakker med har. Man kan for eksempel ikke forvente at de som jobber i verkstedet skal ha noen formening om leveringstiden på en leveranse.

#### **4.4.1. IKT**

Som tidligere forklart er alle informantene ansatt i firma som har både norske og internasjonale kunder og leverandører, og mange av dem befinner seg derfor langt unna. Verktøy som telefon, Skype og email vil derfor være uunnværlig når man kommuniserer med kunder og leverandører. Disse verktøyene har likevel sine begrensinger. Ifølge Sjøvoll (2017) fungerer det best når man kjenner personen man snakker med fra før og når oppgavene er oversiktlige. For å få til et effektivt samarbeid bør kunde og leverandør derfor prioritere å møtes ansikt til ansikt av og til. Informanten fra ledelsen belyser dette:

*«There is a difference between Skype and being there in person. Being there in person is usually better, but it does not mean that Skype, telephone or email are bad tools. I think you need to understand when you need a little bit more than that. If you really want to partner up with your vendor, and want to understand their processes, then at some point you need to go there and see it.» -Informant 7*

For å få til dette er det en fordel at man har et relativt lite nettverk. Det vil være svært ressurskrevende å møtes ansikt til ansikt med flere hundre leverandører som er spredd over

hele verden. Som nevnt tidligere var mange av informantene negative til bedrifter i andre nasjoner, og mente deres prestasjoner ikke var like bra som bedrifter i Norge. Noe av grunnen til dette kan være at de ikke har samme mulighet til å møte ansatte i disse bedriftene ansikt til ansikt. Sjøvoll (2017) støtter dette og sier man har en tendens til å favorisere personer som er fysisk nære og å legge skylden på manglende prestasjon over på de man ikke møter. Dette kan være noe av forklaringen på hvorfor informanter foretrekker norske leverandører.

Det er viktig å forstå hvilket verktøy for kommunikasjon som er best egnet i situasjonen man er i. For eksempel når det er best å sende en epost og når det lønner seg å ta en telefon. I mange tilfeller vil det være lurt å bruke telefonen, spesielt om man trenger et raskt svar. Det er likevel ikke til å komme bort ifra at det kan være en barriere for enkelte å ta en telefon til noen man ikke har møtt før, spesielt hvis det er for å diskutere noe som har gått galt.

Informanten fra kvalitetsavdelingen belyser dette:

*«Ikke gjør kommunikasjon vanskeligere enn det må være. Hvis du har et spørsmål, ta en telefon til en du vet om i bedriften. Ring heller for å høre hva som kan gjøres for å få til dette her, i stedet for å skrive en lang mail med problemer og forklaringer man selv knapt forstår. Det er bra å være åpen og tørre å ta den telefonen, men da må vi være imøtekommende nok til å ikke sable dem ned når de kommer.» -Informant 2*

Som kunde er det i egen beste interesse å ha et åpent forhold med leverandørene. Det hjelper lite å gjøre seg vanskelig ved å stille leverandørene til veggs når det oppstår et problem. Ved å ha leverandører som ringer deg når det er et problem unngår man mye unødig tidsbruk på å sende e-mailer fram og tilbake. Ved å bruke telefonen har man mulighet til å diskutere problemet og komme frem til en rask løsning som er til det beste for begge parter.

#### **4.5. Strategi**

For at en bedrift skal kunne mestre sin posisjon i nettverket den er i trenger den en strategi som støtter dette. Bedriften må tenke igjennom hvilke kunder, leverandører og andre samarbeidspartnere den ønsker, og hvilke konsekvenser valg av samarbeidspartnere kan medføre. For eksempel kan det virke som en god ide å forholde seg til en type kunde innenfor en bestemt industri. Da vil man lettere kunne bygge spesialkompetanse rundt denne industrien og på den måten vinne nye kunder fra samme industri. Det vil kreve færre ressurser enn om man må utvikle kompetanse innen flere typer industrier.

Ulempen med dette er at hvis industrien man har spesialisert seg på opplever en nedgangsperiode vil ikke bedriften ha andre kunder å lene seg på. Som informanten fra leverandøren forklarer kan det derfor lønne seg å forsøke å finne andre typer kunder:

*«Det er ikke lurt å ha mange av de samme kundene som leverer til den samme kunden. Hvis alle leverer til samme kunde og det kommer en nedgangsperiode, så står du der. Vi har derfor prøvd å finne kunder som holder på med andre ting. Det har vi til dels lykkes med og, men da er jo prisene annerledes, leveringstiden annerledes og kravene er annerledes. Vi er jo egentlig best på olje og gass.» - Informant 9*

Man må se på hvor stor risiko det medfører å ha kunder innenfor en type industri mot hvor mye ressurser man vil bruke for å inkludere kunder fra andre industrier. Porters fem konkurranse krefter (Porter, 2004) er et verktøy som kan brukes til dette. Dersom man forholder seg kun til en industri vil dette medføre tilgang til færre kunder som vil øke kundenes forhandlingsposisjon. Ved å forsøke å skaffe seg kunder fra en annen industri kreves det av man må sette seg inn i kravene til denne industrien. Dette kan være ressurskrevende dersom det er store forskjeller. Man må derfor ta høyde for om man vil være konkurransedyktig i den nye industrien.

En annen ting man må tenke på som leverandør er hvordan man ønsker at samarbeidet skal foregå med kunden. En leverandørbedrift vil ha sine interne prosesser og prosedyrer på plass. Dersom kunden har krav som gjør at leverandøren må gjøre store forandringer på disse vil det kunne medføre større ressursbruk enn antatt. Informanten fra ledelsen støtter dette:

*«It can be challenging with clients who have requirements that fundamentally change the way we do things. I think that is challenging for us as a company, but it does not mean that I dislike the client. » - Informant 7*

Så langt leverandøren har mulighet til å kunne velge sine kunder vil det lønne seg å velge de som har lik arbeidsmetode som dem selv. Selv om kunden selv ikke ser på kravene som spesielt vanskelige kan det likevel være at det medfører store endringer hos leverandøren. Det er viktig for kunden å være lydhør for leverandørens arbeidsmetoder for å kunne få til en velfungerende verdikjede. Samarbeid bør foregå gjennom hele verdikjeden slik at alle aktiviteter som er med på å skape det endelige produktet passer sammen. Porter (1996) sier at i noen tilfeller kan kostnadene av en aktivitet senkes på grunn av måter andre aktiviteter utføres på. Siden aktivitetene for å produsere et produkt utføres av mange bedrifter nedover i verdikjeden er det nødvendig at man sammen ser på løsninger for at aktivitetene skal passe

sammen. Først når det er i mål vil det lønne seg å gjøre forbedringer i hver enkelt aktivitet for å øke den operative effektiviteten.

