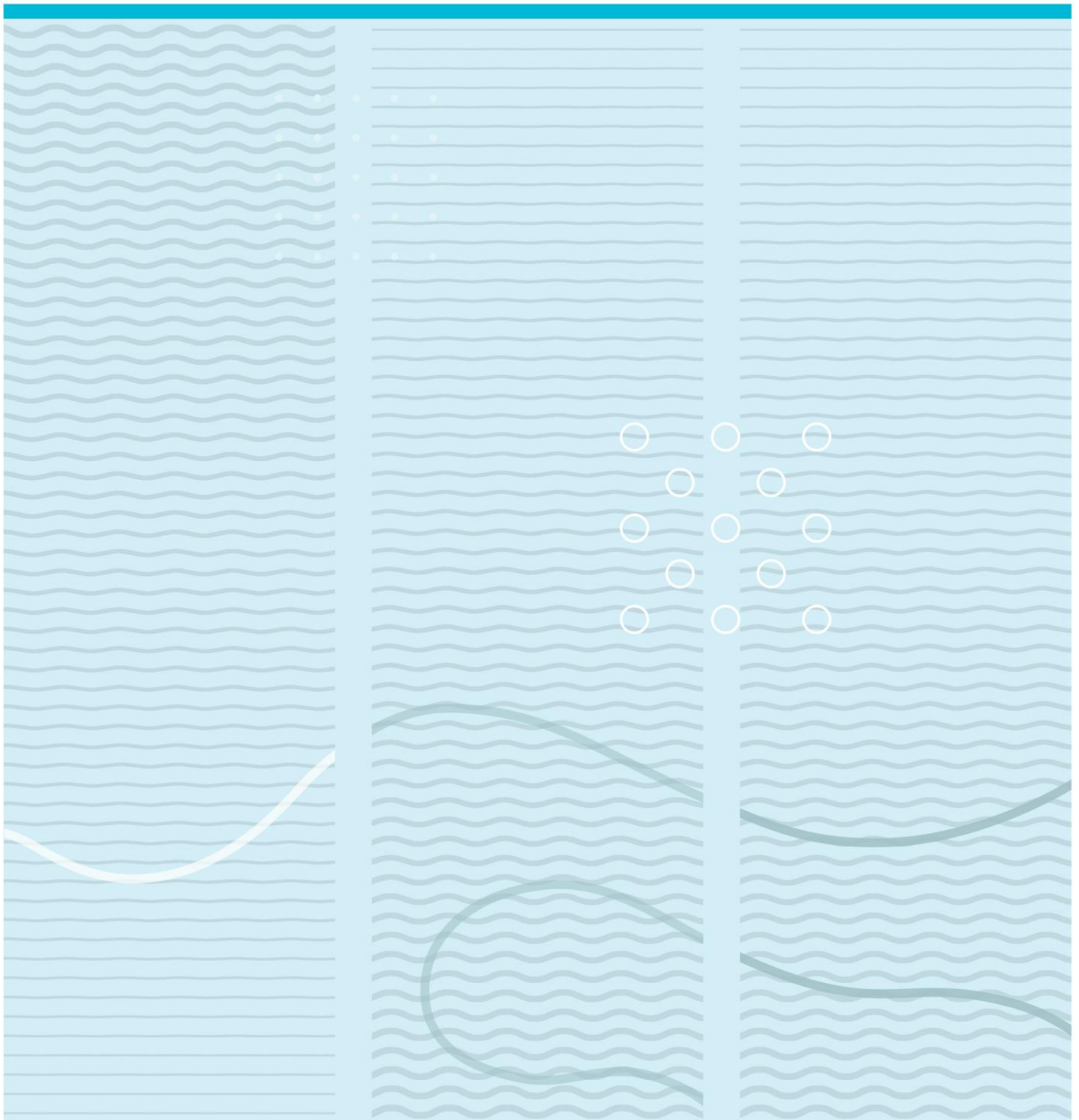


Veronica Myran og André Langrin Hansen

Innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer

En case-studie fra FMC Kongsberg Subsea AS



Høgskolen i Sørøst-Norge
Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for industriell økonomi
Campus Ringerike
Postboks 164 Sentrum
3502 Hønefoss

<http://www.usn.no>

© 2016 Veronica Myran og André Langrin Hansen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng.

Sammendrag

Hensikten med avhandlingen er å bidra til økt forståelse av hvordan innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer kan forbedres, gjennom å se på hvilke faktorer som påvirker beslutningene. På bakgrunn av dette er forskningsspørsmålet for studiet følgende:

«Hvordan forbedre innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer?»

Empirien viser at det i liten grad er kjennskap til faktorer som påvirker innkjøpsbeslutningene, noe som fører til at uønskede beslutninger fattes. Det etterlyses oversikt over faktorer for å kunne iverksette tiltak som kan bidra til å forbedre beslutningene. Denne interessen fra empirien kommer som en følge av nedgangskonjunkturen olje- og gassnæringen nå opplever som har påvirker norsk industri fra medio 2014. Dette har ført til at bedrifter i disse næringene er tvunget til å kutte kostnader. Innkjøpskostnader står for mer enn 50 % av totale kostnader i de fleste næringer. Som følge av dette er innkjøpskostnader et interessant fokusområde i nedgangskonjunkturen næringen nå er inne i, og bedrifter tvinges til å kutte kostnader. I teorien vies det generelt lite oppmerksomhet til innkjøpsbeslutning som begrep, som også er en begrunnelse for hvorfor nettopp dette forskningsspørsmålet er interessant å forske på.

For å besvare forskningsspørsmålet ble det benyttet et kvalitativt case-studie. Case-bedriften benyttet er FMC Kongsberg Subsea AS og representerer et eksempel på en bedrift som opererer i den konjunkturutsatte olje- og gassnæringen. Dataene er samlet inn ved hjelp av dybdeintervjuer hos de ansatte, samt observasjoner i case-bedriften. Våre funn tyder på at informasjon, kunnskap og adferd er de faktorene som har størst påvirkning på innkjøpsbeslutninger i denne konteksten. Dette bekrefter vår antakelse om at faktorer som påvirker organisatoriske beslutninger også påvirker innkjøpsbeslutninger. For at disse faktorene skal kunne bidra til å forbedre beslutningene er det helt essensielt at virksomhetene integrerer innkjøpsfunksjonen som en del av organisasjonens verdikjede. Dette vil være med på å sikre god informasjonsflyt på tvers av funksjoner. For å få til dette er det viktig at det skapes prosesser som støtter innkjøpers kunnskap og ikke forsøker å erstatte de ved å være ufravikelige maler. Støttende prosesser vil samtidig være en viktig bidragsyter til å øke mestringfølelsen hos innkjøper ved at de bidrar til organisasjonens ytelse. Dette skaper igjen motivasjon som er nøkkelen til å skape ønsket beslutningsadferd viser funnene våre.

Summary

The purpose of this study is to provide an understanding of how to improve purchasing decisions in cyclical industries, by looking at what factors affect these decisions. With this at hand, the research question for this study is:

«How to improve purchasing decisions in cyclical industries?»

Empirical data shows there is little knowledge of factors affecting purchasing decisions, something that contributes to adverse decisions being made. A wish is therefore a listing of factors in order to implement measurements that can help improve purchasing decisions. The interest in finding these factors became apparent due to the downturn affecting Norwegian industry mid-2014. As a result of this companies in cyclical industries have been forced to cut costs. Theory in general shows little attention to purchasing decision as a concept, which acts as a justification for why this particular research question is interesting to conduct research on.

A qualitative case study was used to answer the research question. The case-company used was FMC Kongsberg Subsea AS and represents an example of a business that operates in the business cyclical oil- and gas industry. Data was collected from interviews of employees and observation within the case company. Our findings suggest that information, knowledge and behaviour are those factors that have the largest effect on purchasing decisions in this context. This confirms our assumption that factors affecting organizational decisions also affect purchasing decisions. For these factors to contribute to improved decisions making in purchasing our findings show it is essential that organizations integrates the purchasing function as part of the organization's value chain. This will ensure good information flow across business functions. To make this happen the most important thing organizations must do is to create processes that support the purchaser's knowledge, and not try to replace it by being mandatory templates. Supporting processes will also increase the purchaser's sense of achievement and feeling of contributing to organizational performance. This creates motivation that is key to creating wanted decision making behaviour, according to our findings.

Forord

Masteravhandlingen har hovedsakelig blitt skrevet våren 2016 ved Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN). Avhandlingen handler om hvordan virksomheter i konjunkturutsatte næringer kan forbedre sine innkjøpsbeslutninger. Ved å benytte FMC Kongsberg Subsea AS (FKS) som case-bedrift har vi kunne besvare dette forskningsspørsmålet. Fordi FKS opererer i den konjunkturutsatte olje- og gassnæringen har de vært et godt case for avhandlingen. De representerer et eksempel på en virksomhet som fatter innkjøpsbeslutninger i denne typen omgivelser. Avhandlingen markerer slutten på masterstudiet i industriell økonomi ved Høgskolen i Sørøst-Norge. Den markerer også slutten på en lang periode med fulltidsstudier ved siden av deltids- og til dels fulltidsjobber for oss som studenter. Det har vært en svært lærerik periode, men også svært slitsom og frustrerende til tider. Det å avslutte dette kapittelet nå er derfor en kjærkommen begivenhet for oss begge.

Vi vil avslutningsvis rette en stor takk til vår veileder Fahad Awaleh, som alltid har respondert raskt på våre henvendelser. Han har bidratt med råd og veiledning i frustrerende perioder i arbeidet, men også utfordret oss på våre tanker og vurderinger. Dette har gjort at vi har utviklet oss som akademikere, og i mye større grad blitt tydeligere i hva vi mener i tekstene enn før. Dette har vært en stor lærdom vi begge tar med oss videre. Videre vil vi rette en stor takk til FMC Kongsberg Subsea AS, ved kontaktperson Line Vrenne for muligheten til å benytte de som case-bedrift for dette studiet. Vi vil også rette en stor takk til informantene i case-bedriften som har tatt seg tid til i sine travle hverdager for å stille opp på intervjuer. Til sist vil vi rette en takk til medstudent Ine Skarrud, som har bidratt med korrekturlesing og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet, samt vært en god motivator i frustrerende perioder.

Kongsberg 09. mai 2016



André Langrin Hansen



Veronica Myran

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Summary	3
Forord	4
Innholdsfortegnelse	5
Figurliste	7
Tabelliste	8
1. Innledning	9
1.1 Konjunkturutsatte næringer	9
1.1.1 Innkjøp i konjunkturutsatte næringer	11
1.1.2 Beslutninger i konjunkturutsatte næringer	12
1.2 Teoretisk motivasjon	13
1.3 Forskningsområde	14
1.3.1 Forskningsspørsmål og operasjonalisering	15
1.4 Avhandlingens oppsett	16
2. Teoretisk rammeverk	17
2.1 Informasjon	19
2.1.1 Begrepet informasjon og dets betydning i innkjøpsbeslutninger	20
2.1.2 Betydningen av tilgjengelighet og kvalitet på informasjon i innkjøpsbeslutninger	22
2.1.3 Oppsummering av informasjonsbegrepet.....	24
2.2 Kunnskap	25
2.2.1 Begrepet kunnskap	25
2.2.2 Betydningen av kunnskap i innkjøpsbeslutninger	27
2.2.3 Oppsummering av kunnskapsbegrepet.....	28
2.3 Adferd	29
2.3.1 Begrepet adferd og dets betydning i innkjøpsbeslutninger	29
2.3.2 Faktorer som former beslutningsadferd	30
2.3.5 Oppsummering av adferdsbegrepet.....	34
3. Metode	35
3.1 Valg av forskningsmetode	35
3.2 Valg av forskningsstrategi	37
3.2.1 Case-studie som forskningsstrategi	38
3.3 Iterativt forskningsdesign	41
3.4 Gjennomføring av studiet	42
3.4.1 Valg av forskningsproblem	42
3.4.2 Valg av case	43
3.5 Datainnsamling	44
3.5.1 Intervju som datainnsamlingsmetode	45
3.5.2 Observasjon som datainnsamlingsmetode.....	47
3.5.3 Utvalg av informanter	49
3.6 Gjennomføring av datainnsamlingen	50

3.6.1 Forberedelser.....	50
3.6.2 Gjennomføring	51
3.6.3 Transkribering og dataanalyse	52
3.7 Validitet og reliabilitet.....	55
3.7.1 Vurdering av studiets kvalitet.....	57
3.8 Ethiske vurderinger	61
4. Presentasjon av case-bedriften FMC Kongsberg Subsea AS	63
4.1 Bedriftens virksomhetsområde.....	63
4.2 Bedriftens styringsstruktur.....	64
4.3 Innkjøpsbeslutninger i case-bedriften	65
4.4 Oppsummering av empirisk problemområde.....	68
5. Datamateriale og analyse	69
5.1 Informasjons påvirkning på innkjøpsbeslutninger	70
5.2.1 Oppsummering av informasjons påvirkning på innkjøpsbeslutninger	80
5.2 Kunnskaps påvirkning på innkjøpsbeslutninger.....	81
5.3.1 Oppsummering av kunnskaps påvirkning på innkjøpsbeslutninger.....	85
5.3 Adferds påvirkning på innkjøpsbeslutninger	85
5.4.1 Oppsummering av adferds påvirkning på innkjøpsbeslutninger	91
6. Diskusjon og implikasjoner.....	92
6.1 Drøfting av hovedfunn	92
6.2 Oppsummering og konklusjon	97
6.3 Teoretiske og praktiske implikasjoner	97
6.4 Kritikk av studie og studiets begrensninger.....	99
6.5 Videre forskning	99
6.6 Avslutning.....	100
Kildehenvisninger	101
Vedlegg.....	108
Vedlegg A - Kort oppsummerte litteratormatriser over hovedartikler	109
Vedlegg B – Prosjektavtaler med FMC Kongsberg Subsea AS (FKS).....	111
Vedlegg C – Samtykkeerklæring	113
Vedlegg D – Intervjuguide rev. A	114
Vedlegg E – Intervjuguide rev. B.....	115
Vedlegg F – Intervjuguide for oppfølgingsintervjuer	116
Vedlegg G – Kodingen i NVivo 11.....	117
Vedlegg H – Meldeskjema fra NSD.....	118
Vedlegg I – Illustrasjon av FKS’ innkjøpsprosess	119
Vedlegg J – Oppsummering av resultater	120

Figurliste

Figur 1 - Rammeverk for avhandlingens bakgrunn.	11
Figur 2 - Faktorer som påvirker innkjøpsbeslutninger (utviklet for dette studiet).....	19
Figur 3 - Simplest Model of a Communication System (Jiayin, 1997:358).	21
Figur 4 - Decision Making Model (Guinipero et al., 1999:45).....	28
Figur 5 - Schematization of the relations among behavior (B), cognitive and other personal factors (P), and the external environment (E). (Wood & Bandura, 1989:362).....	31
Figur 6 - Grunnleggende typer design for case-studier (Direkte oversatt fra: Yin, 2014:50).39	
Figur 7 - Overordnet struktur av datamateriale og analysekapittel.....	69
Figur 8 - Oppsummerte funn over faktorer som påvirker kvalitet og tilgjengelighet på informasjon i innkjøpsbeslutninger.....	70
Figur 9 - Oppsummerte funn over faktorer som påvirker taus og eksplisitt kunnskap i innkjøpsbeslutninger.	81
Figur 10 - Oppsummerte funn over faktorer som påvirker menneskelig adferd i innkjøpsbeslutninger.	86
Figur 11 - Think - Act – Environment modell	89
Figur 12 - Illustrasjon av underspørsmålenes relasjon til problemområde.	92

Tabelliste

Tabell 1 - Forskningsspørsmål og operasjonalisering av denne for avhandlingen.15

Tabell 2 - Ulike typer forskningsstrategi for ulike vilkår (direkte oversatt fra: Yin, 2014:9).37

1. Innledning

Denne avhandlingen undersøker hvordan virksomheter som opererer i konjunkturutsatte næringer foretar innkjøpsbeslutninger, og hvordan disse kan forbedres¹. Den teoretiske referanserammen valgt til dette studiet er hentet fra beslutningsteori. Teori om informasjon, kunnskap og adferd i relasjon til organisatoriske beslutninger har dannet bakgrunnen for vårt teoretiske rammeverk.

