

# **Samarbeid i en kunde-leverandør relasjon:**

**Hvilke faktorer er av betydning for å oppnå et godt samarbeid**

*Skrevet av:*

Gro I. Liane Evju

Kristoffer Skolem

**Masterstudiet i Økonomi og administrasjon/Sivøk-master**

**2014**





# Forord

---

Denne avhandlingen er en avsluttende masteravhandling i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Temaet i denne avhandlingen ble vi introdusert for av vår biveileder Thor Egil Sæter. Han fattet vår interesse for samarbeidets viktighet i bedriftrelasjoner. Hvilke faktorer som er med på å påvirke kvaliteten på et samarbeid i relasjoner, synes vi var svært interessant og et veldig aktuelt tema.

Proessen med å sette seg inn i relevant forskning, innhente- og bearbeide data har vært lærerikt. Vi har lært mye det siste halvåret. Dette har bidratt til at vi har fått en dypere innsikt og forståelse innenfor flere fagområder.

En rekke personer har bidratt til at denne avhandlingen har vært mulig å gjennomføre, og spesielt våre informanter, takk til dere. Vi vil også rette en spesiell takk til vår veileder Eskil Le Bruyn Goldeng, som har hjulpet oss med å holde den røde tråden. Sist men ikke minst vi i rette en takk til Torfinn Hansen Rjukan, som har lest gjennom studiet og gitt konstruktive tilbakemeldinger.

---

Gro I. Liane Evju

---

Kristoffer Skolem

Notodden 02.05.2014



# Sammendrag

---

Dagens marked er preget av stadige endringer og nye utfordringer. Dette gjør at bedrifter må tilpasse seg nye rammebetingelser. Det er derfor flere bedrifter som ser det gunstig å etablere nære relasjoner for å oppnå høyere verdiskapning. I slike kunde-leverandør relasjoner har det også blitt et stadig større fokus på forbedringer, høyere profitt og lavere transaksjonskostnader. For at bedrifter i relasjoner skal kunne forbedre seg, benyttes ofte ulike evalueringstøytøyer. Litteraturen har viet mye oppmerksomhet til bruk av Key Performance Indicators (KPIs) i slike evalueringer, siden de har vist seg å være lette å forholde seg til og måle. Disse KPIene kan gi mangelfull informasjon, siden de ikke tar hensyn til såkalte myke faktorer som er vanskelige å måle. Vårt formål blir derfor å undersøke hvilke myke faktorer som er av betydning for å oppnå et godt samarbeid i en kunde-leverandør relasjon.

Teori om vellykkede partnerskap, og relasjonssamarbeid danner grunnlaget for studiet. Vi benyttet et eksplorativt design siden kunnskapen på området var relativt beskjedent. Empirien ble innhentet fra intervjuer med åtte informanter fra medlemsbedrifter i Subsea Valley.

Datamaterialet ble så kodet og analysert, og resultatene ble satt opp mot eksisterende litteratur og drøftet.

Litteraturen hadde allerede gitt oss noen indikasjoner på hva som kunne være med å påvirke et samarbeid. Disse faktorene var blant annet kommunikasjon, informasjonsdeling, gjensidig avhengighet, tillit, opportunisme og kompetanse. Som følge av analysen, kom vi fram til at disse faktorene hadde mer eller mindre en effekt på et samarbeid i de undersøkte bedriftrelasjonene. Det viste seg også at flere av begrepene var delvis overlappende, og påvirker hverandre gjensidig.

# Innholdsfortegnelse

---

Forord .....	II
Sammendrag.....	IV
Innholdsfortegnelse .....	V
Figuroversikt .....	VIII
Tabelliste .....	VIII
1. Innledning.....	2
1.2 Oppgavens disposisjon .....	5
2. Teori .....	7
2.1 Relasjoner .....	7
2.1.1 Begrepet relasjon og hvorfor det oppstår .....	7
2.1.2 Ulike evalueringsperspektiver i en relasjon .....	10
2.1.3 Hvilke faktorer er av betydning i en relasjon? .....	12
2.1.4 Oppsummering .....	13
2.2 Kommunikasjon.....	14
2.2.1 Begrepet kommunikasjon og dens påvirkning i en relasjon.....	14
2.2.2 Mellommenneskelig kommunikasjon .....	16
2.2.3 Informasjonsdeling.....	17
2.2.4 Problemer som følge av dårlig kommunikasjon .....	18
2.2.5 Oppsummering .....	19
2.3 Tillit .....	20
2.3.1 Begrepet tillit og dens betydning i en relasjon .....	20
2.3.2 Opportunisme i relasjoner .....	21
2.3.3 Oppsummering .....	22
2.4 Gjensidig avhengighet .....	23
2.4.1 Gjensidig avhengighet mellom bedrifter.....	23
2.4.2 Produkttypens betydning.....	24
2.4.3 Oppsummering .....	25
2.5 Kompetanse .....	26
2.5.1 Begrepet kompetanse .....	26
2.5.2 Prosjektleder.....	27
2.5.3 Innkjøper .....	27

2.5.4	Oppsummering .....	29
3.	Metode.....	31
3.1	Valg av metode.....	31
3.2	Valg av forskingsdesign .....	32
3.3	Valg av kontekst .....	33
3.3.1	Subsea-bransjen.....	34
3.4	Datainnsamlingsmetode.....	35
3.4.1	Utvalg av informanter .....	36
3.4.2	Intervjuet .....	38
3.4.3	Etiske overveielser og personvern.....	39
3.5	Gjennomføring av intervjuene.....	40
3.6	Bearbeiding av datamaterialet .....	41
3.6.1	Transkribering .....	41
3.6.2	Koding.....	42
3.7	Metodisk kvalitet .....	42
3.7.1	Troverdighet og pålitelighet .....	44
3.7.2	Bekreftbarhet.....	45
3.7.3	Overførbarhet .....	45
3.8	Oppsummering – Fa metode til analyse .....	46
4.	Analyse og presentasjon av funn.....	48
4.1	Relasjonen .....	48
4.2	Kommunikasjon.....	52
4.2.1	Informasjonsdeling.....	57
4.3	Tillit .....	59
4.3.1	Oppportunisme .....	62
4.4	Gjensidig avhengighet .....	63
4.5	Kompetanse .....	65
4.6	Oppsummering av analysen og prestasjon av funn .....	68
5.	Drøfting .....	72
5.1	Relasjonen .....	72
5.2	Kommunikasjon.....	74
5.2.1	Informasjonsdeling.....	77
5.3	Tillit .....	78
5.3.1	Oppportunisme .....	79

5.4	Gjensidig avhengighet .....	80
5.5	Kompetanse .....	81
5.6	Avsluttende drøfting .....	82
5.7	Konklusjon.....	83
5.8	Begrensninger og forslag til videre forskning .....	84
6.	Referanser.....	86
7.	Vedlegg .....	90
7.1	Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt.....	90
7.2	Intervjuguide.....	93



## Figuroversikt

---

Figur 1 kommunikasjonens påvirkning (Flynn, 2006).....	14
Figur 2 Forskjellige kommunikasjonsformer (Daft og Lengel, 1986) .....	15
Figur 3 Leverandørens posisjon ut fra produkttype (Weele, 2010) .....	25

## Tabelliste

---

Tabell 1 faktorer som har en påvirkning på et samarbeid .....	12
Tabell 2 innkjøpsprosessen (Bjørnland et. al. 2001) .....	28
Tabell 3 Oversikt over omsetning 2012 og antall ansatte (tall i 1000) .....	37
Tabell 4 fra Denzin og Lincoln (1994).....	43

*«Everything that can be counted does not necessarily count;  
everything that counts cannot necessarily be counted.» (Einstein)*

# Kapittel 1

## Innledning

# 1. Innledning

---

Markeder verden over har de siste tiårene gått gjennom store endringer på grunn av globalisering, økende grad av outsourcing, standardisering og hardere konkurranse. I dag er det mulig å kommunisere mer effektivt enn noen gang, og bedrifter over hele verden sender umiddelbart informasjon til hverandre via internett og telefon. Transportmulighetene for både mennesker og produkter blir hele tiden utviklet, og gjør at bedrifter på hver sin side av kloden kan være konkurrenter eller samarbeidspartnere. Standardisering av blant annet deler, maskiner, språk, og begreper gjør det lettere for bedrifter å samhandle, selv om de ligger langt unna hverandre både geografisk og kulturelt.

Endringene har også påvirket konkurransesituasjonen i bedriftene. Det er ikke lenger bare en kamp mellom bedrifter, men også mellom forskjellige forsyningskjeder. Ferdige produkter distribueres gjennom mange bedrifter, dermed er alle bedriftene i forsyningskjeden med på å påvirke både pris og kvalitet. Det er derfor naturlig at det dannes bedriftrelasjoner i forsyningskjedene. I disse relasjonene er et godt samarbeid essensielt for å oppnå en mer effektiv forsyningskjede (Weele, 2010). Det er vanlig at bedriftene utfører en form for evaluering av hverandre, en slik evalueringen legger blant annet grunnlaget for fremtidige samarbeid, og optimalisering av pågående samarbeid.

Mange ulike måleparametere kan benyttes ved evaluering av en bedriftsrelasjon, derfor foreslås en inndeling i kategoriene; kvalitet, ledetid, fleksibilitet og kostnad (Beamon, 1999; Neely et al. (1995)). Disse måleparameterne, eller key performance indicators, blir ofte omtalt som harde KPIer (videre brukes KPIer). KPIene må være målbare, og de skal være en faktor for hvordan kunden eller leverandøren blir evaluert. KPIene som benyttes, skal gi indikasjoner på hvordan leverandøren eller kunden presterer. Ofte blir numeriske tall benyttet i en slik evaluering. Disse er oftest lett tilgjengelige og forholdsvis enkle å sammenligne (Beamon, 1999). Likevel mener vi at harde KPIer kan gi et mangelfullt bilde av et samarbeid. Det kan være flere grunner til at for eksempel en leverandør kommer dårlig ut av en slik evaluering, og det er ikke nødvendigvis alltid leverandøren alene som bidrar til lang leveringstid eller høy pris. Ofte er produkter produsert i et samarbeid mellom leverandør og kunde, og begge parter kan være med på å påvirke de KPIene.

De tradisjonelle harde KPIene egner seg godt for å måle hvor gode kunder og leverandører en har, men de er ikke like relevante for å evaluere selve samarbeidet. Vi mener det kan være vel så viktig å se på flere faktorer enn de harde KPIene, kanskje er faktorene vi finner drivere for de harde KPIene, eller et fint supplement når en skal evaluere en kunde eller leverandør.

Forskning innen fagfeltet har gitt oss indikasjoner på hvilke faktorer som kan være med på påvirke et samarbeid mellom en kunde og leverandør. Litteraturen nevner blant annet myke faktorer som; kommunikasjon, informasjonsdeling, gjensidig avhengighet, tillit, opportuniste og kompetanse (E. Anderson og Weitz, 1989; Mohr og Nevin, 1990; Mohr og Spekman, 1994; Morgan og Hunt, 1994). Men selv om ingen av disse faktorene direkte kan brukes for å måle verdien av et samarbeid, er det likevel mulig at de har en påvirkning.



Som figuren over illustrerer, ønsker vi å se nærmere på de myke faktorene som kan være med å påvirke samarbeidet i en relasjon mellom en leverandør og kunde. Vi har i den sammenheng tatt utgangspunkt i bedrifter som er knyttet til subsea-bransjen i Norge. Disse bedriftene utvikler og leverer utstyr til den delen av olje- og gassindustrien som finner sted på havbunnen. For å få tilgang til slike bedrifter har vi videre tatt utgangspunkt i bedrifter som er knyttet til bedriftsklyngen Subsea Valley. Klyngen har tilsammen 210 medlemmer, og har mer enn 25 000 ansatte på Østlandet. Det er en stor og viktig industri for Norge, noe som blir bekreftet ved at Subsea Valley fikk ARENA-midler i 2013. Dette er tilskudd og kompetanse som skal brukes på langsiktig utvikling, samt stimulering til økt innovasjon og konkurransevne ved hjelp av samarbeid mellom medlemsbedriftene. I tillegg får Subsea Valley støtte fra SIVA, Innovasjon Norge, og forskningsrådet (Subsea-Valley, 2014). Med dette som utgangspunkt, vil vi innenfor Subsea Valley finne relevante relasjoner som er i kunnskapsintensive miljøer der gode relasjoner

er ytterst viktig. Det er derfor denne bransjen kan være særdeles interessant når vi skal studere viktigheten av faktorer som kan være av betydning for et godt samarbeid i en relasjon.

Bedriftene i en verdikjede er bundet sammen via kunde-leverandør forhold. I et kunde-leverandør forhold i subsea-bransjen er kontakten mellom en innkjøper(kunde) og prosjektleder(leverandør) den mest brukte kontaktflaten. Derfor ønsker vi å ta utgangspunkt i relasjonen mellom en innkjøper og en prosjektleder. Denne relasjonen er interessant siden de står for mye av kommunikasjonen som blir gjort i et samarbeid mellom en kunde og leverandør. Likevel kan disse kontaktpersonene ha forskjellige arbeidstitler, alt ut ifra hvordan bedriften er bygget opp, og hvordan de navngir arbeidstitlene i bedriften. Uansett tittel, vil vi innhente informasjon fra ansatte i en bedrift som har tilsvarende arbeidsoppgaver som en prosjektleder eller innkjøper. Det vil si fra kunden sin side, en som har ansvaret for å følge opp leverandøren, og på leverandøren sin side, en som har ansvaret for å følge opp bestillingen fra kunden. Ut ifra dette blir vår problemstillingen som følger:

*«Hvilke myke faktorer er av betydning for å oppnå et godt samarbeid i en kunde-leverandør relasjon»*

Hensikten med denne avhandlingen blir å undersøke hva en innkjøper og en prosjektleder mener er av betydning for å oppnå et godt samarbeid. Det var derfor naturlig for oss å benytte et utforskende design. I den sammenheng har vår metodiske tilnærming blitt kvalitativ metode. Vi har tatt utgangspunkt i 8 intervjuer, 4 intervjuer med innkjøpere og 4 intervjuer med prosjektledere. Innkjøperne som ble intervjuet kommer fra mellomstore til store bedrifter, mens prosjektlederne kommer fra både små, mellomstore og store bedrifter.

## 1.2 Oppgavens disposisjon

Denne oppgaven er delt inn i 6 kapitler. Hvert kapittel har sitt formål. Her er en tabell over kapitlene, og kort informasjon om hva de inneholder.

Kapittel 1:	Gir en kort introduksjon av formålet med avhandlingen.
Kapittel 2:	Gjennomgang av relevant teori.
Kapittel 3:	Metodiske valg og fremgangsmåte.
Kapittel 4:	Analyse og presentasjon av funn.
Kapittel 5:	Drøfting og konklusjon.
Kapittel 6:	Referanser.
Kapittel 7:	Vedlegg.

Vi har i dette kapittelet gitt en innledning til denne avhandlingen. I neste kapittel ønsker vi å ta en gjennomgang av relevant teori. Videre vil vi gjennomgå våre metodiske valg og fremgangsmåte i kapittel 3. I kapittel 4 vil vi presentere våre funn fra datainnsamlingen, og til slutt, vil vi drøfte våre funn opp mot relevant teori med en oppsummering og konklusjon.

# Kapittel 2

## Teori



## 2. Teori

---

Med bakgrunn i vår problemstilling, ønsker vi i dette kapittelet å gjennomgå relevant teori som vil være med på å gi oss bakgrunnsforståelse, om hva som er av betydning for å oppnå et godt samarbeid i en relasjon mellom en innkjøper og en prosjektleder.

Som nevnt innledningsvis har litteraturen gitt oss indikasjoner på hvilke faktorer som kan influere et samarbeid mellom en leverandør og en kunde (E. Anderson og Weitz, 1989; Mohr og Nevin, 1990; Mohr og Spekman, 1994; Morgan og Hunt, 1994). Blant annet kan slike myke faktorer være gjensidig avhengighet, informasjonsdeling, kommunikasjon, kompetanse, opportuniste og tillit. Med utgangspunkt i dette, ønsker vi grundigere å gjennomgå hver av disse faktorene for å få en økt forståelse for deres betydning i en kunde/leverandør-relasjon.

Først ønsker vi å gjennomgå begrepet relasjon ettersom det er kjernebegrepet i denne avhandlingen.

### 2.1 Relasjoner

Formålet med dette avsnittet er å forklare hva en relasjon er, samt gjennomgå relevant forskning på området. Innledningsvis vil vi først definere begrepet relasjon, og deretter avgrense det i samsvar med avhandlingens formål. Videre vil vi gjennomgå hvilke evalueringsperspektiver som vanligvis blir benyttet i en relasjon. Til slutt vil vi ut i fra gjennomgått litteratur, velge et sett med faktorer som kan være med på å påvirke et samarbeid mellom to bedrifter.

#### 2.1.1 Begrepet relasjon og hvorfor det oppstår

Det finnes mange forskjellige definisjoner på begrepet relasjon. Thorbjørnsen og Breivik (2002) mener at gjentatte samhandlinger mellom to eller flere parter kan beskrives og analyseres som relasjoner. Videre har Dwyer et al. (1987) karakterisert en relasjon gjennom 3 punkter.

1. En relasjon er noe som varer over tid, noe som innebærer at hver transaksjon mellom partene må betraktes ut i fra historie og forventninger om fremtidig relasjoner.

2. Basis for fremtidig samarbeid vil være underbygget av implisitte og eksplisitte forventninger, tillit og planlegging

3. Relasjonen vil ikke bare være av økonomisk karakter ettersom deltagerne i en relasjon kan forvente å utvikle komplekse personlige og sosiale forhold.

Biong og Nes (2009) mener at en relasjon oppstår når to bedrifter beveger seg fra en konkurransestrategi ovenfor en kunde eller leverandør mot en felles samarbeidstrategi. Videre mener de at en relasjon er et samarbeidsforhold som vedvarer over tid mellom en leverandør og kunde. Ofte er formålet med relasjonen verdiskapningen de kan oppnå i felleskap ved reduserte kostnader og økte inntekter, men også andre formål som ressurstilgang, ressursutvikling, styrking av omdømme og sosialt utbytte (Biong og Nes, 2009). Dyer og Singh (1998) mener også at relasjoner mellom bedrifter skaper en felles verdi fordi det kan bidra til et varig konkurransefortrinn.

Relasjoner fremtrer i forskjellige former og i forskjellige grader av nærhet og forpliktelser. Dette kommer blant annet av at bedrifter er drevet av å oppnå høyest mulig effektivitet og resultat, og valg av relasjoner oppstår som følge av det. Samarbeid og konkurranse i markedet kan betraktes som to motpoler, der målet er å oppnå best mulig resultat (Biong og Nes, 2009; Cannon og Perreault Jr, 1999). Litteraturen viser til at kjøp og salg av standardiserte produkter reduserer behovet for langsiktige relasjoner og avhengighet. Ved kjøp av høyteknologiske produkter, og antall leverandører er begrenset vil det ofte oppstå langsiktige relasjoner (Biong og Nes, 2009; Sheth og Parvatiyar, 1995). Langvarige relasjoner gir en forutsigbarhet i forhold til leveranser/innkjøp, motsatt kan det være vanskelig og kostbart å få nye kunder, eller skaffe nye kompetente leverandører. Ifølge Autry og Golicic (2010) bør begge partene i en relasjon fokusere på samarbeidet slik at de blir avhengig av hverandre. På denne måten kan partene bygge opp en viktig posisjon hos hverandre, dette vil vi komme nærmere inn på i kapittel 2.3.

For å forstå hvordan en relasjon oppstår mellom en kjøper og selger har vi valgt å ta med Dwyer et al. (1987) sine 5 faser som beskriver denne prosessen.

1. En av bedriftene ser på den andre bedriften som en mulig kunde/leverandør. Det har ikke oppstått noen form for kontakt på dette tidspunktet, men en er kanskje i ferd med å forberede seg til å ta kontakt.
2. Bedriftene begynner å bli kjent med hverandre. Det er kommunikasjon, forhandlinger, utvikles normer, og det skapes et maktforhold. Det er mange relasjoner som ikke utvikler seg herfra fordi forhandlingene ikke er gode nok for begge parter, eller fordi maktforholdet blir skjevt. For at relasjonen skal videreføres, må relasjonen være lønnsom for begge parter. Normutvikling gjør at bedriftene kan forutse hvordan den andre bedriften handler i ulike situasjoner, dette gir forutsigbarhet.
3. Videreføring av fase 2. Graden av gjensidig avhengighet øker, og bedriftene blir bedre kjent. Om den andre parten utfører sine forpliktelser på en god måte, vil muligheten for en god relasjon øke.
4. Denne fasen handler om gjensidig avhengighet. Nå har relasjonen kommet til det punktet at en er avhengig av den andre bedriften, forventer en også mer. For at en skal være gjensidig avhengig, må begge bedrifter bidra med noe for den andre bedriften som er av verdi, og viktigheten av disse verdiene må ikke være skjevt fordelt. Det må være vedvarende kontinuitet, om en skal gjøre seg avhengig av en annen bedrift. En må vite at bedriften leverer, ikke bare en gang imellom, men hver gang.
5. Denne fasen innebærer en opphøring av relasjonen. Det kan være ulike grunner til at en relasjon opphører, eksempler kan være konkurs, bytte av leverandør, eller forandring i porteføljen. Dette kan få store konsekvenser, spesielt der bedriftene er avhengig av hverandre.

Som de første fire fasene indikerer, kan det ta tid å opparbeide en relasjon. Det viser seg også at relasjoner gir et utslag på bedriftens prestasjoner om gjensidig avhengighet er en del av relasjonen (Autry og Golicic, 2010). Det er ikke før i fase 4 at en kjøper/selger- relasjon får ønsket effekt. Dette øker barrierene for å skifte leverandør, siden det vil ta tid før en kan oppnå ønsket relasjon. Behovet for å fokusere på relasjonen til den nåværende leverandøren, blir derfor viktigere.

Langsiktige relasjoner er ønskelig for mange bedrifter, ettersom det vil gi en forutsigbarhet i forhold til leveranser/innkjøp. Det kan også være vanskelig og kostbart å få nye kunder, eller

tilegne seg nye kompetente leverandører. Alle bedrifter har som mål å levere et effektivt produkt. Altså at produktet er av tilfredsstillende kvalitet, levert til riktig tid, og med riktige spesifikasjoner. Med ubegrensede midler har man gode muligheter for å lykkes, men å klare det med begrenset bruk av ressurser, kan by på betydelige utfordringer. En god allianse kan føre til effektivisering av bedriften, uten bruk av ekstra ressurser (Donaldson et al., 2002). Ved store endringer i markedene er det viktig å kunne lene seg på en fleksibel bedrift. Ideelt skal produkter bli standardisert, men det er allikevel mye som er i endring, og spesielt i høyteknologiske bedrifter. Om markedet krever produktendringer, er det nødvendig med en fleksibel leverandør.

Bedrifter alene og i relasjoner med andre forsøker stadig å forbedre seg for å kunne oppnå et bedre resultat. Markedet er preget av stadige endringer og nye utfordringer som gjør at bedrifter må tilpasse seg for å overleve. For at bedrifter skal kunne forbedre seg, benyttes ofte ulike evalueringsverktøy. På denne måten kan bedrifter få en oversikt over deres sterke og svake sider. I en relasjon mellom en leverandør og kunde er det høyst vanlig at kunden evaluerer sine leverandører for å undersøke om relasjonen er fordelaktig eller ufordelaktig for bedriften. I neste avsnitt vil vi gå nærmere inn på forskjellige evalueringsperspektiver i en relasjon.

### **2.1.2 Ulike evalueringsperspektiver i en relasjon**

Evaluering av en bedrifts resultater er definert av Neely et al. (1995) som «the process of quantifying action, where measurement is the process of quantification and action leads to performance».

Det er mange måter å evaluere en bedrift på, både internt og eksternt, men vi skal rette oppmerksomheten mot evalueringen av en relasjon mellom en kunde og leverandør. Når en skal evaluere denne relasjonen kan dette sees fra forskjellige perspektiver; kundens sitt perspektiv, leverandøren sitt perspektiv, eller fra ett nøytralt ståsted. I et evalueringssystem er det ikke uvanlig å bruke KPIer. Det viktig at KPIene måler det de skal måle, ellers vil de miste sin hensikt. KPIene som benyttes, skal gi indikasjoner på hvordan leverandøren eller kunden presterer i forhold til andre bedrifter. Ofte blir numeriske tall benyttet i en slik evaluering, blant annet fordi de er lett tilgjengelige og enkle å sammenligne (Beamon, 1999).

Det er mange KPIer som kan bli benyttet ved en evaluering, derfor foreslås en inndeling i kategoriene; kvalitet, ledetid, fleksibilitet og kostnad (Beamon, 1999; Neely et al. (1995)). Disse harde KPIene blir ofte benyttet for å evaluere leverandører. Når en kunde blir evaluert, er det naturlig å analysere lønnsomheten. Det er ikke nødvendig å beholde kunder som ikke er lønnsomme; i så fall må de bidra med andre verdier enn penger. Den er heller ikke alltid en kunde eller en leverandør er like verdifull på kort sikt, ofte må det gjerne flere vellykkede samarbeid til for at en relasjon skal bli vellykket og gi avkastning (Jackson, 1985).