#### **4.5.1. Innkjøpsstrategi**

For at kunde og leverandører skal samarbeide på best mulig måte må man legge til rette for god kontakt mellom bedriftene. Innkjøpsavdelingen til kunden vil derfor være like viktig som salgsavdelingen til leverandøren. Man må innlemme innkjøpsstrategien inn i den overordnede strategien for bedriften, slik at innkjøpsavdelingens mål passer inn med bedriftens totale målsetting. Det hjelper lite å ha innkjøpere som kun har søkelys på å få lavest mulig pris og leveringstid hvis det går på bekostning av kvaliteten på produktet. Informanten fra ledelsen setter søkelyset på dette:

*«The different functions have different KPIs and priorities, and they do not necessarily match. Sourcing wants deflation, getting the same thing for a cheaper price. Obviously, you want that, but the easiest way to do that is qualifying a cheaper vendor. Cheaper vendors usually mean lower quality, but that's the easiest way to meet the deflation target. However, you may sabotage someone else's target. That is just how we are built. The KPIs from different functions do not necessarily match.» - Informant 7*

Dette er et eksempel på silo-tankegang som Spekman (1998) advarer mot, men man kan ikke forvente at den enkelte innkjøper skal tenke på dette. Mål og strategier kommer fra toppledelsen og hvis ikke de som sitter i ledelsen er samstemte vil man ikke kunne forvente at de forskjellige avdelingene vil bli det. Det må derfor komme klar målsetning og strategi fra ledelsen som inkluderer alle funksjonene slik at de kan bedre kan samarbeide seg imellom og med andre i nettverket. Dette støttes av Van Weele (2017) som sier at innkjøpsstrategien til en bedrift må fokusere på å innlemme innkjøpsfunksjonen med andre funksjoner i bedriften. Dersom man unngår å gjøre dette vil det tilslutt gå utover konkurransekraften til bedriften.

Som en del av strategien bør man se på hvordan innkjøpsavdelingen er organisert for at den skal fungere som et bindeledd mellom resten av bedriften og leverandørene. Ved å gi innkjøperne mulighet til å bli kjent med leverandørene de bruker, og få en forståelse av hva slags utstyr de kjøper, kan det være med på å styrke samarbeidet. Informanten fra kvalitetsavdelingen støtter dette:

*«Dersom man ser på måten vi er organisert på så hadde det vært bedre å ha innkjøpere som fokuserer kun på en type utstyr. Da vil innkjøperen få veldig god kontakt med de leverandørene de bruker. Problemet er at det er forskjellige krav, spesifikasjoner og kundeforventninger til de forskjellige typene utstyr. Hver enkelt innkjøper kan ikke sette seg inn i alt, men hvis man kun jobber med en type utstyr så blir det lettere å forstå hva som forventes.» - Informant 2*

Det vil altså være hensiktsmessig for en innkjøper å være i kontakt med et mindre antall leverandører som gjør omtrent den samme jobben, i motsetning til et stort antall leverandører som gjør mye forskjellig arbeid. Dersom innkjøperen blir kjent med leverandørene vil det bli lettere å forstå deres prosess og se hvordan man sammen kan finne forbedringer som kommer begge parter til gode.

Bedriften bør også ha en strategi som støtter opp under samarbeid med leverandørene. Dette er særdeles viktig ved vanskelige bestillinger. Kanskje er man i grenseland av hva leverandørene evner, og de må prøve og feile et par ganger før de får det til. Dette bør kunden ha forståelse for ifølge informanten fra innkjøpsavdelingen:

*«Vi har også noen bestillinger som er nesten umulig å få til, og hvis vi da har en leverandør som er villig til å prøve er det en dårlig ide å straffe dem etterpå. Det beste er å ha et samarbeid og være løsningsorientert. Kanskje kan de ikke levere akkurat det vi ba om, men med noen modifikasjoner så får de det til. Jeg har opplevd at man da krever dem for konvensjonalbøter og setter dem på prøvetid fordi de ikke kunne levere den umulige bestillingen. Det er jeg uenig i.» - Informant 1*

Ved at kunden oppfører seg som beskrevet av informanten vil det sette en demper på samarbeidet. Kunden vil ikke ta til seg lærdom av leverandøren som kan brukes til å forenkle neste bestilling, og leverandøren vil vegre seg for å ta imot en tilsvarende vanskelig bestilling fra samme kunde i frykt for å gå med tap. Som kunde må man være oppmerksom på at selv om noe ser enkelt ut på papiret kan det være komplisert å fremstille i virkeligheten.

Det er også viktig at man som leverandør tydelig sier ifra når det er en mulighet for at man feiler, eller at ting kan ta lengre tid enn antatt. Dersom kunden ikke har blitt gjort oppmerksom på dette, og forventer at ting går bra, er det ikke uventet at de blir irriterte når ting ikke går som de skal. Som leverandør har man et ansvar om å opplyse kunden om hvilke forventninger de bør ha til resultatet. Det er leverandøren som er best kjent med egne

prosesser og kan informere om hva som vil fungere og hva som ikke vil fungere. Når kunden er klar over det vil det være opp til kunden om de er villig til å ta risikoen eller ikke.