Formålet med dette studiet er å undersøke hvordan informasjon, adferd og kunnskap påvirker innkjøpsbeslutninger, for å kunne si noe om hvordan bedrifter kan forbedre disse beslutningene. Innkjøpsfunksjonen har fått økt anseelse som en viktig strategisk funksjon de senere årene. Likevel har det i konjunkturutsatte næringer blitt viet lite oppmerksomhet til hvordan de nevnte faktorene påvirker selve innkjøpsbeslutningen. Hjertet i denne avhandlingen er et dyptgående case-studie i FMC Kongsberg Subsea AS (FKS), som opererer i den konjunkturutsatte olje- og gassnæringen. Denne virksomheten har gjentatte ganger opplevd store utfordringer som sin avhengighet i oljeprisen. Denne avhengigheten tydeliggjøres av færre kjøp av varer og tjenester i perioder hvor oljeprisen faller, og vi har på nytt sett eksempler på dette etter prisetallet som startet medio 2014 (Aarø, 2014).

1.1 Konjunkturutsatte næringer

I dette underkapittelet vil den empiriske motivasjonen for studie tydeliggjøres, da avhandlingen har en klar induktiv karakter². Det som kjennetegner konjunkturutsatte næringer er regelmessige vekslinger i den økonomiske aktiviteten. Konjunkturutviklinger viser seg ofte først i aksjekurser og råvarepriser. I nedgangskonjunkturer kan produksjonen gjennom en periode være under gjennomsnittet, før den blir avløst av en ny konjunkturoppgang (Store Norske Leksikon, 2014). I olje- og gassnæringen avhenger lønnsomheten³ til bedrifter av prisen oljen omsettes for i markedet. En redusert råvarepris som gjør at utvinningskostnadene blir høyere enn inntektene, er et eksempel på en

¹ Med å forbedre menes det å fatte en innkjøpsbeslutning som er bedre enn dagens måte å fatte beslutningen på i en virksomhet. Da faktorene som omtales i denne avhandlingen kan påvirke både kostnaden og tiden brukt på å fatte beslutningen, vil det å forbedre være vanskelig å sette et konkret mål på. Avhandlingens funn kan derfor adopteres av en rekke bedrifter i denne konteksten med ulike mål på forbedring av sine innkjøpsbeslutninger. Dette øker overførbarheten av funnene da disse kan tilpasses bedriftens egne mål. Likevel har fokuset på forbedring i denne avhandlingen vært mot kostnadsreduksjon som følge av de ytre påvirkningene fra omgivelsene i dag, slik empirien viser.

² Induktiv fremgangsmåte vil si å starte med datainnsamlingen i virkeligheten, for så å forsøke å skape en forståelse for fenomenet som studeres i *real life* (Creswell, 2013:4).

³ Lønnsomhet ses i denne sammenheng på som den avkastningen som forventes av den innsatsen som legges i virksomheten i form av kapital, arbeid og intellektuell kapital.

nedgangskonjunktur. Konsekvensen av nedgangskonjunkturer har de seneste to årene vært en kraftig reduksjon i antall nye kontrakter for underleverandører og et påfølgende redusert behov for ansatte hos de berørte virksomhetene. Dette fører til mange oppsigelser når næringen befinner seg i en nedgangskonjunktur, og store antall ansettelse i oppgangskonjunkturer.

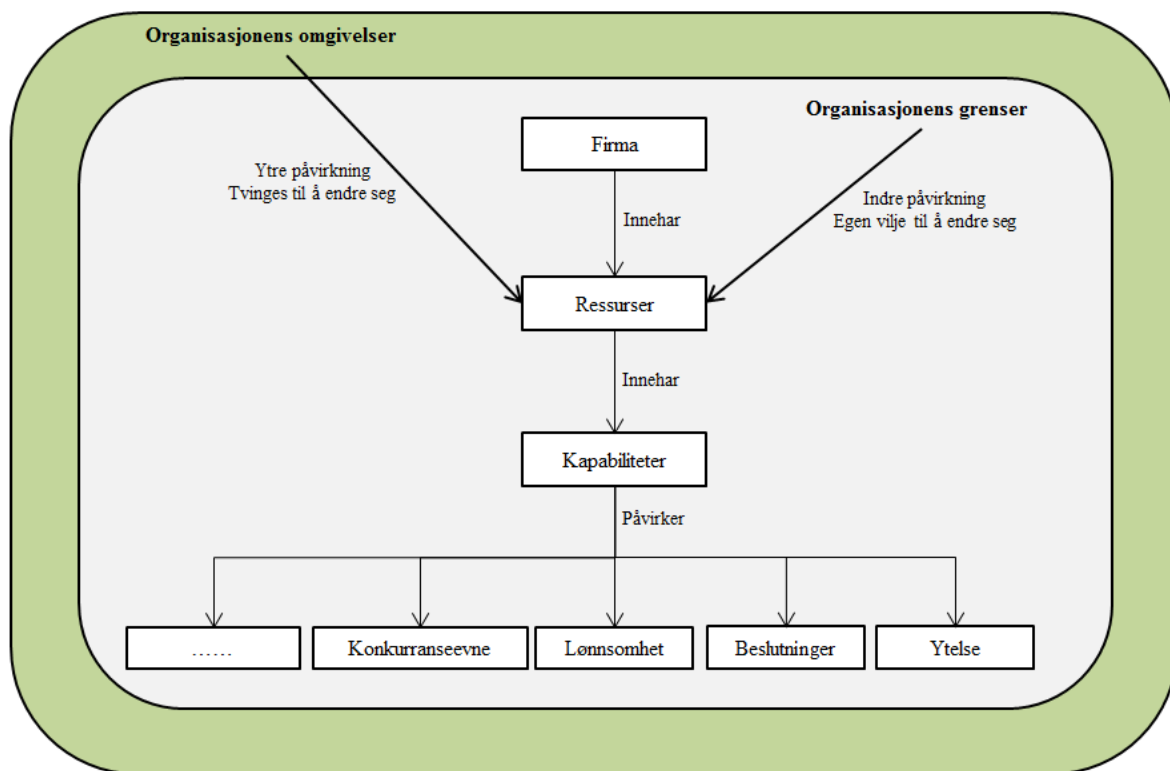
Som figur 1 viser vil organisasjoner i konjunkturutsatte næringer tvinges til å endre seg på grunn av endringer i omgivelsene. Som en følge av dette vil det føre til at organisasjonen foretar endringer i sine ressurser. Både fysiske og ikke-fysiske. Fokuset for denne avhandlingen vil være endringer i de ikke-fysiske ressursene, altså de menneskelige ressursene. Enhver ressurs innehar kapabiliteter⁴, eller evner, som påvirker bedriftens konkurransevne, lønnsomhet, beslutningsevne og ytelse⁵ blant annet. Å tilpasse seg ytre påvirkninger går på å tilpasse kapabilitetene organisasjonens innehar til omgivelsene. At endringer i en organisasjons ressurser på grunn av ytre påvirkninger påvirker en rekke elementer i bedriften er ingen hemmelighet. Likevel vil fokuset i denne avhandlingen ligge på evnen bedriften har til å ta beslutninger. På bakgrunn av de ytre påvirkningene på virksomheter i konjunkturutsatte næringer til å redusere kostnader har vi fokusert på innkjøpsbeslutninger. Beslutningene fattes når det er innkommende behov på komponenter og moduler⁶, og er derfor nært knyttet til kostnader for å imøtekomme disse behovene. Behovene vil variere og endre seg i stor grad som følge av konteksten virksomhetene opererer i, noe som gjør at beslutningene ikke vil være standardiserte⁷ eller automatiserte i noen form. Dette medfører at en rekke faktorer påvirker disse beslutningene, deriblant informasjon, kunnskap og adferd hos beslutningstaker. De nevnte faktorene er de vi videre vil fokusere på i denne avhandlingen for å se hvordan innkjøpsbeslutninger kan forbedres.

⁴ Kapabilitet blir av Gulbrandsen et al. (2009:91) sett på som evnen til å bruke kunnskap, erfaringer og egenskaper for å utføre aktiviteter som kommer organisasjonen til gode.

⁵ Ytelse blir av Barney (2011:38) definert som «...*comparing the willingness of a firm's customers to pay and firm's cost of selling its products or services*». Ytelse blir altså sett på som den verdien bedriften klarer å skape basert på de ressursene de innehar.

⁶ I denne avhandlingen anvender produkt for å omtale et ferdig produkt. Et produkt inneholder komponenter og moduler, hvor komponenter er enkeltstående artikler som kan settes sammen for å danne moduler. Altså inneholder et produkt både komponenter og moduler.

⁷ Å standardisere er et stadig større fokus i olje- og gassnæringen. Det går på å skape standarder som tilbys kundene, fremfor å finne opp hjulet på nytt som koster dyrt i ingeniørtimer, dokumentasjon og testing. I olje- og gassnæringen, av relevant for denne avhandlingen er det snakk om standardisering av komponenter, moduler, utstyr og konsepter slik Lorentzen (2014) skriver.



Figur 1 - Rammeverk for avhandlingens bakgrunn.

1.1.1 Innkjøp i konjunkturutsatte næringer

Historisk sett oppfattes innkjøpsfunksjonen i virksomheter som en tidkrevende og ineffektiv serie av steg for å skaffe varer og tjenester. Dette gjør at det forbindes en betydelig kostnad med funksjonen, og andelen i de fleste bedrifter står for mer enn 50 % av de totale kostnadene (Bragg (2010:157); van Weele (2010:3)). At innkjøpsbeslutninger dermed har en stor betydning på en virksomhets marginer⁸ er dermed ikke overraskende den dag i dag, men det har ikke alltid vært slik.

Porter påpekte allerede i 1980 betydningen av innkjøperen i sin femkraftsmodell. Denne modellen viser hvordan ulike krefter påvirker en industri sin konkurransedyktighet⁹. Ved hans anerkjennelse av innkjøpsfunksjonens strategiske rolle som en faktor for å oppnå en konkurransedyktig strategi gjennom sitt «*Wheel of competitive strategy*», førte dette til et skifte for innkjøpsfunksjonen sin strategiske rolle for bedrifter (Carr & Smeltzer, 1997:199). I sin analyse av tidligere forskning på konkurranse- og innkjøpsstrategi fant Carter & Narasimhan (1996:21) ut at synet på innkjøp og dets status ble drevet av innkjøpsfunksjonens

⁸ Marginer sees i denne sammenheng på som fortjeneste en aktivitet medfører etter kostnader er trukket fra (Porter, 1985:38).

⁹ Konkurransedyktighet betyr at en bedrift eller industri har en bærekraftig posisjon i markedet. Det indikerer at virksomheten kan betale sine ansatte, leverandører og aksjonærer på lang sikt. Lykkes ikke virksomheten med å skape inntekt til å møte sine løpende forpliktelser vil virksomheten opphøre (Krugman, 1994).

påvirkning på bedriftens resultater og resultatene til andre funksjoner. Personer utenfor innkjøpsfunksjonen hadde en liten interesse for tradisjonelle innkjøpsmål, men hadde fokus mot funksjonens påvirkning på hele bedriftens resultater. Kraljik (1983:115-116) hevdet følgende: «*Few companies today can allow purchasing to be managed in isolation from the other elements of their overall business systems. Greater integration, strong cross-functional relations, and more top management involvement are all necessary*». Med dette tok han til ordet for at innkjøp måtte styres i retning vedikjedeledelse, og ikke isolere innkjøpsfunksjonen for seg selv.

Innkjøpsfunksjonen i virksomheter som opererer i konjunkturutsatte næringer skiller seg ikke tydelig strukturelt fra andre næringer. Derimot fører konjunktursvingningene til endringer i behov for menneskelige ressurser og kapabiliteter slik figur 1 viser. Dette gjør at det ansettes og sies opp personer avhengig av bedriftens aktivitetsnivå for å tilpasse seg oppdragsmengde. Tilpasning etter oppdragsmengde er ikke spesielt kun for disse næringene, men endringene tydeliggjøres i større grad av de store svingningene. I perioder med oppgangskonjunktur er aktiviteten naturligvis høyere enn i motsatt tilfelle, og innkjøperne mottar økt antall behovsmeldinger¹⁰. Behovene er ikke forutsigbare i disse næringene, slik de i langt større grad kan sies å være i blant annet bilindustrien hvor det tidlig planlegges antall biler som skal produseres. Den manglende forutsigbarheten gjør det vanskelig for innkjøperne å få planlagt langsiktige innkjøp som kan bidra til rabatterte priser og større innflytelse hos leverandører.

1.1.2 Beslutninger i konjunkturutsatte næringer

Beslutninger i organisasjoner er det som fremmer aktiviteter (Jones, 2010:355). Ifølge Grigorak & Shkvar (2011:21) består ledelsesbeslutninger av å velge de beste handlingene for å transformere objekter¹¹ i bedriften til ønsket tilstand eller form. Felles for definisjoner i litteraturen på beslutningstaking er at de har et langsiktig perspektiv og ofte kan virke ugripelige for ansatte lenger ned i organisasjonens hierarki (Jones (2010); Dyer et al. (1992); Grigorak & Shkvar (2011); Choo, (1996:330)).

Bratvold & Begg (2009:2) hevder at effekten av svak beslutningstaking og usikkerhetshåndtering i stor grad oversees som et resultat av høye olje- og gasspriser, men at

¹⁰ Behovsmeldinger er grunnlaget innkjøper har for å fatte innkjøpsbeslutninger. Behovsmeldinger sendes fra planlegger til den innkjøperen som er dedikert til de aktuelle artiklene som skal kjøpes. Artikler ses i denne sammenheng på som både komponenter og moduler videre i avhandlingen.

¹¹ Objekter ser Grigorak & Shkvar (2011) på som alt ifra prosesser til menneskelige ressurser. Altså har de et syn på objekter som er på objektivt og subjektivt. Altså kan objekter være både noe man fysisk kan ta på, men også mer uhåndgripelige objekter som prosesser eller tankesett.

tider med lave priser er mer avslørende. Eksterne faktorer som oljepris har altså stor innvirkning på beslutningene som fattes i konjunkturutsatte næringer da det tvinger organisasjonen til å endre sine ressurser og kapabiliteter. Dette gjør at de indre faktorene som påvirker beslutninger igjen avgjør bedriftens evne til å fatte beslutninger.

1.2 Teoretisk motivasjon

Innkjøp kan rent akademisk defineres som «...*anskaffelse av produkter og tjenester fra eksterne kilder som er nødvendig for å drive, opprettholde og styre virksomhetens primære og støttende aktiviteter på best mulige vilkår...*» (Brynhildsvoll, 2015:23). Sammenligner vi dette med investeringer, kan det trekkes sammenhenger. Dette fordi investeringer rent økonomisk kan ses på som innkjøp av varer og tjenester som ikke er benyttet i dag, men som i fremtiden vil benyttes for å skape velstand og verdi for organisasjonen. Mye teori til denne avhandlingen er derfor hentet fra investeringsbeslutninger og organisatorisk beslutningsteori. Dette på bakgrunn av vårt syn på dette som relevant teori da de to begrepene har mange likhetstrekk. Samtidig lyktes vi ikke med å finne teori rundt innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer, og så oss derfor nødt til å benytte oss av den eksisterende teorien. Dette var en sterk teoretisk motivasjon for å gjennomføre studiet, til tross for at vi har hatt et klart induktivt drevet studie.