En evalueringsprosess kan bidra til at relasjonen står sterkere, de kan stå tryggere ovenfor endringer ettersom de kjenner hverandres behov. Evaluering av en relasjon egner seg best for relasjoner som har eksistert en stund. Det er ikke alltid like hensiktsmessig å bruke ressurser for å evaluere en relasjon som er i startfasen, siden det kan være usikkert om denne relasjonen eksisterer i fremtiden. På en annen side kan det være nyttig å gjøre en evaluering tidlig i samarbeidet, slik at en ikke bruker mye ressurser på en relasjon som ikke vil være lønnsom.

Det er vanskelig å evaluere en hel verdikjede for de er langt mer komplekst enn for eksempel relasjonen mellom to bedrifter. Om en skal evaluere en verdikjede, bør en ikke se på de interne prosessene, men heller se på hvordan de forskjellige relasjonene i verdikjeden fungerer (Shepherd og Gunter, 2006). På grunn av kompleksiteten er det normalt at en evaluere en verdikjede på kostnader og produktkvalitet. En kan også sammenligne med andre verdikjeder som leverer tilsvarende produkter, da er det lettere å evaluere hvorvidt prosessene i verdikjeden kan effektiviseres.

Som nevnt innledningsvis i denne avhandlingen, kan de harde KPIene gi et mangelfullt bilde av et samarbeid mellom en kunde og leverandør. De tradisjonelle harde KPIene egner seg godt for å måle en bedrifts prestasjoner, men de er ikke like relevante for å evaluere et felles samarbeid. Vi mener derfor at det kan være vel så viktig å se på myke faktorer som kan være med på å gi et mer komplett bilde når en skal evaluere en kunde, leverandør eller relasjon. For å kunne gjøre det må vi først undersøke hva som anses i litteraturen for å ha en effekt på et samarbeid i en relasjon mellom to bedrifter. Dette vil vi gjennomgå i neste avsnitt.

### 2.1.3 Hvilke faktorer er av betydning i en relasjon?

For å oppnå konkurransefortrinn blir det mer vanlig at bedrifter danner relasjoner seg imellom (Dyer og Singh, 1998; Mohr og Spekman, 1994). Videre har også gode relasjoner vist seg å ha en positiv effekt på bedriftens resultat (Lages et al., 2008). Likevel er det ifølge Day (1995) så mange som 7 av 10 allianser som ikke er vellykkede.

Så hvilke faktorer kan bidra til å gjøre et samarbeid mer vellykket? I forskningen til Mohr og Spekman (1994) har de undersøkt hvilke faktorer som er forbundet med suksess i et partnerskap. De kom fram til at koordinasjon, forpliktelser, tillit, kommunikasjonskvalitet, informasjonsdeling, deltagelse og konstruktiv problemløsning er med på å bidra til et mer vellykket partnerskap. Videre hevder Morgan og Hunt (1994) at bedrifter som har både forpliktelser og tillit, kan oppnå gode relasjoner. Samtidig kan relasjoner med stor grad av tillit øke sannsynligheten for at en av partene opptrer opportunistisk (Wuyts og Geyskens, 2005).

En annen faktor som kan være med på å påvirke et samarbeid, kan være kompetanse. I mange bransjer er det et behov for høy kompetanse, og manglende kompetanse kan gjøre det utfordrende å utføre et arbeid tilstrekkelig. Moorman et al. (1993) støtter den allmenne oppfatningen om at kompetanse er et viktig grunnlag for å oppnå tillit i en relasjon. Videre mener Jackson (1985) at kunder som etablerer en sterk forpliktelse til en leverandør, ofte krever at leverandøren forplikter seg og innehar kompetanse.

Flere bedrifter har blitt oppmerksomme på at de yter dårligere hver for seg, enn hva de yter når de står sammen (Mohr og Spekman, 1994). Derfor bygges det fleste nære relasjoner og partnerskap ut fra gjensidig avhengighet (Weele, 2010). I artikkelen til E. Anderson og Weitz (1989) viser deres undersøkelse at bedrifter som ikke har gjensidig avhengighet, kan ha en negativ effekt på relasjonens varighet.

I tabellen under har vi oppsummert hvilke faktorer som anses i litteraturen for å ha en påvirkning på et samarbeid i en relasjon.

*Tabell 1 faktorer som har en påvirkning på et samarbeid*

<b>Faktorer</b>
Kommunikasjon
Informasjonsdeling

Gjensidig avhengighet
Tillit
Opportunisme
Kompetanse

Denne tabellen illustrerer et utvalg av faktorer som har teoretisk og/eller empirisk støtte. Likevel kan sikkert flere faktorer legges til av andre forskere, men mange av de utvalgte faktorene overgår igjen i flere studier. Det kan også være at de overnevnte faktorene kan passe i forskjellige omgivelser, og derfor ikke være like gjeldene i alle. Vi har spesielt valgt å inkludere faktoren kompetanse, ettersom denne avhandlingen tar utgangspunkt i relasjoner som opererer i kunnskapsintensive miljøer. Videre vil vi i de neste kapitlene gå nærmere inn på de forskjellige faktorene.

#### **2.1.4 Oppsummering**

Ved gjennomgang av begrepet relasjon og hvorfor det oppstår, kom vi fram til at relasjoner oppstår som følge av den verdiskapning bedrifter oppnår i felleskap og muligheten for konkurransefortrinn (Biong og Nes, 2009; Dyer og Singh, 1998). Biong og Nes (2009) mener videre at en relasjon er et samarbeidsforhold som vedvarer over tid mellom en leverandør og kunde. En relasjon er heller ikke noe skjer i løpet av natten, og ifølge Dwyer et al. (1987) kan det ta tid å opparbeide seg en relasjon.

I et forsøk på å stadig forbedre seg og oppnå et høyere resultat, er det vanlig å evaluere partene i relasjonen ved bruk av harde KPIer. Likevel kan disse harde KPIene ikke alltid være like egnet for å evaluere et samarbeid. Derfor kom vi fram til ved gjennomgått litteratur at kommunikasjon, informasjonsdeling, gjensidig avhengighet, tillit, opportunisme og kompetanse kunne være med på påvirke et samarbeid mellom en kunde og leverandør.

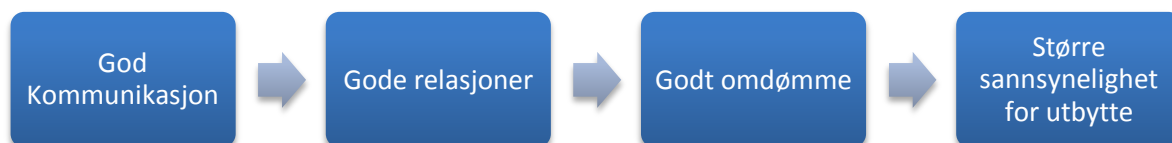
## 2.2 Kommunikasjon

Det er i det videre ønskelig å forklare hva kommunikasjon er, og dens påvirkning i en relasjon. Vi skal derfor gå nærmere inn på hva mellommenneskelig kommunikasjon og informasjonsdeling går ut på, før vi til slutt skal se på hvilke problemer som kan oppstå som følge av dårlig kommunikasjon.

### 2.2.1 Begrepet kommunikasjon og dens påvirkning i en relasjon

Kommunikasjon kan være kroppsspråk, tale, brev, rapporter, eller reklame, og det brukes oftest som et verktøy for å dele informasjon. J. C. Anderson og Narus (1990) definerer kommunikasjon i en bedriftssammenheng «as the formal and informal sharing of meaningful and timely information between firms». Mohr og Nevin (1990) mener at kommunikasjon kan bli beskrevet som limet som holder distribusjonskanaler sammen. Med dette synliggjør de også betydningen av kommunikasjon.

For at en bedrift skal fungere optimalt, er det viktig med god kommunikasjon både internt og eksternt. Det er i litteraturen kjent at mangel på kommunikasjon eller ineffektiv kommunikasjon kan være en årsak til problemer i en kjøper og selger relasjon (Mohr og Nevin, 1990; Mohr og Spekman, 1994). For å kunne få størst utbytte av et samarbeid, er effektiv kommunikasjon mellom parter helt avgjørende (Mohr og Spekman, 1994). Mohr og Spekman (1994) har i sin forskning konkludert med at kommunikasjon er en viktig faktor som påvirker partnersuksess. I likhet med Mohr og Spekman, påpeker Flynn (2006) også betydningen av god kommunikasjon for å kunne oppnå suksess. Han har videre konstruert en modellen for å illustrere sammenhengen mellom god kommunikasjon og større sannsynlighet for utbytte.



Figur 1 kommunikasjonens påvirkning (Flynn, 2006)

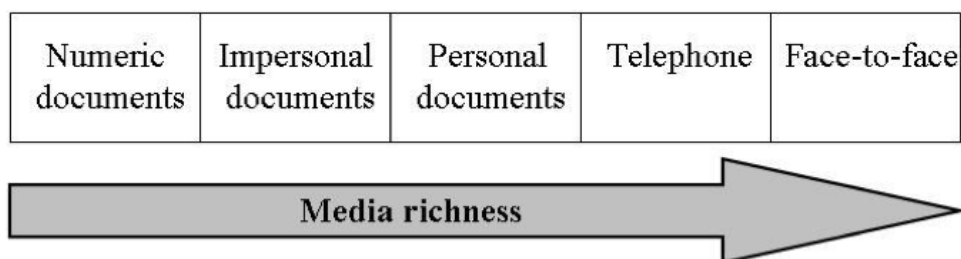


Som modellen viser, vil det være en sammenheng mellom god kommunikasjon og gode relasjoner, og at det videre kan føre til økt sannsynlighet for utbytte. Modellen viser også at god kommunikasjon kan resulterer i gode relasjoner, som igjen bidrar til et godt omdømme. Det kan være verdifullt å ha godt omdømme, ettersom det kan bli et konkurransefortrinn. Ett konkurransefortrinn bør være sjeldent, verdifullt, vanskelig å etterligne og skal ikke kunne byttes ut (Eisenhardt og Martin, 2000).

Kommunikasjon i og mellom bedrifter kalles forretningskommunikasjon. Dette inkluderer eksempelvis brev, rapporter, e-post, presentasjoner og jobbintervju. Forretningskommunikasjon inkluderer også ferdigheter knyttet til andre kulturer og fremmedspråk, samt det å henvende seg på en korrekt måte. Ifølge Brønn og Arnulf (2014) kan valg av riktig informasjonskanal vurderes ut ifra følgende kriterier:

- Tilgjengelighet, hvilke kanaler kan brukes
- Målgruppe, hvem er målgruppen, hvor er de, og hvordan bør de få informasjon
- Målsetting, hvilke effekt skal budskapet ha
- Innhold, kontekst og kjernen i budskapet
- Valg av tidspunkt, hvor kritisk er rask formidling

Ulike typer kommunikasjon er mer hensiktsmessig enn andre i gitte situasjoner. Daft og Lengel (1986) har utarbeidet en modell for hvor informasjonsrik forskjellig type kommunikasjon er. Det presiseres at det er viktig å bruke riktig kommunikasjonsform når noe skal formidles. I tillegg til kommunikasjonsformene under, ville det i dag vært naturlig å tilføye tjenester som skype, og e-mail i modellen under. Samtidig kan slike tjenester falle under kategorier som personlig dokumenter og telefonsamtaler.



Figur 2 Forskjellige kommunikasjonsformer (Daft og Lengel, 1986)

Modellen over viser at ansikt til ansikt kommunikasjon er den mest informasjonsrike kilden. Selv om video konferanser også kunne vært inkludert i figuren, er det naturlig å anta at den ville blitt plassert mellom telefon og ansikt til ansikt møter. Ettersom man ved telefonsamtaler kan snakke sammen under å se hverandre, men med video konferanser kan man se og høre. Dette viser også Warkentin et al. (1997) som kom fram til i sin artikkel at video møter ikke kunne utkonkurrere ansikt til ansikt møter. Ettersom ansikt til ansikt kommunikasjon er den viktigste informasjonskilden, ønsker vi i neste underkapittel å gå nærmere inn på mellommenneskelig kommunikasjon.

### **2.2.2 Mellommenneskelig kommunikasjon**

Med mellommenneskelig kommunikasjon menes kommunikasjon mellom mennesker der begge er i samme rom, og ikke benytter hjelpemidler for å kommunisere. I slike sammenhenger er det ofte slik at en forstår hverandre uten at en trenger å si det med ord. Det kan for eksempel være at en rister på hodet, smiler, eller drar seg i håret. Mennesker kommuniserer ofte via kroppsspråk, eller det som kalles ikke-verbal kommunikasjon. En kommuniserer også med klærne man har på seg, hvilke venner man har og hvor en jobber. Ikke-verbal kommunikasjon danner således opphavet til det helhetsinntrykket man får av en person. Om en bevisst eller ubevisst ikke oppfatter slik kommunikasjon, kan det bli vanskeligere å forstå hverandre (Power, 1998).

I sterke relasjoner kan personene som er involvert, opparbeide seg vennskap til medansatte eller leverandører. Noen relasjoner kan også resultere i at personer behandler hverandre som familiemedlemmer. Dette kan være uheldig for bedriften, fordi relasjoner går fra å være medarbeider, leverandør, eller kunde til å bli for eksempel bror, far eller venn. Konsekvensen kan være at en mister det profesjonelle forholdet som ofte er nødvendig i en relasjon. Hvordan personer kommuniserer, er preget av deres personlighetstrekk. Costa og McCrae (1991) har utviklet fem systematiske forskjeller mellom folk, som kan sees på som ytterpunkter i personlighetstrekkene: Utadvendt/innadvendt, nevrotisk/stabil, åpen/jordnær, behagelig/direkte, og samvittighetsfull/fleksibel (Costa og McCrae, 1991). Hvordan hvert enkelt individ kommuniserer vil være påvirket av disse personlighetstrekkene, og det vil også være med på å påvirke hvor mye informasjon som blir delt i en relasjon.

### 2.2.3 Informasjonsdeling

Mohr og Spekman (1994) referer til informasjonsdeling som: “the extent to which critical, often proprietary, information is communicated to one's partner». Det vil si at informasjonsdeling omhandler den kritiske, eller sensitive informasjonen som blir delt mellom bedrifter. Når en tolker informasjonsdeling på denne måten, synes det å ha en sammenheng med tillit. Det vil si at en har tillit til den en deler informasjon med. Dermed kan tillit være med å øke informasjonsdelingen i en relasjon.

Mange ser på informasjonsdeling som et åpent begrep, og tenker da på all type informasjon som en kan dele ved hjelp av kommunikasjon. Når bedrifter kommuniserer, er det formelle målet å få delt informasjon, og det er viktig at informasjon deles på en slik måte at mottageren er i stand til å forstå hva som menes. Mye informasjon krever bakgrunnskunnskap for at det skal forstås, for eksempel må en ha kunnskap til å forstå forskjellig type skjemaer, røntgenbilder, eller resultatregnskap (Brønn og Arnulf, 2014). Bedrifter har ofte rutiner for hvordan informasjon skal deles, og gir ansvaret til avdelinger og enkeltpersoner i bedriften for at dette blir utført på riktig måte. Informasjonsdeling er den viktigste grunnen til at vi kommuniserer, og er derfor en av grunnsteinene i en relasjon.

En annen viktig faktor for hvor mye informasjon som blir delt, er hvor gjennomsiktig (transparent) en bedrift er. Gjennomsiktighet er definert av Cunningham et al. (2003) som «the amount of information exchange between supply chain partners».

Det er fordelaktig for en bedrift å ha et mer gjennomsiktig system innad, men vel så viktig utad. Dette kommer av at ansatte i en bedrift står bedre rustet til å ta beslutninger, og videreformidle riktig informasjon til enten en leverandør eller kunde. På denne måten blir risikoen for feil redusert, samt at beslutninger kan skje raskere. Mohr og Spekman (1994) hever at ansatte som har tilgang til relevant informasjon, utfører sine arbeidsoppgaver mer effektivt og bedre, som igjen vil ha en positiv påvirkning for å oppnå et vellykket partnerskap. Rangan og Bell (2006) viser i sin forskning til at ved et høyere nivå av transparens i en relasjon, vil også tilliten øke. På bakgrunn av dette, er gjennomsiktighet innad i en bedrift og i en relasjon en viktig dimensjon for å oppnå tillit og styrke et partnerskap.

## 2.2.4 Problemer som følge av dårlig kommunikasjon

Ifølge Mohr og Nevin (1990) er konflikter i relasjoner ofte forårsaket av utilstrekkelig kommunikasjon, som igjen fører til misforståelser og frustrasjon. Det er ikke uvanlig at det oppstår konflikter i relasjoner, og spesielt i de prosjektene som krever høy beslutningstagning, og der det er mangel på informasjon og ressurser (Vaaland, 2006).

Dårlig kommunikasjon kan i utgangspunktet være årsaken til at problemer oppstår, andre ganger oppstår et problem som ikke blir løst, på grunn av dårlig kommunikasjon. McKenna (2012) har kommet med flere eksempler på feil som oppstår på grunn av dårlig kommunikasjon:

- Det kan oppstå på grunn av at personer ikke vet hva de vil formidle.
- En vet hva en vil formidle, men en klarer ikke å formidle budskapet på en god måte.
- Støy i kommunikasjonen, enten fysisk, eller psykisk. Fysisk støy kan være støy på telefonlinjen, eller folk som prater i munn på hverandre. Psykisk støy kan være vanskeligere å oppdage, og eksempler kan være forskjellige holdninger, dårlig fokus, eller for mye informasjon på en gang.
- Noen personer kan være selektive i forhold til hvilken informasjon de deler. Folk som er tekniske interesserte, er kanskje veldig opptatt av at ting skal bli teknisk riktig, men overser kanskje det finansielle perspektivet.
- Om mottager tar for kjappe, eller ubegrunnede konklusjoner. Det kan være personer som tar seg nær av en kommentar, men som ikke var tilsiktet fra avsender. Dette kan påvirke forholdet dem imellom, og informasjonen kan misforstås. Dette er typisk om en kommer fra forskjellige kulturer.
- Omgivelsene kan påvirke kvaliteten på kommunikasjonen. Det er ikke naturlig å starte en viktig samtale på en pub eller i et bråkete produksjonsanlegg. Omgivelsene legger rammer for hva som er naturlig å kommunisere.
- Manglende respons er ødeleggende på kommunikasjonen. Om en sender e-post til en person, forventer en svar, slik at en vet at informasjonen har kommet frem. I en samtale er det også mange som gjentar, eller bekrefter det som blir sagt. På denne måten kan en forsikre seg at begge parter vet at en forstår hverandre.

- At en er forutinntatt på grunn av rykter, kan ødelegge kommunikasjonen. Det blir snakket mye om både bedrifter og personer. Dette kan feilaktig farge kommunikasjonen.

Når det oppstår kommunikasjonsproblemer, mener Brønn og Arnulf (2014) at en person må ha kompetansen til å forstå problemet, forklarer det på en god måte, vite hvilke kanal som egner seg best, og hvem som skal være mottager av informasjonen. Selv om bedrifter har retningslinjer for hvordan problemer skal meldes fra om, er det flere grunner til at dette blir gjort på en annen måte. Det kan for eksempel være personlige forhold, personer som ikke er på jobben den dagen, eller noe som blir glemt. Spesielt i nye relasjoner kan kommunikasjonsproblemer oppstå ettersom de ikke kjenner hverandres prosesser like godt. I studien til E. Anderson og Weitz (1989) kom de fram til at eldre relasjoner ofte hadde utviklet en god forståelse av hverandre, og på den måten kommuniserte mer effektivt.

Mohr og Spekman (1994) mener også at kvaliteten på kommunikasjonen har en vesentlig faktor for å oppnå suksess i en relasjon. Med kvalitet mener de nøyaktighet, aktualitet, tilstrekkelighet og troverdigheten på informasjonen som blir utvekslet. Videre mener de at konflikter ofte kan oppstå som følge av ubalanse i relasjonene. Dette vil komme nærmere inn på i kapittel 2.4.

### **2.2.5 Oppsummering**

I dette kapittelet har vi gjennomgått begrepet kommunikasjon og dens påvirkning i en relasjon. Ut ifra litteraturen er det flere som hadde kommet frem til at kommunikasjon har en påvirkning på et samarbeid mellom en kunde og leverandør (Mohr og Nevin, 1990; Mohr og Spekman, 1994). Både hvordan informasjonen blir delt, og hvor mye kommunikasjon som blir gitt kan være med på å påvirke om en relasjonen er vellykket eller ikke. Vi valgte derfor å gå inn på betydningen av mellommenneskelig kommunikasjon (ansikt til ansikt), som er den mest informasjonsrike kilden ifølge Daft og Lengel (1986).

Hvordan hvert enkelt individ kommuniserer vil være påvirket av et individs personlighetstrekk, og det vil også være med på å påvirke hvor mye informasjon som blir delt i en relasjon. Informasjonsdeling er den viktigste grunnen til at vi kommuniserer, og derfor kan mangel på informasjon være med på å forårsake problemer i en relasjon.

## 2.3 Tillit

Tillit blir sett på av flere til å ha en viktig betydning i en relasjon (Mohr og Spekman, 1994; Morgan og Hunt, 1994). Derfor vil vi i dette delkapittelet ta for oss begrepet tillit, og hvilken betydning det har i en relasjon. Videre vil vi komme nærmere inn på at relasjoner som har høy grad av tillit, kan preges av opportuniste.

### 2.3.1 Begrepet tillit og dens betydning i en relasjon

Tillit er et mye omdiskutert begrep og har flere definisjoner og dimensjoner. Blant annet har Carolyn et al. (2001) definer tillit som «Confidence in the other party's reliability and integrity». Videre har E. Anderson og Weitz (1989) definert tillit som «one party's belief that its needs will be fulfilled in the future by actions undertaken by the other party». Begge definisjonene går ut på at man må tro på at den andre parten gjør som avtalt, og ikke handler kun for egen vinning.

I en relasjon mellom en kunde og leverandør er ikke tillit noe som oppstår av seg selv, dette er noe partene må gjøre seg fortjent til. Blant annet kan dette oppnås ved pålitelige leveringer, kvalitet og god kommunikasjon (Biong og Nes, 2009). Flere forskere har spesielt viet sin oppmerksomhet mot kommunikasjon og dens påvirkning på tillit, og motsatt (E. Anderson og Weitz, 1989; J. C. Anderson og Narus, 1990; Dwyer et al., 1987; Morgan og Hunt, 1994). Det er likevel uklart om det er kommunikasjon som bidrar til økt tillit, eller om tillit bidrar til bedre kommunikasjon. Selv om dette er uklart er det tydelig at de har en effekt på hverandre.

Bedriftrelasjoner som har opparbeidet seg tillit, kan bidra til flere fordeler for begge partene. Ifølge Stuart et al. (2009) kan tillit i en relasjon redusere transaksjonskostnadene, redusere behovet for omfattende kontrakter og føre til mer effektiv informasjonsdeling. Tillit kan også være med på å gi en forutsigbarhet i en relasjon, slik at bedrifter kan benytte samarbeidspartnere selv i omgivelser med usikkerhet istedenfor å ty til integrasjon (Biong og Nes, 2009; Mohr og Spekman, 1994).

Tillit er også ansett for å være en nøkkelfaktor for å utvikle nye relasjoner (Dwyer et al., 1987), samtidig som det regnes for å være en vesentlig faktor for å opprettholde en langsiktig relasjon (E. Anderson og Weitz, 1989). Tillit kan derfor bli sett på som å være nøkkelfaktor i kunde-leverandør-relasjonen.

Selv om relasjoner har opparbeidet seg tillit, betyr det ikke at den vedvarer. Ifølge Spurkeland (2009) trenger tillit bekreftelse og næring for å overleve. Selv i de beste relasjoner kan tilliten variere, alt ut ifra hendelser og personlige preferanser. Hvis en bedrift ikke klarer å levere som forventet, vil det være med på å redusere den daværende tilliten, spesielt om hendelsen gjentas. Tilliten kan også bli redusert om personen i en relasjon ikke går overens eller der opportunistisk adferd forekommer. Dette vil vi gå nærmere inn på i neste avsnitt.

### **2.3.2 Opportunisme i relasjoner**

I artikkelen til Wuyts og Geyskens (2005) er det vist at stor grad av tillit i relasjoner kan resultere i opportunisme fra en av partene. De viste til at leverandører som ble valgt med bakgrunn fra et tett forhold, vil sannsynligheten for opportunistisk adferd øke. Dette økte også med graden av komplekse kjøp der selgeren hadde mye å tjene på handelen, spesielt der kjøperen og selgeren hadde en nær relasjon (Biong og Nes, 2009).