#### **4.6. Ledelse**

Det er toppledelsen i bedriften som legger premissene for hvordan de ansatte forholder seg til bedriftens nettverk. Som leder må man være oppmerksom på hvordan man kommuniserer med de ansatte for det man sier kan ha stor påvirkning på de ansattes holdning. Eriksen et al. (2015) sier alt ledelse handler om å skape oppslutning blant de ansatte, og legger vekt på menneskene og psykologiske prosesser i bedriften. Det å være leder er derfor et større ansvar enn kun det administrative.

Ledelsen har et ansvar for å skape en bedriftskultur som bygger opp under tillit og samarbeid internt i bedriften. Dersom man får til dette vil det også gjøre samarbeid med eksterne aktører lettere. Det kan føles utrygt for ansatte som ikke har ledelsen i ryggen, eller som får motstridende kommunikasjon fra ledelsen, når de samhandler med kunder eller leverandører. Informanten fra ingeniøravdelingen belyser dette:

*«Jeg synes ofte ledelsen mener vi kan godta mye, og jeg har ikke alltid støtte. Det spørs hvilken del av ledelsen du snakker om selvfølgelig. Vi har jo mange sjefer å forholde oss til. En sa jo til og med at hvis vi søker om avvik på det her så kommer kunden til å le av oss. Det er jo ikke akkurat støtte, men det er jo jeg som skriver under til syvende og sist. Man må tenke på hva man kan stå inne for. Likevel er det klart at når du ikke har støtte fra den som er lederen i prosjektet eller avdelingen så er det jo veldig vanskelig.» - Informant 5*

Integriteten til de ansatte bør ikke tas for gitt. Dersom bedriftskulturen forverres og de ansattes tilfredshet synker kan dette ifølge «The Service Profit Chain» (Heskett et al., 2008) påvirke kvaliteten på arbeidet og derav kundetilfredsheten. Som en del av bedriftens strategi bør man derfor prioritere personalets tilfredshet, og gi støtte og veiledning når det trengs.

Ledelsen må også legge opp til at organisasjonen kan lære av feilene den gjør, og ha mulighet til å ta imot tilbakemelding fra kunder og leverandører og omforme det til handling. Bare da kan bedriften forbedre seg. Det hjelper lite med god kommunikasjon dersom det ikke blir til handling. Det siste punktet i strategiprosessen til Eriksen et al. (2015) er kontroll og evaluering. Ledelsen i bedriften må ta imot tilbakemelding fra eksterne og interne aktører og

evaluere om det bør implementeres i bedriftens strategi og målsetting. Dette er en kontinuerlig prosess der man hele tiden må følge med på det som skjer innad og utad i bedriften og sette mål og strategi deretter. God kontakt med kunder og leverandører vil hjelpe denne prosessen.

#### **4.7. Prosjektet**

De fleste informantene har kontakt med kunder og leverandører hovedsakelig gjennom leveranser i prosjektene de jobber i. Det vil si at det ikke nødvendigvis er de samme personene som opprettholder kontakten med leverandører og kunder fra prosjekt til prosjekt. I tillegg vil hovedfokuset være på å få prosjektet i mål heller enn å bygge relasjoner i nettverket. Det kan derfor være vanskelig å utvikle bedriftens nettverk når mye av kontakten er prosjektbasert.

Et annet poeng er at det er prosjektet som legger opp til hvilke funksjoner i bedriften som skal ha direkte kontakt med kundene og leverandørene. Det er først og fremst prosjektleder som har kundekontakten, og som har ansvaret for å knytte riktig kompetanse til prosjektet. I noen tilfeller blir ikke den tekniske siden av bedriften tilstrekkelig involvert i møte med kunden. Informanten fra ledelsen belyser dette:

*«The way we are organized here means there are only a few people who have most of the contact with the client. Traditionally technical people have not been very much encouraged to go and talk to the clients. I think it would be beneficial if technical people were more involved.» - Informant 7*

Hvilke funksjoner i bedriften som behøver å være med i møte med kunde er selvfølgelig avhengig av hva som skal diskuteres, men prosjektet bør legge opp til at teknisk personell får møte kunden direkte når det er tekniske ting som diskuteres. Dette vil føre til mindre misforståelser enn hvis kommunikasjonen går gjennom prosjektleder. I tillegg, som en av informantene fra prosjektledelsen påpeker, vil dette føre til at den tekniske siden av prosjektet føler mer eierskap til arbeidet de gjør:

*«Man må ha de riktige folkene involvert. Alt er ikke opp til en person så jeg må jo være flink til å delegere arbeidet til de rette folkene. Det er viktig at de som er med i prosjektet blir involvert, og det er viktig å involvere ingeniørene mot kunde. Det er ikke slik at det bare er prosjektene som skal ha kontakt med kunde. Jo mer folk er involvert i prosjektet jo mer eierskap får de til produktet som skal leveres.» - Informant 6*

Ved at teknisk personell fra kunde og leverandør snakker direkte sammen vil kommunikasjonen gå lettere og leverandøren vil bli mer oppmerksom på kundens behov. Ved å snakke sammen vil det lettere skape forståelse for hva den andre parten har problemer med og man vil kunne diskutere seg fram til en løsning.

Det ser ut til å være et ønske fra teknisk personell både fra et kundeperspektiv og leverandørperspektiv om å få snakke direkte med den tekniske avdeling hos den andre parten. Det er ofte mange prosedyrer og andre dokumenter fra leverandørene som skal gjennomgås og aksepteres av den tekniske avdelingen hos kunden. Disse dokumentene viser hvordan leverandørene skal møte kundens krav og det hender ofte at noen krav ikke har blitt oppfattet eller misforstått av leverandørene. Det sier seg selv at dersom kommunikasjonen må gå igjennom en tredje person med begrenset teknisk kompetanse vil det føre til flere misforståelser og treghet i kommunikasjonen.