I litteratursøket for avhandlingen har vi valgt å se på hvordan faktorene informasjon, kunnskap og adferd påvirker innkjøpsbeslutninger. Disse faktorene ble valgt på bakgrunn av et omfattende litteratursøk og viste seg å være de mest omtalte faktorene i teori om investerings og organisatoriske beslutninger. Vår antakelse er at for å forbedre en beslutning, er det helt nødvendig å vite hvilke faktorer som påvirker slik at disse kan endres til det bedre. Bryce (2011), Hook (1996) og Finkelstein et al. (2009) er alle forskere som legger vekt på hvordan og hvorfor informasjon påvirker menneskers evne til å ta den rette avgjørelsen i beslutningssituasjoner. Girard (2006) hevder kunnskap skapes på bakgrunn av en rekke faktorer (i.e. erfaringer, verdier, normer, kontekstuell informasjon). Ved endringer i ressursene til bedriften vil det derfor også skje endringer i kunnskapsbanken til bedriften, som påvirker beslutningene som fattes (Choo, 1996). Ved at litteraturen også hevder at det brukes opp til 50 % taus kunnskap og sunn fornuft i innkjøpsbeslutninger er det motivasjonen for å se på faktoren kunnskap (Giunipero et al., 1999). Adferd er den siste faktoren som er valgt, og Finkelstein et al. (2009) påpeker blant annet at det er den mest betydningsfulle faktoren som fører til dårlige beslutninger. Ved å belyse hvordan disse faktorene påvirker

innkjøpsbeslutninger vil det være mulig å se noe om hvordan bedrifter i konjunkturutsatte næringer kan forbedre sine innkjøpsbeslutninger.

1.3 Forskningsområde

Forskningsområde for denne avhandlingen er den konjunkturutsatte olje- og gassnæringen som har stor påvirkning på norsk industri som helhet (Sundberg, 2016). Denne næringen var i årene frem til sommeren 2014 inne i en oppgangskonjunktur. De to siste årene har denne situasjonen endret seg, og det spås at den reduserte aktiviteten i industrien vil føre til 50 000 oppsigelser i Norge før trenden snur (Vosgraff, 2015). Gjentatte nedbemanninger er ikke nødvendigvis ene og alene løsningen, men bakgrunnen for at dette gjøres begrunnes med et behov for å tilpasse arbeidskapasiteten for å styrke fremtidig konkurranseevne¹² (Ramstad, 2016). Fokuset var frem til medio 2014 på høy produktkvalitet og hurtige leveranser. Ikke før nedgangskonjunktoren var et faktum ble det gjort grep for å spare kostnader. På bakgrunn av dette har det i olje- og gassnæringen blitt et intensivt fokus på standardisering (Lorentzen, 2014). Som følge av dette standardiseringsfokuset har innkjøpsbeslutninger fått større oppmerksomhet som sin bidragsyter til å skape større forhandlingsmakt hos leverandører, og ved dette bidra til kostnadskutt for virksomheten.

Det store antallet oppsigelser som har vært og som vil fortsette å komme, fører til at mange ansatte har forlatt bedrifter og tatt med seg store mengder taus kunnskap og gode arbeidsmoraler. Ofte er oppsigelsene basert på ansiennitet, og de ansatte som blir værende igjen er derfor de med mest bedriftsspesifikk kunnskap og lang fartstid i bedriften. Dette gjør at det kan være vanskelig for bedriften å få med seg sine ansatte på endring, som følge av at de kan ha innarbeidede mønstre og vaner som er vanskelig å endre. En empirisk oppdaget utfordring er begrenset og til dels manglende informasjonsflyt og kommunikasjon mellom ulike funksjoner i verdikjeden. Dette får stor betydning for innkjøpsbeslutningene som fattes, da ingen beslutning blir bedre enn de innspillene den får. Nøkkelbegrepene for avhandlingen er derfor beslutning, informasjon, kunnskap og adferd.

¹² «Konkurranseevnen for en næring karakteriserer evnen til å hevde seg i konkurranse med utenlandske bedrifter på sitt produktmarked, og med andre norske næringer på markedene på innsatsfaktorene arbeidskraft, kapital og råvarer» (Solberg, 1998:3). Definisjonen hentet fra Solberg (1998) er brukt som utgangspunkt for denne avhandlingens syn på konkurranseevne, da case-bedriften er amerikansk eid og opererer på det internasjonale markedet. Noe som gjør definisjonen passende for konteksten avhandlingen skrives i.

1.3.1 Forskningsspørsmål og operasjonalisering

Forskningsspørsmålet vi ønsker at denne avhandlingen skal besvare er:

«Hvordan forbedre innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer?»

For at forskningsspørsmålet skulle kunne besvares måtte det operasjonaliseres gjennom ulike underspørsmål. Samlet belyste disse ulike aspekter som krevdes for å kunne besvare forskningsspørsmålet på en tilfredsstillende måte. Forskningsspørsmålet bygger på en antagelse om at innkjøpsbeslutninger påvirkes av de samme faktorene som påvirker organisatoriske beslutninger (i.e. informasjon, kunnskap og adferd) (Choo (1996); Girard (2006); Hook (1996)). Med bakgrunn i det økte fokuset på innkjøp som en strategisk funksjon i virksomheten er det naturlig å anta at disse faktorene også vil kunne påvirke innkjøpsbeslutninger. Grunnet tidsbegrensningen på avhandlingen har vi valgt å fokusere på hvordan de tre faktorene påvirker innkjøpsbeslutninger. Et viktig element for å tilføre kunnskap og sikre en ønsket beslutningsadferd er informasjonsdeling på tvers av funksjoner i bedriften. Et innblikk i FKS sin drift har gitt oss tilgang på hvordan de har opplevd at de tre faktorene påvirker innkjøpsbeslutninger. Med denne kunnskapen vil de og andre bedrifter i konjunkturutsatte næringer kunne styrke sin posisjon før nedgangen kommer, fremfor store aksjoner post-hoc nedgangen.

For å belyse hvordan innkjøpsbeslutninger kan forbedres, er det som sagt naturlig å se på hvilke faktorer som påvirker beslutningene. På grunn av tidsbegrensningen i oppgaven, har vi valgt å fokusere på hvordan de tre faktorer fra teorien; informasjon, kunnskap og adferd, påvirker innkjøpsbeslutninger. Ved å gjøre dette vil det være mulig å besvare det overordnede forskningsspørsmålet. Dette danner grunnlaget for operasjonaliseringen av forskningsspørsmålet som kan sees i tabell 1.

Forskningsspørsmål og operasjonalisering	
0.	<i>Hvordan forbedre innkjøpsbeslutninger i virksomheter som opererer i konjunkturutsatte næringer?</i>
1.	Hvordan påvirker informasjon innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer?
2.	Hvordan påvirker kunnskap innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer?
3.	Hvordan påvirker adferd innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer?

Tabell 1 - Forskningsspørsmål og operasjonalisering av denne for avhandlingen.

1.4 Avhandlingens oppsett

I denne avhandlingen vil vi først presentere det teoretiske fundamentet for oppgaven i kapittel 2. Dette kapitlet gir en innføring i beslutningsteori, informasjon, kunnskap og adferd, og hvilke betydning de tre faktorene har for innkjøpsbeslutninger. I kapittel 3 presenteres det metodiske fundamentet som forskningsprosessen er drevet etter. Case-studie metodikken er utgangspunktet for avhandlingen, og vi har benyttet en kombinasjon av både induktiv og deduktiv tilnærming, men det er helt klart vi har hatt en induktiv drevet forskningsprosess. I kapittel 4 presenteres case-bedriften for å gi en innføring i hvordan denne er bygget opp. I kapittel 5 presenteres våre resultater og analyse av hvordan informantene opplevde de tre faktorene påvirker innkjøpsbeslutninger, før vi i kapittel 6 drøfter våre hovedfunn opp mot eksisterende teori. I det siste kapitlet ser vi også på hvilke bidrag denne avhandlingen kommer med, hvordan denne kunne vært gjennomført bedre, og hvordan videre forskning kan gjøres for å skape ytterligere kunnskap rundt relaterte emner.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi presentere etablert kunnskap innenfor et bestemt område av relevans for denne avhandlingen, slik målet med det teoretiske rammeverket i en masteravhandling er (Grenness, 2012:58). For å starte litteratursøk til rammeverket stod vi tidlig ovenfor et begrepskille i litteraturen vi måtte ta stilling til. I engelsk litteratur benyttes begrepene *purchasing* og *procurement* om hverandre til tross for at de har noe ulik betydning¹³ (Waters (2003); Quale (2005)). Basert på en teoretisk gjennomgang av de to begrepene, fant vi *purchasing* til å være det rette begrepet å benytte i litteratursøk for denne avhandlingen. Dette fordi vi spesifikt ser på innkjøpsbeslutninger, hvor kontraktsfokus og serviceaspekter ikke er vektlagt i denne avhandlingens problemområde.

Begrepet beslutning ble innledningsvis i avhandlingen definert, men *hva* som legges i begrepet innkjøpsbeslutning vil nå belyses. Studeres begrepet i litteraturen er det tydelig det er viet lite oppmerksomhet basert på vår litteratursøk med *purchasing* som begrepsutgangspunkt. I academia blir innkjøpsbeslutning omtalt som beslutningsprosessen som foretas i innkjøpsfunksjonen (Brynhildsvoll, 2015). Det hevdes denne prosessen omhandler ni trinn, men da den siste omhandler kontroll av mottatt produkt vil det i denne avhandlingen ikke ses på som en del av innkjøpsbeslutningen. Innkjøpsbeslutningen anses som en beslutningsprosess og består av følgende åtte trinn; (1) valg av anskaffelsesprosedyrer, (2) beskrivelse av betingelser for kjøpet, (3) valg av leverandør, (4) forespørsler, (5) evaluering, (6) forhandling, (7) selve bestillingen og (8) oppfølgingen frem til varen er på lager (Ibid:58).

Beslutninger i organisasjoner hevdes å fattes først og fremst for å skape verdi for interessentene og holde bedriftens aktiviteter gående (Jones, 2010:355). Choo (1996:330) tydeliggjør dette med å si at «...*all organizational actions are initiated by decisions, and all decisions are commitments to action*». Dette tydeliggjør at beslutninger fattes når det kreves at aktiviteter skal iverksettes slik at bedriften holder følge med de ytre påvirkningene.

¹³ Arnold, Chapman & Clive (2012:147) beskriver begrepet *purchasing* som «...*the process of buying*», og viser til oppgaver som å få rett vare, i rett mengde, til rett tid og sted, fra rett kilde til rett pris (Fearon et al., (1992); Van Weele (2010)). Quale (2005:3) på sin side foreslår et mulig skille mellom begrepene ved at *purchasing* handler mer om etablering og håndtering av det kommersielle forholdet, mens *procurement* også omhandler den mer fysiske materialhåndteringen og serviceaspektet i etterkant av signert kontrakt med leverandør eller ordren er satt ut og bekreftet. Van Weele (2010:6) støtter dette og mener *procurement* omfatter innkjøpsfunksjonen som helhet, transport, lager, mottakskontroll og flere andre aktiviteter.

Wanke & Zinn (2004:466) går i bresjen for det å igangsette aksjoner før sine konkurrenter, for bare på den måten kan det sikres god kundeservice og kostnadsbesparelser uten at det går ut over lønnsomheten. Av de overnevnte kildene kan innkjøpsbeslutninger tolkes å være en viktig aktivitet for å sikre tilgang til ønsket vare til rett tid. Uten at beslutningene fattes i tide, vil det kunne forekomme forsinkelser i leveranser. Noe som gir en følelse av manglende service ovenfor kunden. Dette kan ha konsekvenser for videre samarbeid.

Litteratur på investering- og organisatorisk beslutningstaking fremhever en rekke faktorer som påvirker beslutninger. Choo (1996) deler faktorene inn i interne og eksterne¹⁴, og er en inndeling vi vil benytte for å skille ulike faktorer som vises i litteraturen. De interne faktorene som har vist seg gjentakende i litteraturen er kunnskap og adferd. Brown & Elms (2015) hevder kunnskap og forståelse er to av de viktigste faktorene i komplekse beslutninger. Dette påpekte Russo & Schoemaker (1992:7) enda tidligere viktigheten av. De hevdet det var like viktig å ha kunnskap om hva det skulle fattes en beslutning om som å ha en grunnleggende meta-kunnskap¹⁵. Adferd i beslutninger på den annen side er mye omtalt i litteraturen, men Finkelstein et al. (2009) har i senere tid gått ut og sagt den største grunnen til at beslutninger er dårlige er den menneskelige adferden, men at beslutningsomgivelsene ofte retter opp dette. Choo (1996) støtter også dette, men påpeker at det er menneskets begrensede rasjonalitet¹⁶ som gjør det vanskelig for organisasjoner å fungere som beslutningssystemer.

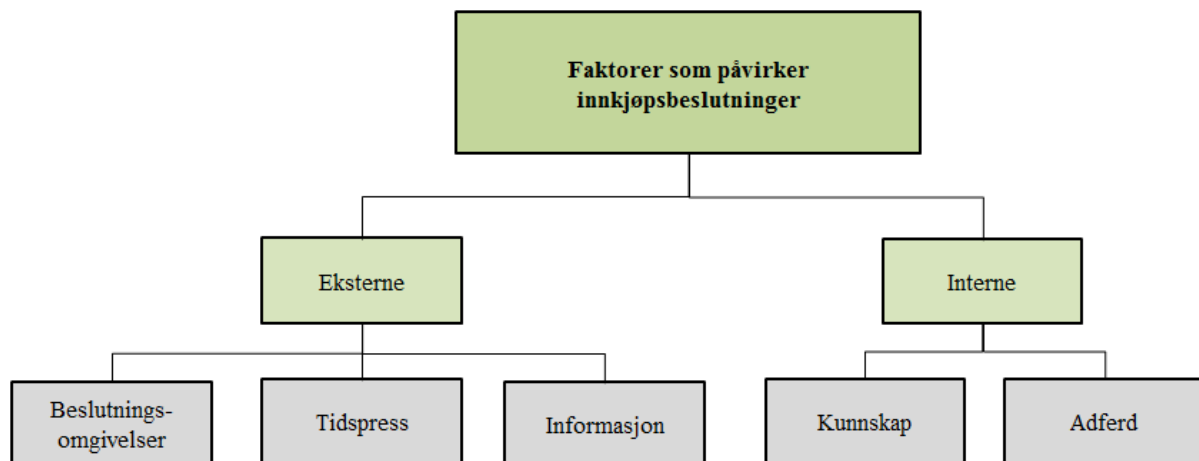
De mest omtalte eksterne faktorene i litteraturen er knyttet til beslutningsomgivelsene i form av prosesser, tidspress og informasjon (Swanson (2003); Bryce (2011); Hook (1996); Finkelstein et al. (2009)). Det er tydelig at interne og eksterne faktorene henger sammen, men at informasjon er den eksterne faktorene som omtales mest i litteraturen er det liten tvil om. Både informasjonstilgjengelighet og kvaliteten på informasjonen som gis beslutningstaker har vist seg viktige (Bunn & Clopton, 1993), både for å fatte den beste beslutningen men også for å rettferdiggjøre beslutningen post-hoc (Allen (2011); Mishra et al. (2015)).

¹⁴ Choo (1996) mener de interne faktorene i størst grad avhenger av adferden til beslutningstaker, mens de eksterne er koblet mot omgivelsene beslutningene fattes i.