Den mest kjente definisjonen av opportunisme er gjort av Williamson (1975): «self-intrest seeking intrest with guile», videre har Biong og Nes (2009) oversatt dette til «svikefull atferd i egeninteresse». Williamson (1975) viser også til at det finnes to typer opportunisme 1: Manipulering eller tilbakehold av informasjon. Type 2: love noe om fremtiden man ikke selv tror blir oppfylt. Videre mente han at dersom type 2 ble borte, ville type 1 også forsvinne.

Årsaken til opportunistisk adferd kan være mange, men en klar årsak kan være avhengighet til leverandører. I bransjer preget av skiftende teknologi, kan frykten være stor for kjøpere dersom de gjør seg avhengige av en leverandør. En leverandør som er enerådende på markedet, kan utnytte sin posisjon til å ta en monopolpris, eller fokusere på egen produksjon og unnlate å jobbe overtid selv om de ikke rekker avtaletiden. Det er også mulig over tid at leverandøren vil spare kostnader ved å redusere kvaliteten, men opprettholde samme pris. Hvis slike tilfeller skulle oppstå, kan en bedrift forsøke å skifte leverandør, men dette kan koste mye penger og kan være for kostbart til å lønne seg. Dette gjør at leverandøren får en sterk posisjon hos kunden, og faren for konsekvenser om en misligholder avtalen blir dermed minimal.

Et skjevt maktforhold mellom to bedrifter åpner derfor for opportunistisk adferd (Lunnan og Nygaard, 2011). Derfor er det i dag et stort fokus fra større selskaper å ha relasjoner til flere

leverandører (Biong og Nes, 2009). Opportunistisk adferd kan også forekomme fra kjøperens side. Det er gjentatte ganger at leverandører får tilleggskrav, eller tilleggssytelser som ikke sto i den opprinnelige kontrakten. I store firmaer kan innkjøpere få anerkjennelse ved å oppnå prisreduksjon hos sine underleverandører, og på denne måten kjøre en hard priskonkurranse.

I relasjoner vil det nesten garantert foregå opportunistisk adferd i større eller mindre grad, mer eller mindre bevisst. Som for eksempel ved å holde tilbake informasjon som hadde kommet den andre bedriften til gode, eller gi feilaktig informasjon (Lunnan og Nygaard, 2011). Om en har felles prosjekter, vil det være feil å tilbakeholde ressurser for å spare penger, mens den andre bedriften vil ta en større risiko. Opportunisme oppstår ofte når en har motstridende interesser, fordi alle vil handle i henhold til sine interesser. I bedrifter er det derfor viktig at alle jobber mot de samme målene, slik at det ikke blir en interessekonflikt for ledere og ansatte. Om en har langsiktige relasjoner, vil sannsynligheten for opportunistisk adferd reduseres, for en har da et langsiktig fokus (Lunnan og Nygaard, 2011). Selv om opportunistisk adferd kan forekomme på en eller annen måte, kan vi se at dagens relasjoner har et større fokus på samarbeid enn konkurranse. Det er forstått at de fleste samarbeidspartnere er redelige, og om opportunisme skulle forekomme er dette vanskelig å forutse.

### **2.3.3 Oppsummering**

Ut ifra litteraturen som har blitt gjennomgått, var tillit et omdiskutert begrep med mange definisjoner. Vi valgte ut to definisjoner som vi så var benyttet flere ganger i litteraturen. Kort sagt betyr tillit at man skulle tro på at den andre parten handler for dens eget beste.

Videre viste gjennomgangen at tillit bidrar til flere fordeler i en relasjon, og den kan være med på å gi en forutsigbarhet i en relasjon (Biong og Nes, 2009; Mohr og Spekman, 1994; Stuart et al., 2009). Videre er tillit ansett til å være en nøkkelfaktor i nyetablerer relasjoner samt langsiktige relasjoner (E. Anderson og Weitz, 1989; Dwyer et al., 1987). Tillit er likevel skjørt ettersom det er vanskelig å opparbeide, og lett å miste (Spurkeland, 2009).

Når tillit er opparbeidet i en relasjon, kan også opportunisme forekomme (Wuyts og Geyskens, 2005). Opportunistisk adferd kan oppstå både bevist og ubevist, og er derfor vanskelig å forutse.



## 2.4 Gjensidig avhengighet

I dette delkapittelet skal vi gjennomgå hvorfor bedrifter er gjensidig avhengige av hverandre, og hvilken betydning det har for en relasjon. Vi vil også vise at produkttypen er med på å påvirke slike avhengigheter i relasjoner.

### 2.4.1 Gjensidig avhengighet mellom bedrifter

Det er ingen bedrifter som er 100% selvforsynt. Bedrifter er avhengige av leverandører som kan levere alt fra råmaterialer til delsystemer. Derfor er slike leverandørforhold fundamentale for en bedrifts drift. I mange bransjer kan det være vanskelig å finne gode substitutter på leverandørsiden, dette øker behovet for å ivareta gode relasjoner med eksisterende leverandører og kunder. Det kan på den måten dannes et avhengighetsforhold. Buchanan (1992) har definert avhengighet i en slik relasjon som «the extent to which a trade partner provides important and critical resources for which there are few alternative sources of supply».

Utfordringen med et slikt avhengighetsforhold, mener J. C. Anderson og Narus (1984), er når det oppstår ubalanse i relasjonen, der den parten som har mest makt, vil forsøke å utnytte sin posisjon. På denne måten blir det misforhold mellom partene. Slike forhold karakteriseres ved å ha mindre samarbeid og høyere konfliktnivå (Dwyer et al., 1987). I usymmetriske forhold kan det også argumenteres for at den ene parten kan opptre opportunistisk (ref. kap. 2.3.2) ved for eksempel å maksimere egen profitt. Dette kan også være tilfelle der det er mange alternativer til leverandører. En stor og sterk kunde kan ha som mål å velge leverandører ut ifra salgsprisen, og dette kan tvinge leverandører til å selge sine produkter til reduserte priser. Hvis leverandøren ikke får kontrakten, må de betale de ansatte som står uten arbeid. Mange bedrifter ser da heller fordelen i å få dekket disse kostnadene uten å ha fortjeneste til slutt. Selv om dette kan være tilfellet, kan man se i løpet av de siste tiår at kjøper-selger relasjonen har blitt mer komplekse. Det har vist seg at suksess og gjensidig avhengighet er nært korrelert (Buchanan, 1992; Ireton, 2007).

Gjensidig avhengighet kan være symmetrisk eller asymmetrisk forhold til makt og avhengighet samt frivillig eller ufrivillig. Uansett form, må det være en eller annen form for gjensidig avhengighet for at det skal være en relasjon (Thorbjørnsen og Breivik, 2002).

Selskaper stoler mer og mer på avanserte teknologiske leverandører, og fra leverandørens side øker behovet for kompetanse og ekspertise fra kunden. Derfor har flere bedrifter blitt oppmerksomme på at de yter dårligere hver for seg, enn hva de yter når de står sammen (Mohr og Spekman, 1994). Det viser seg at det fleste nære relasjoner og partnerskap, i dag bygges ut fra gjensidig avhengighet (Mohr og Spekman, 1994; Weele, 2010).

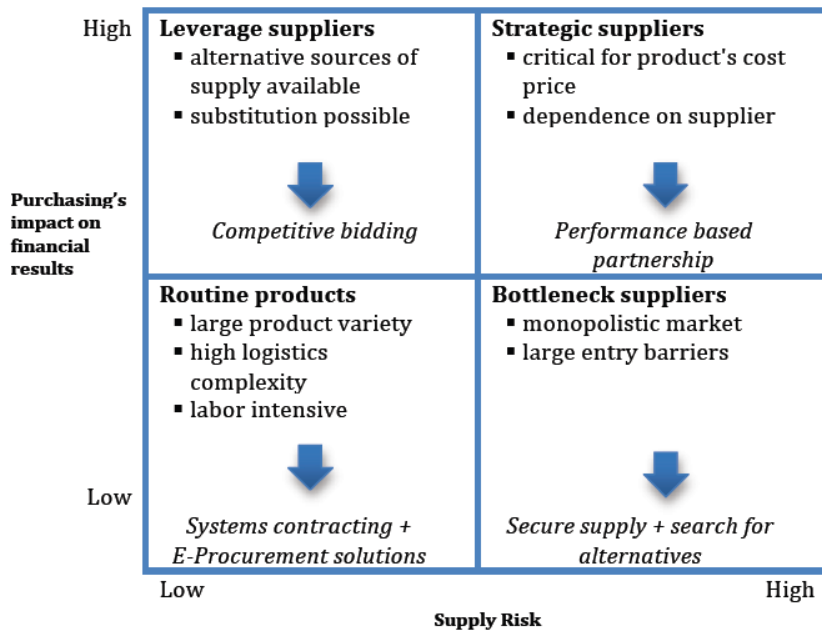
Ifølge Biong og Nes (2009) er det flere måter å utvikle gjensidig avhengighet, blant annet disse:

- Ved økonomisk avhengighet
- Ved behov for kompetanse og spesialtilpassede produkter eller tjenester
- Gjensidige spesifikke investeringer i forholdet
- Vanskeligheter med å skaffe alternative samarbeidspartnere med tilsvarende ressurser

Dette viser at det er flere måter å utvikle gjensidig avhengighet mellom bedrifter. Gjensidig avhengighet kan også oppstå med bakgrunn i flere av faktorene som er nevnt over.

## **2.4.2 Produkttypens betydning**

I hvilken grad en relasjon er gjensidig avhengig kan ha en sammenheng med produkttypen som kjøpes/selges. Noen produkter er standardiserte og enkle å få tak i. Leverandører som selger slike produkter kan være mange, og levere til mange. Mer komplekse skreddersydde produkter krever mer spesialkompetanse, og det er vanskeligere å få tak i. Det er også mulig at en kunde og leverandør må gå sammen for å utvikle produktet. Det er ikke bare produktet som påvirker hvordan et forhold mellom en kunde og leverandør er, men det kan gi en indikasjon på handlinger og betingelser for hvordan man skal oppnå en optimal relasjon. Weele (2010) har utarbeidet en modell som viser produktets betydning i en relasjon:



Figur 3 Leverandørens posisjon ut fra produkttype (Weele, 2010)

Figuren over viser at salg av rutineprodukter er typisk produkter som det finnes mange substitutter for. Leverandøren må enten levere et kvalitetsprodukt eller fokusere på lav pris. Etersom det finnes mange substitutter vil kjøperen ha mange alternativer, typisk vil relasjonen her være lav. Flaskehalsprodukter er av en mer kritisk art for en kjøper. Her kan leverandøren presse ledetiden og prisene opp, relasjonen vil være sterkere, men det vil være et asymmetrisk forhold. Med «leverage suppliers» menes leverandører som setter sammen flere produkter til et sluttprodukt etterspurt fra kunden. Det finnes ofte flere leverandører som kan gjøre det samme, men det er den leverandøren som kan sette sammen produktet til lavest pris som ofte vinner kontrakten. Stort sett vil kunden ha den fordelaktige posisjonen her. Hvis det er få leverandører som kan utføre denne byggingen, er relasjonen mer symmetrisk. For strategiske leverandører er relasjonen med kjøperen symmetrisk. Ofte er det avanserte produkter som lages i felleskap med kunden, og på denne måten får man et mer gjensidig avhengighetsforhold.

### 2.4.3 Oppsummering

Ut ifra den gjennomgåtte litteraturen innen gjensidig avhengighet, viste det seg at de fleste nære relasjoner og partnerskap i dag bygges ut fra gjensidig avhengighet (Mohr og Spekman, 1994;

Weele, 2010). Det var også flere måter som er med på å bygge gjensidig avhengighet mellom bedrifter (Biong og Nes, 2009)

For at bedrifter skulle kunne oppnå suksess og fremgang i en relasjon, viste det seg at gjensidig avhengighet var nødvendig (Buchanan, 1992; Ireton, 2007). Videre kan produkttypen som kjøpes/selges være med på å avgjøre hvor gjensidig avhengig en kunde er av en leverandør (Weele, 2010) .

Relasjoner som er preget av ubalanse kan resultere i mindre samarbeid og høyere konfliktnivå i en relasjon (E. Anderson og Weitz, 1989; Dwyer et al., 1987). Derfor kan gjensidig avhengighet være en viktig faktor som er med på å påvirke et samarbeid mellom en kunde og leverandør.

## **2.5 Kompetanse**

Teorikapittelets siste kapittel tar for seg begrepet kompetanse. Vi har innunder dette kapittelet fokusert på hvilken kompetanse en innkjøper og prosjektleder bør ha, ettersom de er viktige kontaktpunkter i de relasjonene vi tar for oss i denne avhandlingen.

### **2.5.1 Begrepet kompetanse**

Kompetanse kan forklares som: ”Evne eller kvalifikasjoner, f.eks. til å uttale seg, inneha en stilling eller treffe en beslutning” (Leksikon, 2009). Det vil da si at kompetanse ikke bare består av formell utdanning, men også andre faktorer som sosiale ferdigheter og forståelse.

Kompetansen som trengs til å inneha stillingen som innkjøper eller prosjektleder, er viktig i mange bedrifter. Om en ikke innehar den kompetansen som trengs for stillingen, kan det skape problemer for et samarbeid både internt og eksternt. Det er slik at en person som har ansvaret for et prosjekt, må kombinere flere ferdigheter for å utføre en tilstrekkelig god jobb (Weele, 2010). Det er ikke alle personer som innehar all kunnskap som er nødvendig, og de må derfor lene seg på andre personer internt, for å gjøre kunden eller leverandøren fornøyd. Derfor er en prosjektleder og innkjøper avhengige av å få til et godt samarbeid internt for å kunne samarbeide eksternt (Westhagen et al., 2008). Det er også noen tilfeller der bedrifter må samarbeide på tvers av organisasjoner for å få nok kunnskap til å kunne utføre et arbeid.

Vi vil videre gå nærmere inn på stillingene til en prosjektleder og innkjøper, og hvilken kompetanse de bør inneha for å kunne utføre et godt og tilstrekkelig arbeid.

### **2.5.2 Prosjektleder**

En prosjektleder har blant annet ansvaret for å ha oversikten over kostnadene, leveringstid, kvalitet og sikkerheten når et prosjekt skal gjennomføres. I tillegg har ofte prosjektlederen ansvaret for å delegere oppgaver innad i prosjektteamet og rapportere til kunde. I den sammenheng trenger en prosjektleder å inneha kompetanse for å kunne utføre alle disse arbeidsoppgavene. I Boken til Westhagen et al. (2008) har de oppsummert hvilken kompetanse en prosjektleder bør ha:

- Fagkunnskap innen de aktuelle områdene
- Kunnskap om prosjektadministrasjon
- Evne til å motivere medarbeidere
- Kommunikasjonsevne

Prosjektlederen kan møte mange utfordringer gjennom et prosjekt, spesielt der de tekniske utfordringene er store. Da er det viktig at en prosjektleder sørger for å ha ressurser og kompetanse som er nødvendig for å løse eventuelle problemer som kan oppstå. Det er også vel så viktig at prosjektlederen kan kommunisere og samarbeide både internt med ansatte og eksternt med kunder. Derfor kan prosjektlederen ha en stor påvirkning på om et prosjekt blir vellykket eller ikke.

### **2.5.3 Innkjøper**

En innkjøper utfører alle de aktivitetene som inngår i arbeidet med å skaffe varer og tjenester til produksjonseenheter eller varelager. Dette innebærer å avdekke behov, velge leverandør, kalkulere pris, spesifisere innkjøpet, utarbeide en kontrakt og følge opp leverandøren. Denne innkjøpsprosessen har Bjørnland et al. (2001) beskrevet i syv trinn, og er illustrert i tabellen under:

Tabell 2 innkjøpsprosessen (Bjørnland et. al. 2001)

<b>Innkjøpsprosessen</b>	
1. Utvikle innkjøpsspesifikasjonen	Bestemme kvantitet og kvalitet, identifisere alternative varer.
2. Valg av leverandør	Kartlegge potensielle leverandører, utarbeide anbudsinformasjon, motta og analysere tilbudene.
3. Kartlegg riktig pris	Kartlegg de indirekte kostnadene ved innkjøpet.
4. Utarbeid innkjøpsordre	Spesifisere kontrakt.
5. Følge opp leverandøren	Kontroller at leveringsdatoer og at tider blir holdt.
6. Motta og aksepter varer	(Mottakskontroll)
7. Godkjenning av leverandørens faktura	Sjekke faktura i henhold til avtaler og resultat av mottakskontroll.

De første trinnene i tabellen over er gjerne de mest krevende, ettersom produktet som skal kjøpes, skal spesifiseres. Derfor kreves det forståelse og kompetanse for å spesifisere produktet som skal kjøpes inn. Når produktet er spesifisert og leverandøren er valgt, kreves det at innkjøperen følger opp produktet helt til det er ferdig. Innkjøpsprosessen vedvarer derfor helt til produktet er levert og fakturaen fra leverandøren er godkjent.

Denne innkjøpsprosessen vil variere etter størrelsen på bedriften, der mindre bedrifter ofte har en mindre omfattende innkjøperstilling. Uansett størrelsen på bedriften, kreves det at innkjøperen innehar den kompetansen som trengs for å utføre arbeidet tilstrekkelig. Det vil også si at en innkjøper trenger forståelse og kommunikasjonsferdigheter. Innkjøperen skal kunne kommunisere med ansatte internt for å få nødvendig informasjon, og eksternt med leverandøren for å kontrollere at produksjonen går som forventet. Samtidig bør innkjøperen ha kompetanse om produktet, for å kunne bistå ved eventuelle problemer som kan oppstå hos leverandøren. Hvis innkjøperen ikke har den nødvendige produktkompetansen, må vedkommende kunne benytte seg

av ansatte internt som har denne kunnskapen. Derfor er innkjøperen et viktig ledd mellom egen bedrift og leverandøren.

#### **2.5.4 Oppsummering**

Kompetanse ser vi på som spesielt viktig ettersom denne avhandlingen tar utgangspunkt i relasjoner som opererer i kunnskapsintensive miljøer. Når vi tar for oss kompetanse, mener vi alt fra formell utdanning til sosiale ferdigheter og forståelse.

Vi har spesielt sett på hvilken kompetanse en innkjøper og prosjektiler bør ha for å kunne utføre sitt arbeid tilstrekkelig. Hvis en innkjøper eller prosjektleder mangler kompetanse, og heller ikke vet å benytte seg av interne ressurser, kan det være med å påvirke et samarbeid både internt og eksternt.

# Kapittel 3

## Metode



## 3. Metode

---

Inn under dette kapittelet vil vi gi en fremstilling av de metodiske valgene som ligger til grunn for denne avhandlingen. Valgt av metode må sees i forhold til undersøkelsens formål, teoretiske perspektiver og modellen som anvendes. En annen vesentlig faktor er forskerens kompetanse og tilgjengelige ressurser (Gotvassli, 1999). God forskning er ikke bare knyttet til forskerens status, men i hvilken grad forskeren gir klarhet i det forholdet som blir undersøkt (Dalland, 2000).

Først vil vi redegjøre for valg av metode, forskningsdesign, valg av kontekst og bakgrunnen for utvelgelse av informanter. Videre vil vi gjennomgå datainnsamlingsmetode, gjennomføringen av intervjuene, og til slutt bearbeiding av datamaterialet og metodisk kvalitet.

### 3.1 Valg av metode

Formålet med denne studien er å se på hvilke myke faktorer som er av betydning for et godt samarbeid mellom innkjøper og prosjektleder. Dette kan gjøres på to måter, enten kvalitativt eller kvantitativt. Kvantitativ metode går i bredden, og har som hensikt å formidle forklaringer. Videre kan informasjonen formes til målbare enheter, som gir muligheten for statistiske beregninger (Dalland, 2000). Forskeren studerer ikke enkeltmennesket, men søker heller å identifisere relasjoner mellom variabler som forklarer atferd som definerer spesifikke populasjoner eller individer (Borland Jr, 2001). Ved bruk av kvalitativ metode er det et ønske fra forskeren sin side om å studere fenomenet i deres naturlige miljø, der forskeren prøver å forstå eller tolke fenomener ut fra den mening folk gir den (Denzin og Lincoln, 1994). Videre mener Denzin og Lincoln (1994) at kvalitative studier ble skapt ut ifra ønsket om å forstå «den andre».

Kvalitativ metode er blant annet bygget på den ontologiske forutsetningen som sier at «det eksisterer mange virkeligheter». Det betyr at alle individer har egne tolkninger og formeninger om virkeligheten, det omfatter både forskeren og informantene. Videre betyr det at hver kvalitativ forskning kan gi noen svar, men ikke et svar som gjelder for alle (Nilssen, 2012). Forskjellen mellom de forskjellige metodiske tilnærmingene kan beskrives som forskjellen mellom det induktive og deduktive. Induktiv tilnærming benyttes ofte i kvalitative studier for å utvikle ny

teori, mens en deduktiv tilnærming benyttes ofte i kvantitative studier der formålet er å teste etablert teori (Dubois og Gadde, 2002; Mehmetoglu, 2004; Thagaard, 2002).

Hvilke faktorer som er av betydning i en relasjon mellom innkjøper og prosjektleder, har det blitt gjort begrenset med forskning på. Likevel har litteraturen gitt oss noen indikasjoner på hvilke faktorer som kan være med på påvirke et samarbeid mellom en leverandør og en kunde (E. Anderson og Weitz, 1989; Mohr og Nevin, 1990; Mohr og Spekman, 1994; Morgan og Hunt, 1994). På bakgrunn av dette var det derfor naturlig for oss å benytte et utforskende design. Vårt valg av metode ble derfor kvalitativ metode med en induktiv tilnærming. Det vil si at vi ønsker å trekke en slutning av datamaterialet/erfaringene som kan bidra til mer kunnskap og om mulig lede inn til teori på feltet, med bakgrunn i teorien som allerede eksisterer.

Kvalitativ og kvantitativ metode har ofte i litteraturen vært beskrevet som gjensidig utelukkende, men det har i senere tid vist seg at det kan være fordelaktig å kombinere metodene (Borland Jr, 2001; Yauch og Steudel, 2003). Dette ville styrket denne avhandlingen ettersom det ville redusert mulige svakheter ved vårt design. Siden vi har begrensninger i tid og ressurser, er det derfor ikke mulig å gjøre begge deler.

## **3.2 Valg av forskingsdesign**

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Designet som blir valgt, avhenger av kunnskapen på området, og hvilke mål som er satt med hensyn på å analysere og forklare sammenhenger (Mehmetoglu, 2004). Formålet med denne studien og problemstillingen legger føringer for designet som blir valgt. Innenfor litteraturen er det tre ledende design. Deskriptivt (beskrivende), kausalt (årsak-virkning sammenheng) og eksplorativt (utforskende) (Gripsrud et al., 2004).

Et deskriptivt design er en mer formell og strukturert prosess, der formålet er å beskrive eller finne sammenhenger mellom variabler (Mitchell og Jolley, 2012). Kausalt design har med formål om å finne årsaks-virkningssammenheng mellom variabler. Kausalitet er påvist der det kan påvises at en hendelse blir påvirket av en annen hendelse (Johannessen et al., 2006). Ved bruk av eksplorativt design har forskeren et ønske om å undersøke et fenomen nærmere. Ofte har forskeren mindre informasjon og meninger på området, og har derfor heller ingen teoretisk

modell som utgangspunkt. Hovedformålet med eksplorativt design er å forså og tolke fenomenet på best mulig måte (Gripsrud et al., 2004).

Ut ifra den nevnte litteraturen mener vi at problemstillingen i denne oppgaven vil best bli besvart ved bruk av et eksplorativt design. Vi vil karakterisere denne avhandlingen som en startfase for en større forskning, og eksplorativt design blir ofte anvendt i en slik sammenheng. Med relativt beskjeden kunnskap på området og behov for fleksibilitet, vil vi med eksplorativt design også ha mulighet til å undersøke mange ideer og teorier innenfor forskningsområdet.

Et sentralt kriterium for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres er tidsperspektivet. Noen undersøkelser utføres på et tidspunkt, tverrsnittsundersøkelser, mens andre undersøkelser gjennomføres over lange tidsperioder, longitudinelle undersøkelser. Forskjellen mellom disse to perspektivene er beskrevet av Ringdal (2013) som «forskjellen mellom levende film og stillbilder». Longitudinelle undersøkelser har for formål å beskrive og forklare stabilitet og endring, mens tverrsnittundersøkelse har som formål å gi et øyeblikksbilde (Ringdal, 2013). Ved valg av tverrsnittundersøkelser vil det være vanskelig å se endringer i adferd eller trekke konklusjoner i tid (Johannessen et al., 2006), men det har ikke denne studien til formål å gjøre.

På bakgrunn av denne avhandlingens mål og rammer vil vi gjøre innsamling av data i et relativt begrenset tidsrom, derfor anses tverrsnittdesign for å være mest passende. Vi ønsker allikevel å påpeke at et longitudinelt design har sine fordeler gjennom å kunne gi en mer dyptgående innsikt og redegjøre for eventuelle endringer innenfor et forskningsområde. Det vil derfor kunne være aktuelt for oppfølgende studier av gjeldene tematikk. Formålet er med denne avhandlingen er ikke å kartlegge eventuelle endringer for hva som er av betydning for et god samarbeid. Formålet er å kartlegge hva som anses som de myke faktorene i dag.