I mange tilfeller vil heller ikke en samtale over telefon eller email være tilstrekkelig. Man må møte den man snakker med ansikt til ansikt, og sitte sammen for å forstå hverandre. Dette medfører selvfølgelig en kostnad, men det kan også være med på å forhindre uforutsette utgifter senere som følge av feil og mangler på produktet. Informanten fra ingeniøravdelingen forteller om sine erfaringer med dette:

*«Kommunikasjon kan være dårlig noen ganger. For eksempel kan det være vanskelig å få lov til å reise til leverandøren for å snakke med dem direkte ansikt til ansikt. Som regel er det telefonmøter, og ofte går kommunikasjonen gjennom en prosjektansvarlig, eller en innkjøper som ikke har den tekniske forståelsen. På begge sider, både fra vår side og fra leverandøren sin side. Mye av grunnen til det er kostnader, og dernest i enkelte tilfeller så har jeg en følelse av at de som styrer prosjektet er redd for at det kan føre til forsinkelser om det blir for mye teknisk involvering. Det blir jo problemer uansett, men det tenker man ikke på i starten.» - Informant 5*

Som prosjektleder må man ifølge Erikssen et al. (2015) sikre god informasjonsflyt og gode prosesser i prosjektet. Det er nok likevel ikke helt uten grunn at enkelte prosjektledere prøver å unngå å involvere teknisk personell. Dersom de blir involvert i prosjektet hender det at de finner feil og mangler med leveransen som fører til økte kostnader, eller starter langvarige diskusjoner med den andre parten som fører til forsinkelser. Det er altså ikke urimelig for en prosjektleder å tenke at jo flere kokker jo mere søl, og prøve å holde antall involverte i prosjektet så lavt som mulig. Likevel er det slik at feilene og manglene, som kunne blitt



funnet ut av i begynnelsen, har en tendens til å dukke opp senere i prosjektgangen.

Informanten fra sluttbrukeren belyser dette:

*«Det er en klassisk klisje at prosjektledere setter i gang en leveranse uten å knytte til seg riktig kompetanse og vil da oppfatte teknisk personell lengre nede i verdikjeden som de som lager problemer. Da er plutselig vi problemet for at de ikke får levert utstyret de hadde bestilt til avtalt tid. Alt vi gjør er å si at dette følger ikke standarden og det er ikke det vi har bestilt. Så får plutselig vi skylden for å være problematiske, men det er jo også en balansegang. Man skal heller ikke begynne å ri kjepphester som ikke betyr noe.» - Informant 8*

Når teknisk personell er involvert i et prosjekt må de selvfølgelig prioritere at leveransen møter kravene og at kvaliteten til produktet er ivaretatt, men de kan heller ikke ignorere at prosjektet har et budsjett og en tidsplan det må følge. Likeledes kan ikke en prosjektleder se bort ifra kvaliteten på produktet som skal leveres. Dersom den tekniske siden av prosjektet henger seg opp i bagateller, som fører til unødige kostnader og forsinkelser, kan dette føre til at prosjektlederen vegrer seg for å inkludere dem i neste prosjekt. På samme måte, dersom prosjektleder ikke bryr seg om kvaliteten og kravene til produktet kan dette føre til at teknisk personell mister eierskap til prosjektet, og ser liten grunn til å være behjelpelig. De forskjellige funksjonene i prosjektet må altså samarbeide om et felles mål som ivaretar budsjettet, tidsplanen og kvaliteten.

Prosjektlederens kompass (Westhagen et al., 2015) viser at både prosjektets oppdragsgiver, tidsforløp og prosjektdeltakernes prestasjoner er viktige for at prosjektet skal være vellykket. Som prosjektleder må man passe på at alle disse områdene er ivaretatt. Det er også en sammenheng mellom de forskjellige områdene. Prosjektets oppdragsgiver har interesse av at prosjektet forløper etter planen, og at uventede hendelser og problemer holdes til et minimum. For å få til dette må prosjektgruppen og prosjektleder være samstemte i arbeidet de gjør.

Prosjektleder må tydelig kommunisere sine forventninger til resten av gruppen og gi dem tilstrekkelig informasjon om prosjektet slik at de er i stand til å gjøre sine oppgaver mest mulig effektivt. Dersom prosjektgruppen er i tvil om hvilke arbeidsoppgaver de har, eller hva som forventes av dem, kan det være med på å forsinke prosjektet. Det er viktig at prosjektleder fungerer som bindeledd mellom prosjektgruppen og prosjektets oppdragsgivere slik at prosjektgruppen vet hva som foregår i administrasjonen. Det vil være med på å øke gruppens eierskap til prosjektet og gjøre de i stand til å håndtere uforutsette hendelser og

problemer. Dette støttes også av Sjøvoll (2017) som sier at innovasjonsdynamikken er mest effektiv for kaotiske og uoversiktlige oppgaver. I følge Figur 2.7 krever innovasjonsdynamikken at prosjektgruppen forstår intensjonen til prosjektet, og i tillegg at det er en høy grad av samspill og kommunikasjon mellom deltakerne. Videre sier Sjøvoll (2017) at grupper med en fleksibel rollestruktur vil være bedre rustet til å håndtere uforutsigbare hendelser. Hvis alle medlemmene i prosjektet har informasjon om hva som foregår i prosjektet, og god oversikt over hva de andre deltakernes oppgaver er, vil de være i bedre stand til å oppdage om noe er i ferd med å gå galt. For eksempel vil en innkjøper som har forståelse for hvilke leverandørdokumenter som må godkjennes av den tekniske avdelingen kunne oppdage om godkjenning mangler, eller at dokumentene har blitt sent til feil person for godkjenning.

Kommunikasjon og samarbeid er avgjørende for at prosjektgruppen skal fungere. Prosjektleder må sørge for å gi resten av gruppen informasjon om forventninger og arbeidsoppgaver, og prosjektgruppen må fortelle om sine utfordringer til prosjektleder og resten av gruppen. Uten denne kommunikasjonen vil man ikke kunne få til et effektivt samarbeid der alle i gruppen føler ansvar for at prosjektet skal gjennomføres til avtalt tid, kostnad og kvalitet.