¹⁵ Meta-kunnskap er av Russo & Schoemaker (1992) ment som en forståelse av egen kunnskaps begrensning. Av dette menes det at beslutningstaker har en forståelse for hvor sin kunnskapsgrense går og ha evnen til å tilegne seg ny kunnskap om nødvendig for å fatte den beslutningen som skaper høyest nytte for organisasjonen.

¹⁶ Det som legges i begrenset rasjonalitet er menneskets lave kapasitet til å forstå og løse komplekse problemer, da det har en begrenset evne til å prosessere informasjon (Simon, 1957).

Basert på teorigjennomgangen av beslutningsteori kom vi frem til at det vil være hensiktsmessig å illustrere de viktigste faktorene i en modell som kan ses i figur 2. Her er de ulike faktorene forsøkt kategorisert ut ifra Choo (1996) sitt syn på hva interne og eksterne faktorer er som belyst i fotnote 14. I vedlegg A har vi laget en kort oppsummert litteraturmatrikse over de mest brukte artiklene for dette rammeverket.



Figur 2 - Faktorer som påvirker innkjøpsbeslutninger (utviklet for dette studiet).

De faktorene som er gjengangere i litteraturen er de vi vil fokusere på videre i vårt teoretiske rammeverk. Grunnet tidsbegrensning på oppgaven har vi valgt å fokusere på tre faktorer; informasjon, kunnskap og adferd som vises mest omtalt. Vi har også valgt å ikke gå nærmere inn på beslutningsomgivelser og tidspres da dette, som det kommende rammeverket vil vise, er faktorer som igjen påvirkes av beslutningstaker (Wood & Bandura, 1989). Ved å fokusere på de tre faktorene har vi i avhandlingen hatt anledning til å se om de samme faktorene påvirker innkjøpsbeslutninger. Samtidig har vi kunnet foreslå ledelsesimplikasjoner som omhandler hvordan faktorer som påvirker kan håndteres for å forbedre disse beslutningene i konjunkturutsatte næringer.

2.1 Informasjon

Begrepet informasjon benyttes forskjellig av ulike individer i forskjellige faser av livet (Losee, 1997:254). Informasjon kan på grunn av dette forekomme i mange former og ha mange betydninger. Vi vil i de kommende underkapitlene gå nærmere inn på de ulike formene informasjon kan ha, og betydningen informasjon som helhet har for innkjøpsbeslutninger. Før dette er det hensiktsmessig med en utredning om hva litteraturen hevder informasjon er.

Informasjonsteoriens far, Claude Shannon, var forsiktig i sin omtale av selve ordet informasjon. Han påpekte at ordet hadde blitt gitt forskjellige betydninger av ulike forfattere innen det generelle feltet for informasjonsteori, og kom med sitatet «*It is hardly to be expected that a single concept of information would satisfactorily account for the numerous possible applications of this general field*» (Luciano, 2010:1). Av MacKay & Bateson har informasjon blitt beskrevet som noe som utgjør en forskjell (Luciano, 2010:21). Informasjon har også blitt sett på som verdien av utfallet i enhver prosess, hvor det med verdi refereres til en variabels egenskaper eller karakteristikk, og ikke potensiell økonomisk verdi (Losee, 1997:254). Andre definisjoner av informasjon er «*...a message, usually in the form of a document or an audible or visible communication*» (Davenport & Prusak, 2013:3), og «*...data organized into meaningful patterns*» (Lee & Yang, 2000). Som vi ser av dette er det mange ulike definisjoner på begrepet. Overordnet kan vi si at informasjon er data som ved rett strukturering vil ha potensialet til å kunne føre til kunnskap – et begrep vi kommer inn på i neste overordnede teorikapittel. I lys av denne avhandlingens forskningsspørsmål er derfor dette kapittelet i tett relasjon til kapittel 2.2.

For innkjøpsbeslutninger er det likevel begrenset hva som er av interesse når det refereres til informasjon i sammenheng med innkjøpsbeslutninger. Informasjonen innkjøpsbeslutningen tas på bakgrunn av kan være både sann og usann. Usann informasjon refereres i litteraturen ofte til som feilinformasjon, eller falsk data (Fox, 1983). Med dette menes informasjon som ikke direkte reflekterer den sanne tilstanden i verden. Ut ifra dette kan sann informasjon tolkes til å være informasjon som direkte reflekterer den sanne tilstanden i verden ut ifra Fox (1983) sitt syn. Luciano (2010:51) hevder det er fra sann informasjon kunnskap kommer fra, og det er naturlig at det er denne informasjonen som har en positiv påvirkningskraft på beslutninger. Dette tydeliggjøres ytterligere i Luciano (2010) sin formening om at det er meningen som formidles med informasjonen som er av verdi for de involverte som antar at den er korrekt eller mulig å bekrefte gyldigheten av. Av dette er det tydelig at informasjonskvalitet¹⁷ er helt essensielt for å forbedre innkjøpsbeslutninger. Dette vil ytterligere utredes i kapittel 2.1.2.

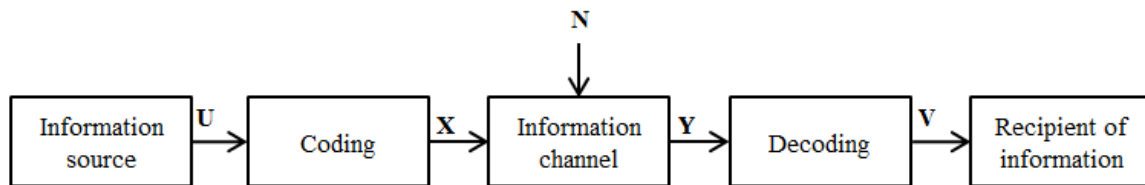
2.1.1 Begrepet informasjon og dets betydning i innkjøpsbeslutninger

Informasjon som er relevant for innkjøpsbeslutninger handler om behovene som meldes til innkjøperne og informasjonen som innkjøperen legger til grunn for valg av leverandør. I den

¹⁷ Informasjonskvalitet blir i litteraturen helt enkelt sett på som *fitness for use* (Ballou, 2003). En videre utgreining om ulike syn på informasjonskvalitet gjøres i kapittel 2.1.2.

sammenhengen er synet til Hirshleifer & Riley (1992), Whittenmore & Yovits (1973) og Yovits & Kleyle (1993) på feilinformasjon av interesse. De arbeidet med beslutningsteori, og refererte ofte til feilfri informasjon som perfekt informasjon¹⁸. Perfekt informasjon er derimot sjelden tilgjengelig hevder Gil & Jain (2013:130). Dette er motstridende til teorien om det økonomiske mennesket som omtales i kapittel 2.4.2, hvor perfekt informasjon er det som danner grunnlaget for tanken om at mennesket er i stand til å ta rasjonelle valg (Gramp (1948); Nylehn (1999)). I relasjon til virksomheter som opererer i konjunkturutsatte næringer vil det være naturlig å anta at innkjøpsbeslutninger ikke fattes i et uforstyrret miljø da de mange interessentene kan ha ulike hensikter, og perfekt informasjon derfor ikke er oppnåelig.

Jiayin (1997:357) hevder i sin artikkel at det som vanligvis glemmes når informasjon som konsept diskuteres er at informasjon kun kan finnes i et kommunikasjonssystem. Altså avhenger informasjonstilgjengeligheten av grad av kommunikasjon mellom ulike ledd i verdikjeden. Hun presenterer den enkleste formen av et slikt system som vist i figur 3. Hvordan informasjonen tolkes og forstås av mottakeren hevdes naturligvis derfor å være en viktig faktor (Davenport & Prusak,2013:3).



Figur 3 - Simplest Model of a Communication System (Jiayin, 1997:358).

Figuren viser at det i tilfeller hvor det finnes et slikt kommunikasjonssystem og en komplett kommunikasjonsprosess, også finnes informasjon. Hvilke type og hvilken mengde informasjon som utveksles avgjøres ikke av hva som skjer med informasjonskilden, men av hva mottakeren mottar gjennom sin tolkning (Jiayin, 1997:358). Sett i relasjon til en innkjøpsbeslutning, er det derfor viktig at innkjøperen faktisk får informasjonen som er nødvendig for å behandle det behovet som meldes. Uten informasjon tilgjengelig i beslutningssituasjonen er det helt naturlig det blir vanskelig å forbedre innkjøpsbeslutninger. I neste delkapittel vil vi gå videre inn på betydningen av tilgjengeligheten og kvaliteten på informasjon. Dette gjøres fordi det er naturlig å si at det uten tilgjengelig informasjon eller

¹⁸ Perfekt informasjon blir av økonomer med interesse for beslutningsteori forklart som en overføring fra X til Y i et uforstyrret miljø (Losee, 1997:267).

informasjon av lav pålitelighet¹⁹, vil være vanskelig å kunne fatte gode innkjøpsbeslutninger hevder Hook (1996) og Lee et al. (2000). Hensikten med kapittelet er å vise at litteraturen også på dette området har ulike perspektiv på beslutninger.

2.1.2 Betydningen av tilgjengelighet og kvalitet på informasjon i innkjøpsbeslutninger

Informasjons betydning i beslutninger er drøftet mye i litteraturen. Som nevnt innledningsvis i kapittel 2 har Bryce (2011), Hook (1996) og Finkelstein et al. (2009) alle lagt vekt på hvordan og hvorfor informasjon påvirker menneskers evne til å fatte gode beslutninger. *En god beslutning* er ikke definert i litteraturen, men virker å anses som et selvforklarende begrep. Dette kan skape noe forvirring, og vi vil videre i denne avhandlingen anse en god innkjøpsbeslutning som en som bidrar til kostnadsbesparelser og samtidig bidrar til fremtidig verdiskapning for bedriften.

Hvor mye informasjon og hvilken informasjonskilder som benyttes når beslutninger tas for ulike innkjøp er det naturlig varierer med den oppfattede viktigheten til det aktuelle innkjøpet hevder Bunn & Clopton (1993:460). For denne avhandlingen er dette relevant, for dersom usikkerhet²⁰ ikke oppstår er det naturlig å tenke at innkjøpsbeslutninger gjøres på et tryggere grunnlag. Yovits & Kleyle (1993:353) støttet opp om at informasjon reduserer usikkerhet i visse beslutninger, og at informasjon generelt er data av verdi i beslutningstaking. Ofte er det en oppfatning at økt mengde informasjon fører til redusert usikkerhet, men tilfeller hvor dette ikke stemmer finnes også. I litteraturen refereres det til det som kalles den gjennomsnittlige beslutningstaker, og for disse personene hevdes det at økt mengde informasjon vil føre til redusert usikkerhet (Ibid). Sett i sammenheng med innkjøpsbeslutninger kan denne balansegangen mellom for lite og for mye informasjon være viktig for å kunne fatte de beste innkjøpsbeslutningene. Det er videre verdt å nevne at forskning viser at adferd under forhandlinger om rabatterte priser på innkjøpt materiell påvirkes av mengden og kvaliteten på informasjonen som er tilgjengelig for de som forhandler. Informasjonen kan derfor delvis sies å akkumuleres av hensikt for å øke forhandlingskraft (Bunn & Clopton, 1993:460).

¹⁹ Pålitelighet i denne sammenheng anses å gjelde i hvilken grad informasjonen kan brukes til sitt tiltenkte formål. Dette blir i engelsk betegnet som reliability og omtales ofte i sammenheng med et produkt eller systems pålitelighet. Sols (2014:284) definerer det som «*the probability that a system will continue to perform satisfactorily, in a given environment and after a certain period of time*».

²⁰ Usikkerhet i relasjon til beslutninger virker i litteraturen å oppfattes som mangel på nødvendig informasjon for å fatte beslutninger. Garnes (2009) tok for seg usikkerhet i prosjektledelse og hevdet at usikkerhet er knyttet til de utfordringer som ikke kan tas høyde for i starten av prosjekter, men må tilpasses etter hvert som de viser seg.

Forskning på adferd relatert til informasjon og beslutningstaking i usikre miljøer²¹ har vist at informasjon ofte ikke benyttes til å redusere usikkerhet før beslutninger tas. Informasjonen blir derimot innhentet og benyttet i etterkant av beslutningen er tatt for å rettferdiggjøre beslutningen (Allen (2011:2174); Mishra et al. (2015:669)). Dette er naturligvis uheldig fordi det da letes etter informasjon som støtter beslutningen som allerede er fattet, istedenfor å arbeide i forkant av beslutninger for å forbedre de.

Innkjøpere vil kunne ha tilgang til mange ulike kilder av informasjon, og hvilke som vil være de viktigste for innkjøpsbeslutningen avhenger av situasjonen (Bunn & Clopton, 1993:457). Selv om økt mengde informasjon kan føre til høyere nøyaktighet i beslutningene, vil den økte innhenting og håndteringen av informasjonen også kunne skape et økt behov for ressurser. Med andre ord vil dette medføre økte kostnader, og derfor oppleves som lite verdiskapende for ledelsen. I tillegg vil økt grad av informasjon føre til forsinket beslutningstaking hevder Gong et al (2014:209). Dette kan relateres til at mye informasjon ofte brukes for å redusere usikkerheten i beslutninger som nevnt over. Dette er svært relevant for konteksten denne forskningsprosessen har foregått i. Som en følge av fallet i oljeprisen og ringvirkningene dette har hatt har det medført at virksomheter opplever store ytre påvirkninger, og et at de største påvirkningene har vært å redusere kostnader. Raskere og bedre innkjøpsbeslutninger er derfor et viktig element for å imøtekomme dette.

For at en beslutninger skal fattes på best mulig grunnlag er kvaliteten på informasjonen som legges til grunn en viktig faktor. Økt kvalitet på informasjon vil føre til at færre beslutninger fattes på feilaktig grunnlag eller feil informasjon (i.e. nøyaktighet, fullverdighet, presentasjon av og objektiviteten til informasjonen (Arazy & Kopak, 2011:89)). Å sikre kvaliteten på informasjon er både viktig og vanskelig, og målet om å oppnå informasjon med høy kvalitet er en kamp som aldri virkelig vinnes hevder Ballou (2003:10). Delvis fordi ulike parter i verdikjeden har ulikt syn på hva suksess faktisk er. Likevel hevder de at høy kvalitet på informasjonen er viktig, og at en organisasjons eksistens kan trues dersom informasjonskvaliteten er lav (Ibid:10). Det påpekes derimot ikke i kilden hvorfor organisasjons eksistens trues dersom informasjonskvaliteten er lav. Det kan likevel antas å

²¹ Usikre miljøer må ses i sammenheng med det adopterte synet på usikkerhet i fotnote 18. Usikre miljøer er miljøer hvor organisasjoner i stor grad har problemer med å forutse alle utfordringer og utfordresette hendelser før prosjekter og andre aksjoner påstartes. Som teorien peker på brukes faktisk ikke informasjon i slike miljøer til å redusere usikkerheten ved å identifisere disse utfordringene før beslutninger fattes, men heller i etterkant av beslutninger for å rettferdiggjøre beslutningen som er tatt (Allen (2011); Mishra et al. (2015)).

henge sammen med at beslutninger fattet på feil grunnlag vil kunne styre bedriften i feil retning, som gjør at den ikke evner å tilpasse seg de ytre påvirkningene.

Perfekt informasjon hevdet Gil & Jain (2013:130) at sjelden er tilgjengelig. Ballou, et al. (2003:10) hevder at dette også er tilfellet for perfekt informasjonskvalitet. De påpeker også at det heller ikke vil være nødvendig, og beskriver informasjonskvalitet som *fitness for use*. Dersom brukeren av dataen selv føler at det er kvalitet (i.e. nøyaktighet, fullstendighet, aktualitet og konsistens) og at informasjonen dekker deres behov, så kan kvaliteten på informasjonen fra deres perspektiv være tilfredsstillende. Stvilia et al. (2008:983) på sin side hevder at det er vanskelig å beskrive eller måle informasjonskvalitet, fordi informasjonskvalitet er et kontekstsensitivt begrep som ikke kan genereres på tvers av ulike kontekster.