### **3.3 Valg av kontekst**

Med utgangspunkt i vår problemstilling er det mange forskjellige bransjer vi kunne henvendt oss til, men vårt valg falt på Subsea-bransjen. Det er flere grunner til at vi har tatt dette valget. Vi har begge to fulgt mastergradslinjen i industriell økonomi ved Høgskolen i Buskerud som har et tett samarbeid med industrien i Kongsberg. Vi har derfor hatt flere lærere som har introdusert- og vekket vår nysgjerrighet på dette fagområdet.

Organisasjoner som opererer i Subsea-bransjen har ofte flere tusen underleverandører, alt etter størrelsen på bedriften. Utstyret som blir produsert er avansert, og ofte av den kritiske art, eventuelle feil kan lede til enorme kostnader. Det er derfor et økende fokus på verdikjeden i disse bedriftene. Det er rett og slett ikke rom for feil, og derfor tilbyr store selskaper som FMC Technologies kurs til underleverandører som heter «right at first time».

For å få en oversikt over Subsea-bedrifter valgte vi å se på Subsea Valley, som har mange aktuelle subsea-bedrifter som medlemmer. Med dette som utgangspunkt vil vi innenfor denne næringsklyngen finne relevante innkjøpere og prosjektledere som er i kunnskapsintensive miljøer der gode relasjoner er ytterst viktig. Det er akkurat derfor denne bransjen kan være særdeles interessant når vi skal studere viktigheten av faktorer som kan være av betydning for et godt samarbeid mellom innkjøper og prosjektleder. Vi vil gå litt nærmere inn på subsea-bransjen i neste avsnitt.

### **3.3.1 Subsea-bransjen**

Subsea-bransjen utvikler og leverer utstyr til den delen av olje- og gassindustrien som finner sted på havbunnen (UTF, 2014), og det var ikke før på begynnelsen av 1990-tallet at det ble vurdert å benytte seg av slik undervannsteknologi. Det var et fokus på enklere og mer kostnadseffektive løsninger i bransjen. Mot slutten av 1990 tallet ble undervannsteknologien mer vanlig både i Norge og internasjonalt, og dermed ble kostnadene på undervannsteknologien lavere. Statoil startet sin undervannsteknologi med gullfaksfeltet for 25 år siden, frem til da var det en plattform plassert for hvert funn. Ved å benytte seg av subsea-produksjon vil byggekostnadene bli lavere, og ressursene påkrevd for drift av plattformene vil bli redusert ettersom det da bare vil være et behov for få plattformer. Med subsea-teknologi er det nå mulig å sende olje og gass direkte til fabrikk på land, samtidig kan olje, gass og vann bli separert på havbunnen. Et eksempel på dette er snøhvitfeltet som sender gass med gassrørledning direkte til Melkøya fra havbunnen. I dag er dette verdens lengste flerfase-rørledning (Statoil, 2014; UTF, 2014).

I dag har teknologien kommet så langt at tradisjonell og subsea-produksjon likestilles, og flere og flere utbygginger benytter seg av subsea-produksjon (Statoil, 2014). Tall fra UTF (2014) viser at 70% av all oljeproduksjon foregår på land, 30% til havs, av dette produseres 9% Subsea. Det vil

imidlertid bli et større fokus på Subsea-produksjon fremover. Statoils mål for undervannsteknologien er å ha en fabrikk på havbunnen. Derav kommer Statoils slagord «Longer, Deeper, Colder» (Statoil, 2014).

En av grunnene til at subsea-teknologien har kommet så langt, er investeringen i forskning og samarbeid med både institusjoner og leverandører. Det er en rekke høyskoler og universiteter som samarbeidet med industribedrifter, og på denne måten kan man utarbeide studieretninger som tilfredsstillende de behovene som bransjen etterspør. Et eksempel på dette er mastergradslinjene industriell økonomi ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. For å optimalisere produksjonen av utstyret til havbunnen, er bedrifter avhengig av hverandre. Det er umulig for en bedrift å spesialisere seg på alle områder. Derfor blir behovet for samarbeid og relasjoner ytterst viktig. I den sammenheng har det oppstått næringsklynger og samarbeidsprogrammer som blant annet Subsea Valley.

Subsea Valley er en næringsklynge som består av bedrifter i hovedsak fra Østlandet. Her er alt fra store bedrifter som leverer komplette systemløsninger til mindre nisjebedrifter. Hovedformålet til Subsea Valley er som følger: «Subsea Valley er en næringsklynge som gjennom samarbeid og kompetanseheving styrker medlemmenes konkurransevne både nasjonalt og internasjonalt. På denne måten settes bedriftene i stand til å ta en større del av leveransene til olje- og gassmarkedet»(2014).

### **3.4 Datainnsamlingsmetode**

Formålet med kvalitativ forskning er å få innsikt i respondentens handlinger, tanker, kunnskap, holdninger, følelser og opplevelser innenfor forskningsområdet. Det blir stadig utviklet nye datainnsamlingsmetoder innenfor kvalitativ forskning, men slik vi ser det, er det fortsatt fire dominerende metoder: Intervju, observasjon, dokumentanalyse og feltarbeid (Brinkmann og Tanggaard, 2012; Johannessen et al., 2006; Mehmetoglu, 2004).

Vi har her valgt intervju som datainnsamlingsmetode. Fordelen med intervju er vi kan innhente kunnskap om forskningsområdet med en gang, istedenfor ved observasjon der man må bruke lang tid i felten. Vi vil også få innsikt i hva respondentene er opptatt av. Vi har valgt å benytte i halvstrukturert intervjuer med forhåndsbestemte temaer der rekkefølgen kan bestemmes

underveis (Thagaard, 2002). På denne måten kan vi følge informantens fortelling, men likevel ha en mer åpen dialog med informantene som gir rom for reflektering og tolkning under intervjuene.

### **3.4.1 Utvalg av informanter**

Å velge informanter betyr å velge ut hvem som skal undersøkes (Johannessen et al., 2006). Vår utvelgelsesstrategi har vært kriterier-strategien (Mehmetoglu, 2004), dvs. at vi velger respondenter ut ifra noen kriterier, her stillingskriteriet. I denne sammenheng er dette innkjøpere og prosjektledere. I en verdikjede mellom to kommersielle enheter i subsea-bransjen er kontakten mellom en innkjøper og prosjektleder den mest bruke kontaktflaten. Derfor ønsker vi å ta utgangspunkt i relasjonen mellom en innkjøper og prosjektleder, for å undersøke hva som er av betydning for å oppnå et godt samarbeid. Ved å se på begge sidene av relasjonen vil dette gjøre forskingen mer kompleks og nyansert. Vi ønsker med dette å få en beskrivelse av hva som ser ut til å være et godt samarbeid for begge parter, samtidig som vi kan belyse eventuelle forskjeller blant informantene.

Innenfor kvalitativ forskning er det i praksis ikke satt en fast ramme for hvor mange intervjuer som skal utføres (Pratt, 2009). Ifølge Guest et al. (2006) vil det være vanskelig å avgjøre hva som er et passende antall hvis informantene kommer fra en relativt heterogen gruppe, eller hvis kvaliteten på datamaterialet er svakt. Derfor vil et naturlig stoppested være når informantene gjentar seg, eller når vi ikke innhenter ny informasjon. Antall intervjuer kommer varierer også ut ifra hvilket spørsmål forskeren forsøker å besvare (Pratt, 2009).

Vi har tatt utgangspunkt i 8 intervjuer, 4 intervjuer med innkjøpere og 4 intervjuer med prosjektledere. Innkjøperne som ble intervjuet kommer fra mellomstore til store bedrifter, mens prosjektlederne kommer fra både små, mellomstore og store bedrifter. Regjeringen (2014) definerer små bedrifter når de har inntil 20 ansatte, og mellomstore når de har mellom 20 og 100 ansatte.

Årsaken til denne fordelingen, er at vi ikke ser det like relevant å innhente informasjon fra innkjøpere i mindre selskaper. Behovet for sterke relasjoner mellom innkjøper og leverandør i mindre bedrifter er ikke like kritisk i motsetning til innkjøp i store bedrifter, der utstyret som blir kjøpt kan være verdt opptil flere titalls millioner. Vi er også interessert i innkjøpere som jobber i

store nok firmaer der innkjøpene er mer av den kritiske art. Det er sjeldent at innkjøpere i små bedrifter har de samme utfordringene knyttet til innkjøp. Når det kommer til prosjektledere, mener vi at prosjektledere fra både små og store firmaer er like relevante for vår avhandling. Hvis en bedrift leverer en utstyr innenfor subsea-bransjen er kravet til utstyret stort sett det samme.

Ved utvelgelsen av informanter benyttet vi oss av medlemslisten til Subsea Valley. Selv om medlemslisten er lang er det likevel mange av disse medlemmene som ikke er relevante for vår avhandling. Blant annet finnes det mange støtteorganisasjoner som advokatfirmaer, revisjonsselskaper og utdanningsinstitusjoner.

I prosessen med å innhente informanter, kontaktet vi relevante bedrifter via telefon. Noen bedrifter hadde vi lite eller ingen kjennskap til fra før, mens i andre bedrifter hadde vi noen kjente kontaktpersoner med stor innsikt i bransjen. Disse kontaktpersonene var behjelpelige med å finne passende informanter som var villige til å delta i denne studien. Vi erfarte at det er nokså utfordrende å skaffe informanter uten en form for kontaktperson. Det resulterte i avslag fra flere bedrifter. Det er ikke en ukjent utfordring at forskere kan ha problemer med å rekruttere informanter til forskning og undersøkelser. Thagaard (2002) viser til et eksempel der bedrifter ikke var interessert i å ha forskere på besøk. Derfor måtte forskerne endre sin strategi ved å benytte seg av tidligere bekjente. Disse tidligere bekjente ble viktige «døråpnere» for å få tilgang til bedrifter. I noen grad har vi også måttet benytte oss av en slik fremgangsmåte.

Et fellestrekk ved rekruttering av informanter var at alle hadde mangel på tid til disposisjon. Vi så oss derfor nødt til å begrense oss i forhold til intervju tiden. Informantene som vi henvendte oss til ble opplyst om at intervjuene ville strekke seg fra 30-60 minutter.

I tabellen under har vi gitt en oversikt over omsetningen i 2012 og antall ansatte til informantens bedrifter.

*Tabell 3 Oversikt over omsetning 2012 og antall ansatte (tall i 1000)*

<b>Stilling</b>	<b>Firma</b>	<b>Omsetning 2012 (Kr)</b>	<b>Antall ansatte</b>
Innkjøper	I1	10 161 176	3616
Innkjøper	I2	3 492 996	788
Innkjøper	I3	10 161 176	3616

Innkjøper	I4	5 000 000	2000
Prosjektleder	P1	43 084	11
Prosjektleder	P2	10 161 176	3616
Prosjektleder	P3	206 074	114
Prosjektleder	P4	20 308	20

Kilde: Proff.no

Ut ifra tabellen kan man se at omsetningen er generelt høy blant informantenes bedrifter. Det skal også nevnes at tallene vi fant for firma I4 illustrerer omsetning og antall ansatte for hele bedriften, ettersom vi ikke klarte å finne tall for den lokale avdelingen vår informant tilhørte. Utvalget vårt består også av tre informanter fra samme firma, men pga. størrelsen på bedriften har vi sørget for å innhente informanter fra forskjellige avdelinger.

### 3.4.2 Intervjuet

I arbeidet med andre mennesker er samtalen det viktigste redskapet. En forsker må benytte seg av sine menneskelige og faglige ressurser når en skal utføre et intervju. Det er like viktig å forstå situasjonen, som det å gjøre seg forstått. Intervjuet gir forskeren en privilegert tilgang til en persons opplevelser og meninger (Brinkmann og Tanggaard, 2012).

Det er ulike måter å utføre et intervju på. Mest vanlig er ansikt til ansikt mellom en forsker og en informant. Det er også mulig å intervjuer i grupper (store og små), via internett og over telefon. Med de utvalgte informantene som hadde generelt begrenset med tid, så vi det ikke mulig å utføre gruppeintervjuer, samtidig mener vi det er fordelaktig å utføre intervjuene med en informant av gangen. Dette vil forhåpentligvis føre til at informantene er mer komfortable slik at de vil åpne seg mer under intervjuene.

Før intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide. En intervjuguide kan være mer eller mindre styrende for selve intervjuet, og mer eller mindre detaljert avhengig av forsknings formål. Intervjuguiden er en tematisk ramme som man ønsker at intervjuet skal holde seg innenfor (Brinkmann og Tanggaard, 2012). Guiden ble bygd opp med temaer vi mente var relevante ut ifra den gjennomgåtte teorien, samt en del åpne spørsmål. Det betyr ikke at temaene eller spørsmålene skal følges slavisk, men at de kan benyttes (Ringdal, 2013). Om ikke informanten



kommer inn på de aktuelle temaene selv, må vi følge intervjuguiden i større grad. Vårt ønske var at informantene skulle fortelle relativt fritt under intervjuene. Fordelen er at vi får en fin balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Likevel kan dette kan gi oss noen utfordringer når vi skal sammenligne svarene opp mot andre svar fra informanter. Vi kommer ikke til å sammenligne direkte, men vi vil lete etter mønstre i datamaterialet som vil gi oss en forståelse under analysen. Som forsker har vi en form for påvirkningskraft hos informantene, det er derfor viktig at vi er oppmerksomme på dette og forsøker å eliminere det. Vi vil også benytte oss av en lydopptaker under intervjuene slik at vi kan gå tilbake til intervjuene i etterkant å lytte og transkribere innholdet.

Kvaliteten på det som blir samlet inn, er også avhengig av kommunikasjonsevnen til forskeren. Forskeren bør søke å skape et tillitsforhold mellom forsker og informant. I denne prosessen er forskeren et slags instrument, ettersom forskeren selv både påvirker og blir påvirket gjennom forskningsprosessen (Nilssen, 2012). En forsker er også bare et menneske, det er derfor rom for feil og forutinntatthet. Det er gjentatte ganger opplyst i litteraturen om forutinntatthet hos en forsker (Johannessen et al., 2006; Mehmetoglu, 2004; Nilssen, 2012), også kalt «researcher bias». «The problem with qualitative research is that the researcher find what they want to find, and then write up their results» (Johnson, 1997). Dette problemet kan fort oppstå ved mangel på faste oppskrifter, og/eller et behov for at forskeren tilpasser seg det uforutsette. Vi ønsker å unngå en slik fallgrube, og håper unngå dette med forskertrianglering og støtte fra veileder. Ved å benytte oss av forskertrianglering gjennom hele prosessen, vil vi kunne kryssjekke observasjonene som er gjort, for på denne måten å forsikre oss om at de forstås likt (Johnson, 1997).

### **3.4.3 Ethiske overveielser og personvern**

For å sikre at etiske forhold ivaretas i forskningsprosessen er det utarbeidet forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Disse retningslinjene er utarbeidet av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), og ligger tilgjengelig på [etikkom.no](http://etikkom.no). NESH er anerkjent, og brukes av enkeltforskere, personvernombudet for forskning, og datatilsynet når de skal vurdere etiske forhold ved forskning. Retningslinjene er delt inn i seks forskjellige grupper med 47 underpunkter. Disse

punktene er noe vi ønsker å være bevisst på gjennom hele denne forskningsprosessen. Samtidig ønsker vi å følge Dalland (2000) sin sjekkliste som oppsummert består av noen punkter:

- I forberedelsen til intervjuet bør det foreligge en skriftlig beskrivelse av hva det innebærer å delta, samt generelle opplysninger om studiet. I møtet med informanten bør man gå igjennom at informasjonen er forstått, og bekrefte dette med informantens underskrift.
- Den som deltar i intervjuundersøkelsen har krav på anonymitet.
- Intervjupersonen skal gjøres oppmerksom på taushetsplikt om opplysninger som vi får under undersøkelsen. Personopplysningsloven sier at opplysningene bare kan brukes slik det er nødvendig for forskingsarbeidet.

Ettersom vi skal behandle personopplysninger ved hjelp av datamaskin, sendte vi inn et meldeskjema til personvernsforbundet samt et utfylt informasjonsbrev. Dette informasjonsbrevet og utfylt skjema ble sendt 26.2.2013. Dessverre tok godkjenningen lenger tid enn antatt, og vi så oss nødt til å starte prosessen med å innkalle informanter. Med gjentatte forsøk på å få forgang i prosessen fra personvernsforbundet fikk vi godkjent prosjektet 19.3.2014.

### **3.5 Gjennomføring av intervjuene**

Vi gjennomførte intervjuene med prosjektledere og innkjøpere i mars 2014. Tid og sted ble avtalt i forkant via telefon og e-post, samtidig fikk de generell informasjon om prosjektet. Av forskjellige årsaker hadde ikke begge mulighet til å delta på alle åtte intervjuene. Fem intervjuer ble utført sammen, og tre ble utført av én av oss.

Vi startet alle intervjuene med å gå kort igjennom forskningsprosjektet og skjemaet for informert samtykke. Deretter ble lydopptakeren startet. Det korteste intervjuet tok i underkant av 27 minutter, mens det lengste varte i 59 minutter. Som nevnt tidligere, hadde ikke alle informantene satt av like mye tid for å gjennomføre intervjuet, likevel følte vi ikke at noen av intervjuene var preget av dette. Det er ikke lengden på intervjuene som er avgjørende for denne avhandlingen, men heller informasjonen og kvaliteten på datamaterialet. Underveis i intervjuene kom vi med oppfølgingsspørsmål for å utdype informasjonen om et tema. På slutten av hvert intervju foretok vi en kort oppsummering basert på våre notater og oppfatninger. Etter oppsummeringen ble

lydopptakeren stoppet. Selv om vi benyttet oss av en lydopptaker under intervjuene, er vår oppfatning at informantene glemte lydopptakeren relativt raskt.

Svakheter knyttet til intervjuer kommer ofte av uklare forskningsspørsmål eller at informantene svarer på noe annet enn det er spurt om (Krumsvik, 2014). Vi forsøkte å løse denne problematikken ved å forberede spørsmålene godt i forkant, og ha alternative formuleringer klare hvis informanten var usikre på spørsmålene. I de tilfellene der informanten svarte på noe annet enn det de ble spurte om, var vi raske på å lede tilbake til hovedspørsmålet. Under intervjuene prøvde vi heller å være en samtalepartner enn praktisk intervjuer.

Under intervjuene merket vi oss at informantene reflekterte forskjellig på spørsmålene, selv om alle stort sett vektla det samme til slutt. Dette kan blant annet komme av at informantene hadde forskjellig bakgrunn og forståelse for forskningsområdet. Av evaluering i ettertid burde vi kanskje vært enda mer forberedt, slik at vi kunne vist til flere eksempler og mulig oppnå ytterligere refleksjoner blant informantene.

## **3.6 Bearbeiding av datamaterialet**

Etter endt intervjuprosess begynner arbeidet med å bearbeide og analysere materialet. Formålet med analysen er å få klarhet i hvilke kategorier, sammenhenger og antagelser som informantene har om forskningstemaet (MacCracken, 1988).

Innenfor litteraturen finnes det ingen godkjente standarder for hvordan datamaterialet i kvalitativ forskning skal analyseres (Halcomb og Davidson, 2006; Mehmetoglu, 2004; Pratt, 2009; Ringdal, 2013; Yin, 2011). Ifølge Pratt (2009) er heller ikke dette noe som forskere prøver å oppnå, ettersom kreativiteten er styrken ved kvalitativ forskning. Videre vil det utredes for arbeid og overveielser i tilknytning til analysen av datamaterialet.

### **3.6.1 Transkribering**

Transkribering er en tidkrevende del av analysen, der en time opptak kan ta flere timer å transkribere (Nilssen, 2012). Transkribering er selve prosessen der tale reproduseres til tekst

(Halcomb og Davidson (2006)). Selv følte vi at denne prosessen gikk relativt greit, selv om det tok oss mange timer å transkribere alle intervjuene.

Vi har valgt å transkribere intervjuene selv. Fordelene med å transkribere selv er at vi underveis kan notere oss viktige poeng og ideer til koding. En annen fordel er at vi kjenner konteksten til intervjuet som vil være med på å redusere mulige feiltolkninger, samtidig som vi blir godt kjent med datamaterialet. Transkriberingen ble foretatt så raskt som mulig etter endt intervju. Vi transkriberte ord for ord, men utelatte bekreftelser fra vår side som «mm» og «ja» der informanten snakket. Transkriberingen blir med dette mindre oppstykket, og lettere å lese.

### **3.6.2 Koding**

Koding er en prosess ifølge (Thagaard, 2002) der man kan: «reflektere over hva materialet handler om, og kan benyttes til å formulere begreper som er relevante for de temaene teksten gir informasjon om». Hvilke kategorier og kodeord som blir benyttet, er avhengig av forståelsen forskeren har, og hvilke valg som blir gjort på bakgrunn av forskningsspørsmålet (Johannessen et al., 2006).

Vi benyttet forskertrianglering under analysen av datamaterialet. Med forskertrianglering menes der to eller flere forskere benyttes for å analysere det samme datasettet (Mehmetoglu, 2004). Med bare en forsker involvert, er faren større for at analysen blir styrt av subjektive holdninger.

For ikke å miste sammenhengen i datamaterialet kodet vi først i bredden, dvs. at vi at vi merket lengre avsnitt i teksten. Dette gjentok vi flere ganger for å unngå at kodene ble overflatiske. Temaene i intervjuguiden ble sentrale for våre kodevalg.

## **3.7 Metodisk kvalitet**

Et sentralt metodisk spørsmål er hvor relevant datamaterialet er for problemstillingen, og om nøyaktigheten ved fremskaffelse og bearbeidelsen av data er godt nok gjennomført. Dette har med metodisk kvalitet å gjøre. For å vurdere den metodiske kvaliteten i vår studie ønsker vi i dette avsnittet å reflektere over hvordan datainnsamlingen har foregått, og hvordan vi anvender informasjonen fra feltet.

Innenfor kvantitativ forskning benyttes begrepene reliabilitet og ulike validitetsformer som kriterier for metodisk kvalitet (Johannessen et al., 2006). Det er et omstridt tema om hvorvidt kvalitative og kvantitative metoder kan vurderes ut ifra samme kvalitetskriterier. Årsaken til dette ligger blant annet i formålet ved bruk av kvalitative og kvantitative metode (LeCompte og Goetz, 1982).

Det har vært mange bidrag for evaluering av kvalitativ forskning. Johnson (1997) har konstruert fem validitetsformer innenfor kvalitativ forskning: (1) beskrivende validitet, (2) fortolkende validitet, (3) teoretisk validitet, (4) intern validitet og (5) ekstern validitet. Videre presenterer Maxwell (1992) en lignende måte å se på validitet gjennom beskrivende, evaluerende, teoretisk og fortolkende validitet. I boken «Handbook of qualitative research» viser Denzin og Lincoln (1994) til ulike kriterier som kjennetegner forskjellige paradigmer innen forskning, disse illustrert i tabell under:

Tabell 4 fra Denzin og Lincoln (1994)

<i>Paradigm/Theory</i>	<i>Criteria</i>	<i>Form of Theory</i>	<i>Type of Narration</i>
Positivist/postpositivist	internal, external validity	logical-deductive, scientific, grounded	scientific report
Constructivist	trustworthiness, credibility, transferability, confirmability	substantive-formal	interpretive case studies, ethnographic fiction
Feminist	Afrocentric, lived experience, dialogue, caring, accountability, race, class, gender, reflexivity, praxis, emotion, concrete grounding	critical, standpoint	essays, stories, experimental writing
Ethnic	Afrocentric, lived experience, dialogue, caring, accountability, race, class, gender	standpoint, critical, historical	essays, fables, dramas
Marxist	emancipatory theory, falsifiable, dialogical, race, class, gender	critical, historical, economic	historical, economic, sociocultural analysis
Cultural studies	cultural practices, praxis, social texts, subjectivities	social criticism	cultural theory as criticism

Som vist av tabellen over, opererer Denzin og Lincoln (1994) med kriteriene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet innen konstruktivistisk teori som ofte benyttes innen kvalitative studier. Andre kriterier, intern og ekstern validitet, er gjeldene innen positivistisk teori og kvantitativ forskning.

Ut ifra litteraturen er det mange forskjellige måter å vurdere kvaliteten til en kvalitativ studie. Derfor er det viktig at vi som forskere reflekterer over vår fremgangsmåte gjennom hele denne avhandlingen og dokumenterer underveis (Yin, 2011). Hvilke kvalitetskriterier som skal bli benyttet, bør ta utgangspunkt i hva som er relevant for den aktuelle avhandlingen. Vi har derfor valgt å gjennomgå Denzin og Lincoln (1994) sine fire validitetskriterier for kvalitativ forskning.