Jerntriangelet (Atkinson, 1999) sier at suksesskriteriene for et prosjekt er tid, kostnad og kvalitet, og antyder at det er umulig å endre en av delene uten å påvirke de andre. Funnene fra denne studien kan tolkes til å vise det motsatte. Ved å støtte opp under kommunikasjon og samarbeid internt i bedriften, og med kunder og leverandører, kan man få til bedre produktkvalitet på kortere tid og til en lavere pris. Ved å luke ut tid og penger man bruker på unødvendige eller lite effektive aktiviteter vil man kutte ned på tid og kostnad uten å påvirke kvaliteten. Ved at kunder og leverandører snakker sammen og får en bedre forståelse for hverandres behov vil det være med på å øke kvaliteten siden man lettere unngår misforståelser. Jerntriangelet kan sies å være riktig for prosjekter i en perfekt verden der samarbeid og kommunikasjon foregår problemfritt. Dessverre vil ikke det være mulig å oppnå i virkeligheten.

#### ***4.7.1. Innkjøp i prosjektet***

Når prosjektet skal gjøre innkjøp til en leveranse er det innkjøperen i prosjektet skal ha hovedkontakten med leverandørene. Likevel har også kvalitetsavdelingen og prosjektledelsen

kontakt med leverandørene av forskjellige grunner. Av og til kan innkjøperen være overlesset av arbeid som fører til at prosjektleder må hjelpe til. Dette kan ofte bli tidkrevende og uoversiktlig for leverandørene siden de ikke lenger har kun en person å forholde seg til.

Informanten fra kvalitetsavdelingen belyser dette:

*«Jeg vet prosjektene også kontakter leverandørene for å hjelpe innkjøperne når de har store arbeidsmengder. Det er ikke alltid det er like positivt. Jeg har fått tilbakemelding fra en del leverandører på at de ikke ønsker at prosjektet tar kontakt. Når du har flere prosjekter som har en bestilling hos en leverandør, også ringer de flere ganger hver dag, da har ikke leverandøren tid til å gjøre noe annet enn å oppdatere dem.» - Informant 2*

For at innkjøpsprosessen i prosjektet skal gå så glatt som mulig kreves det planlegging av innkjøpene og rutiner for kontakten med leverandørene. Innkjøperne trenger å vite i god tid i forveien når de forskjellige komponentene behøves for at de skal kunne møte tidsfristene. Når det kommer til det kommersielle vil det være i leverandørenes interesse om de har så få personer å forholde seg til som mulig. Om de får spørsmål av flere forskjellige personer om samme leveranse risikerer man at informasjon går tapt eller ikke kommer frem til riktig person.

I tillegg bør man prøve å holde antall leverandør til prosjektet så lav som mulig. Jo flere leverandører man har so større er sannsynligheten for at en av dem mislykkes. Dersom det skjer en feil hos en leverandør kan dette bli ressurskrevende selv om det er en liten feil.

Informanten fra prosjektledelsen belyser dette;

*«Det er ikke å anbefale å splitte opp en leveranse til veldig mange underleverandører. Det har vist seg gang på gang at det er ikke en suksess. Vi har sett på prosjekter der vi har splittet leveransen mye at hvis noen av leverandørene får problemer så faller alt. Det har å gjøre med at kunden kommer inn og sier vi ikke har kontroll på leverandørene. Vi må gjør en årsaksanalyse, vi må ha inn mye kvalitetspersonell, og det spiser masse tid både hos oss og underleverandøren. I tillegg blir det jo mye mer å følge opp for hele organisasjonen hvis du har mange leverandører.» - Informant 6*

Det lønner seg altså å forholde seg til et lite antall leverandører som man har kjennskap til fra før. Dette vil redusere risikoen for at noe går galt og samtidig minimere arbeidet med oppfølging og dokumentasjon. Dette er selvfølgelig lettere sagt enn gjort. I mange tilfeller kan det være forskjeller i kapasitet og kompetanse hos leverandørene som gjør at de ikke har evne

eller mulighet til å ta en stor ordre med mange forskjellige komponenter. Det er derfor viktig å være kjent med leverandørene sine slik at man vet hva de er i stand til og kunne sette riktig bestilling til riktig leverandør.

#### ***4.8. Oppsummering av resultater og diskusjon***

Funnene av studien som har blitt presentert i dette kapittelet peker hovedsakelig i samme retning som litteraturen. Samarbeid og god kommunikasjon er avgjørende for en velfungerende verdikjede. Leverandører og kunder må kunne stole på at den andre parten vil dem vel, og at de har den kunnskapen og forståelsen som trengs for å få til et samarbeid. Bedriftene i verdikjeden må utforme en strategi som legger hele kjeden av aktiviteter som utformer produktet til grunn. Dette vil være med på å redusere kostnader og leveringstid og samtidig ivareta kvaliteten.

## 5. Avslutning

I dette kapittelet presenteres konklusjonen på oppgaven som skal besvare problemstillingen:

*Hvordan kan man forbedre relasjoner og samarbeid mellom de forskjellige aktørene i verdikjeden slik at kvaliteten, leveringstiden og prisen på det endelige produktet forbedres?*

For å komme frem til konklusjonene har de empiriske funnene blitt analysert og diskutert opp mot litteratur om temaet. Det som kommer frem er ikke nødvendigvis et entydig svar man kan sette to streker under, men forfatterens egen tolking av hva teori og empiri viser.

Styrker og svakheter ved studien og forslag til videre arbeid er også presentert i dette kapittelet.

### 5.1. Konklusjon

For å få til en forbedring av kvalitet, leveringstid og pris på det endelige produktet må det først og fremst være en vilje til å samarbeide om et felles mål blant bedriftene i verdikjeden. Dersom bedriftene har hovedfokus på egen vinning og kortsiktig fortjeneste vil dette gå på bekostning av samarbeid og utvikling av bedriftens nettverk. Når en bedrift forsøker å utnytte en fordelaktig konkurransesituasjon, eller på andre måter tjene penger på bekostning av de andre aktørene i verdikjeden, vil det føre til en total økning i prisen på det endelige produktet uten noen økning i kvaliteten. Dette vil igjen føre til misnøye hos de andre aktørene som derav vil forsøke å redusere avhengigheten til denne bedriften. Samarbeid, der alle aktørene i nettverket deler potensielle gevinster, vil derfor være en bedre langsiktig strategi.