I litteratur om forsyningskjeder har betydningen av informasjonskvalitet lenge blitt påpekt. Gong et al. (2014:88) hevder at mangel på informasjon, for sen informasjon, feilaktig informasjon og unøyaktig informasjon, alle har potensial til å skape store problemer for en forsyningskjede. De mener også at fokuset i eldre forskning har vært på korrektive tiltak på informasjonskvalitet, fremfor preventive tiltak. Dette samsvarer med synet som Mishra et al. (2015:669) påpekte om at informasjon brukes som rettferdiggjøring av beslutninger som allerede er tatt. Dette tyder på at aktiviteter som fremmer informasjonskvalitet historisk sett ikke har funnet sted før etter at katastrofen er inntruffet. I nyere tid har derimot virksomheter begynt å se på informasjonskvalitet som et kritisk element i beslutninger og fokus på kvaliteten til hele prosessen fremfor kvalitet på dataene i seg selv har fått oppmerksomhet, hevder Gong et al. (2014:88). Sistnevnte påpeker også funn som støtter at spesifikke problemer med datakvalitet har oppstått og vedvart i flere organisasjoner på grunn av hyppige endringer i bedriftsmiljø og relasjoner. Dette er svært interessant for denne avhandlingen hvor fokus er rettet mot bedrifter som befinner seg i næringer utsatt for store konjunkturer. Det er derimot ikke gjort teoretiske funn som påpeker hvordan selve innkjøpsbeslutningene påvirkes av informasjonskvalitet.

2.1.3 Oppsummering av informasjonsbegrepet

I gjennomgang av informasjonsbegrepet har vi sett det finnes en rekke definisjoner på informasjon. Uansett hvilken av disse som tas i bruk handler informasjon om meningsfull data som har mulighet til å kunne bidra til gjøre en forskjell i beslutningssituasjoner, og

dermed bli til kunnskap for informasjonsmottaker (Luciano (2010); Loose (1997); Lee & Yang (2000); Davenport & Prusak (2013)). Det er likevel ikke funnet teori som sier at informasjon alene fører til bedre innkjøpsbeslutninger. Som Jiayin (1997:357) påpeker forekommer informasjon i et system, og det som formidles fra en person er ikke nødvendigvis likt det en annen oppfatter da det er tolkningsprosesser involvert.

Å unngå feilinformasjon og informasjon med lav kvalitet er derfor naturlig å ha en positiv effekt på en innkjøpsbeslutning fordi det gir beslutningstakeren de beste forutsetningene til å fatte beslutninger på et godt grunnlag, noe Gong et al. (2014:88) påpeker. Dette setter et viktig lys på kritikaliteten av samarbeid og kommunikasjon på tvers av funksjoner i verdikjeden for å sikre god informasjonstilgjengelighet og informasjonskvalitet for beslutningstaker.

2.2 Kunnskap

«In the end, the location of the new economy is not in the technology, be it the microchip or the global telecommunications network. It is in the human mind...» (Webber, 1993:3).

Som sitatet til Webber over peker på blir den intellektuelle kunnskapen ansatte innehar stadig viktigere. *Hva* kunnskap i organisasjoner er vil videre belyses før dette settes i sammenheng med hva litteraturen sier om *hvordan* kunnskap påvirker innkjøpsbeslutninger.

2.2.1 Begrepet kunnskap

Til tross for over 2000 år med forskning på epistemologi²² er det få ledere eller akademikere som er enige om en felles definisjon på begrepet. Girard (2006) er en forsker i senere tid som har sagt at begreper ofte mister sin sanne mening når academia og forretningsverden sveises sammen. Han definerer kunnskap som *«...a fluid mix of framed experiences, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experience and information. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms»* (Ibid:24-25). Definisjonen tydeliggjør også Davenport & Prusak (1998:1) sitt syn på kunnskap hvor de hevdet at *«...knowledge is neither data nor information, though it is related to both...»*. Basert på dette utsagnet er derfor informasjon og kunnskap nært beslektede begrep som ofte må ses i sammenheng.

²² Epistemologi er læren om kunnskap (Grennes, 2012).

Det er tydelig at Girard (2006) sin definisjon på begrepet kunnskap er svært anvendbart når det snakkes om beslutninger. Dette fordi det fremhever hvilke elementer som er med på å forme kunnskapen til et individ. Han påpeker også at kunnskap har liten verdi dersom den som innehar kunnskapen ikke kan sette kunnskapen i sammenhengen den skal brukes. Dette tydeliggjør Brown og Elms (2015) i sin forskning hvor de konkluderer med at komplekse beslutninger i organisasjoner påvirkes av kunnskap og forståelse. Noe nettopp innkjøpsbeslutninger kan sies å være i konjunkturutsatte næringer hvor endringer forekommer hyppigere enn andre næringer og dermed vanskeligere å forutse på samme måte.

Kunnskapen det er snakk om i innkjøpsbeslutninger er kunnskap om komponenter og moduler som kjøpes inn, så vel som kunnskap rundt selve beslutningsprosessen. Et viktig bidrag Davenport & Prusak (1998:5) kom med var å hevde at informasjon kunne transformeres til kunnskap igjennom fire C-aktiviteter: *comparison, consequences, connections* og *conversation*²³. Bare gjennom denne prosessen kan informasjon innkjøper mottar potensielt transformeres til kunnskap. Dette er svært viktig da, som kapittel 2.1 påpekte, feilinformasjon er en av de største grunnene til at feil innkjøpsbeslutninger fattes.

Selv om definisjonene på kunnskap i litteraturen ikke legger vekt på noen inndeling av kunnskapsbegrepet, skiller litteraturen på området mellom eksplisitt og taus kunnskap (Brockmann & Anthony (2002); Girard (2006); Guzman (2009); McKenzie et al. (2011)). Nonaka & Takeuchi (1995:8) definerer taus kunnskap som noe som er «...*highly personal and hard to formalize, making it difficult to communicate and to share with others. Subjective insights, intuitions and hunches all fall into this category of knowledge. Furthermore, tacit knowledge is deeply rooted in an individual's action and experience, as well as in the ideal, values, or emotions he or she embraces*». Med andre ord er den tause kunnskapen enhver innkjøper innehar noe som er utviklet over tid og som er vanskelig å kommunisere videre. Denne typen kunnskap har organisasjonen vanskelig for å påvirke direkte, og er derfor en svært viktig faktor når det fattes beslutninger. Eksplisitt kunnskap derimot ses i litteraturen på som det som er enkelt å kommunisere videre og i større grad er formell kunnskap som er enklere å tilegne seg enn hva taus kunnskap er (Girard, 2006:25). I neste kapittel vil betydningen av kunnskap på innkjøpsbeslutninger belyses.

²³ Davenport & Prusak (1998) hevder en må igjennom de fire C-aktivitene for å transformere informasjon til kunnskap. Poenget med aktivitetene er å se hvordan informasjonen stiller seg til tidligere erfaringer, hvilke konsekvenser informasjonen har for beslutningen som skal tas, hvorvidt informasjonen kan relateres til allerede eksisterende kunnskap og til slutt se på andres mening om informasjonen.

2.2.2 Betydningen av kunnskap i innkjøpsbeslutninger

Et sitat av Alan Webber illustrerer hvor viktig kunnskap som ressurs er i organisasjoner i dag:

«...knowledge is not just another resource alongside the traditional factors of production— labor, land, and capital. It is "the only meaningful resource today". And the primacy of knowledge requires managers to rethink the fundamental practices of management»

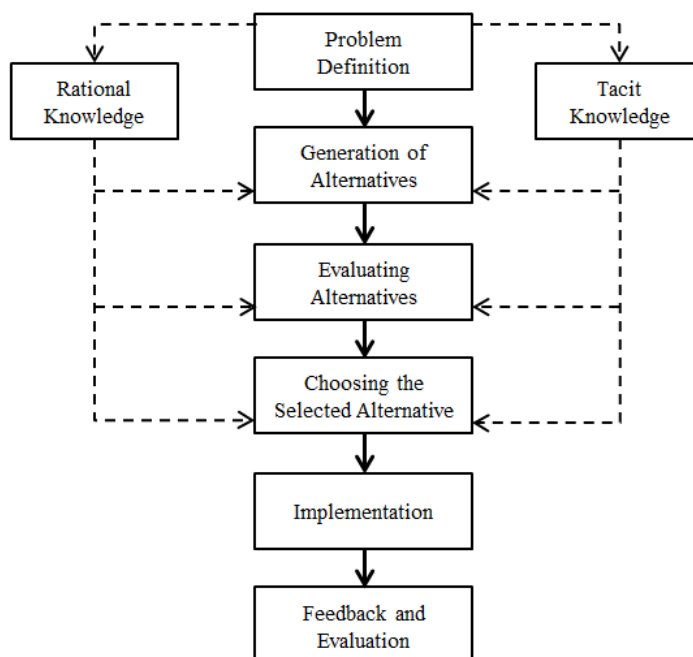
(Webber, 1993:4). I denne avhandlingen kan kunnskap finnes i to former. Den ene er kunnskap i prosjektet om fremtidige behov som igjen vil være nyttig informasjon for innkjøper. Den andre er kunnskapen innkjøper som beslutningstaker sitter inne med i form av håndgripelige erfaringer, verdier og den kontekstuelle informasjonen prosjektet bidrar med.

Et av få bidrag som har vist seg i litteraturen som tar for seg kunnskap sin innvirkning på innkjøpsbeslutninger i organisasjoner er forskningen til Giunipero et al. (1999). De hevdet at *«...the most important skill purchasers could possess was the ability to make decisions...by the year 2000, decision making was predicted to increase in importance and only two other skills, interpersonal communication and customer focus, had higher rankings»* (Ibid:42).

Med andre ord er det viktig å ha evnen til å bruke kunnskap, både rasjonell og taus slik de peker på, for å fatte innkjøpsbeslutninger. Det de legger i rasjonell kunnskap er formell data og informasjon som annen litteratur refererer til som eksplisitt kunnskap, mens taus kunnskap ser de på som *«...a body of hidden knowledge that people have deep within themselves that has been developed over the years. People use this knowledge to make decisions and often do not realize that they do so»* (Ibid:43).

Giunipero et al. (1999) sitt argument om at innkjøpsbeslutninger fattes basert på en kombinasjon av både rasjonell og taus kunnskap er begrunnet i menneskets begrensede rasjonalitet og begrensede evne til å prosessere all informasjon tilgjengelig. Dette vil gås ytterligere i detalj i kapittel 2.3. De går så langt som å hevde at ledere bruker *«... 50 percent data and 50 percent intuition in decision making»* (Ibid:44). Basert på dette har de utviklet en beslutningsmodell for innkjøpere hvor de, basert på empiriske funn i sitt kvantitative studie, kobler inn rasjonell og taus kunnskap i ulike steg i beslutningsprosessen²⁴. Denne modellen er vist i figur 4 og vil danne grunnlaget for den videre diskusjonen av kunnskaps viktighet for innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer.

²⁴ Giunipero et al. (1999) sin inndeling av beslutningsprosessen innkjøper gjennomgår er noe annerledes enn hva Brynhildsvoll (2015) sin inndeling på ni trinn var som fremvist under kapittel 2. Likevel underbygger denne beslutningsprosessen vår mening om at innkjøpsbeslutninger kun omhandler Brynhildsvoll (2015) sine åtte første steg. Disse kan ses i sammenheng med Giunipero et al. (1999) sin inndeling, selv om de benytter færre steg for de samme aktivitetene.



Figur 4 - Decision Making Model (Guinipero et al., 1999:45).

I modellen over har de utpekt evaluering av alternativer som det mest sentrale steget i beslutningsprosessen. Her handler det om å evaluere innkjøpsalternativer basert på innhentet og tilgjengelig informasjon, men som litteraturen peker på er mennesket begrenset rasjonelle og har en begrenset evne til å prosessere informasjon (Simon (1957); Giunipero et al. (1999); Choo (1996)). Empiriske funn fra Giunipero et al. (1999) viser at det benyttes lik mengde av tilgjengelig data og informasjon som taus kunnskap når innkjøpere skal fatte innkjøpsbeslutninger i organisasjoner. I tillegg viste det seg at sunn fornuft erstatter manglende eller utilsiktet feilinformasjon. Det er i stegene hvor det skal skaffes, evalueres og velges alternative innkjøp hvor både rasjonell og taus kunnskap benyttes. Selv om tradisjonell ledelseslitteratur fra vesten hevder at de beste beslutningene i organisasjoner fattes når de baseres kun på formelle data og fakta (Agor, 1986), er de empiriske funnene i Giunipero et al. (1999) sitt studie svært overbevisende. Med andre ord har de vist at kunnskap, i form av både eksplisitt og taus hos innkjøpere, er med på å forme innkjøpsbeslutningene som fattes. Taus kunnskap er derfor en viktig faktor i innkjøpsbeslutninger, kanskje den viktigste skal vi tro utsagnet til Giunipero et al. (1999), uavhengig av kompleksiteten på innkjøpene som fattes.

2.2.3 Oppsummering av kunnskapsbegrepet

Ved gjennomgang av kunnskapsbegrepet kan vi oppsummere kunnskap til å omfatte en blanding av innkjøpers erfaring, verdier og tilgjengelige informasjon på et gitt tidspunkt. Litteraturen skiller mellom eksplisitt og taus kunnskap, og et viktig bidrag Giunipero et al.

(1999) i sin forskning kom med var å lage en modell hvor viktigheten av både rasjonell og taus kunnskap i innkjøpsbeslutninger er påpekt. Basert på denne gjennomgangen av begrepet kunnskap har litteraturen vist at innkjøper bruker like mye rasjonell kunnskap, eller informasjon om behov fra prosjektet sin side, som sin sunne fornuft for å fatte innkjøpsbeslutninger. Det hevdes også at sunn fornuft er en erstatter for manglende eller utilsiktet feilinformasjon (Ibid), som viser at informasjon og kunnskap er to begreper som er nært beslektet i beslutningssituasjoner.

2.3 Adferd

Som individer lever vi og deltar i ulike sosiale systemer og mye av hva vi gjør som individer gjør vi sammen med andre individer. Vi *samhandler* med andre. Denne samhandlingen er en viktig del av ethvert individs liv, og det vi kaller adferd er det mennesket foretar seg hver dag.

2.3.1 Begrepet adferd og dets betydning i innkjøpsbeslutninger

Schiffer (1999) hevder det i studier om funksjonalitet i menneskets samfunn er viet lite oppmerksomhet til å definere og begrense adferdsbegrepet. Han mener menneskelig adferd i sosiale sammenhenger er et «...*relational phenomena at several scales*» (Ibid:12). Skibo et al. (2002:5) gikk ut noen år senere og kritiserte de mange generelle definisjonene på adferd som ikke gav noe støtte til å forstå begrepet. Han uttrykte at adferdens grenser «...*does not lie at the edge of the moving organism but extends beyond it to include the materials involved in activities*». Det kan derfor virke som Schiffer (1999) og Skibo et al. (2002) har et likt syns hva det gjelder adferd i samfunnsvitenskapelig forskning.

Beslutningene innkjøper tar avhenger i stor grad av informasjon mottatt fra prosjektene, noe som fordrer godt samarbeid mellom funksjonene i verdikjeden. Dette passer godt med definisjonen til Schiffer (1999) og Skibo et al. (2002), da de påpeker at menneskelig adferd i sosiale sammenhenger går langt ut over beslutningstaker selv, til også å inkludere materiale som involveres i beslutningsaktivitetene. Dette synet på adferd vil bli adoptert til dette studiet, da den fremhever kompleksiteten rundt menneskelig adferd som et viktig element i organisatoriske beslutninger slik litteraturen peker på (Wood & Bandura (1989); Grampp (1948); Williamson (1998); Williamson (1979); Jones (2010); Simon (1956)).