### **3.7.1 Troverdighet og pålitelighet**

Troverdighet går ut på om forskningen utføres på en tilstrekkelig måte, mens pålitelighet er referere til datamaterialets gyldighet i forhold til problemstillingen som skal belyses (Johannessen et al., 2006; Ringdal, 2013; Thagaard, 2002).

For å styrke denne oppgavens troverdighet og pålitelighet, har vi nøye gjennomgått den metodiske litteraturen for å finne den mest hensiktsmessige veien for vår metodiske fremgangsmåte. Vi har også vist til våre refleksjoner og valg gjennom hele avhandlingen.

Når informantene skulle innsamles, kontaktet vi bedrifter direkte og via kontaktpersoner, der vi beskrev kriteriene for utvalget. Vi mener at informanter bestående av innkjøpere og prosjektledere vill gi oss tilgang til relevant og fersk informasjon om dagens relasjoner. Ettersom vi ikke hadde kjennskap til informantene fra før av, kunne vi heller ikke vite hvor mye erfaring de hadde på området. Likevel viste det seg at de utvalgte informantene hadde erfaring alt fra tre til 30 år.

Ved utarbeidelsen av intervjuguiden forsøkte vi å forme spørsmålene slik at de ikke kunne misforstås og heller ikke være ledene for våre informanter. Men som nevnt tidligere, merket vi oss at informantene reflekterte forskjellig på spørsmålene, selv om alle stort sett vektla det samme til slutt. Det kunne vært mulig at informantene kunne oppnådd ytterligere refleksjon om vi hadde vist til flere eksempler, men igjen er dette veldig individuelt. Med en flerkulturell bransje bestående av ingeniører, økonomer og sosionomer etc. vil det åpne for forskjellig tolkninger og meninger av forskningsområdet. Selv om noen våre informanter hadde forskjellig akademisk og etnisk bakgrunn, merket vi likevel ingen avvikende meninger eller holdninger.

For videre å sikre troverdigheten og påliteligheten i denne avhandlingen, var vi svært nøye med transkriberingen. I og med at vi benyttet oss av taleopptaker og transkriberte dette ord for ord,

mener vi at vi har behandlet data på en god måte. Vi hadde heller ingen språklige utfordringer ettersom alle snakket norsk.

Troverdigheten og påliteligheten i denne avhandlingen styrkes også ved at vi er to forskere. Dette gir oss muligheten til å evaluere fremgangsmåten i prosjektet, og diskutere avgjørende beslutninger.

### **3.7.2 Bekreftbarhet**

Bekreftbarhet er knyttet til tolkningen av resultatet. Det innebærer at tolkninger og konklusjoner er et resultat av forskning og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger eller er influert av disse. For å styrke bekræftbarheten må vi redegjøre for eget ståsted, og kontinuerlig vurdere våre analyser og tolkninger som skal gi grunnlag for konklusjoner (Johannessen et al., 2006; Thagaard, 2002). Vi har kodet og analysert datamaterialet hver for oss. Styrken med dette er at vi begrenser innflytelsen av hverandres meninger underveis, slik at vi i etterkant kunne diskutere våre synspunkter ut fra datamaterialet. Vi har også vært forsiktige med å ta informantenes svar ut fra kontekst, derfor har vi som nevnt tidligere kodet mer i bredden.

### **3.7.3 Overførbarhet**

Ved kvalitativ forskning benyttes overføring av kunnskap istedenfor generalisering (Johannessen et al., 2006). Overførbarhet omhandler hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, tolkninger og forklaringer som kan benyttes i andre sammenhenger enn den originale studien.

Nilssen (2012) viser til i sin bok at en kvalitativ studie aldri kan bli gjennomført på samme måte to ganger. Dette kommer av at funnene er avhengige av den konteksten der forskningen fant sted. Derfor kan det være vanskelig å argumentere for at tolkninger basert på en enkeltstående studie kan være relevant i en større sammenheng (Thagaard, 2002). Likevel viser Johnson (1997) til forskere som mener at grove generaliseringer kan forekomme innenfor kvalitativ forskning, i den grad man kan generalisere til andre mennesker med samme utgangspunkt som den originale studien.

Vårt ønske for denne avhandlingen er å belyse hvilke myke faktorer som er av betydning for et godt samarbeid mellom innkjøper og prosjektleder. Underveis i intervjuene merket vi oss at de siste informantene ikke kom med ny informasjon, derfor ble det et naturlig stoppested etter de 8 planlagte intervjuene. Med bakgrunn i teori og de utførte intervjuene, har vi et godt utgangspunkt for å belyse vår problemstillingen. Det kan være mulig at våre konklusjoner kan være med på å lede inn til teori på feltet. Likevel skal vi være forsiktig med å konkludere med at våre funn er overførbare. Ved å gjennomføre lignende studier med andre næringsklynger i Subsea-bransjen, ville det skapes et mer komplett og nyansert bilde av hvilke myke faktorer som er av betydning for et godt samarbeid mellom innkjøper og prosjektleder.

### **3.8 Oppsummering – Fa metode til analyse**

Med bakgrunn i vår problemstilling og tema har vi valgt å benytte en kvalitativ tilnærming, med et eksplorativt design. På grunn av begrensinger i tid og ressurser valgte vi i denne avhandlingen å innsamle data på et tidspunkt, derav tverrsnitt design. Valg av kontekst ble Subsea-bransjen der vi har intervjuet prosjektledere og innkjøpere fra medlemsbedrifter i Subsea Valley.

Problemstillingen, teorigrunnlaget og våre metodiske valg, vil det danne grunnlaget for innhenting av data og analysen. I neste kapittel vil vi presentere og analysere våre funn.



# Kapittel 4

## Analyse og presentasjon av funn

## 4. Analyse og presentasjon av funn

---

Etter å ha utført totalt åtte intervjuer med både prosjektledere og innkjøpere, ønsker vi i dette kapittelet å presentere våre funn fra datainnsamlingen.

Inndelingen i dette kapittelet kommer som følge av kategoriene vi kom fram til gjennom kodingen av datamaterialet. Disse kategoriene er et resultat av hva våre informanter mente var av betydning for å få til et samarbeid i en relasjon mellom kunde og leverandør. Innunder disse kategoriene vil vi også vise til eventuelle utfordringer og problemer som kan oppstå i en relasjon. Kategoriene er som følger: Relasjoner, kommunikasjon, informasjonsdeling, tillit, opportunistisk, gjensidig avhengighet og kompetanse.

For å underbygge våre tolkninger av datamaterialet har vi valgt å ha en forholdsvis rik beskrivelse av intervjuene. På denne måten vil vi redusere muligheten for å ha misforstått våre informanter.

Først vil vi presentere hva våre informanter har uttalt ved relasjons-relaterte spørsmål, som ikke kan anses for å være en myk faktor, men likevel interessant for denne avhandlingen. I delkapittel 4.2 har vi fremstilt informantenes meninger og synspunkter rundt begrepet kommunikasjon og informasjonsdeling. Videre i delkapittel 4.3 har vi illustrert hva våre informanter mener karakteriserer tillit, og hvilken betydning det har i en relasjon. I samme delkapittel har vi gjennomgått om opportunistisk adferd har forekommet i en relasjon. De siste delkapitlene tar for seg hvilken betydning våre informanter mener kompetanse og gjensidig avhengighet har i en relasjon.

### 4.1 Relasjonen

Under intervjuene stilte vi mange spørsmål som var relasjons-relaterte. Det kom mange interessante svar som gir en bedre forståelse av hvordan en god relasjon bør være. I dette delkapittelet tar vi for oss en del sitater som er interessante for avhandlingen, uten at de direkte hører hjemme under noen myke faktorer.

Vi stilte alle informantene spørsmålet: «Føler du kvaliteten på relasjonen (med kunden/leverandøren) gjenspeiler kvaliteten i prosjektgjennomføringen?». Vi fikk utelukkende en positiv respons. Dette blir illustrert av sitatene under.

*«Ja det gjør det, får du starta riktig... Alle får stort sett, og muligheten til å uttale seg, så blir også prosjektet mye mer vellykka. Uten tvil, uten tvil... Det er viktig. Og at alle veit hva de skal gjøre, uansett hvor de sitter.»*

*(Sitat fra innkjøper, I4)*

*«Klart at det vil gjøre det! Har du en dårlig relasjon blir jo alt tyngre.»*

*(Sitat fra prosjektleder, P2)*

Alle var enig i at det er en sammenheng mellom relasjonskvalitet og kvaliteten på prosjektene som blir gjort i samarbeid med den andre bedriften. Dette underbygger viktigheten av vår antagelse som er at gode relasjoner er med på å påvirke et samarbeid positivt mellom bedrifter. Relasjoner som er mer krevende, mente en innkjøper var viktig å bruke tid på, og spesielt viktig med vedvarende relasjoner.

*«Det vi har alt for lite av er ”Lesson learned”, etterpå. Det er, det burde vi hatt mer av. Vi har hatt det på et par prosjekter hos oss, først internt, så med kunden. Også har vi også hatt det med leverandøren faktisk. For de har sitt synspunkt på hvorfor ting har gått galt. Det er jo ikke bare en vei (...) Og igjen, det er den lange relasjonen du har (...) Og de vi har mye med å gjøre. Om et prosjekt ikke har gått helt greit så bør vi kanskje ta en ”Lesson learned”. Har det gått ok, da gjør vi det ikke.»*

*(Sitat fra innkjøper, I4)*

«Lesson learned» er en gjennomgang av prosjektet for å finne ut hva som gikk galt. Målet med prosessen er at feil ikke skal gjenta seg. Feilene som oppstår kan være sammensatte, og både kunden og leverandøren kan ha en påvirkning på dette. En potensiell konsekvens av «Lesson learned» -gjennomganger kan være at senere kommunikasjoner blir bedre, ettersom man får innsikt i hverandres utfordringer og muligheter. På denne måten vill det være mulig ved neste samarbeid å se tilbake på hva som ble gjort riktig og galt, slik at samme feilen ikke blir gjort flere ganger. For eksempel kan utfallet av en «Lesson learned» være at misforståelser oppsto som følge av mangelfull kommunikasjon. Neste gang vil kanskje partene i relasjonen fokusere på å forbedre kommunikasjon, slik at lignende misforståelser blir unngått. Videre kan det også være med å påvirke tilliten ettersom man får en bedre forståelse av hvorfor utfordringene oppsto. Det er derfor nærliggende å tro at slike «Lesson learned» -gjennomganger vil ha en positiv innflytelse på en relasjon mellom en kunde og leverandør.

Informantene var tydelig på at prosessene i et samarbeid burde være ryddige og tydelige. Leverandørene mente at de kunne få en bedre relasjon til kunden om de var enkle å forholde seg til, krevende kunder kunne skape frustrasjon og mye ekstra arbeid. Likevel mente flere av informantene at mange av deres store kunder hadde klare retningslinjer i et samarbeid, og var forholdsvis enkle å forholde seg til.

*«Det er jo at det er ryddige prosesser først og fremst da, må jeg si. Og det er vi jo vant med i denne bransjen her da. Vi jobber jo mot store kunder, så det er jo veldig ryddig hele veien. Enkelt og greit å forholde seg til»*

*(Sitat fra prosjektleder, P4)*

Ryddige prosesser kan være med på å styrke informasjonsflyten i en relasjon. Ettersom det er klare retningslinjer for hvordan et samarbeid skal utføres, og det blir tydelig om noen tar ansvar. Det blir mer struktur på samarbeidet, som gjør at man enklere vet hvem man skal kontakte og hvordan det skal gjøres. Derfor blir det også enklere å forholde seg til hverandre, siden man vet hvordan bedriftene forventer at et samarbeid skal utføres.

Informantene ga også uttrykk for at en må ha et profesjonelt forhold, og at det må være lov til å si ifra. En prosjektleder mente at selv om uenigheter oppstår, måtte en samtidig akseptere hverandre, og ikke ta det som blir sagt personlig:

*«(...) det er mye, det kan bli mye utsettelse, mye krangling og dårlig stemning, på begge sider fra både oss og dem. (...) Det er fortsatt kunden da så når det er møte så kommer jo alle inn positive, selv om det kan bli ampert. Så når det er ferdig så prøver vi å skille lag som venner, om du vil kalle det det.»*

*(Sitat fra prosjektleder, P2)*

Som sitatet viser kan uenigheter oppstå, men at man likevel bør opptre profesjonelt. Hvis uenigheter ikke takles på en ordentlig måte, kan dette påvirke det pågående prosjektet, og kanskje påvirke framtidige samarbeid. Hvis partene i relasjonen erfarer at prosjekter som er preget av uenigheter likevel kan være vellykkede, vil dette styrke forholdet i ettertid. Derfor vil profesjonalitet være med på å forsterke et samarbeid.

Av de gjennomgåtte presentasjonen har vi fått bekreftet at kvaliteten på relasjonen ofte gjenspeiler kvaliteten på samarbeidet. I relasjoner som var mer krevende, kan «Lesson learned» - gjennomgang bidra til å forklare og gi forståelse av utfordringer som har oppstått, slik at de samme feilene ikke oppstår igjen. Denne gjennomgangen kunne også styrke framtidig kommunikasjon, og bidra til tillit mellom partene.

Videre kom vi fram til at ryddige prosesser og profesjonalitet var med på å styrke et samarbeid. Da blir det lettere å vite hvordan man skal opptre under et samarbeid, og daværende konflikter vil ikke prege fremtidige samarbeid.

## 4.2 Kommunikasjon

Analysen av datamaterialet viser at kommunikasjon er en av grunnpilarene for at en relasjon i det hele tatt skulle fungere. Dette er ikke veldig overraskende, ettersom gjennomgangen av litteraturen (kap. 2.2) alt har gitt oss klare indikasjoner på dette.

Allerede i starten av intervjuene ved spørsmål om hva som kjennetegnet en god leverandør/kunde, uttalte flere av informantene at kommunikasjon var en viktig faktor. Videre påpekte de viktigheten av raske tilbakemeldinger og tilgjengelighet i en relasjon. Hvor mye kommunikasjon som finner sted i en relasjon viser seg å ha en sammenheng med kompleksiteten av ordren. Dette kommer fram av sitatet under der informanten blir spurt om kontaktpersoner hos leverandører.

*«For hvis du har tyngre deler... Jeg har jo litt lettere deler, også har jeg litt tyngre. Da får jeg utnevnt en prosjektleder hos leverandør for da må han følge opp, for at det er jo mye mer enn når jeg skal kjøpe en litt mindre del som ikke er så komplisert. For det krever jo mye mere oppfølging på de som er litt tyngre da.»*

*(Sitat fra innkjøper, I3)*

Kompleksiteten på produktet som kjøpes/selges vil ha en påvirkning på samarbeidet, ettersom det vil kreve mer oppfølging. Derfor vil kjøp/salg av komplekse produkter være preget av mer kommunikasjon og høyere informasjonsdeling.

Kontaktpersonen hos kunden eller leverandøren var stort sett en innkjøper eller prosjektleder. Likevel påpekte noen av informantene at hvem som var kontaktpersonen, kunne variere ut ifra produktet som skulle selges/kjøpes og lokalisering og størrelse på bedriften. Det er ingen klare regler om hva slags arbeidstitler bedrifter velger å bruke på sine ansatte, dette er opp til hver enkelt bedrift. I små selskaper kan ofte ansatte ha flere roller, en prosjektleder kan både være prosjektleder og innkjøper. Likevel var det alltid en fra kundens sin side som hadde ansvaret for å følge opp leverandøren, og på leverandørens side var det alltid en som hadde ansvaret for å følge opp bestillingen fra kunden.

Ifølge våre informanter var det klare retningslinjer for hvem som skulle kontaktes under et prosjekt. Dette var ofte beskrevet i bestillingen, avklart i møter eller videreformidlet via mail. Innkjøperne vi snakket med, presiserte at de var «single point of contact» mot leverandøren, dvs. at all kommunikasjon skulle foregå gjennom dem. Det var lite akseptert at leverandøren tok kontakt med andre i deres organisasjon, eller at medansatte kontaktet leverandøren uten å ha avtalt dette med innkjøperen. Dette blir eksemplifisert av en innkjøper som reflekterte over prosjektgjennomføringen.

*«Også har vi jo da selvfølgelig noe jeg ikke liker. Hvis en tar direkte kontakt, om en går utenom meg, tegningene eller ... Eller om han på engineering tar direkte kontakt med leverandøren, da blir jeg grinete.»*

*(Sitat fra innkjøper, I4)*

Dette underbygger viktigheten av at de formelle prosessene skal bli fulgt. Sitatet over viser at innkjøperen blir provosert der ansatte internt ikke følger rutinene. Det vil også gjelde for leverandørene når de skal ta kontakt med kunden. Hvis den formelle prosessen ikke blir fulgt vil «single point of contact» miste den oversikten som han/hun skal ha. Vedkommende som er satt til å ha ansvaret over kjøpet/salget skal til alle tider ha oversikt gjennom hele prosjektet. Hvis personen mister denne oversikten, kan det fort oppstå misforståelser. De som kommuniserer utenom den formelle prosessen, kan mangle verdifull informasjon, som gjør at kommunikasjonen blir mangelfull. Til slutt kan dette resultere i konflikter, og prege samarbeidet videre.

Prosjektlederne vi snakket med, påpekte at innkjøperen stort sett var involvert i all kommunikasjon under et prosjekt, ettersom de satt med oversikten. De var derfor opptatt av at innkjøperen kjente eget system godt, slik at personen klarte på en god måte å distribuerte informasjonen rundt og innhente informasjon som var etterspurt.

Komplekse ordre har ofte et behov for et større samarbeid enn ved standardiserte kjøp/salg. I subsea-bransjen kjøpes ofte produkter fra forskjellige leverandører og settes sammen til et ferdigstilt produkt hos kunden. I den sammenhengen må noen produkter designes og testetes etter kriteriene som kunden spesifiserer. Da blir det ofte et krav fra kunden om å levere ukesrapporter

for å vise fremgangen i bestillingen samt ukentlige møter. I slike tilfeller kan kommunikasjonen være avgjørende for at prosjektet skal lykkes. Dette påpeker en prosjektleder ved spørsmål om mangelfull kommunikasjon har skapt problemer for et samarbeid.

*«Nja, det har vi opplevd. De er spesielt kanskje på nyutviklet ting fra kunde, som vi skal produsere, hvor ting ikke er på en måte er ferdig, så er det veldig viktig med tett kommunikasjon. I den sammenheng har det vært utfordringer med en del nyansatte hos kunden. Da har det blitt veldig utfordrende.»*

*(Sitat fra prosjektleder, P4)*

Fra sitatet over vises det også at nyutviklede produkter krever tett kommunikasjon. Dette kan komme av at det er en del tekniske utfordringer som både kunden og leverandøren må samarbeide om. Da kan problemer fort oppstå der nyansatte manglet produktkunnskap og ikke klarte å utnytte interne ressurser. Det vil være spesielt kritisk i tilfeller der den nyansatte var «single point of contact», ettersom det er avgjørende at de klarer å ta imot og dele informasjonen som finner sted. Her er det tydelig at kunnskap er viktig, dette vil vi komme nærmere inn på i kapittel 4.5.

Flere av informantene uttalte også at det kunne oppstå kommunikasjonsvansker der kommunikasjonen går via flere ledd. Prosjektorganisasjonene er ofte store og komplekse, noe som kan være med på å skape utfordringer når en skal videreformidle et budskap. En prosjektleder fra et stort selskap viser til et eksempel på dette ved spørsmål om kommunikasjonen hadde skapt problemer for prosjektgjennomføringen.

*«Altså vi har jo kanskje en liten situasjon i det prosjektet jeg har nå. Det er, det er et veldig stort prosjekt da, og veldig stor organisasjon som kunden... Så da sitter vi kanskje og har en kundekontakt ikke sant, men over der sitter det kanskje 3-4 prosjektledere, det blir mange ledd da, forskjellige ledd, og kanskje han i 4. leddet skal ta avgjørelsen. Da er det ikke like lett å få en avgjørelse for da skjønner ikke han bæret av hva som skjer.»*



*(Sitat fra prosjektleder, P2)*

Det er tydelig av sitatet over at komplekse prosjektorganisasjoner kan skape utfordringer for informasjonsdelingen. Mellommenneskelig kommunikasjon kan være vanskelig å videreforme, og er kanskje ikke like egnet der informasjonen skal deles.

De fleste informantene mente at det var viktig å møtes ansikt til ansikt med kunden eller leverandøren. I slike møter får partene mulighet til å bli kjent med hverandre, samtidig som det var lettere å diskutere eventuelle utfordringer knyttet til en bestilling. Flere informanter mente at det var lettere å kommunisere med kunden/leverandøren etter felles møter. Dette viser en informant til ved spørsmål om hvor ofte de møter kunde.

*«Jeg har jo møtt dem noen ganger, men det er jo veldig viktig at vi treffes. At vi veit hvordan den personen ser ut da, så vi ikke bare sitter og snakker i telefon. Det er enkelte relasjoner som er enklere enn andre da. Vi har begynt å bruke masse web-møter, og det fungerer veldig bra. Teknologien er jo der for å hjelpe oss.»*

*(Sitat fra innkjøper, I1)*

Selv om informantene fant det viktig å møtes ansikt til ansikt, var det flere som påpekte at slike møter heller var sjeldent. Dette kan komme av lange avstander, og tidsbruken som går med på å reise. Selv om verdien av slike møter kan være stor for relasjonen, er ikke dette en direkte verdi i penger. Likevel kan bedre relasjoner føre til bedre samarbeid, som igjen fører til færre misforståelser. Slike misforståelser kan være kostbart, i form av tid og ressurser. Derfor er det å forstå at selv om verdien av slike møter ikke med en gang kan virke verdifullt, kan det ha en stor betydning i lengden. Som en erstatning for møter ansikt til ansikt, nevner innkjøper I1 i sitatet over at deres bedrift har valgt å benytte seg av web-møter. Dette vil gjøre at møter kan finne sted når som helst og hvor som helst. Selv om slike web-møter kan være vel så gode, kan partene miste den uformelle samtalen både før og etter møtene. På en måte blir ikke kontakten like nær som det blir i mellommenneskelige møter. Likevel er web-møter absolutt et godt alternativt i tilfeller der de fysiske avstandene er store.

Selv om informantene syntes at det var enklere å bli enige i felles møter, foretrakk flere av informantene å ha avtaler skriftlig. Flere uttrykte at ved å ha avtaler skriftlig, var det tryggere for hver og en. Dette kom av at informasjonen skulle distribueres i systemet, og ved å ha avtalen skriftlig, ville det reduserte faren for at informasjonen ble misforstått. En prosjektleder påpeker dette i sitatet under.

*«Vi skal ikke maskinere eller bestille råmaterialer før vi får en aksept fra kunde, vi må ha det skriftlig.»*

*(Sitat fra prosjektleder, P3)*

Flere av innkjøperne vi snakket med hadde samarbeidet med de samme leverandørene i mange år, og på denne måten ble innkjøperen og leverandøren godt kjent. Ifølge våre informanter ville et slikt bekjentskap gjøre samarbeidet enklere og mer effektivt. Terskelen for å ringe kunden eller leverandøren var lavere om man kjente motparten, og det ble også lettere å ta kontakt utenfor arbeidstiden. Videre ble kommunikasjonen lettere, spesielt via e-post siden man kunne skrive mindre formelt. To innkjøpere viste til dette ved spørsmål om forskjell mellom nye og eldre relasjoner.

*«Ja, jeg liker å ha litt langvarige relasjoner til en leverandør. For da kjenner vi hverandre godt, og vi begynner å stole på hverandre, og da kan jeg bare ta en telefon: (...))»*

*(Sitat fra innkjøper, I4)*

*«Ja det vil jo være enklere med noen man kjenner. En kan jo ringe, uformell. Men jeg opplever ikke at det er vanskeligere egentlig. Nye leverandører vil ofte være på hugget og tilgjengelig. For de de ønsker å komme inn. Men forskjellen er jo den uformelle dialogen med folk en kjenner. Har truffet de og vet fjeset...»*

*(Sitat fra innkjøper, I2)*

Ut ifra sitatet fra innkjøper I2 kan også nye relasjoner ha sine fordeler ved at de er tilgjengelige og oppmerksomme. Nye leverandører som ønsker å etablere en relasjon med en kunde, vil derfor gjøre en ekstra innsats for å gjøre seg bemerket. Dette kan gjøre at partene opparbeider tillit relativt raskt. Likevel ser vi av sitatet fra innkjøper I4 at lengre relasjoner har en effekt på kommunikasjonen ved at det blir lettere å kontakte hverandre, og kommunisere. Det er derfor tydelig at det er forskjellige fordeler og ulemper med både nye og eldre relasjoner.

For å oppsummere hva vi nå har gjennomgått, kan vi se at kommunikasjonen er viktig i relasjonen mellom to bedrifter. Kommunikasjonen og informasjonsdelingen stiger som følge av komplekse kjøp/salg. I den sammenheng er det viktig å følge de formelle prosessene, som vil gjøre det lettere for partene å holde oversikten. Det er også viktig i de situasjonen der prosjektorganisasjonene er store, og informasjonen skal distribueres mellom mange ledd. Muntlig videreformidling kan resultere i feilinformering, og derfor kan det lønne seg å ha viktig informasjon skriftlig.