For å få til et effektivt samarbeid kreves det mer enn velvilje. Man må blant annet få til effektiv kommunikasjon med de andre leddene i verdikjeden. Som kunde er det viktig å ha klare forventninger til leverandørene og kommunisere dette på en effektiv måte. Produktets krav må komme tydelig frem i spesifikasjonene, og de bør være så enkle og utvetydige som mulig. Jo lengre og mer kompliserte spesifikasjonene er jo mer tid må leverandørene bruke på å forstå kravene, og det øker sannsynligheten for misforståelser og at feil oppstår.

Som leverandør bør man være åpen og ærlig med kunden. Dersom det oppstår problemer må man gi kunden beskjed så raskt som mulig, og forsøke å finne en løsning. Ved å holde tilbake relevant informasjon kan det hindre at problemet blir løst, som igjen fører til økt ressursbruk.

Som kunde bør man være lydhør til leverandørens utfordringer og forsøke å hjelpe der man kan. Dersom kunden gjør små utfordringer til store problemer vil dette føre til at leverandøren blir mer tilbakeholden med informasjon. Begge parter har altså et ansvar for å gjøre den andre god for at et samarbeid skal fungere.

Det er også viktig at kunden kjenner leverandørene sine og vet hva slags begrensninger de har når det gjelder kompetanse og kapasitet. I tillegg må man tenke på hvilken funksjon personen man snakker med har når man kommuniserer med ansatte hos en leverandør. Man har et ansvar som kunde for å ta opp diskusjoner og problemer i de riktige kanalene hos leverandøren. Gjør man ikke det står man i fare for å bli feilinformert.

Bedrifter må også tenke på hvilke verktøy man bruker for å kommunisere med andre aktører i verdikjeden. I hvilke situasjoner er det tilstrekkelig med telefon og email, og i hvilke man bør møtes ansikt til ansikt. Dersom viktige beslutninger skal tas, eller der det er mye informasjon å ta hensyn til på kort tid, vil det være en fordel å sitte ansikt til ansikt med den andre parten ettersom det minker sannsynligheten for misforståelser.

Bedriftene i verdikjeden må ta høyde for hele nettverket nå de legger sin strategi. Dersom en bedrift fokuserer kun på å effektivisere egne interne prosesser og aktiviteter, uten å inkludere resten av verdikjeden, vil det etterhvert begrense bedriftens konkurransekraft. Måten man kombinerer alle aktiviteter som er med på fremstillingen av et produkt må passe sammen for å øke konkurransefortrinnet. Siden det i de fleste tilfeller ikke vil være mulig for en bedrift å utføre alle aktiviteter selv, vil den eneste måten å få til det på være å samarbeide om en felles strategi med de andre bedriftene i verdikjeden.

For å redusere pris eller leveringstid uten å forringe kvaliteten på produktet må man tilstrebe å kvitte seg med alle aktiviteter som ikke har noen direkte påvirkning på kvaliteten. For å få til dette kreves det en stor grad av produktkunnskap og forståelse for fremstillingsprosessene av produktet. Uten denne kunnskapen står man i fare for å gjøre endringer som kan være skadelig for produktet. I tillegg må personell med denne typen kompetanse kommunisere effektivt internt i bedriften og mellom bedriftene. Det bør derfor legges til rette for at slik kommunikasjon skal foregå uten for mange ledd imellom, og helst ansikt til ansikt. Det bør også lages et system som legger til rette for å gjøre forbedringer internt i bedriften og på tvers av verdikjeden. Det hjelper lite med kommunikasjon dersom det ikke blir omdannet til handling.

Tilslutt skal det sies at dersom samarbeid skal fungere må toppladelsen i alle bedriftene i verdikjeden ha dette som mål. Det er ledelsen som setter føringene og legger til rette for samarbeid utad og innad i bedriften. Dersom bedriften er organisert på en måte som svekker evnen eller viljen til samarbeid vil det svekke muligheten til å gjøre forbedringer. På samme måte, dersom ledelsen i enkelte av bedriftene i verdikjeden ikke ønsker samarbeid vil dette også svekke mulighetene for forbedringer. Det er derfor nødvendig at man søker samarbeidspartnere som har et lignende nettverksperspektiv som man selv. Kun da vil det være mulig å utvikle nettverket fra en jungel, med rå konkurranse og de sterkestes rett, til en regnskog der samarbeid og gjensidig avhengighet regjerer.

### ***5.2. Styrker og svakheter ved studien***

Ettersom antall informantene er begrenset av tid og studiens omfang, og informantene i hovedsak kom fra forfatterens eget nettverk, er det en relativt liten populasjon som ble forsket på. I tillegg er flere av informantene bekjente og deres meninger kan derfor ha blitt påvirket av samtaler de har hatt seg imellom. Derfor er det en fare for at man hos noen informanter har endt opp med relativt like svar og meninger på noen av spørsmålene. Det skal likevel sies at informantene opplevdes som interesserte i problemstillingen og ærlige i sine svar. I tillegg er det forfatterens inntrykk at dette var et tema som informantene hadde mange meninger om og var opptatt av.

Til tross for at et relativt lite og homogent utvalg av informanter synes resultatet av studien å komplementere det som står i litteraturen. Dette støtter at resultatet av oppgaven er riktig. Samarbeid, god kommunikasjon og kompetanse er viktig for alle bedrifter, uavhengig av industri eller hvor i nettverket man befinner seg. Selv om studien ble utført med hensyn på en fokusbedrift som er leverandør til oljeindustrien, er konklusjonen på oppgaven generell nok til å kunne brukes i andre industrier eller bedrifter i andre deler av nettverket. Dette øker validiteten på oppgaven.

### ***5.3. Videre forskning***

Noe som gikk igjen hos flere av informantene var at de favoriserte den norske modellen når det gjelder måten bedrifter er organiserte på, og flere foretrakk norske leverandører på grunn av at de mente det var lettere å samarbeide med dem. Det hadde derfor være interessant å

utvide studien til å inkludere ansatte i utenlandske bedrifter for å høre deres synspunkter på dette. Foretrekker de også sin egen nasjonalitet når det gjelder bedrifter de samhandler med eller er dette et særtrekk i Norge?