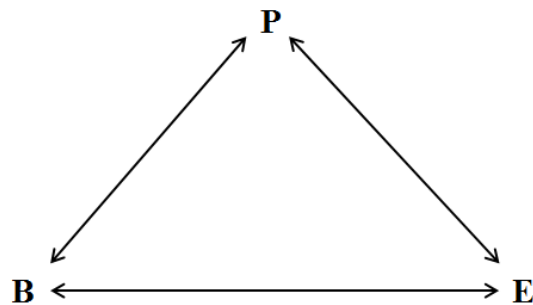
2.3.2 Faktorer som former beslutningsadferd

Det går et viktig skille i litteraturen mellom teorier som forklarer menneskelig adferd ut ifra biologiske faktorer og teorier som fokuserer på ytre påvirkningsfaktorer (Dawkins & Dawkins (1973); Skibo et al. (2002); Schiffer (1999)). I samfunnsvitenskapen fokuseres det på kontekstuelle faktorer mens i biologisk vitenskap fokuseres på indre faktorer i individet. Behavioristene med John Watson i spissen gikk tidlig ut å støttet Sigmund Freud sitt arbeid om at adferd var påvirket av medfødte faktorer så vel som ytre stimuli, men la stor vekt på menneskets underbevissthet som påvirkningsfaktor (Overskeid (2007); Freud (1922)). En videreutvikling av dette synet på menneskelig adferd ble gjort da Maslow utviklet den velkjente behovsteorien senere på 1900-tallet. Her gikk han ytterligere i detalj for å forklare menneskets motivasjon til å handle ulikt fra situasjon til situasjon basert på individets behovsoppnåelse (Kotler, 2005:158). I innkjøpsbeslutninger er det derfor ut ifra et behavioristisk syn innkjøper selv som står ansvarlig for sine handlinger, men disse påvirkes både av personlighetstrekk ved innkjøper så vel som ytre stimuli fra organisasjonen og beslutningsomgivelsene. Dette er også noe Choo (1996) støtter i sin forskning hvor han ser på organisasjoner som beslutningssystemer.

I etterkant av Maslows behovspyramide utviklet Albert Bandura en av de mest kjente teoriene om kognitiv læring, hvor han definerte adferd som læring gjennom observasjon. Han hevdet at modeller som hittil hadde blitt laget for å forklare menneskelig adferd, mente adferd var formet og kontrollert enten av kontekstuelle faktorer eller indre faktorer i mennesket. I teorien om kognitiv læring mener han adferdsfaktorer, miljøfaktorer og personlige faktorer påvirker hverandre gjensidig og skaper den utøvde menneskelige adferden (Wood & Bandura, 1989:362). Dette var en videreutvikling av et nokså snevert syn på hva menneskelig adferd var bestemt av frem til nå, og vi vil i denne avhandlingen adoptere Banduras inndeling av hva som former adferd i innkjøpsbeslutninger. Dette vil ytterligere detaljeres i de neste avsnittene hvor det går nærmere inn på *hva* som styrer den menneskelige adferden.

Banduras teori for kognitiv læring er skjematiskert i figur 5. Modellen synliggjør den gjensidige påvirkningen mellom de tre variablene, og forutsetter at mennesket er både et produkt og en produsent av miljøet det virker i (Wood & Bandura, 1989:362). Han hevder at menneskets ferdigheter, praksis og mestringsstro faller inn under adferdsfaktorer, mens kunnskap og holdninger går under personlige faktorer han mener mer eller mindre er medfødte faktorer. I miljøfaktorer legges det stor vekt på organisatoriske faktorer som sosiale

normer og evnen til å selv kunne påvirke miljøet (Ibid). Dette støtter også opp vårt argument om å ikke gå nærmere inn på beslutningsomgivelser i denne avhandlingen, da de formes av menneskene i miljøet ut ifra Banduras syn på hva som former menneskets adferd.



Figur 5 - Schematization of the relations among behavior (B), cognitive and other personal factors (P), and the external environment (E). (Wood & Bandura, 1989:362).

Selv om modellen til Bandura bidrar med et viktig lys på *hvilke* faktorer som former og definerer menneskelig adferd i organisasjonssammenheng, er det likevel noen begrensninger til den menneskelige beslutningsadferden. En beslutningstaker kan opptre rasjonelt eller begrenset rasjonelt i beslutningssituasjonen og hvorvidt en innkjøper tenker rasjonelt eller ikke i beslutningsøyeblikket avhenger av mange faktorer som kunnskap og informasjon peker litteraturen på (Nylehn, 1999:118, 120). Teorien om *det økonomiske mennesket*, hevder at mennesket er fullstendig rasjonelt og alltid handler i organisasjonens beste interesse (Grampp (1948); Nylehn (1999)). Kritikerne er adferdsøkonomene som hevder at mennesket er begrenset rasjonelt og opptrer opportunistisk (Williamson (1998); Williamson (1979); Jones (2010)).

En aktør eller beslutningstaker som er fullstendig rasjonell vil si en som «...*know all the means available for solving every particular problem as well as all the results to be obtained from using any combination of means; but knowing all this is to know the solution of a problem before it is "solved", which means that it is not a problem at all and nearly not anything which calls for rational consideration*» (Grampp, 1948:315). En slik aktør kalles i litteraturen *The Economic Man* og er en tenkt person som søker å maksimerer nytten i enhver situasjon til lavest mulig kost for å nå forhåndsbestemte mål for seg eller organisasjonen den arbeider i (Grampp (1948); Nylehn (1999)). Den ideelle rasjonaliteten fører til at det er mulig å finne og alltid velge den beste løsningen. Dette strider imot dagens praksis og logikk (Nylehn, 1999:117), og da spesielt i relasjon til vårt problemområde for denne avhandlingen. Hadde mennesket vært fullstendig rasjonelle individer, ville alle innkjøpsbeslutninger vært

den beste i enhver situasjon. Det er også naivt å tro at all informasjon er kjent i beslutningssituasjonen. Som kapittel 2.1 pekte på er et av de største problemene med informasjon i beslutninger at de ofte er utilgjengelig når den behøves eller er feilaktig.

Motparten til det økonomiske mennesket er teorien om mennesket som begrenset rasjonell og opportunist (Simon (1956); Williamson (1998)). Prinsippet om mennesket som begrenset rasjonell ble introdusert av Herbert Simon hvor han definerer det som: «*The capacity of the human mind for formulating and solving complex problems is very small compared with the size of the problems whose solution is required for objectively rational behavior in the real world – or even for a reasonable approximation to such objective rationality*» (Simon, 1957:198). Altså kan ikke et menneske med begrenset tid, informasjon, kunnskap og ressurser utelukke miljøet beslutninger skal virke i (Simon 1956:129). Et noe annerledes syn på adferdsbegrensninger finnes i transaksjonskostnadsteorien (TCE). Selv om teorien i utgangspunktet går på valg om vertikal integrasjon i lys av et kost- og nytteperspektiv, kan forutsetningene overføres til beslutningsteori hevder Geyskens et al. (2006:519). Dette fordi denne teorien også forutsetter at mennesket er begrenset rasjonelt slik Simon (1956) hevder. I tillegg forutsettes det i TCE at mennesket til syvende og sist alltid vil handle i sin beste interesse uavhengig av gitte forutsetninger (Gulbrandsen et al., 2009:99), som potensielt kan føre til at organisasjonen ikke evner å tilpasse seg de ytre påvirkningene. Dette er svært relevant for denne avhandlingen hvor case-bedriften opererer i olje- og gassnæringen. Det at innkjøper er opportunistisk og begrenset rasjonell ifølge adferdsøkonomene, gjør at organisasjonen opplever en stor mengde feiltilpasningskostnader²⁵.

Det er tydelig at teoriene som omtaler begrensninger i menneskets adferd bidrar å belyse hva som påvirker beslutningsadferden til innkjøper. Likevel er det nyttig å se på hva litteraturen sier om hvordan disse begrensningene kan imøtekommes. Choo kom i 1996 med en modell hvor han ser på organisasjoner som beslutningssystemer. Han hevdet det å forsøke å kontrollere menneskets adferd i beslutningssituasjoner i organisasjoner ikke er verdiskapende. Han mente det måtte legges til rette for gode beslutningsomgivelser og beslutningsrutiner (Ibid:332). Ses hans forskning i relasjon til innkjøpsbeslutninger må altså

²⁵ Feiltilpasningskostnader blir av Williamson (1985) sett på som en av tre typer transaksjonskostnader som følge av å drive forretning. Feiltilpasningskostnader er enhver kostnad som oppstår som en følge av at bedriften ikke evner å tilpasse seg omgivelsene, som ofte er et resultat av menneskets begrensede rasjonalitet og opportuniste. Dette er svært relevant for denne avhandlingen da da innkjøpsbeslutninger som påvirkes av begrenset rasjonalitet og handling i egen vinning vil føre til at organisasjonen ikke evner å tilpasse seg de ytre påvirkningene.

organisasjoner legge til rette for å ha gode innspill i form av informasjon til enhver innkjøpsbeslutning som skal fattes. På den måten kan innkjøper fatte den optimale beslutningen som gir høyest organisatorisk nytte ved aktivt å ha beslutningsomgivelser som styrer og tilrettelegger for gode beslutninger.

Slik modellen til Choo (1996) er konstruert er det organisasjonen som står for utviklingen av beslutningsomgivelsene. Han forutsetter at organisasjonen er rasjonell selv om beslutningstakerne kun er begrenset rasjonelle. Han mener også at denne modellen er med på å fylle dette gapet mellom organisasjonenes rasjonalitet og menneskets begrensede rasjonalitet. Dette støtter også Finkelstein et al. (2009) i deres forskning ved å si at dårlige beslutninger ofte skyldes dårlig dømmekraft fra menneskets side, men at «...*the decision process will save the day: facts will be brought to the table that challenges the flawed thinking...*» (Ibid:64) . Det viser at organisasjoner må ha gode beslutningsomgivelser for at innkjøpere kan forbedre sine beslutninger, og for å veie opp for *sunns fornuft* som feiler.

I kontrast til Choo (1996) sitt syn på adferds innvirkning på beslutninger, mener Swanson (2003) derimot at den mentale modellen innkjøperne innehar er med på å utvikle beslutningsomgivelsene. Ifølge han er det ikke organisasjonen som må legge til rette for gode omgivelser å fatte gode innkjøpsbeslutninger, men at innkjøperne må utvide deres mentale modell²⁶ ved å utvikle og endre egen kunnskap, erfaringer, verdier, bias og tro. Når innkjøper da har evnet å avlære sin uønskede adferd, og lært ny, er det en hjelper til å forbedre innkjøpsbeslutninger. Men dårlige og uønskede holdninger er en begrensning for å fatte gode beslutninger hevder Swanson (2003), selv om han aldri definerer begrepet *god beslutning*. Det kan derfor sies å være et skille i litteraturen på hvordan organisasjoner kan styre den menneskelige adferden til beslutningstaker mot bedre beslutninger. Likevel er det ingen tvil om at det igjen er, slik Choo (1996) hevder, både interne og eksterne faktorer som må justeres og balanseres for å ha et solid fundament for å forbedre innkjøpsbeslutningene som tas i organisasjoner.

²⁶ Swanson (2003:379) mener den mentale modellen til beslutningstaker inneholder «...*an individual's knowledge, experience, biases, values, and beliefs about how the world works*». Videre hevder han at for å endre beslutningsomgivelsene må derfor den mentale modellen endres. Siden beslutningstaking er en kompleks prosess, er denne endringen i mental modell like enkel som å bytte ut en komponent på et produkt. Det hevdes derfor at beslutningstaking er et felt som trengs å forskes mer på i alle nivåer i organisasjoner og i dagliglivet (Ibid). Dette har videre vært en motivasjon til å fokusere på innkjøpsbeslutninger i den konteksten som denne avhandlingen gjør.

2.3.3 Oppsummering av adferdsbegrepet

Ved gjennomgang av adferdsbegrepet og hvorfor det er en viktig faktor i innkjøpsbeslutninger i organisasjoner kom vi frem til at innkjøpernes adferd skapes av personlige trekk ved innkjøper så vel som kontekstuelle faktorer i organisasjonen slik Bandura foreslår (Wood & Bandura, 1989). Hans syn på adferd var læring gjennom observasjon. Dette belyser et viktig konsept hvor innkjøpers adferd kan styres mot forbedring av innkjøpsbeslutninger ved å utvikle innkjøpernes kunnskap, erfaring og verdier. Dette støtter også Swanson (2003), men bruker begrepet mental modell til å beskrive de samme elementene. Et annet viktig poeng som litteraturrammeverket på adferd har brakt frem er det faktum at organisasjonen, igjennom deres prosesser og beslutningsomgivelser, legger begrensningene på hvor gode beslutninger som kan fattes. I relasjon til denne avhandlingen er det derfor tidligere funksjoner i verdikjeden, i form av prosjektenes behovsmelding og informasjonoverrekning til innkjøp, som legger føringene for hvor gode beslutninger innkjøperne kan fatte. Dette setter et viktig lys på at tidlig involvering og samarbeid på tvers av funksjoner for å skape god informasjonflyt i verdikjeden er av høy verdi slik litteratur om verdikjeders ytelse foreslår (Bailey & Grancis, 2008).

3. Metode

I dette kapittelet beskrives og diskuteres den metodiske tilnærmingen som er benyttet i denne avhandlingen. Case-studie ble funnet som den mest passende forskningsstrategien til studie fordi det gav oss som forskere anledning til å studere et fenomen i dybden og besvare *hvordan* spørsmål. Metodene for å hente data var i all hovedsak intervjuer og direkte observasjon. Studiet ble gjennomført i en case-bedrift fra Kongsberg industrien. Case-bedriften opererer i den konjunkturutsatte olje- og gassnæringen, som gjorde den egnet som case for denne avhandlingen. En presentasjon av bedriften vil foretas i kapittel 4, etter det metodiske rammeverket for avhandlingen er presentert.

3.1 Valg av forskningsmetode

For å velge metode i forskningsprosjekter er det noen grunnleggende vitenskapsteoretiske spørsmål som må besvares. Det kanskje mest grunnleggende spørsmålet er hvordan vi som forskere ser på virkeligheten. Ser vi på dette som noe som er objektivt og konkret vil alle problemer eksistere uavhengig av våre antakelser. Ser vi på virkeligheten som en sosial konstruksjon derimot, er virkeligheten skapt ut ifra individers oppfattelse av virkeligheten. Dette kalles i forskningsmetode for ontologi (Grenness, 2012:133). Det andre spørsmålet som må besvares for å velge riktig forskningsmetode for studiet er synet på kunnskap og hvordan det kan tilegnes ny kunnskap. Et objektivt syn på kunnskap hevder at kunnskap er noe som oppnås ved å følge bestemte metoder, og er helt uavhengig av personers bevissthet. Et subjektivt syn på kunnskap derimot anser kunnskap som noe som oppstår avhengig av mennesket, og som formes basert på menneskets opplevelser og livserfaringer for å nevne noe. Synet på kunnskap kalles i metodelitteraturen for epistemologi (Grenness, 2012) og blir hensyntatt for å minimere avstanden mellom seg selv som forsker og den, eller de, det forskes på (Savin-Baden & Major, 2013:58).