Videre mente våre informanter at møter ansikt til ansikt var med på å forbedre kommunikasjonen. Ettersom slike møter heller forekom sjeldent var web-møter et godt alternativ. Likevel vil slike web-møter redusere den uformelle kommunikasjonen som kan være med på å styrke samarbeidet.

Lengre relasjoner hadde den fordelen av at kommunikasjonen ble lettere, og terskelen for å kontakte hverandre ble lavere. Likevel kunne Leverandører som ønsket å skape en relasjon med en kunde, være ekstra tilgjengelige og oppmerksomme som vil være med på å bygge tillit.

#### **4.2.1 Informasjonsdeling**

Ved spørsmål om informasjonsdeling mellom leverandør og kunde var informantene forsiktede med å uttale seg. Selv om vi ikke var ute etter uetisk oppførsel var det flere informanter som tolket det slik. Alle Informantene mente at det ikke var riktig å gi verken mer eller mindre informasjon til en kunde eller leverandør, alle skulle få samme informasjon. Likevel kom det fram av prosjektlederne at de måtte være forsiktige med hva de delte med kunden. Det var ikke

alltid like fordelaktig for leverandøren og informere om tekniske utfordringer som kunne forårsake forsinkelser. Da forsøkte heller leverandøren å ordne dette selv. Innkjøperne derimot var opptatt å få all informasjon så fort som mulig, og mente at hvis utfordringer oppstår, skulle denne informasjonen videreformidles med en gang. Slik vi ser det, kan dette være med på å skape konflikter i relasjonene. Hvis en innkjøper i etterkant blir informert om en hendelse som han/hun mener burde vært informert om med en gang, kan dette være med på å redusere tilliten i en relasjon. Likevel kan det også diskuteres om utfallet ville vært det samme om leverandøren informerte om alle utfordringene som oppsto. I mange tilfeller kan det være slik at leverandøren får ordnet opp i problemene selv, uten at kunden trenger å bli involvert.

Prosjektlederne nevner også at de var forsiktige med å dele mer informasjon utover det som var etterspurt av kunden, ettersom det kunne resultere i mer arbeid for dem selv. Dette synes vi å kunne tolke ut i fra svaret fra en prosjektleder ved spørsmål om det var forskjell på hvor mye de delte av informasjon til kunde.

*«Nei, egentlig ikke, ikke i de prosjektene jeg har vært på hvertfall. Vi prøver jo å passe litt på kontrakten vi òg, det vi har lovet så.. Vi er liksom litt forsiktig med hva vi sier utover det. Vi har erfaring med det at hvis vi sier en ting så, JA det skal vi ha. Så må vi betale for det selv likevel, i verstefall.»*

*(Sitat fra prosjektleder, P2)*

Som prosjektlederen påpeker over har de erfart at informasjonsdeling kan være negativt for dem selv. Konsekvensen av dette er at leverandørene unnlater å meddele informasjon som kunne styrket produktet som skal bli produsert. Slik informasjon kan være alt ifra tekniske løsninger til ekstra dokumentasjon. Om slik informasjon blir delt, og kunden ønsker for eksempel ekstra dokumentasjon, blir spørsmålet videre hvem som skal betale. Ofte vil da den parten som har mest makt komme vinnende ut av situasjonen. Slikt maktskille kan resultere i opportunistisk adferd fra en av partene. Dette vil føre til redusert tillit i relasjonen. Derfor kan det være underliggende å tro at relasjoner uten gjensidig avhengighet påvirker relasjonen negativt på flere måter.

Oppsummert viser analysen at informasjonsdeling er et følsomt tema for informantene. Hvorfor informantene følte det slik, er fortsatt litt uklart for oss. Enten kan informasjonsdeling være assosiert med uetisk oppførsel, ellers kan det tenkes at det har en sammenheng med hvordan vi stilte spørsmålene. Vi tror riktignok at sistnevnte kan være tilfelle.

Vi kommer også fram til at prosjektledere og innkjøperne hadde forskjellige formeninger om hvor mye informasjon som bør deles, der innkjøperen ville ha all informasjon, og prosjektledere mente de måtte være forsiktige med hva de delte. Det er tydelig at slike uenigheter kan skade relasjonene i lengden, og spesielt den parten med minst makt. Derfor kan relasjoner uten gjensidig avhengighet være med å påvirke relasjonene negativt. Dette vil vi komme nærmere inn på i kapittel 4.4.

### 4.3 Tillit

Vår analyse av datamaterialet har avdekket at informantene opplever tillit som en viktig faktor for å oppnå et godt samarbeid i en relasjon. Blant annet var det noen av informantene som mente at et samarbeid ikke ville fungere om de ikke hadde tillit til hverandre. Vi var derfor interesserte i hva våre informanter la i begrepet tillit, og spurte hva de mente karakteriserte tillit i en relasjon. Svarene har vi valgt å illustrere i en tabell under.

<b>Hva mener du karakteriserer tillit i en relasjon?</b>	
I1	At det er åpenhet da. At det ikke er sånn skjult agenda. Men de er jo interessert i å holde et ryddig forhold til oss da.
I2	Det er jo at man kan regne med at de gjør det de skal. At det de holder det de lover, og ikke bare snakker meg etter munnen og gjør det de skal, når de skal.
I3	Det for meg er at når jeg da ringer leverandøren min og spør han om noe, at han skal være helt ærlig. Om jeg spør om en del, hvor den er i løypa nå så skal han være ærlig å si at ok nå... For jeg har sagt hvis noe går galt så må dere si til meg, jeg vil ikke at du skal holde det 2 dager for at du skal finne en løsning, den løsningen skal vi finne sammen. Jeg vil ikke vente 2 dager, da er det kanskje for seint. Det er tillit for meg, når

	han ringer meg rett etter at noe har skjedd og sier når har vi maskinert feil nå må vi finne en løsning. Det er tillit for meg.
I4	Være ærlig. Jeg har også leverandører som sier: den greier jeg ikke å produsere. Hør med han, for han har riktig type maskin. Det er noe jeg setter høyest. For om dem ikke vil ha jobben, da er det ofte de bare priser seg høyt, og da bruker jeg ikke tid på det. Da er det bedre å komme med ærlig tilbakemelding: den der kan jeg ikke lage, eller har ikke tid, eller ett eller annet. Da kommer jeg også tilbake, når dem er så ærlig.
P1	Det er på en måte at de, at de er på en måte ærlig i det de skriver, eller på en måte at du skjønner at det ikke er noe som ligger bak.
P2	Nei, det er jo igjen det at selvfølgelig at du har, motparten er profesjonelle liksom, ikke prøver å ta deg hele tiden på ting å være ufin da.
P3	Tillit det er at de får ting fra oss så behøver de ikke ta kontroll, da stoler de på oss. De skal stole på hva vi produserer, at de ikke, at vi for eksempel, at vi leverer en del er alt i orden.
P4	Det er at kunde stoler på at vi gjør den jobben vi skal gjøre, leverer i henhold til det vi lover og sånn.

Tabellen over viser at våre informanter definerer tillit forskjellig, likevel er det noen fellestrekk som går igjen. Flere sier at det er viktig å stole på hverandre, være ærlige og holde det som blir lovet. Vi kan også se at innkjøperne karakteriserer tillit annerledes enn prosjektlederne. Innkjøperne er forholdsvis opptatt av ærlige tilbakemeldinger mens prosjektlederne er mer fokusert på at innkjøperne skal stole på hva de gjør. Ærlige tilbakemeldinger betyr at innkjøperne vil ha all informasjon om hva som skjer, og at leverandøren ikke skal tilbakeholde informasjon. Leverandøren derimot mener at innkjøperen skal stole på hva de gjør. Det betyr at kunden nødvendigvis ikke trenger all informasjon, siden leverandøren mener at kunden heller skal stole på at de handler i beste mening. Vi var inne på det samme under kapittelet 4.2.1 der innkjøpere hadde forskjellige meninger om hvor mye informasjon som skulle bli delt. Man kan her tydelig se en sammenhengen mellom tillit og informasjonsdeling, så vel som grunnlag for konflikt og friksjon.

Tillitsprosessen, altså hvordan informantene beskrev prosessen i å bygge et tillitsforhold, var det nokså delte meninger om. Noen mente at tillit var lett å få, mens andre mente at det tok lengre tid å bygge tilliten. Allikevel var det ingen som mente at de ikke hadde tillit til en kunde eller leverandør ved første møte. Dette fremgår i en uttalelse fra innkjøper I3. Her på spørsmål om tillit er vanskelig å bygge i en relasjon.

*«Men jeg tror ikke det skal så mye til å gjøre det, du trenger ikke... Det er ikke snakk om år. Det er jo snakk om fra første stund du møter din leverandør og hvordan du opptrer selv fra begge sider. Hvor villig du er til å få til en så god kontakt. Også ha respekt for dem, og de skal ha respekt for deg. Være ærlige og, det har litt med det.»*

*(Sitat fra innkjøper, I3)*

Selv om det var uenigheter for hvor lett det var å oppnå tillit i en relasjon, var det helt klart ifølge våre informanter at tilliten fort kunne bli svekket. Tilliten kunne blant annet bli svekket hvis en kunde eller leverandør ikke svarte på henvendelser, eller der en av partene følte seg lite prioritert. Dette er svært interessant ettersom både ubesvarte hendelser og nedprioriteringer kan måles. Derfor kan de være faktorer som kan være med på å måle tillit og kommunikasjon. Videre kan relasjoner som bevisstgjør seg på akkurat dette, styrke tilliten i pågående samarbeid og fremtidige.

Ettersom mange av våre informanter mente at en relasjon uten tillit ville gjøre et samarbeid vanskelig, var det ingen som hadde opplevd at et samarbeid ikke hadde fungert pga. manglende tillit. Som nevnt tidligere hadde innkjøperne vi snakket med få leverandører å forholde seg til, og ofte viste innkjøperne til at de hadde en nærhet til disse. Det kan tyde på at innkjøperne hadde en høy grad av tillit i disse relasjonene. Prosjektlederne viste ikke den samme tilliten til sine kunder. Flere mente at uansett hva som skjedde, var de avhengige av å få kontrakter og gjøre det kunden ba dem om.

### 4.3.1 Oppportunisme

Vi merket oss fort at flere av informantene var varsomme med å uttale seg ved spørsmål rettet mot opportunisme. Derfor måtte vi gå forsiktig fram. Vi valgte oftest å ta opp temaet mot slutten av intervjuet hvis ikke informanten kom inn på dette tidligere. Selv om flere av informantene var tilbakeholdene i sine svar fikk vi en forståelse av at opportunistisk adferd kunne forekomme i en relasjon.

Prosjektlederne og innkjøperne svarer forholdsvis ulikt på spørsmålene rettet mot opportunisme. I mindre grad hadde innkjøperne vi snakket med opplevd urettferdig behandling i en relasjon mot en leverandør, mens flere av prosjektlederne uttalte at det kunne forekomme. Dette vises ut ifra hva en prosjektleder sa:

*«Ja, det spørres jo hva man legger i det, men altså jeg vil vel si det, at noen ganger så kan det vel føles litt urettferdig ja. Det vil jeg si. For altså når ting går litt på tvers og sånn så er det alltid en som får skylddeling, og det er ikke alltid man er enig i det som skjer da.»*

*(Sitat fra prosjektleder, P4)*

Det er tydelig ut i fra sitatet over at prosjektlederen følte at hvordan skylden ble fordelt var feil, men hvorfor? I nesten alle yrker kan man høre sitatet «kunden har alltid rett», og at man alltid skal være hyggelig med kunden. På den måten sikrer bedriften at kunden kommer tilbake, og derfor godtar de i høyere grad urettferdig behandling. Videre uttalte en annen prosjektleder at deres bedrift var avhengig å få kontrakter fra kunden for å holde bedriften i gang. Derfor var de forsiktige i fremgangsmåten mot kunden. Dette viser en prosjektleder til ved spørsmål om vedkommende hadde opplevd urettferdig behandling.

*«Vi må bare gjøre som de sier. Hvis vi skal spørre, spør vi forsiktig og på en fin måte. Hvis de sier nei, så er det nei. Det hjelper ikke... vi må holde maskinene i gang, så vi trenger jobber.»*

*(Sitat fra prosjektleder, P3)*



Ut ifra sitatene til P4 og P3 over kan det tyde på at prosjektledere er i en mer usikker posisjon enn innkjøperne. Flere av prosjektlederne kunne vise til at de måtte føye seg etter kundenes krav, selv om dette betydde mer arbeid for dem. Men selv om vanskelige situasjoner oppsto, var de likevel bevisst på å holde et godt forhold til kunden, slik at det ikke ville påvirke fremtidige kontrakter. Dette har da en tydelig sammenheng med den gjensidige avhengigheten i relasjonene. Hvis leverandøren og kunden er like avhengige av hverandre, ville partene ha en lavere terskel for urettferdig behandling.

Selv om analysen indikerer at prosjektlederne er i en mer utsatt posisjon, mente flere av innkjøperne at de ønsket å få til et godt samarbeid med leverandøren. Likevel var det noen som uttalte at hvis problemer oppsto, kunne dette få konsekvenser for leverandøren. Blant annet uttalte en innkjøper at hvis et samarbeid med en prosjektleder ikke fungerte, ville hun be bedriften gi henne en annen kontaktperson. En annen innkjøper mente at hvis det var vanskelig å få kontakt med leverandøren, ville han bytte ut denne leverandøren relativt raskt. Dette illustrerer igjen kommunikasjonens betydning i en leverandør\innkjøper-relasjon som vi var inne på i starten av kapitlet.

Ut ifra analysen over kan vi se at opportunisme er et følsomt tema for informantene. Likevel kom det fram at flere av prosjektledere hadde vært utsatt for urettferdig behandling. Dette kan vise seg å ha en sammenheng med avhengighetsgraden i relasjonene.

## **4.4 Gjensidig avhengighet**

Ved spørsmål om gjensidig avhengighet svarte innkjøperne og prosjektlederne noe ulikt. Dette kan blant annet komme av at innkjøperne vi intervjuet var fra store solide selskaper, mens tre av de fire prosjektlederne vi intervjuet var fra små til mellomstore bedrifter. De små til mellomstore bedriftene kan være mer avhengige av å få nok kontrakter for å overleve enn hva de store selskapene er. Likevel påpekte alle informantene at det generelt var en viss grad av gjensidig avhengighet i dagens relasjoner. Dette har blant annet noe å gjøre med produkttypen som vi har nevnt i kapittel 2.4.2. En innkjøper sier noe om dette ved spørsmål om hvor mange leverandører de forholder seg til.

*«Det tror jeg kommer veldig an på hvilke produkt en snakker om. Det er jo sånn i denne bransjen, mye av det er jo veldig snevert, så det er ikke så mange leverandører som har de forskjellige type produktene som vi skal ha da. Men det er jo mange som er godkjente i den leverandørbasen da.»*

*(Sitat fra innkjøper, I2)*

Sitatet over viser avhengigheten en innkjøper har for noen leverandører, tross en stor leverandørbase. Dette kommer av det begrensede utvalg leverandører innen ulike nisjeprodukter i subsea-bransjen. De innkjøperne vi snakket med, viste til at deres bedrift totalt sett hadde mange leverandører, men at de nødvendigvis ikke hadde like mange leverandører for alle produktene de kjøpe inn. Hver innkjøper hadde ansvaret for å kjøpe inn og følge opp enkelte produkter. Stort sett hadde innkjøperne vi snakket med ansvaret for tre til fem leverandører. Det kan tyde på at den gjensidige avhengigheten er større der det er færre antall tilgjengelige leverandører, og motsatt der det er mange tilbydere og substitutter.

Med få leverandører å velge mellom, er det likevel et stort prisfokus. Når kunden ønsker å kjøpe et produkt, sender de ut en forespørsel til leverandørene om pris og leveringstid. Det er ofte den leverandøren som kan levere hva kunden etterspør til lavest mulig pris, som får kontrakten. En prosjektleder bekreftet at de merket presset fra markedet ved spørsmål om priskonkurranse blant leverandørene.

*«Ja, vi gjør jo det. Det er derfor vi nedbemannet en del nå, og må gjøre om på ting. Det er tøft i markedet og det å vinne kontrakter»*

*(Sitat fra prosjektleder, P2)*

Selv om priskonkurransen er stor blant leverandørene, påpekte innkjøperne at de var opptatte av å ikke presse ned prisen for mye slik at leverandørene ikke overlever på sikt.

*«Det er viktig, det er viktig for oss at leverandøren ikke går konkurs. Om vi tuner prisen og tuner prisen er det ikke riktig. Det koster en million og få opp en leverandør på det nivået vi ønsker. Og det er utrolig viktig at alle skal tjene penger.»*

*(Sitat fra innkjøper, I4)*

Vi merket oss under intervjuene at innkjøperne hadde en nærhet til leverandørene de uttalte seg om. De ønsket at deres leverandører skulle lykkes og ville gjerne bidra for å gjøre leverandøren både større og bedre. Innkjøperne brukte derfor mye tid og ressurser på å forme deres leverandører. Det kan derfor tenkes at disse relasjonene vil ha en høy grad av tillit. Likevel var det ingen innkjøpere som mente at noen leverandører ble fordelaktig valgt som følge av en nær relasjon. Når kunden skulle velge en leverandør, var det etter faste rutiner, og det var ikke nødvendigvis slik at innkjøperen alltid hadde en påvirkning på hvem som ble valgt. Prosjektlederne vi snakket med, henviste også til den faste prosessen som ble utført ved tilbudsforespørsel fra kunde.

## **4.5 Kompetanse**

Ved spørsmål om kompetanse har vi lagt vekt på å informere informantene om at vi er interessert i mer enn bare den formelle kompetansen. Hvis vi bare brukte ordet kompetanse uten å forklare det noe mer, forbandet informantene det fort med bare høyere utdanning.

Etter de utførte intervjuene fikk vi inntrykk av at den formelle kompetansen ikke nødvendigvis hadde en stor betydning for å oppnå et godt samarbeid. Det er heller forståelsen av produktet som skulle kjøpes/selges som var av betydning. Dette viser en innkjøper til ved spørsmål om hvilken kompetanse som er forventet av en leverandør.

*«Jeg mener at alle kan lære seg ting, jeg begynte fra skrætsj, jeg har ikke noe utdannelse innen teknisk i det hele tatt, så lenge en person er villig til å lære seg de tingene han skal*

*jobbe med så er det ikke et issue i det hele tatt. Så hvis du er en person som ikke kan noe om det, og ikke er villig til å gjøre det heller så blir det et problem. Det blir det (...). Selv om de har teknisk bakgrunn, men de kan ikke noe spesielt om de delene, men de har lært seg det, og da de kan mye om det er det bare å følge prosessen. Det er det jeg opplever hos min leverandør; at de er veldig villige til å lære seg nye ting og komme seg fort i det og involvere seg i ting, og det er det jeg liker. At du er involvert, hele veien. Og det finnes alltid en løsning, sånn er det.»*

*(Sitat fra innkjøper, I3)*

Av sitatet over er det tydelig at informanten mener at så lenge en vet å bruke de ressursene en har rundt seg, og er villig til å lære, kunne dette være nok til å oppnå den nødvendige kompetansen for gjennomføre et tilstrekkelig arbeid. Det er kanskje på sin plass å nevne her at informanten som sier dette ikke hadde relevant teknisk bakgrunn selv. Likevel var ikke denne informanten alene om å mene dette. Flere av prosjektlederne nevner også at innkjøperen alene ikke nødvendigvis trengte å sitte med all kompetanse. Dette blir eksemplifisert av en prosjektleder ved spørsmål om hvilken kompetanse som forventes av en innkjøper.

*«Det er viktig at innkjøperen bruker teamet sitt da, så det er ikke nødt til å være at innkjøperen sitter på kompetansen.»*

*(Sitat fra prosjektleder, P4)*

Informanten nevner her at innkjøperen alene ikke nødvendigvis trenger å inneha all kompetanse for å gjennomføre et prosjekt. Teamet bak innkjøperen skal være med å støtte oppunder et prosjekt, slik at de på denne måten vil ha den nødvendige kompetansen. Selv om flere uttalte at de kunne oppnå kompetanse via erfaring og ressurser innad i bedriften, mente informantene med teknisk bakgrunn at de hadde flere fordeler av deres tekniske kunnskap. Dette viser en innkjøper til ved spørsmål om egen karriere.

*«Har lært meg innkjøp via kurs, og en del sånt. Syns det er bedre å være teknisk utdanna, enn bare kroner og øre. Det er min erfaring, du må vite litt hva du bestiller.»*

*(Sitat fra innkjøper, I4)*

Selv om innkjøperen over påpeker sitt utbytte av sin tekniske bakgrunn, uttalte samme informant og flere av innkjøperne, at det var leverandøren som hadde mest kunnskap om egne produkter. Det var flere av innkjøperne som nevnte at de i noen tilfeller samarbeidet med leverandøren for å utvikle nye produkter, og tilegnet seg kunnskap. Dette blir eksemplifisert via en innkjøper i sitatet under.

*«Sånn produktmessig er det viktig å ha en god relasjon til leverandøren, for å lære om produktene. Som jeg sa ista så er det jo leverandøren som er eksperten på sitt. Og kan vise hvordan det henger sammen.»*

*(Sitat fra innkjøper, I2)*

Det var også noen av prosjektlederne som uttalte at de hadde dratt nytte av et samarbeid med en kunde. Blant annet blir dette vist av sitatet under, der en prosjektleder reflekterer over et samarbeid med en kunde.

*«Vi har et stort prosjekt nå, de fleste er involvert her, og ja, de har(kunden) mye kompetanse som på en måte... Som vi på en måte implementerer og bruker den, noe av den kunnskapen som de har, og det er på en måte litt artig da»*

*(Sitat fra prosjektleder, P1)*

Ved spørsmål om mangel på kompetanse hadde skapt utfordringer for et samarbeid var det ingen av våre informanter som hadde opplevd det. En innkjøper uttalte på spørsmål om kompetanse at

utfordringer i prosjektgjennomføringen ofte kan løses med støtte fra kollegaer. Dette blir vist under.

*«Nei, nei kan ikke si det. Nei, jeg føler det fungerer greit. At de flyttes videre til rett person. De sitter jo ikke alene sånn som vi, de sitter jo i team.»*

*(Sitat fra innkjøper, I2)*

Av sitatet over kan man se viktigheten av samarbeid internt. Fungerer ikke samarbeidet kan dette skape problemer eksternt. Dette ser vi også gjennom hele analysen at samarbeid generelt er viktig, og det er derfor bedriftene setter opp team som til sammen skal ha nok kompetanse for å utføre et arbeid.

Selv om ingen av informantene ved direkte spørsmål om kompetanse hadde skapt utfordringer for et samarbeid, var det likevel noen av informantene som nevnte at det kunne oppstå misforståelser som følge av tekniske utfordringer. Dette kunne blant annet komme av mangelfull kommunikasjon som nevnt innunder kapittel 4.2. Ellers kan vi forså det slik ifølge våre informanter, at kompetansen i deres relasjoner er som forventet.

## **4.6 Oppsummering av analysen og prestasjon av funn**

Vi har i dette kapittelet gjennomgått forskjellige begreper som har en effekt på relasjonen mellom en kunde og leverandør. Vi fikk tidlig bekreftet at informantene mente at kvaliteten på relasjonene gjenspeilet kvaliteten på prosjektene. I de tilfellene der relasjonene var krevende kunne en ”Lesson learned”-gjennomgang være styrkende på mange måter. Blant annet kunne slike gjennomganger gi en bedre forståelse av hverandre, som igjen kunne bidra til bedre kommunikasjon og tillit i fremtiden. Andre styrkende faktorer vi kom fram til var ryddige prosesser og profesjonalitet.

Videre kom vi fram til at kommunikasjon er en viktig faktor gjennom et samarbeid. Hvor mye kommunikasjon som påløp hadde en sammenheng med kompleksiteten. Ofte krevde komplekse

ordre tettere samarbeid og mer kommunikasjon. Det kunne også være mange personer involvert som kunne resultere i feil informering, og derfor var det viktig å følge de formelle prosessene. Videre mente informantene at kommunikasjonen kunne bli lettere ved å møtes ansikt til ansikt, som kunne bidra til bedre forståelse og kjennskap til hverandre. Med store avstander kunne web-møter benyttet, selv om slike møter har sine fordeler, forsvinner de uformelle samtaleene både før og etter møtene.

Vi gikk nærmere inn på faktoren «informasjonsdeling», som viste seg å være et tema som informantene assosierte med uetisk oppførsel. Selv om informantene var opptatt av å bekrefte at alle skulle få samme informasjon, kom det fram at innkjøpere og prosjektledere hadde forskjellige meninger om hva og hvor mye som skulle deles. Innkjøperne ville ha all informasjon uansett hva, mens prosjektlederne ville bare dele det som var nødvendig. Spesielt mente prosjektledere at for mye informasjon kunne påvirke dem negativt i form av mer arbeid. Dette kan ha en sammenheng med hvor gjensidig avhengige man er av hverandre.