Studien burde også inkludert informanter fra toppledelsen i bedriftene. Siden det er de som lager strategien for innkjøp, og legger retningslinjer for hvordan man behandler kunder og leverandører, ville det være sannsynlig at de kunne sitte på relevant informasjon for problemstillingen. Det ville vært interessant å høre om de ser på hele nettverket når de lager strategien for bedriften, eller om de tilrettelegger for kommunikasjon og samarbeid innad i bedriften. Ettersom denne oppgaven kun har sett på relasjoner i verdikjeden mellom personell som har kontakt på prosjekt- eller innkjøpsbasis ble ingen fra toppledelsen i noen av bedriftene spurt om å delta. Dette er derfor en studie som egner seg til videre forskning.



## Litteraturliste

1. Abrahamsen, M. H. (2013) Strategi i et nettverksperspektiv. *Magma*, 4, s. 22-28, [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/strategi-i-et-nettverksperspektiv> [Lest 17.12.2018].
2. Ambrose, E., Marshall, D. & Lynch, D. F. (2010) Buyer Supplier Perspectives on Supply Chain Relationships. *International Journal of Operations and Production Management*, 30 (12), 1269-1290.
3. Atkinson, R. (1999) Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17, 6, 337-342.
4. Barrat, M. (2004) Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An international Journal*, 9, 30-42.
5. Buvik, A., Andersen, O, og Gronhaug, K. (2014) Buyer control in domestic and international supplier-buyer relationships. *European Journal of Marketing*, 48, 3/4, 722-741.
6. Davis, J.H., Schoorman, F.D. og Donaldson, L. (1997) Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47
7. Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen, Fagbokforlaget.
8. Ganesan, S. (1994) Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58, 2, 1-19.
9. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. jr., Schlesinger, L A., (2008) Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 86, (7,8), s. 118-129. [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work> [Lest 21.12.2018].
10. Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen, Fagbokforlaget
11. Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.

12. Jallow, A. K., Demian, P., Baldwin, A. N., Anumba, C. (2014) An empirical study of the complexity of requirements management in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 21, 5, 505-531.
13. Lambert, D. M. & Cooper, M. C. (2000) Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 29, 65–83.
14. Parsons, A. L. (2002) What determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation from the Buyer's Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 38, 2, 4–12.
15. Porter, M. E. (2004) *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press.
16. Porter, M. E. (1996) "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, 74, 6, 61–78.
17. Robertson, S. & Robertson, J. (2013) *Mastering the requirements process – Getting the requirements right*. USA, Addison Wesley.
18. Rognes, J. K. (2016) *Forhandlinger*. Oslo, Universitetsforlaget.
19. Rygvold, M & Aarland, R. (2003) Et praktisk perspektiv på ledelse av verdikjeder. *Magma*, mai 2003, [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/et-praktisk-perspektiv-paa-ledelse-av-verdikjeder>> [Lest 03.02.2018].
20. Sjøvold, E. (2017) *Resultater gjennom team*. Oslo, Universitetsforlaget.
21. Spekman, R. E., Kamauff, J.W. & Myhr, N. (1998) An empirical investigation into supply chain management – A perspective on partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28, 630-650.
22. Standard Norge (2015). NS-EN ISO 9000:2015 Ledelsessystemer for kvalitet: Grunntrekk og terminologi. Oslo, Standard Norge.
23. Van Weele, A. J. (2017) *Purchasing and Supply Chain Management*. China, RR Donnelley.
24. Westhagen, H. (2015) *Prosjektarbeid – Utviklings og endringskompetanse*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.

## Vedlegg A: Samtykkeerklæring

# Vil du delta i forskningsprosjektet ”Relasjoner og samarbeid i verdikjeden”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt om relasjoner og samarbeid i verdikjeden. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Dette prosjektet er en forskningsstudie som er del av MBA ved Nord Universitet og tar for seg relasjoner og samarbeid i verdikjeden. I verdikjeden er det fokus på å holde kostnader og tidsbruk nede for at prisen og leveringstiden på det endelige produktet skal bli så lav som mulig. Når det forekommer feil i fremstillingsprosessen, eller det er tvil om hva som skal gjøres, kan dette føre til forsinkelser og økte kostnader for leveringen av produktet.

Formålet med prosjektet er derfor å undersøke hvordan man kan forbedre relasjoner og samarbeid mellom de forskjellige aktørene i verdikjeden slik at kvaliteten, leveringstiden og kostnadene til det endelige produktet forbedres.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

De som blir forespurt om å delta i studien er personer som gjennom sin jobb har jevnlig kontakt med bedriften de jobber i sine kunder eller leverandører. Målet er å intervju 6-8 personer som har forskjellige roller og arbeidsoppgaver for å utforske forskjellige perspektiver på temaet.

Ettersom det faller seg naturlig for meg å intervju personer jeg har fått kontakt med gjennom min jobb i [REDACTED] er det nødvendig å presisere at dette prosjektet har ingen tilknytning til [REDACTED] som institusjon.

### Hva innebærer det for deg å delta?

For deg innebærer det et kvalitativt intervju i form av en samtale om temaet. Intervjuene er beregnet til å ta omtrent 60 minutter, men varigheten vil selvfølgelig avhenge av hvor mye du ønsker å snakke om temaet. Intervjuene vil så langt som mulig foregå ansikt til ansikt, og som en del av intervjuene vil jeg ta notater og gjennomføre lydopptak. Lydopptak er ment å gjøre analysearbeidet lettere, og vil samtidig minke mengden notater underveis som kan gjøre at samtalen stopper opp.

Spørsmålene vil i all hovedsak omhandle din erfaring med bedriftens kunder eller leverandører, og dine meninger om hva som fungerer eller som kan gjøres bedre i samhandlingen med dem for å sikre kvaliteten til produktet.

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun jeg som student og min veileder vil ha tilgang til dine opplysninger.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine vil
  - jeg lagre datamaterialet på Microsoft OneDrive som Nord Universitet har databehandleravtale med.
  - navnet og kontaktopplysningene dine erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
  - datamaskinen jeg bruker være passord-beskyttet.