Ifølge Savin-Baden & Major (2013), Singh (2015) og Yin (2014) er det i kvalitativ forskning viktig at forskere vier stor oppmerksomhet til sitt filosofiske ståsted. Dette på bakgrunn av at det i kvalitative studier er både enighet og uenighet mellom forskere i deres syn på virkelighet og kunnskap. For å videre kunne velge metode for studiet, datainnsamlingen og analysen av data er det derfor avgjørende at vi som forskere klargjør hvilke filosofisk standpunkt som legges til grunn for studiet. Det finnes ifølge Savin-Baden & Major (2013) åtte paradigmer. Vi vil ikke gå inn på de ulike paradigmene, men har i forarbeidet til denne avhandlingen kommet frem til at vi har et konstruktivistisk vitenskapsparadigme. Det

innebærer at vi ser på virkeligheten som noe som er skapt av samhandling mellom menneskets hjerne og erfaringer i den virkelige verden. Kunnskap på den annen side er noe som bygges videre på allerede besatt kunnskap i individet ved nye opplevelser og erfaringer hevder konstruktivismen (Ibid:56). Dette gir at vi i denne avhandlingen har hatt et subjektivt syn på både virkeligheten og kunnskap.

Når det snakkes om metode innen forskning er det normalt å skille mellom kvalitativ og kvantitativ. Å skille mellom disse metodene er ikke nødvendigvis helt svart-hvitt. Den mest innlysende forskjellen mellom de to metodene er at kvantitativ metode presenterer data med tall, mens kvalitativ metode presenterer data som tekst. I forhold til de grunnleggende vitenskapsfilosofiske spørsmålene diskutert over, ses det i kvantitativ metode på verden som objektiv, mens i kvalitativ metode ses verden på som sosial konstruert og avhenger av menneskets oppfatning. En annen viktig forskjell er at det i kvantitativ metode søkes å konstruere omgivelsene fenomenet opptrer i, for å kunne måle det på best mulig måte og bidra med årsakssammenhenger. I kvalitativ metode derimot undersøkes et fenomen i sine naturlige omgivelser for å bidra med formålsforklaringer om hvorfor et fenomen opptrer som det gjør i nettopp de omgivelsene (Ringdal (2013:104); Savin-Baden & Major (2013:391)). Dette har gjort at kvalitativ metode har vært den mest passende forskningsmetoden for denne avhandlingen basert på vårt vitenskaplige ståsted og naturen av forskningsspørsmålet vi har søkt å besvare i denne avhandlingen.

Fokuset i denne avhandlingen har ligget på å studere innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer. For å besvare vårt overordnede forskningsspørsmål har det derfor vært naturlig å undersøke fenomenet *innkjøpsbeslutning* i sine naturlige omgivelser for å opparbeide en dybdekunnskap rundt fenomenet. Gjennom denne dybdekunnskapen har vi kunnet identifisere årsaker, virkninger og andre nærliggende fenomener som er med på å forme og påvirke beslutningene som tas. Dybdekunnskapen har vært essensiell for å besvare forskningsspørsmålet og underspørsmålene og er derfor et av hovedargumentene for at kvalitativ metode ble valgt fremfor en kvantitativ. Ved hjelp av kvalitativ metode har vi også hatt muligheten til å sikre at data vi har samlet inn fokuserer på «...*naturally occurring, ordinary events in natural settings, so that we have a strong handle on what "real life" is like*» (Miles et al., 2014:11).

Kvalitativ metode er også velegnet i tilfeller hvor det studeres ulike typer prosesser hevder Miles et al. (2014:11). Dette med bakgrunn i at kvalitative data ofte samles inn over en

vedvarende periode. Dette gir forskerne muligheten til å avdekke kompleksiteten rundt fenomenet og dermed kan bidra med detaljerte beskrivelser av fenomenet og dets kontekst. Dette har vært viktig i vår avhandling hvor innkjøperens beslutningsprosess har vært i fokus. Til tross for den korte tidsperioden forskningsprosessen har rådet over, har vi hatt anledning til å være tilstede i case-bedriften med både intervjuer og observasjon som har bidratt til at vi har tilegnet oss kunnskap om kompleksiteten knyttet til innkjøpsbeslutninger. Vi har fått muligheten til å beskrive *hvordan* så vel som *hvorfor* beslutningene tas som de gjør, som er nettopp hva Yin (2014:11) hevder case-studie er velegnet for. På den måten har vi også fått flere analysemuligheter som vi kommer nærmere inn på i kapittel 3.6.3.

3.2 Valg av forskningsstrategi

Samfunnsvitenskapelig forskning kan gjennomføres på en rekke måter og det finnes ulike strategier for gjennomføring avhengig av forskningsproblem. Noen av de vanligste strategiene som kan brukes både kvantitativt og kvalitativt inkluderer eksperiment, spørreundersøkelser, arkivstudier og case-studie. Hver av strategiene har sine fordeler og ulemper det må tas hensyn til for å lykkes med forskningen. Det er i hovedsak tre vilkår som avgjør hvilke forskningsstrategi som egner seg best til ulike typer forskningsprosjekter. Disse tre er (1) hvilke forskningsspørsmål som stilles, (2) i hvilken grad forskeren har kontroll over hendelser og (3) hvorvidt fokuset ligger på nåtids fremfor historiske spørsmål (Yin, 2014:9). Hvilke forskningsstrategi som egner seg best under ulike vilkår er oppsummert i tabell 2. Det er viktig å påpeke at tabellen ikke er noen utfyllende liste over forskningsstrategier, men snarer et lite utvalg av mulige forskningsstrategier innen samfunnsvitenskapelig forskning som er av interesse for vår avhandling.

METODE	(1) Type forskningsspørsmål	(2) Kreves kontroll av konteksten?	(3) Fokus på nåtids-hendelser?
Eksperiment	Hvordan, hvorfor?	Ja	Ja
Spørreundersøkelse	Hvem, hva, hvor, hvor mange, hvor mye?	Nei	Ja
Arkivanalyse	Hvem, hva, hvor, hvor mange, hvor mye?	Nei	Ja/nei
Historie	Hvordan, hvorfor?	Nei	Nei
Case	Hvordan, hvorfor?	Nei	Ja

Tabell 2 - Ulike typer forskningsstrategi for ulike vilkår (direkte oversatt fra: Yin, 2014:9).

3.2.1 Case-studie som forskningsstrategi

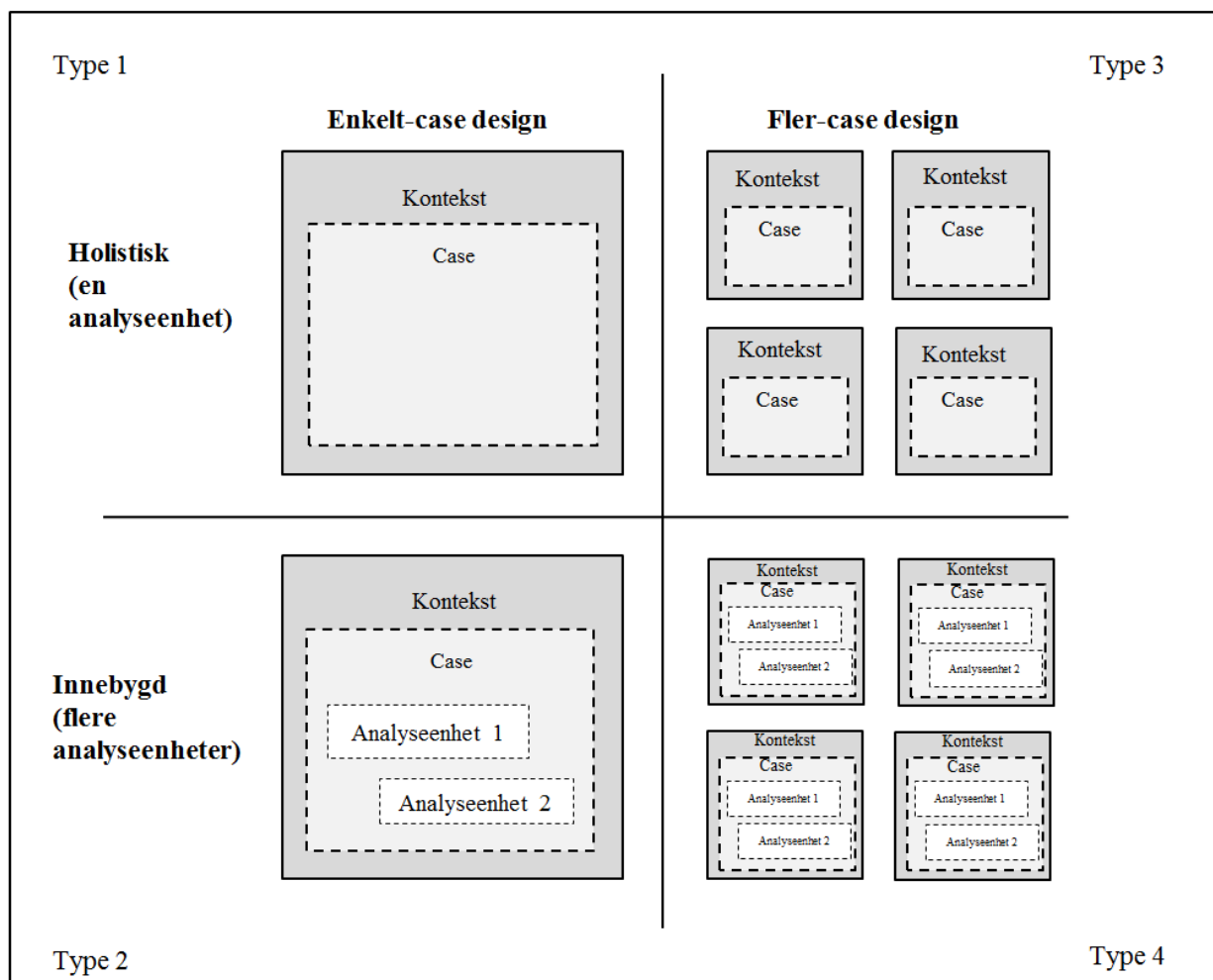
Strategien valgt for dette forskningsprosjektet er case-studie. Dette er et kvalitativt forskningsdesign som ofte benyttes når det søkes å forstå komplekse sosiale fenomener og dynamikken i en spesifikk setting (Eisenhardt, 1989:534). Case-studie er en svært anvendbar strategi som kan benyttes i utforskende studier så vel som forklarende og beskrivende skriver Yin (2014:7). Da vi ønsker å se på hvilke faktorer som finnes og som påvirker innkjøpsbeslutninger i virksomheter som utsettes for store ytre påvirkninger, kan det argumenteres for at case-studie ikke er en anvendbar strategi. Dette er noe vi, så vel som Yin (2014), er uenig i da beslutninger er et komplekst fenomen som krever utforskning og dermed ikke kan kvantifiseres. Case-studier benyttes, som tabell 2 illustrerer, i forskning hvor forskningsspørsmålet omhandles av *hvordan* eller *hvorfor* (Ibid:9). Begge disse argumentene gjør case-studie til en fruktbar forskningsstrategi for denne avhandlingen, noe som kommer tydelig frem i definisjonen på hva et case-studie favner om:

«A case study is an empirical inquiry that

- *investigates a contemporary phenomenon (the "case") in depth and within its real-world context, especially when*
- *the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident».*

(Yin, 2014:16).

Case-studie har ikke alltid blitt ansett som en anerkjent forskningsstrategi på grunn av dens manglende evne til å overføre funn til andre kontekster. Dette har endret seg mye de siste par tiårene, noe flere forskere har påpekt i sine studier (Dubois & Gadde (2002); Eisenhardt (1989); Yin (2014)). Blant annet peker Dubois og Gadde (2002:554) på at det bør gjøres en større innsats i å studere fenomener i spesifikke situasjoner siden alle funn er ustabile over tid. Det som før ble sett på som en utfordring eller en begrensning ved case-studier, blir nå sett på som en mulighet. Case-studie er å anse som en av de mest utfordrende forskningsstrategiene i samfunnsvitenskapelig forskning i dag fordi den brukes til å studere komplekse fenomener, og brukes i situasjoner hvor det kan bidra med kunnskap om individer, grupper, organisasjoner, sosiale, politiske eller relaterte fenomener (Yin (2014:4); Savin-Baden & Major (2013:152)). En case-studie kan designes på en rekke måter ved at antall case og analyseenheter som inngår i forskningsprosjektet kan variere. Yin (2014:50) viser til fire hovedtyper av hvordan en case-studie kan designes som vises i figur 6.



Figur 6 - Grunnleggende typer design for case-studier (Direkte oversatt fra: Yin, 2014:50).

Inndelingen gjøres ut ifra antall case studiet skal dekke, og hvor mange analyseenheter som skal benyttes til å samle inn data i de ulike casene. Valget en først står ovenfor er valget mellom et eller flere case (single- eller multiple-case design). Rasjonale for å velge et fremfor flere case å studere er at det representerer eller oppfyller en av fem kriterier: (1) kritisk, (2) ekstremt, (3) vanlig, (4) overraskende eller (5) longitudinelt (Yin 2014:51-53). Litteraturen peker på at det bør benyttes flere case i et case-design dersom både tid og ressurser er tilgjengelig.

Hvorvidt case-studier bør utføres med et eller flere case har vært gjenstand for mye diskusjon i litteraturen (Eisenhardt (1989); Flyvbjerg (2006); Dyer & Wilkins (1991)). Eisenhardt (1989) blant annet har gått i bresjen for det å benytte flere case for i hovedsak å gjøre forskningen mer robust. Flyvbjerg (2006) mener også at det å bruke enkeltcase kan bidra til vitenskapelig utvikling, fordi et fenomen kan studeres i en reell kontekst og på et dypere nivå

enn om det benyttes flere case. Dette uttrykker han ved å si «...*formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas "the force of example" is underestimated*» (Ibid:228). Som Dubois og Gadde (2002:554) også påpekte er alle funn ustabile over tid og det å studere et case i dybden vil være med på å øke forståelsen rundt fenomenet. Dyer & Wilkins (1991) på den annen side er enig i at fler-case studier kan bidra til bedre historier, men at enkeltcase vil gi en helt unik dybde som ikke er mulig i fler-case studier.

I denne avhandlingen har vi benyttet enkelt-case studie, med bakgrunn i at vi undersøker et vanlig fenomen. Innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer som ofte suboptimaliseres på grunn av kundespesifikke krav i hvert enkelt prosjekt, er viden kjent i Kongsberg-industrien. I tillegg valgte vi et studie med ett case da dette er en avhandling som har spent seg over en periode på 4.5 måned, som har begrenset våre muligheter til å samle data fra mange case. Ved å fokusere på ett case har gjort at vi har fått en unik mulighet til å studere fenomenet i dybden i langt større grad enn om vi hadde benyttet flere case.

Når det er fastsatt hvor mange case et studie skal inneholde, gjenstår det å identifisere antall analyseenheter. I figur 6 er dette referert til som *holistisk design* for en analyseenhet og *innebygd design* for flere analyseenheter. En case-studie kan ha en eller flere analyseenheter i både enkelt eller fler-case studier. Yin (2014) skiller mellom analyseenhet på høyt nivå som selve case som studers. Når det snakkes om antall analyseenheter det samles data fra i case-studier omtaler Yin (2014:238) dette som innebygget analyseenhet som han definerer som «...*a unit lesser than the main unit of analysis, for which case study data also are collected*». I case-studier med ett case benyttes kun en analyseenhet i tilfeller hvor det ikke finnes hensiktsmessig eller mulig å samle data fra ulike enheter eller nivåer. Å benytte kun én analyseenhet er ifølge Yin (2014:55) utfordrende, da det kan føre til at case-studien utføres på et alt for abstrakt nivå og dermed ikke klarer å fange opp fenomenets operasjonelle detaljer. En annen utfordring ved å kun ha en analyseenhet er at studien blir avhengig av analyseenhetens natur. Endrer analyseenheter seg underveis i studie vil det ofte kreve at forskningsspørsmålet studiet søker å besvare må endres, som også medfører at det teoretiske rammeverket i mange tilfeller må omarbeides. Ved å benytte flere analyseenheter i enkelt-case studier unngås dette, da forskeren har anledning til å dekke flere aspekter av fenomenet og har større sannsynlighet for å fange opp fenomenets sanne sider. Forskeren må likevel være varsom på å benytte flere analyseenheter i case-studier med ett case, og passe på å samle inn data på både casets nivå så vel som analyseenhetenes nivå.