Analysen av faktoren «gjensidig avhengighet» viste at de fleste informantene mente de til dels var i like avhengighetsforhold. Dette kan forklares ved at noen produkter hadde begrenset utvalg av leverandører og substitutter. Likevel var det et stort prisfokus i markedet. I de produktområdene med få leverandører fikk innkjøperne et nært bånd til dem, likevel var det ingen av våre informanter som mente at bedrifter hadde blitt fordelaktig valg som følge av en god relasjon.

I forhold til tillit var det flere av informantene som påpekte at et samarbeid uten ville være vanskelig. Vi merket oss at innkjøperne og prosjektlederne karakteriserte tillit i en relasjon forskjellig. Dette kan ha en sammenheng med den forventede informasjonsdelingen, som kan være en av grunnene til at samarbeid ikke fungerer. Det var også uenigheter i hvor lett det var å oppnå tillit i en relasjon, men det ser ut til at det er en viss grad av tillit ved første samarbeid. Det var likevel en bred enighet om at tilliten fort kunne svekkes.

Selv om opportuniste var et følsomt tema for mange av informantene var det flere av prosjektlederne som uttalte at de hadde opplevd urettferdig behandling i en relasjon. Ut ifra intervjuene kan det tyde på at prosjektledere er i en mer usikker posisjon enn innkjøperne vi snakket med.

Ved spørsmål om kompetanse uttalte flertallet av informantene at en nødvendigvis ikke trengte en teknisk formell utdanning for å oppnå et godt samarbeid. Det var heller forståelsen av produktet som skulle kjøpes/selges som hadde en betydning. Likevel mente de med teknisk bakgrunn at de hadde dratt nytte av den tekniske forståelsen sine stillinger.

For å utføre et tilstrekkelig arbeid mente informantene at samarbeidet internt påvirker samarbeidet eksternt. Prosjektteam er gjerne bygget opp med et sett av mennesker med forskjellige kunnskapsområder, og det er derfor viktig at informasjonen blir distribuert til riktig personer. For å kunne gjøre det, kreves det kjennskap til egne prosesser. Vi fikk inntrykk av at kompetansen er ansett til å være tilfredsstillende.



# Kapittel 5

## Drøfting

## 5. Drøfting

---

Denne avhandlingen har som formål å undersøke «*Hvilke myke faktorer som er av betydning for å oppnå et godt samarbeid i en kunde-leverandør relasjon*». Funnene våre ble presentert i kapittel 4. Der kom vi fram til at faktorene kommunikasjon, informasjonsdeling, gjensidig avhengighet, tillit, opportuniste og kompetanse påvirker et samarbeid på forskjellige måter. Vi har også kommet fram til at noen av begrepene er delvis overlappende, og kan påvirke hverandre ulikt. Videre vil vi nå oppsummere analysedelen og drøfte funnene opp mot relevant teori.

### 5.1 Relasjonen

Det var interessant at informantene sa seg enig i at kvaliteten på relasjonen gjenspeiler kvaliteten på prosjektgjennomføringen. Dette underbygger viktigheten av våre antagelser, som er at gode relasjoner er med på å påvirke bedriftenes prestasjoner positivt. Dette er også noe Lages et al. (2008) påpeker i sin studie. Gode relasjoner kan påvirke lønnsomheten positivt for begge parter, ved blant annet reduserte transaksjonskostnader, større forutsigbarhet og andre forhold som optimaliserer forretningstransaksjoner (Biong og Nes, 2009; Lages et al., 2008). Det er også interessant at informantene syntes relasjonskvalitet er en viktig faktor for å kunne gjennomføre prosjekter på en god måte. Det er likevel uklart om det er gode relasjoner som fører til god kvalitet på prosjektgjennomføringen, eller om det er god kvalitet på prosjektgjennomføringen som fører til gode relasjoner. Videre kan det også tenkes at begge faktorene påvirker hverandre gjensidig. Derfor kan kvaliteten på relasjonen både stige og falle i takt med kvaliteten på prosjektene som blir gjennomført. Litteraturen påpeker også på at det kan gå begge veier, der Jackson (1985) sier at gode relasjoner ofte er et resultat av flere vellykkede samarbeid, mens Flynn (2006) har laget en modell som viser at gode relasjoner kan føre til større sannsynlighet for utbytte. Det er naturlig å tenke at større sannsynlighet for utbytte samsvarer med vellykkede samarbeid.

Gode relasjoner er ofte et resultat av flere vellykkede samarbeid (Jackson, 1985). Samtidig er ikke alle samarbeid vellykket, noen ganger er de mindre gode, eller dårlige. I slike situasjoner er

det hensiktsmessig å kunne evaluere samarbeidet. Våre informanter mente ”Lesson learned” kunne være et godt verktøy når samarbeidet ikke hadde fungert på en god måte. Det er nok store forskjeller for hvordan bedrifter gjennomfører ”Lesson Learned”, felles er en gjennomgang av hva som har skjedd, og spesielt fokus på hva som gikk galt, slik at det ikke skjer igjen. En slik evaluering kan være med på å forstå sammenhenger. Hvis for eksempel et prosjekt har større kostnader enn budsjettet, må man finne årsaken til dette. Noen ganger kan det komme av høyere pris hos leverandører og underleverandører, mens andre ganger kan det være misforståelser. Da blir spørsmålet, hvorfor og hvordan oppsto misforståelsene? En mulig årsak kan være kommunikasjonsproblemer med opphav i dårlig informasjonsdeling. Dette vil da påvirke time- og ressursbruken i prosjektet, som igjen påvirker kostnadene. ”Lesson Learned” kan også være et nyttig evalueringsverktøy fordi en får en mer detaljert beskrivelse av hvordan prosjektet har blitt gjennomført, sammenlignet med bruk av harde KPIer. Når bedrifter gjennomfører «Lesson Learned» sammen, kan det være en ide å fokusere på de viktigste myke faktorene. På den måten vil det være mulig å sette fokus på mer enn bare de harde KPIene når en skal evaluere en kunde-leverandør-relasjon.

Gjennom hele analysen ser vi at informantene verdsetter formelle og tydelige prosesser. Med prosesser menes måten prosjektet skal bli utført på. Det er derfor viktig at det er en formell prosess, og desto mer ryddig og tydelig den er, jo bedre er den. Et samarbeid vil på denne måten bli enklere, og da spesielt for nyansatte. Det er vanlig at store bedrifter har implementert mange formelle prosesser. I mindre bedrifter er det ikke så mange personer, og antall beslutningsledd er færre, derfor blir behovet for formelle prosesser mindre. Likevel mener våre informanter, at gode og tydelige prosesser gjør et samarbeid enklere. Det kan derfor tenkes at samarbeid uten struktur, kan kreve mer ressurser. Videre vil bruk av ekstra ressurser være med på å prege kvaliteten på relasjonen, siden Donaldson et al. (2002) mener at en gode allianser kan føre til effektivisering uten bruk av ekstra ressurser.

Både kunden og leverandøren har krav til prosjektet og til sluttresultatet. Om disse kravene ikke blir formidlet til den andre parten på en tydelig måte, kan det oppstå uenigheter eller misforståelser som igjen kan lede til konflikter. Viktigheten av tydelige og ryddige prosesser er kjent, derfor krever store bedrifter at leverandørene for eksempel er ISO-sertifiserte. ISO 9001 er en anerkjent internasjonal standard som benyttes ved innføring av et kvalitetssystem i en bedrift.

Denne standarden setter krav til hva et kvalitetssystem bør inneholde (Sampaio et al., 2009). Er bedriften sertifisert, viser det at bedrifter har et operativt system som tilfredsstillende kravene i ISO 9001. Standarden har også en prosessorientert tilnærming. Selv om en bedrift er ISO sertifisert, betyr ikke det nødvendigvis at ansatte følger prosessene. Det er derfor opp til hver enkelt bedrift og ansatte å bedømme i hvilken grad de formelle prosessene blir fulgt. Det er tydelig at retningslinjer og prosesser er viktig for å unngå at noe blir forbigått, som kan resultere i et mindre vellykket samarbeid.

Informantene synes også å vektlegge profesjonalitet. Hva som anses som profesjonelt har blant annet en sammenheng med normer innenfor forskjellige yrker. Her vil også nasjonalitet og kultur være av betydning. Blant annet har Dwyer et al. (1987) (ifølge Lipset 1975, P173) definert normer som «expected patterns of behavior». Det har med forventninger til hvordan man skal oppføre seg. For å få til et vellykket samarbeid påpeker Cannon og Perreault Jr (1999) at partene ikke bare må oppfylle hverandres forventninger, men også oppføre seg på en slik måte at de forstår at de må samarbeide for å oppnå suksess. Dette kaller de samarbeidsnormer (Cooperative norms). Som det fremgår relativt tydelig av vår analyse må partene vite hvordan man skal oppføre seg i relasjoner, ellers blir et samarbeid vanskelig. Ifølge informantene ble det gjort hurtige endringer, dersom personer opptrer uryddig og uprofesjonelt over tid. Derfor kan det tenkes at relasjoner der noen opptrer uprofesjonelt, spesielt over tid, kan resultere i relasjonsbrudd.

Analysen viser også at langvarige relasjoner fører til bedre kjennskap, og samtalene blir mer uformelle. Langvarige relasjoner blir ofte foretrukket på grunn av forutsigbarheten og kjennskapet til kunden/leverandøren. Likevel kan det bli en sovepute, om en ikke alltid er interessert i å tilfredsstille kunden/leverandøren på en god måte. E. Anderson og Weitz (1989) støtter at langvarige relasjoner fører til effektiv kommunikasjon.

## **5.2 Kommunikasjon**

Kommunikasjon var den faktoren som informantene uttalte seg mest om. De fleste informantene kom inn på at kommunikasjon var en av de viktigste faktorene uten at vi spurte dem om det. Dette veier tungt, ettersom vi ikke har ledet informantene inn på temaet. Dette var nokså forventet, siden tidligere forskning allerede har gitt oss tydelige indikasjoner på at kommunikasjon har en påvirkning på

relasjoner (E. Anderson et al., 1987; E. Anderson og Weitz, 1989; Mohr og Nevin, 1990; Mohr og Spekman (1994); Morgan og Hunt, 1994; Vaaland, 2006).

Informantene fortalte at det var vanlig at både leverandøren og kunden opererer med «singel point of contact». Dette forsterker viktigheten av den mellommenneskelige relasjonen siden informasjon går gjennom disse kontaktpunktene. Informantene syntes at dette stort sett fungerte godt, men la til at prosessen ikke alltid ble fulgt. Det kunne være at andre personer kontaktet kunden eller leverandøren uten å inkludere «singel point of contact». Dette kan ut ifra våre informanter resultere i problemer, som at feil informasjon blir delt, eller at avtaler blir inngått uten at resten av prosjektteamet blir informert. Prosessen mellom en kunde og leverandør blir på den måten uryddig, som kan være med på å påvirke kvaliteten på relasjonen negativt.

De som sitter som «singel point of contact» for hver sin bedrift, skal ha oversikt over all informasjonsflyt mellom bedriftene. Ifølge Bendapudi og Leone (2002) kan en bedrifts kontaktperson opparbeide en sterk relasjon med en kunde eller leverandør, som kan være sterkere enn bedriftenes relasjon til hverandre. Dermed tyder mye på at disse personene har en helt sentral rolle for bedriftenes eksterne relasjoner. Kontaktpersonen kan også bli et bindeledd mellom bedriftene, siden personen skal være involvert i alt som skjer i prosjektene/handlene. I den sammenheng er kontaktpersonen ofte med i alle møter, både over telefon og ansikt til ansikt. Slike møter har ifølge vår analyse en positiv effekt på samarbeidet.

Ifølge våre informanter blir det mange møter i løpet av et samarbeid. Den mest foretrekkende måten å møtes på er ansikt til ansikt. Ved slike møter får personene et inntrykk av den andre bedriften, samtidig som det kan være med på å styrke relasjonene mellom enkeltmennesker. En innkjøper fortalte at han hadde snudd i døra når han ankom en potensiell leverandør, grunnen var at mottagelsen ikke var forenlig med hva han anså som en god leverandør. Dette viser at hele bedriften, også de som sitter i resepsjonen er med på å farge eksterne relasjoner. Dette viser også at ryddighet og profesjonalitet er viktige faktorer allerede ved første møte. Videre fortalte informantene at kommunikasjonen ble lettere om en har truffet hverandre. Samtalene blir mer uformelle, og folk liker å kjenne ansiktet til stemmen de snakker med på telefonen. Flere informanter påpeker også at det er lettere å bli enige i møter ansikt til ansikt. Dette støttes av Daft og Lengel (1986) som mener at ansikt til ansikt kommunikasjon er den mest informasjonsrike

kilden. Selv om møter ansikt til ansikt har vist seg å være en god måte å kommunisere på, er det likevel ikke alltid dette er mulig. Da kan bruke andre hjelpemidler være nyttig.

Teknologien hjelper oss i større grad enn tidligere. Skype og andre tjenester gjør at en kan ha web-møter der det er mulig å se hverandre. Dette kan gjøre at bedrifter lokalisert langt fra hverandre kan ha muligheten til å se hverandre, uten å måtte bruke tid og penger på å reise. Likevel mister slike web-møter de uformelle samtaleene både før og etter møtet. En informant påpekte at de gjerne gjorde litt ekstra ut av møtene der kunde kom på besøk, ved for eksempel å invitere til lunsj. Derfor kan det tenkes at ansikt til ansikt-møter er mer styrkende for relasjonen, enn web-møter. Dette støttes også av Warkentin et al. (1997). De kom fram til at videokonferanser kunne skape et effektivt kommunikasjonsmiljø for parter adskilt i tid og sted. Samtidig er det en fare for at det kan hemme utviklingen av samholdfølelsen, og hvor fornøyd partene er med interaksjonsprosessen. De konkluderte også med at, web-konferanser ikke kunne utkonkurrere ansikt til ansikt til møter. Likevel kan web-møter være et godt alternativ, der det er vanskelig å møtes ansikt til ansikt. Begge parter har ofte en travel hverdag, og har ikke alltid muligheten til å møtes. Derfor må partene vekte mengden av ulik kommunikasjon, som telefon, e-post, videokonferanse, og det fysiske møtet på en god måte.

Hvordan personer kommuniserer, hvor mye en kommuniserer, kvaliteten på kommunikasjon, og hvordan kommunikasjonen blir distribuert, er viktig for å oppnå et vellykket samarbeid. Som vi viste til i kapittel 2.2.4, mente Brønn og Arnulf (2014) at kommunikasjonsproblemer kan bli redusert på flere måter. Blant annet må personen ha kompetanse til å forstå problemet, kunne forklare det på en god måte, vite hvilken kanal som egner seg best, og hvem som skal være mottager av informasjonen. Dette kan bli ansett som å være sosial kompetanse. Dette er noe bedrifter kan bidra til å oppnå. Blant annet kan bedriften legge føringer for hvordan ansatte skal kommunisere både internt og eksternt. Dette er også noe bedrifter seg imellom kan avtale. Videre kan dette bli avtalt mellom en kunde og leverandør i kick-off møter før et samarbeid starter. Ved å sette retningslinjer internt og eksternt for hvordan kommunikasjonen skal foregå, kan dette være med på å redusere kommunikasjonsproblemer.

I tidligere forskning er det kjent at dårlig kommunikasjon kan føre til problemer i en kjøper-selger relasjon (McKenna, 2012; Mohr og Nevin, 1990; Mohr og Spekman, 1994). Derfor er klar og tydelig informasjon nødvendig i denne bransjen. Det er høyteknologiske produkter, som må være nøyaktig beskrevet. Det blir inngått kontrakter for store summer, eventuelle misforståelser som kan føre til defekte produkter kan bli kostbart. I den forbindelse er det flere informanter som nevner at skriftlig

kommunikasjon er helt nødvendig. Det som er skrevet ned, er lettere å forholde seg til, og det er lettere å henvise til noe skriftlig. Det er viktig for leverandøren at de får all den nødvendige informasjon om produktet de skal produsere, slik at det blir gjort med presisjon. Utydelig informasjon, eller mangel på informasjon kan skape forsinkelser eller feilproduksjon. Hvor mye kommunikasjon som finner sted mellom en kunde og leverandør, varierer fra ordre til ordre, men ifølge våre informanter har det en sammenheng med produkttypen. Standardiserte produkter krever mindre kommunikasjon, motsatt krever avanserte produkter mer kommunikasjon. Dette stemmer overens med figur 3 til Weele (2010) som vi tok for oss i kapittel 2.3.2. Figuren illustrerte forskjellige posisjoner som en kunde og leverandør kunne ha ovenfor hverandre ut ifra produktet som ble solgt/kjøpt. Den viser også hvor avhengige en kunde og leverandør er av hverandre i forhold til produktet. Likevel kan det her være en sammenheng med hvor mye kommunikasjon som finner sted. Rutineprodukter vil ha et mindre behov for kommunikasjon, enn produkter som blir sammenstilt i felleskap mellom en kunde og leverandør.

I likhet med flere andre studier, ser vi også i denne avhandlingen at tillit og kommunikasjon henger sammen (E. Anderson og Weitz, 1989; Dwyer et al., 1987; Morgan og Hunt, 1994). Vårt inntrykk er at kommunikasjon påvirker tilliten i større grad enn tilliten påvirker kommunikasjonen. For eksempel mente informantene at mangel på kommunikasjon er uakseptabelt, og det er naturlig at dette påvirker tilliten negativt. Vi kan også se at informasjonsdelingen er med på å påvirke tilliten, ettersom det er skjevheter i forhold til hva som forventes å deles under et samarbeid.

### **5.2.1 Informasjonsdeling**

Informantene var opptatt av at alle skulle få like mye informasjon, og at ulik informasjonsdeling ble sett på som uetisk. Når vi stilte konkrete spørsmål om informasjonsdeling ble informantene forsiktig med å uttale seg. Dette kan som nevnt tidligere ha noe å gjøre med våre spørsmålsformuleringer. En mulig forklaring er at de forbinder spørsmålene om ulik informasjonsdeling med korrupsjon eller vennetjenester, fordi spørsmålet antyder at noen får mer informasjon enn andre. Likevel kom vi inn på faktoren «informasjonsdeling» på flere måter, blant annet ved spørsmål om tillit og kommunikasjon. Informasjonsdeling ser derfor ut til å være en viktig faktor i en relasjon. Det kan komme av at informasjonsdeling er et vidt begrep med flere aspekter.

Ut i fra vår analyse kan det oppstå problemer knyttet til informasjonsdeling, kommunikasjon og tillit; kunden forventer at leverandørene alltid sier ifra om det oppstår problemer med produktene de har bestilt. Leverandørene på sin side ønsker som oftest å løse problemene før de forteller noe til kunden. Dette blir selvsagt ikke noe problem de gangene leverandørene klarer å ordne opp i utfordringene. Det vil derimot bli et problem hvis leverandøren ikke finner noen løsning, og må fortelle kunden at de har stått fast i en periode. Det bør være en selvfølge å fortelle kunden om problemer som oppstår, samtidig vil nok mange leverandører se på kunden som en ekstra påkjenning i en stresset situasjon der de prøver å løse problemet. Hvor mye informasjon leverandøren deler vil også ha en sammenheng med hvor omfattende problemet er, og hvor sannsynlig det er for at problemet blir løst innen rimelig tid. Analysen viser at leverandøren noen ganger feilvurderer slike situasjoner, noe som fører til tillitsproblemer og friksjon i relasjonen. Både Williamson (1975) og Lunnan og Nygaard (2011) mener at tilbakehold av informasjon, spesielt der det kommer den andre til gode, er en form for opportunistisk adferd. På den måten kan det sees på om opportunistisk adferd å tilbakeholde informasjon om problemer i prosjektgjennomføringen.

### 5.3 Tillit

Alle informantene syntes tillit var viktig for relasjonen mellom kunde og leverandør, og flere mente at tillit var den aller viktigste faktoren i denne relasjonen. Slik vi har forstått våre informanter, var det sjeldent at tilliten mellom en leverandør og kunde var dårlig.

Informantene karakteriserte tillit noe ulikt, likevel var det noen ord som gikk igjen. Dette var blant annet viktigheten av å stole på hverandre, være ærlige og holde det som blir lovet. Tillit ser ut til å bli tolket noe ulikt avhengig om vi snakker med prosjektledere eller innkjøpere. Prosjektlederne var mest opptatt av at kunden stolte på at de gjorde jobben. Innkjøperne var mest opptatt av åpenhet, og ærlighet. Dette kan nok til en viss grad tilskrives hvilke roller de har i relasjonen. Prosjektleder skal produsere og levere et produkt, og er derfor opptatt av arbeidsro og tillit til bedriftens arbeid. Innkjøperne på sin side er kunde og er opptatt av progresjon, og etterspør derfor en del informasjon de vil ha ærlige svar på. Dette har som vist tidligere, også en sammenheng med informasjonsdelingen. Der kunden ville ha mest mulig informasjon, vil leverandøren kanskje dele mindre enn hva kunden forventer. Usymmetrisk informasjonsdeling kan gi grobunn for konflikter. Det vil derfor være viktig å



komme til en enighet om hvor mye informasjon som skal bli delt. På den måten blir ikke tilliten redusert med ulike forventinger til informasjonsdelingen.

Vi har videre fått inntrykk av at tillit er delvis knyttet opp mot de harde KPIene, leveringstid og kvalitet. Det blir for eksempel sett på som et tillitsbrudd om en leverandør ikke gjør det en skal til avtalt tid, og forventet produktkvalitet. Årsaken til en forsinket levering er selvsagt avgjørende for hvordan det påvirker tilliten. Noen årsaker oppstår uforskyldt, og påvirker ikke tilliten i like stor grad. Uansett, en sterk tillit ser ut til å bygge seg opp over tid i takt med vellykkede prosjekter/leveranser (Biong og Nes, 2009).

Det var litt uklart ifølge våre informanter hvor lett det var å oppnå tillit i en relasjon. Selv om det var uklart ifølge våre informanter om hvor lett det var å oppnå tillit, virker det som om både kundene og leverandørene går inn i en relasjon med en viss grad av tillit til hverandre. Det var derimot helt klart at tilliten fort kunne bli svekket. At det er tilfelle var ikke ukjent for oss, Spurkeland (2009) påpekte akkurat det samme i sin bok, at tillit er vanskelig å opparbeide og lett å miste. Videre sier også Biong og Nes (2009) at tillit er noe som tar tid å bygge opp. Slik vi har sett ut ifra analysen var det flere grunner til at tilliten kunne svekkes. Men det ble lagt vekt på av noen av våre informanter at det å ikke svare på henvendelser, eller der en av partene føler seg lite prioritert, var to faktorer som ble sett på som svært negativt for tilliten. Dette er også noe partene i en relasjon kan måle, spesielt ubesvarte henvendelser. Hvis partene bevisstgjør seg på dette, kan det bidra til å styrke tilliten i relasjonen.

### **5.3.1 Opportunisme**

Ifølge informantene er det ikke mye opportunistisk adferd mellom kunder og leverandører i subsea-bransjen, i alle fall ikke i informantenes relasjoner. Likevel har både leverandørene og kundene nevnt at leverandørene tilbakeholder informasjon om det oppstår problemer med leveransen, og prøver å finne ut av feilen på egen hånd. Det samme gjelder der leverandøren tilbakeholder informasjon som kan være til fordel for kunden. Det kan for eksempel være forbedrede løsninger eller ekstra dokumentasjon som blir holdt tilbake. Dette så vi tydelig var tilfelle der en prosjektleder fortalte at de var forsiktige med å dele mer informasjon enn de måtte. Årsaken til det var at informasjon som kunden ikke var klar over, kunne resultere i merarbeid for leverandøren. Det viste seg også at den kostnaden som påløpte ofte ble belastet på dem også.

Dette vil være med på å skape friksjon i relasjonen. Dette kan tyde på at leverandøren og kunden i dette tilfellet var i et usymmetrisk forhold, og ifølge Lunnan og Nygaard (2011) åpner et skjevt maktforhold for opportunistisk adferd. Det kan derfor tenkes at gjensidig avhengighet vil være med på redusere opportunistisk adferd. Da ville partene stå mer likt, og sannsynligheten for å bli utnyttet vil bli begrenset.

Vi kan ut ifra vår analyse se at opportunistisk adferd forekommer fra både kunden og leverandøren sin side. Flere av prosjektlederne bekreftet at de hadde opplevd tilfeller der de hadde fått tilleggskrav som de ikke fikk betalt for. Derfor valgte leverandørene å tilbakeholde informasjon, som kunne være kunden til gode. Dette kan sees i sammenheng med ønske om å få et best mulig resultat. Som vi nevnte i kapittel 2.11 kan samarbeid og konkurranse i markedet betraktes som to motpoler, der målet er å oppnå best mulig resultat (Biong og Nes, 2009; Cannon og Perreault Jr, 1999). Derfor kan partene i en relasjon ønske å utnytte seg av hverandre, og på den måten skape konflikter.