Dersom du ikke har bedt om å være anonym vil du kunne gjenkjennes ved navn, stillingstittel eller arbeidssted i publikasjonen.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2019. Personopplysninger og lydopptak skal slettet når prosjektet er over, men kan lagres en viss tid utover avslutningsdato for å sikre etterprøvbare av prosjektoppgaven.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Kristin Brandt på epost [redacted] eller telefon [redacted].
- Nord Universitet ved Frode Solberg, på epost [redacted] eller telefon [redacted].
- Vårt personvernombud på epost [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no) eller telefon 74 02 27 50.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost [personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Relasjoner og samarbeid i verdikjeden», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes ved navn, stillingstittel og arbeidssted.
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, grunnet etterprøvbarehet.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.mai 2019.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg B: Intervjuguide

### Innledning

Presenter meg selv og formålet med prosjektet

Forsikre at data blir anonymisert dersom det er ønskelig og gjennomgå samtykkeerklæring.

Avklare lengden på intervjuet og at respondenten kan avbryte når som helst.

### Innledende spørsmål

1. Fortell om din rolle i virksomheten. Hva går arbeidsoppgavene og ansvaret ditt ut på?
2. Hvor lenge har du jobbet i virksomheten?
3. Har du jobbet i andre avdelinger eller hatt andre arbeidsoppgaver eller ansvar enn det du har i dag?

### Leverandørkontakt

4. I hvilken sammenheng har du hatt kontakt med leverandører?
  - Er det i den daglige driften eller spesielle omstendigheter?
5. Hva opplever du som vanskelig i kontakt med leverandører?
6. Vil du si at du er godt kjent med de forskjellige leverandørene til bedriften?
  - Hva er grunnen hvis ikke?
  - Er det en forskjell på kommunikasjon med leverandører du kjenner mot de de ikke kjenner?
  - Spiller personligheten til den du har kontakt med inn?
  - Finnes det enkeltpersoner hos kunden/leverandører du liker eller ikke liker, og spiller det inn på kommunikasjonen?
  - Dersom du har hatt langvarig kontakt med en enkeltperson hos en leverandør og denne personen blir erstattet, hvordan vil det påvirke ditt forhold til leverandøren som helhet?
7. Hvordan vil du karakterisere en god leverandør?
  - Hva er forskjellen på en god og dårlig leverandør?
8. Hvordan vil du karakterisere en god innkjøpsstrategi?
  - Jo flere leverandører jo bedre for å øke konkurransen eller noen få leverandører som vi kan bygge relasjoner med?
  - Hvilke funksjoner i bedriften bør være med i innkjøpsprosessen?
9. Hva kan gjøres for å forenkle innkjøpsprosessen i din bedrift?
10. Stoler du på leverandørene?
11. Rutiner for kontakt med leverandørene?
12. Hadde vi vært bedre tjent med å ha flere lokale leverandører?

### Kundekontakt

13. I hvilken sammenheng har du hatt kontakt med kunder?
  - Er det i den daglige driften eller spesielle omstendigheter?
14. Vil du si at du er godt kjent med de forskjellige kundene til bedriften?
15. Er det noe du opplever som vanskelig i kontakt med kunder?
16. Er den noen kunder du liker bedre enn andre?
  - Hva er grunnen i så fall?
17. Får du den støtten du trenger fra kunden når det gjelder spørsmål om krav og spesifikasjoner?

- Forholder du deg som regel til en person eller er det mange å forholde seg til hos kunden?
  - Opplever du å få motstridende kommunikasjonen fra samme kunde eller at svaret som ble gitt for en tid tilbake siden ikke lenger er gyldig?
18. Synes du det er en høy terskel for å kontakte kunden for å diskutere problemer, forbedringer på produktet osv.?
19. Hvordan kan ditt arbeid oppimot kunden forbedres?
- Hva kan du gjøre selv?
20. Er du redd for å si noe galt i kontakt med kunden?
- F.eks ved at vi pådrar oss skylden for noe?
  - Virke «dum»

### Kvalitet

21. Hva tenker du på når du hører ordet kvalitet?
- Har du eksempler på god og dårlig kvalitet på et produkt?
22. Hva er sammenhengen mellom kravene, spesifikasjonen og kvaliteten på produktet?
- Kan et produkt ha god kvalitet uten å møte spesifikasjonene?
23. Hvor godt vil du si at du forstår kravene til produktene din bedrift leverer?
24. Hvor godt vil du si at leverandørene til din bedrift forstår kravene til produktet de skal levere?
- Er det forskjeller fra leverandør til leverandør, og mellom forskjellige leveranser fra samme leverandør?
  - Er det noen problemer som går igjen på tvers av leverandører?
25. Er det forskjell på leveranser med mange underleverandører sammenlignet med leveranser med få?
26. Når det oppstår avvik på produktet hos en underleverandør, kjenner du prosessen for å behandle avviket?
- Er det noen steder i prosessen som oppleves som utfordrende?
  - Hadde det vært bedre å ha hatt en ingeniør som var på prosjektet og drev avvikene igjennom?
27. Hva kan gjøres for å påvirke prisen eller leveringstiden på et produkt?
- Er det faktorer som vi/kunden har kontroll over?
28. Opplever du at det er en sammenheng mellom prisen på et produkt og kvaliteten?
29. Hva kan din avdeling bidra med for å øke kvaliteten/senke leveringstid og pris på produktet?
- Hva kan du selv kan bidra til at å bedre kvaliteten på det endelige produktet?
30. Har du eksempler på hva leverandørene til din bedrift gjør galt og hvordan mener du i så fall de kan forbedre seg?
- Hva mener du er grunnen til feilene de gjør?

### Avslutning

31. Er det noen andre områder i temaet vi ikke har kommet inn på der du ønsker du å tilføye noe?
32. Er det andre ting rundt intervjuprosessen du lurer på?

Takk for at du tok deg tid til å delta i dette intervjuet!