Som nevnt innledningsvis, mente våre informanter at opportunistisk adferd sjeldent forekom. Likevel har vi nå sett at det skjer. Dette kan komme av at opportunistisk adferd er vanskelig å gjenkjenne og forutse. Opportunistisk adferd blir sett på som uetisk oppførsel. Det flere grader av opportunisme, og de mindre alvorlige tilfellene blir kanskje ikke lagt merke til umiddelbart. Det er ikke alltid kundene vet at leverandøren tilbakeholder informasjon, og heller er det ikke alltid kunden bevisst utnytter seg av sin sterke posisjon i en relasjon. Uansett hvor god en relasjon er, kan opportunisme forekomme, bevisst og ubevisst (Lunnan og Nygaard, 2011).

## **5.4 Gjensidig avhengighet**

Alle informantene påpekte at det generelt var en viss grad av gjensidig avhengighet i dagens relasjoner. Det kan være på grunn av et begrenset utvalg av leverandører innen ulike nisjeprodukter i subsektorsbransjen. De innkjøperne vi snakket med, viste til at leverandører som produserer disse produktene får en sterk posisjon, fordi det finnes få alternativer. Motsatt er det leverandører som er avhengig av enkeltkunder. Dette kan resultere i usymmetriske forhold, der en kunde har mer makt over en leverandør og motsatt. Vi kan se at noen av våre informanter hadde erfart å være i slike usymmetriske forhold, og ofte var disse informantene leverandører. Det var større sannsynlighet for urettferdig

behandling, og et stort fokus på å tilfredsstille kunden. I lengden kan dette føre til mindre samarbeid og høyere konfliktnivå (Dwyer et al., 1987). Dette vil også prege lengden på relasjonen, der relasjoner uten gjensidig avhengighet har større sannsynlighet for kortere samarbeid (E. Anderson og Weitz, 1989).

Gjensidige avhengighet vil også gjøre at bedriftene ønsker å hjelpe hverandre for å bli sterkere. Ingen av partene er tjent med at en leverandør/kunde går konkurs. Gode relasjoner kan skape konkurransefortrinn for begge parter som forsterker den gjensidige avhengigheten (Dyer og Singh, 1998). For at en ikke skal bli nedprioritert hos en leverandør nevnte en informant at en bør være en «passe stor» kunde. De minste kundene har lett for å bli nedprioritert hos en leverandør, mens kritiske og viktige kunder blir naturlig nok tatt best vare på. Dette er også forenelig med figuren til Weele (2010), som viser til at produkttypen som blir solgt/kjøpt har en betydning for graden av avhengighet mellom partene.

## 5.5 Kompetanse

Ifølge våre informanter ble ikke formell kompetanse sett på som en nødvendighet for å prestere som innkjøper eller prosjektleder. Samtidig var det flere informanter som trakk frem sin egen kompetanse som nyttig. Innkjøperne som hadde teknisk bakgrunn satte pris på sin tekniske innsikt i produktene de skulle kjøpe. På den måten kunne de relatere seg til produksjonen hos leverandørene. Spesielt de som ikke hadde teknisk bakgrunn vektla verdien av å kunne benytte seg av interne ressurser. Om man kunne det og var villig til å lære, kunne dette være nok til å oppnå den nødvendige kompetansen for gjennomføre et tilstrekkelig arbeid. Tidligere forskning viser også at et godt internt samarbeid er viktig for at de eksterne relasjonene skal fungere optimalt (Westhagen et al., 2008). Om en er læringsvillig er det ofte tilstrekkelig når det kommer til den tekniske forståelsen, samtidig som det kan være en fordel å ha en dypere teknisk innsikt.

Slik vi har forstått våre informanter, er ikke kompetansemangel et problemområde i dag. Likevel har vi sett at det kan oppstå problemer, som kan være relatert til kompetansemangel. Det blir nevnt at misforståelse av tegninger kan føre til feilproduksjon, men også at mail og telefonsamtaler kan bli misforstått. Det er vanskelig å avgjøre hva dette kan skyldes. Blant annet kan det være forårsaket av

unøyaktig informasjon fra avsender, som igjen kan komme av kommunikasjonsproblemer. Det kan også komme av manglende kompetanse hos enten en eller begge partene i relasjonen.

Det kom også fram av analysen, at både innkjøpere og prosjektledere måtte ha evnen til å skaffe seg oversikt over et prosjekt. Det vil si at de må ha oversikt over produkter, prosesser, og hva som foregår i sin egen bedrift. Dette betyr at kompetansen til prosjektlederne og innkjøperne er viktig i et samarbeid. Dette underbygges også av Weele (2010), som mener at de personene som har ansvaret for et prosjekt, må kunne kombinere flere ferdigheter.

## 5.6 Avsluttende drøfting

I den presenterte drøftingen er det vist til at faktorene kommunikasjon, informasjonsdeling, tillit, opportunisme, gjensidig avhengighet og kompetanse overlapper hverandre.

Kommunikasjonsferdigheter kan til eksempel være en form for kompetanse. Videre kan dårlig informasjonsdeling være det samme som mangelfull kommunikasjon. I tillegg til at faktorene er overlappende ser vi også at de påvirker hverandre, både positivt og negativt. God kommunikasjon kan være med på å styrke tilliten, men feilaktig informasjonsdeling kan være med på å redusere tilliten. Vi har også sett at asymmetriske avhengighetsforhold kan åpne for opportunisme, og gjensidig avhengighet kan være med på å redusere slik adferd. Dette er bare noen få av mange eksempler som har blitt gjort i dette kapitlet.

Det at faktorene påvirker hverandre og er delvis overlappende, gjør det vanskeligere å si hvilke faktorer som påvirker hvem. Dette øker faren for å vektlegge deler av enkelte faktorer for mye. Samtidig så er det liten tvil om at god kommunikasjon og tillit er sentralt for å skape et godt samarbeid i en kunde-leverandør-relasjon. Det påpekes også at ryddige prosesser og profesjonalitet er to faktorer som har vist seg å være av en betydning i en relasjon. Dette er to faktorer våre informanter har vektlagt, som kunne vært interessant og sett nærmere på.

## 5.7 Konklusjon

Denne avhandlingen har som formål å undersøke hvilke myke faktorer som er av betydning for å oppnå et godt samarbeid i en kunde-leverandør relasjon. Faktorene kommunikasjon, informasjonsdeling, tillit, opportuniste, gjensidig avhengighet og kompetanse har vist seg å være av betydning i denne avhandlingen. Disse faktorene påvirker også hverandre, og er i noen grad overlappende.

Ifølge våre informanter er kommunikasjon og tillit to myke faktorer som anses for å være viktigst. God kommunikasjon er nødvendig for at samarbeidet skal fungere optimalt. Dårlig kommunikasjon derimot, påvirker tilliten negativt. God kommunikasjonen kjennetegnes av tydelighet, responstid og bruk av riktig kommunikasjonskanal. Nedprioriteringer og ubesvarte henvendelser blir sett på som tillitsbrudd. Tillit tar tid å bygge opp, samtidig kan tilliten raskt brytes ned. Likevel ser det ut til at nye relasjoner har en viss grad av tillit. Hvordan informantene karakteriserte tillit, viste seg å være noe ulikt. Det kan også ha en sammenheng med hvor mye informasjon som forventes å bli delt under et samarbeid. Det er derfor tydelig at forventet informasjonsdeling er forskjellig. Ved å få forenlige forventinger til informasjonsdeling mellom partene vil dette kunne være med på å styrke samarbeidet.

Kommunikasjon var ifølge våre informanter som forventet i deres relasjoner. Det kan være nok å kjenne interne rutiner, og tilegne seg kunnskap ved aktiv læring. Likevel kan det gagne både kunde og leverandør om man har teknisk innsikt

Når to bedrifter er i en relasjon, er det alltid en grad av gjensidig avhengighet. Det er uheldig hvis avhengighetsforholdet er skjevt. I så tilfelle kan det være med på å skape et ubalansert maktbilde, som igjen kan føre til opportunistisk adferd. Andre faktorer som kom fram under studiet var profesjonalitet og ryddige og formelle prosesser. Begge disse faktorene kunne være med å påvirke et samarbeid, både positivt og negativt.

Bedrifter som er i relasjoner bør ha et økt fokus på evaluering av et samarbeid, og ikke bare vurdere sluttresultatet i harde KPIer. I den sammenheng vil denne avhandlingens funn være bidragsytende. Faktorene vi har kommet fram til kan brukes som et utgangspunkt i sluttevalueringer, som kan bidra til økt forståelse. Det er også mulig at våre funn kan være med på å bevisstgjøre partene, på hva man bør og ikke bør gjøre under et samarbeid. Videre kan det være mulig at det vil bidra til sterke relasjoner, og færre relasjonsbrudd.

## 5.8 Begrensninger og forslag til videre forskning

I løpet av studiet har vi måtte ta en del valg som følge av begrensede ressurser og muligheter. Selv synes vi at vi har fått belyst vår problemstillingen på en god måte. Likevel kunne vi gjort noen ting annerledes. Vi vil derfor komme med noen forslag til hva som kunne blitt gjort annerledes, og forslag til videre forskning på området.

Dette studiet har kun benyttet seg av intervjuer som datagrunnlag. Selv om dette har vist seg å vært en effektiv måte å innhente informasjon på, kunne det vært interessant å brukt observasjon. På den måten kunne vi ha observert et kunde-leverandørforhold, og sett hvordan samarbeidet fungerte i det daglige. Det ville også vært en fordel å undersøkt relasjonene over lengre tid. Ettersom det vil styrket betydningene av faktorene.

Vi har også i denne avhandlingen kun fokusert på eksisterende relasjoner, en svakhet med dette er at vi neglisjerer relasjoner som har blitt forkastet. Derfor kunne det vært interessant å studert hvorfor noen relasjoner blir forkastet. Da kunne vi undersøkt om relasjonsbrudd hadde en sammenheng med mangel på tillit, kommunikasjon eller andre faktorer. Videre ville det også vært interessant å sett nærmere på avhengighetsforholdene mellom faktorene. Til tider har vi selv hatt problemer med å forstå hva som påvirker hva, derfor ville en kvantitativ studie kunne undersøkt nærmere hvilke av faktorene som er avhengige og uavhengighet.

Selv om vi har kommet frem til noen faktorer som er med på å påvirke relasjonen mellom en kunde og en leverandør, har vi ikke kommet frem til hvordan disse faktorene skal måles. Vi har gitt de forskjellige faktorene innhold, og på denne måten vil våre funn forhåpentligvis gjøre det lettere å måle faktorene. Om faktorene blir målbare vil det være mulig å undersøke om det er sammenheng mellom de myke faktorene og de harde KPIene innenfor kategoriene kvalitet, ledetid, fleksibilitet og kostnader. Det at faktorene våre kan være vanskelig å måle betyr ikke at de er ubetydelige. Det kan derfor være aktuelt å utført en kvantitativ studie, som kunne bekreftet de funnene vi har gjort i denne avhandlingen. På den måten kunne faktorene som er presentert i denne avhandlingen bli benyttet i en evalueringsprosess. For at det skal være mulig, må faktorene være enkle å evaluere, og helst være målbare.

Til slutt vil vi påpeke at våre informanter hadde forskjellige forventninger til sine kunder og leverandører. Dette var nok i forhold til hvilke produkter som blir kjøpt/solgt, men dette er nok

også både bedrift og personavhengig. Personer og bedrifter har ulike preferanser for hva de krever og forventer av sine kunder og leverandører. Om en person eller bedrift blir evaluert med helt forskjellige forventninger blir nok resultatet av evalueringen også forskjellig.

## 6. Referanser

---

- Anderson, E., Lodish, L. M., & Weitz, B. A. (1987). Resource Allocation Behavior in Conventional Channels. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 24(1), 85-97.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). DETERMINANTS OF CONTINUITY IN CONVENTIONAL INDUSTRIAL CHANNEL DYADS. *Marketing Science*, 8(4), 310.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing (pre-1986)*, 48(000004), 62.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Autry, C. W., & Golicic, S. L. (2010). Evaluating buyer-supplier relationship-performance spirals: A longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 28(2), 87-100. doi: 10.1016/j.jom.2009.07.003
- Beamon, B. M. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3), 275-292.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2002). Managing Business-to-Business Customer Relationships Following Key Contact Employee Turnover in a Vendor Firm. *Journal of Marketing*, 66(2), 83-101.
- Biong, H., & Nes, E. B. (2009). *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bjørnland, D., Persson, G., & Virum, H. (2001). *Logistikk: et lederansvar*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Borland Jr, K. W. (2001). Qualitative and Quantitative Research: A Complementary Balance. *New Directions for Institutional Research*, 2001(112), 5.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder* (1 ed.). Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Buchanan, L. (1992). Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 29(1), 65-75.
- Cannon, J. P., & Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 36(4), 439-460.
- Carolyn, N., Larry, C., & Rajesh, S. (2001). The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 3-15.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1991). Four ways five factors are basic. *Personality and individual differences*, 13, 653-665.
- Cunningham, P., Cunningham, M., & Fatelning, P. (2003). *Building the knowledge Economy*. Amsterdam: IOS Press.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). ORGANIZATIONAL INFORMATION REQUIREMENTS, MEDIA RICHNESS AND STRUCTURAL DESIGN. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgave skriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Day, G. (1995). Advantageous alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 297-300.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction Entering the field of qualitative research *Hanbook or qualitative research* (pp. 1-17): Sage publications.
- Donaldson, C., Mugford, M., & Vale, L. (2002). *Evidence-based health economics*. London, GBR: BMJ Books.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.



- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). THE RELATIONAL VIEW: COOPERATIVE STRATEGY AND SOURCES OF INTERORGANIZATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. doi: 10.5465/AMR.1998.1255632
- Einstein, A.). [Sitat fra Albert Einstein].
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Flynn, T. (2006). A Delicate Equilibrium: Balancing Theory, Practice and Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 191-201.
- Gotvassli, K.-Å. (1999). *Case studier: bakgrunn og gjennomføring* (Vol. nr 81). Steinkjer: HiNT.
- Gripsrud, G., Silkoset, R., & Olsson, U. H. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. doi: 10.1177/1525822x05279903
- Halcomb, E. J., & Davidson, P. M. (2006). Is verbatim transcription of interview data always necessary? *Applied Nursing Research*, 19(1), 38-42. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.apnr.2005.06.001>
- Ireton, S. (2007). Steps to Successful Supplier/Buyer Partnerships. (cover story). *Logistics Today*, 48(9), 44-46.
- Jackson, B. B. (1985). Build customer relationships that last. *Harvard Business Review*, 63(6), 120-128.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forl.
- Johnson, B. R. (1997). Examining the validity Structure of qualitative research. *Education*, 118(2), 282-292.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lages, L. F., Lancaster, A., & Lages, C. (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 686-697. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.008>
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60. doi: 10.2307/1170272
- Leksikon, S. N. (2009). Det Store Norske Leksikon: Kompetanse. Retrieved 12. Februar, 2014
- Lunnan, R., & Nygaard, A. (2011). *Strategiske allianser*. Bergen: Fagbokforl.
- MacCracken, G. (1988). *The Long Interview* (13 ed.). United States of America: Sage publications, Inc.
- Maxwell, J. A. (1992). Understanding and Validity in Qualitative Research. *Harvard Educational Review*, 62(3), 279.
- McKenna, E. (2012). *Business Psychology and Organizational Behaviour*. England: Psychology Press.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.
- Mitchell, M. L., & Jolley, J. M. (2012). *Research design explained* (L. K. Moody Ed. 8 ed.). Belmont, Calif.: Wadsworth Cengage Learning.
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152. doi: 10.2307/2486868
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.

- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Power, M. (1998). *Non verbal communication, Working throught communication*.
- Pratt, M. G. (2009). FOR THE LACK OF A BOILERPLATE: TIPS ON WRITING UP (AND REVIEWING) QUALITATIVE RESEARCH. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862. doi: 10.5465/AMJ.2009.44632557
- Rangan, A. K., & Bell, M. (2006). *Transforming your go-to-market stratgey*. Boston: Harvard Business school press.
- Regjeringen. (2014). Fra sparing til egenkapital. 4.2.1 SMB – definisjoner og betydning. *Definisjoner av små- og mellomstore bedrifter 1*. Retrieved 30.03., 2014, from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/1995/nou-1995-16/5/2/1.html?id=336716>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og Mangfold* (3 ed.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & António Guimarães, R. (2009). ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38-58. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02656710910924161>
- Shepherd, C., & Gunter, H. (2006). Measuring supply chain performance: current research and future directions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(3/4), 242-258.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00018-6](http://dx.doi.org/10.1016/0969-5931(95)00018-6)
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforl.
- Statoil. (2014). Undervannsproduksjon. Retrieved 28.02, 2014, from [http://www.statoil.com/no/technologyinnovation/fielddevelopment/aboutsubsea/pages/havbu\\_nnsanlegg.aspx](http://www.statoil.com/no/technologyinnovation/fielddevelopment/aboutsubsea/pages/havbu_nnsanlegg.aspx)
- Stuart, I., Verville, J., & Taskin, N. (2009). Trust in Buyer-Supplier Relationships: Supplier Competency, Interpersonal Relationships and Outcomes. *Journal of enterprice information management*, 25, 392-412.
- Subsea-Valley. (2014). Om Subsea Valley. Retrieved 30.02, 2014, from <http://subseavalley.com/om-subsea-valley/>
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse* (2 ed.). Bergen: Fabbokforlaget Vifmostad & Bjørke AS.
- Thorbjørnsen, H., & Breivik, E. (2002). Merke–person-relasjoner: (enda) et nytt perspektiv innen merkeveareledelse? *Magma*(2), 71-87.
- UTF. (2014). Om Subsea. *Subsea Historie*. Retrieved 22.02, 2014, from [http://www.utf.no/om\\_subsea](http://www.utf.no/om_subsea)
- Vaaland, T. I. (2006). When Conflict Communication Threatens the Business Relationship: Lessons from the “Balder” Story. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 13(2), 3-27. doi: 10.1300/J033v13n02\_02
- Valley, S. (2014). Om Subsea Valley. Retrieved 30.02, 2014, from <http://subseavalley.com/om-subsea-valley/>
- Warkentin, M. E., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997). Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-based Conference System\*. *Decision Sciences*, 28(4), 975-996. doi: 10.1111/j.1540-5915.1997.tb01338.x
- Weele, A. J. v. (2010). *Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*. Andover: Cengage Learning.
- Westhagen, H., Røine, E., Kjeldsen, T., Hoff, K. G., & Faafeng, O. (2008). *Prosjektarbeid: utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Williamson, O. E. (1975). The organizational failures framework *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

- Wuyts, S., & Geyskens, I. (2005). The Formation of Buyer—Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection. *Journal of Marketing*, 69(4), 103-117. doi: 10.1509/jmkg.2005.69.4.103
- Yauch, C. A., & Steudel, H. J. (2003). Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods. *Organizational Research Methods*, 6(4), 465-481. doi: 10.1177/1094428103257362
- Yin, R. K. (2011). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur.

## 7. Vedlegg

---

### 7.1 Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt

#### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet** *Relasjonen mellom innkjøper og prosjektleder*

##### **Bakgrunn og formål**

Subsea-bransjen trenger effektivisering i verdikjeden, og i den forbindelse skal vi forske på relasjonen mellom kunde og leverandør, derav prosjektleder og innkjøper. Vi har som formål å finne hvilke myke faktorer som er av betydning for denne relasjonen. For å få en effektiv verdikjede er gode relasjoner nødvendig. Formålet bidrar til et tydeligere rammeverk for samarbeidet mellom innkjøper og prosjektleder i en relasjon. Forskningen er en del av Gro Evju og Kristoffer Skolem sin masteravhandling på Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Du blir forespurt til å delta i vår forskning fordi du passer våre kriterier for utvalget.

##### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Vi vil komme i kontakt med deg for å holde et intervju. Det vil ta mellom 30-60 minutter avhengig av din tid. Vi er fleksible i forhold til møtested og møtetidspunkt, så vi kan stort sett følge dine preferanser. Intervjuet vil bli tatt opp på taleopptaker, og blir transkribert. Vi vil innhente informasjon som arbeidssted, og navn. Vi vil også stille inngående spørsmål om dine tanker rundt kundeforhold/leverandørforhold, men spørsmålene vil ikke være av typen som kan identifisere 3.part.

##### **Hva skjer med informasjonen fra deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være forskerne Gro Evju og Kristoffer Skolem som har tilgang til personopplysninger. Veileder Eskil Le Bruyn Goldeng vil

kunne få innsikt om han ønsker det. Opplysningene vil være lagret på taleopptaker, og som lydfil på Gro Evjus, og Kristoffer Skolems datamaskiner, det samme gjelder transkriberingsfilene. Disse dataene er private og passordbeskyttet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.05.2014. Da vil taleopptak slettes, og transkriberingen slettes eller anonymiseres.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt ved å besvare mailen, eventuelt ring Gro Liane Evju på telefon: 93683767.

## Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

***Jeg samtykker til å delta i intervju***

## 7.2 Intervjuguide

### *Intervjuguide*

#### **Bakgrunn**

**Kan du fortelle litt om din karriere?**

- Kjønn
- Kompetanse (formell, uformell)
- Stilling (antall år)
- Tidligere erfaring

#### **Leverandøren/Kunde**

**Hva kjennetegner en typisk god kunde/leverandør?**

**Hva kjennetegner en typisk mindre god Kunde / leverandør?**

**Hva er av betydning for deg for å få til et godt samarbeid? (Forskjeller?)**

**Ved valg av leverandør for et «viktig» prosjekt hvilke kriterier ligger til grunn? (Innkjøper)**

**Føler du at din bedrift har blitt valgt som leverandør fordi du har hatt en god relasjon med din innkjøper? (Prosjektleder)**

- Antall (leverandører /kunder)
- Kontaktperson (antall)
- Langvarige relasjoner

#### **Relasjon**

**Hva gjør du for å opprettholde en relasjon med en leverandør/kunde?**

**Føler du at kvaliteten på relasjonen gjenspeiler kvaliteten i prosjektgjennomføringen?**

**Kan du si noe om forskjellen på nye og eldre relasjoner?**

**Har du opplevd at selv om prosjekter ha vært vellykkede til slutt, at gjennomføringen ikke har vært tilfredsstillende?**

- Forskjell på relasjonene
- Fokus på relasjonen

- Uformell kontakt og formell kontakt
- Føler andre part har fokus på relasjonen
- Atmosfæren i relasjonen
- Myndighet i relasjonen
- Problemhåndtering (felleskap?)
- Profesjonell håndtering
- Makt (vanskelig å måle, derfor se om informanter tar opp dette selv)
- Felles aktiviteter

## Kommunikasjon

**Hvor viktig er kommunikasjonen i en relasjon?**

**Hvordan foregår den daglige kontakten med leverandøren / kunden?**

**Har du opplevd at samarbeid ikke har fungert pga. mangelfull kommunikasjon?**

**Avhengig av leverandøren /kunden, er det forskjellig hvor mye dere deler av informasjon?  
(Hvis ja, hvorfor)**

- Kommunikationsform (E-mail, telefon, møter)
- Møte Ansikt til Ansikt
- Forventet kommunikasjon i relasjonen (lite/mye)
- Kontaktproblemer (tidkrevende)
- Forskjeller på hvor mye leverandører/kunder deler?
- Tillit sammenheng med hvor mye som blir delt
- 

## Kompetanse

**Hvilken kompetanse forventer du at leverandøren/ innkjøperen har?**

**Har du opplevd tilfeller der kompetansemangelen har skapt utfordringer for gjennomføringen av et prosjekt?**

- Mangel på kompetanse
- Har dere komplementære styrker
- Kompetanse som har styrker forholdet
- Deling av erfaringer
- Ny kunnskap
- Kurs



## Tillit

**Hvilke betydning har tillitt for relasjonen?**

**Hva mener du karakteriserer tillit i en relasjon?**

**Har du opplevd at et samarbeid ikke har fungert pga. mangel på tillit i relasjonen?**

- Betydning av første kontakt
- Hva skal til for å få tillit
- Tillit utover det vanlige (et eksempel på et samarbeid med mye tillit?)
- Opprettholde tillit

## Opportunisme

**Har du opplevd urettferdig behandling i en relasjon mot leverandøren / kunden?**

**Har du opplevd at kunden/ leverandøren har tilbakeholdt informasjon?**

- Kortsiktige handlinger
- Handlinger til egen vinning
- Atferdsproblemer
- Rettferdig behandlet
- Konsekvenser

## Gjensidig avhengighet

**Er gjensidig avhengighet en viktig faktor for å oppnå en god relasjon?**

**Har du opplevd skjevheter i et forhold der det ikke har vært gjensidig avhengighet?**

- Felles mål
- Motstridene mål
- Makt
- Komplementære styrker

## Oppsummering

**Er det noe du vil legge til?**

- Oppsummere funn
- Har vi forstått riktig?
- Mulighet for å komme tilbake om flere spørsmål (møte, telefon)