I flere-case studier har forskeren samme valg som i enkelt-case studier: skal det benyttes en eller flere analyseenheter? Begrunnelsene vil være de samme som for enkelt case-studier, men å samle inn data fra flere analyseenheter i case-studie med flere case kan være svært tidkrevende. Dette er viktig å ta i betraktning, og har vært en viktig faktor vi har tatt hensyn til i denne avhandlingen. Vi har først og fremst valgt å benytte ett case for å ha muligheten til å studere fenomenet i dybden. Datainnsamlingen er gjort fra ulike ansatte på ulike nivåer i organisasjonen, så vel som organisasjonen i seg selv i form av prosesser og prosedyrer relatert til innkjøpsbeslutninger. Dette har gitt oss en unik mulighet til å gi rike og korrekte beskrivelser av fenomenet og dets kontekst. Ved å benytte oss av flere analyseenheter har vi forsikret oss om at de funnene vi har kommet frem til er forenlig med hvordan virkeligheten faktisk er i case-bedriften. Vi har derfor et enkelt-innebygd case-design i denne avhandlingen.

3.3 Iterativt forskningsdesign

«A research design is the logic that links the data to be collected (and the conclusions to be drawn) to the initial questions of study» (Yin, 2014:26).

Som Yin (2014) peker på i sitatet over er forskningsdesign hva som skal sikre at det samles inn data om de forskningsspørsmål studien handler om. Forskningsdesign er ofte delt inn i to hovedkategorier; induktiv og deduktiv. Felles for de to er forholdet mellom empiriske funn og teori. En induktiv studie er en som starter i empirien med datainnsamling, og forsøker å skape en forståelse for temaet gjennom å studere det i virkeligheten (Creswell (2013:4); Kvale & Brinkmann (2009:122)). En deduktiv tilnærming derimot starter i teorien for å finne begreper og bidrag fra tidligere studier som kan overføres til konteksten som analyseres. I den induktive tilnærmingen hentes begrepene som danner rammeverket for studie fra feltet, mens den deduktive bruker begreper fra etablert litteratur (Thagaard (2013:187); Kvale & Brinkmann (2009:122)). Denne avhandlingen kan ikke bli definert som rent induktiv eller deduktiv i natur, men noe som har både induktive og deduktive egenskaper. Vi har benyttet begreper hentet fra feltet og etablert teori, samtidig som vi har forsøkt å skape en dybdeforståelse for temaet vi har studert i virkeligheten snarere enn å få teorien til å passe utenpå virkeligheten.

På mange måter har det teoretiske rammeverket og de empiriske funnene gradvis utviklet seg i en iterativ forstand. I løpet av arbeidet med denne avhandlingen har vi endret både problemområde, teoretisk rammeverk og de spesifikke problemene gjentatte ganger. Som Eisenhardt (1989:549) skriver så er en iterativ forskningsprosess en velegnet måte å

gjennomføre case-studie på når «...*the accumulation of knowledge involves a continual cycling between theory and data*». Datainnsamlingen ble ikke påstartet uten noen form for teoretiske studier, men vi har gjennomført litteraturgjennomgang både før, under og etter datainnsamlingen var fullført. Vi har forsøkt å unngå å samle data ut ifra en forhåndsbestemt liste fra teorien, men heller forsøkt å tolke situasjoner slik vi har forstått den eller slik informantene har beskrevet de i feltarbeidet. Dette gjør at studiet kan karakteriseres som en iterativ prosess hvor vi har vandret mellom teori og empiri under gjennomføringen av studiet (Creswell, 2013:84).

3.4 Gjennomføring av studiet

Forskningsprosessen vår bygger på hva som er blitt fortalt i de foregående metodekapitlene. I dette kapittelet vil vi legge spesiell vekt på å beskrive hvordan forskningsproblemet for avhandlingen er utviklet, samt beskrive hvordan case for avhandlingen ble valgt.

3.4.1 Valg av forskningsproblem

Savin-Baden & Major (2013:100) påpeker at «*a research study is only as good as the research questions posed... the research question is what drives the research*». Slik forskning peker på er det nettopp igjennom formulering av forskningsspørsmålet at studie blir mer fokusert og gir studiet retning. Samtidig skaper forskningsspørsmålet en retning til forskeren på hvilke metoder og rammeverk studie vil trenge for å innhente de dataene av behov (Ibid).

Vi har begge fullført en bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. På vår bachelorgrad hadde vi en stor interesse for logistikk som fagfelt og skrev også vår bacheloravhandling for samme case-bedrift med kapitalbinding som tema. Dette har motivert oss som forskere til å se nærmere på *hvorfor* kapitalbinding oppstår i organisasjoner. Vårt arbeid med bacheloroppgaven²⁷ gjorde at vi ble oppmerksomme på en rekke mulige årsaker i forsyningskjeden som potensielt kan føre til oppbygging av kapitalbinding. Et av hovedproblemene vi identifiserte var nettopp innkjøpsbeslutninger og deres manglende rasjonalitet. Dette har derfor vært et overordnet forskningsområde vi har holdt oss innenfor igjennom hele prosjektet, selv om vinklingen på problemet har endret seg gjentatte ganger.

²⁷ Bacheloroppgaven vår ble skrevet for FMC Kongsberg Subsea AS (FKS) våren 2014. Problemstillingen for oppgaven var: *Hvilke endringer kan FKS iverksette for å redusere kapitalbindingen på lager uten behov pr. dags dato og forhindre oppbygging av denne i fremtiden, og hvilke fordeler vil i så fall disse endringene kunne ha for algeravdelingen og FKS som helhet?*. (Hansen et al., 2014).

Etter hvert som forskningsmateriale ble samlet inn og de empiriske funnene gradvis ble synlig, ble det klart at informasjon, kunnskap og menneskelig adferd er viktige faktorer som påvirker innkjøpsbeslutninger i case-bedriften. Disse funnene har påvirket og vært grunnsteinene i vår søken etter litteratur og utvikling av det teoretiske rammeverket for denne avhandlingen. I overensstemmelse med diskusjonen så langt, hadde vi som forskere ingen veldefinerte teoretiske ideer før dataene ble samlet inn. Det førte derfor til at vi midt i datainnsamlingen fikk øynene opp for de virkelige empiriske problemene, og ble tvunget til å endre vårt teoretiske rammeverk. Dette er likevel noe vi har sett på som en stor fordel ved å ha et kvalitativt studie som har tillatt oss å endre fokus underveis, og la empirien lede vår litteratursøk for denne avhandlingen. I tillegg påpekes det i kvalitativ forskningslitteratur viktigheten av å ha et teoretisk rammeverk som stemmer overens med dataene som samles inn for å kunne operasjonalisere eller etterprøve funnene (Yin (2014); Savin-Baden & Major (2013)). Ved å gjøre empirisk arbeid parallelt med litteratursøk har gjort at vi har fått et klart bilde av hvilke hull og problemer som finnes. Dette har ført til at vårt endelige forskningsspørsmål ble formulert slik:

«Hvordan forbedre innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer?»

3.4.2 Valg av case

Valget av case-bedrift kom nokså naturlig for oss da vi visste hvilke forskningsproblem vi ønsket å fordype oss i til denne avhandlingen. I utgangspunktet har vi begge erfaringer fra Kongsberg industrien, både igjennom jobb og skriving av bacheloroppgaven. Vi valgte å benytte noen av kontaktene våres i ulike bedrifter i Kongsberg industrien for å forhøre oss om muligheten til å benytte de som case-bedrifter til vårt forskningsprosjekt. De som ønsket å være med var Kongsberg Maritime (KM) og FMC Kongsberg Subsea AS (FKS). Planen vår var innledningsvis å ha to case-bedrifter for å ha større anledning til å overføre funnene til flere kontekster, slik styrken ved fler-case studier pekes på i litteraturen (Eisenhardt, 1989).

I starten av prosjektet jobbet vi en del med å operasjonalisere problemet før vi laget intervjuguide til datainnsamlingen. Da vi skulle i gang med datainnsamlingen fikk vi raskt innpass hos FKS med egne kontorplasser i deres lokaler og adgangskort for å forenkle datainnsamlingsprosessen vår. KM derimot slet vi med å komme ordentlig i kontakt med da datainnsamlingen skulle gjøres, noe som førte til at vi i slutten av februar sa oss nødt til å kutte de som case-bedrift til avhandlingen og gå over til studie med enkelt case. Dette gjorde at vi valgte å utføre ytterligere intervjuer og observasjoner i den gjenværende case-bedriften.

Dette har vist seg å gi oss en større dybde i våre data, samtidig som vi har fått muligheten til å observere fenomenet i aksjon i større grad ved kun å fokusere tiden rundt en case-bedrift. En ytterligere presentasjon av FKS som case-bedrift vil bli gjennomgått i kapittel 4. Her vil det gjennomgås den beslutningsprosessen innkjøpere i bedriften går igjennom for å fatte en innkjøpsbeslutning, samt beskrives hvilke kontekst FKS opererer i som gjør de spesielt egnet som case-bedrift for dette case-studiet.

3.5 Datainnsamling

Det finnes en rekke datainnsamlingsmetoder, men det skiller mellom to typer; primærdata²⁸ og sekundærdata²⁹ (Ringdal, 2013). Yin (1994:79-80) fokuserer på det han betegner som seks kilder til bevis; (1) dokumentasjon, (2) arkivdata, (3) intervjuer, (4) direkte observasjon, (5) deltakende observasjon og (6) fysiske artefakter. Dette er en overordnet oversikt, og det finnes for flere av metodene undergrupper.

Før avgjørelsen ble tatt om å benytte intervju som primærkilde, ble de ulike metodene vi som studenter innehar kompetanse om, tid og ressurser til å benytte oss av, sammenlignet. Som en følge av at FKS gav oss muligheten til egen kontorplass og personlige ID-kort har gjort at også observasjon har vært mulig for oss som primærkilde for datainnsamling. Ved å benytte flere kilder til bevis i studiet har vi hatt mulighet til å benytte datatriangulering³⁰. Dette har hjulpet oss med å redusere potensielle svekkelser i begrepsvaliditeten til avhandlingen, og samtidig øke studiets totale kvalitet slik Yin (2014:120) hevder. Samtidig har kombinasjon av de to datainnsamlingsmetodene gitt oss et godt fundament for å utvikle data fra feltarbeid (Thagaard, 2013:58).

Sekundærdata som er benyttet til denne avhandlingen er det teoretiske grunnlaget som har gitt oss innsikt i fenomenet som studeres. En oppsummert litteraturmatrikse over de mest vesentlige artiklene benyttet i dette studiet finnes som nevnt i vedlegg A. I tillegg til det teoretiske rammeverket så vi også muligheten til å benytte arkivdata fra FKS som en sekundærkilde. Disse dataene er i all hovedsak hentet fra deres ERP-system, deres BPMS og

²⁸ Primærdata er data som forskere selv har innhentet og tilpasset eget forskningsprosjekt (Ringdal, 2013:117).

²⁹ Sekundærdata er data samlet inn av andre enn forskerne selv, og samlet inn til et annet formål enn forskningsprosjektet det brukes i (Ringdal, 2013:112).

³⁰ Datatriangulering ses av Yin (2014:120) på som en prosess hvor et studie benytter flere kilder til bevis. På den måten økes kvaliteten av studie, da forskerne i større grad kan se om funnene viser det samme på tvers av ulike datakilder. Yin (2014) går også i bresjen for at dette er en stor styrke ved å case-studier som tillater bruk av ulike kilder til bevis.

ulike instruksjer³¹. Her har vi hatt anledning til å studere beslutningsprosessen innkjøperne gjennomgår i case-bedriften i detaljer som har bidratt til en detaljert gjennomgang av denne som kan ses i kapittel 4.

En stor fordel ved data som er samlet inn på en god måte, er at de fokuserer på hendelser som naturlig forekommer i naturlig settinger, slik at vi får et godt grep på hva den virkelige situasjonen er. Med dette styrkes muligheten for å forstå latente, underliggende, og ikke-åpenbare problemer ifølge Miles et al. (2014:14).

3.5.1 Intervju som datainnsamlingsmetode

Den klart mest benyttede tilnærmingen for å løse forsknings spørsmål innenfor økonomisk-administrative fagområder er intervjuet. Det kvalitative intervjuet er ikke nødvendigvis ensbetydende for en løs form for interaksjon mellom intervjuer og respondent som ligner mer på en samtale enn en serie av spørsmål og svar (Grenness, 2004:146). Det sees sjelden, men det er mulig å benytte seg av en viss grad av fastsatte spørsmål og svarkategorier også i kvalitative intervjuer, selv om dette er langt vanligere i kvantitative tilnærminger. I case-studier er det vanligst å benytte intervjuer av en åpen natur, hvor det kan spørres om fakta vedrørende en sak så vel som deres meninger om hendelser (Yin, 1994:84).

Nøkkelinformanter kan sies å være de som aktivt bidrar i intervjuet. Disse nøkkelpersonene er ofte kritiske for en case-studie sin suksess, og gir ikke bare forskeren innsikt i en sak, men kan også foreslå kilder til underbyggende bevis, og bidra med tilgang til disse. Selv om intervjuer kan bidra med verdifull informasjon er det viktig at de kun blir ansett som muntlige rapporter. De er derfor utsatt for vanlige utfordringer som blant annet dårlig hukommelse og unøyaktig formuleringer fra intervjuobjektet. Den ideelle intervjuperson finnes heller ikke, fordi forskjellige personer passer for ulike intervju typer skriver Kvale & Brinkmann (2009:176).

³¹ FMC Technologies programvaren SAP til å støtte oppunder deres ulike virksomhetsområder produksjon, lager, salg, innkjøp og økonomi. Dokumentasjonshåndtering skjer i verktøyet kalt e-plan (Engineering Plan). BPMS er forkortelse for Business Process Management System og er et databasebasert prosessverktøy. Dette er benyttet for å innhente detaljerte beskrivelser av innkjøpsprosessen som vises i kapittel 4. FMC Technologies skiller mellom to ulike typer instruksjoner som detaljert forklarer hvordan ulike arbeidsoppgaver skal utføres. (1) LWI er Local Work Instruction og benyttes kun på den respektive lokasjonen. (2) GWI er Global Work Instruction og er gjeldende for alle lokasjoner i FMC Technologies. Grunnen til at det finnes ulike typer instruksjoner er på grunn av ulike regelverk som gjelder på FMC sine ulike lokasjoner verden over.

Kvaliteten på det originale intervjuet er avgjørende for kvaliteten på den senere analyseringen, verifiseringen og rapporteringen av intervjuet. Følgende seks punkter er viktige å ha i minnet både før, under og etter intervjuet (Ibid:175):

1. I hvilke grad fås spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante svar fra intervjuobjektene?
2. Jo kortere intervjuerens spørsmål er og jo lenger respondentens svar er, desto bedre.
3. I hvilke grad følger intervjueren opp spørsmålene, og hvordan klargjøres betydningen av de relevante delene av svaret?
4. Idealintervjuet tolkes i stor grad mens det pågår.
5. Intervjueren forsøker i løpet av intervjuet å verifisere sine fortolkninger av intervjuobjektets svar.
6. Intervjuet er «selvkommuniserende».

De tre siste henviser til det ideelle intervjuet, og kan oppleves som uopnåelige idealer. Likevel kan de fungere som retningslinjer (Ibid:175). Selv om det ikke nevnes blant Kvale & Brinkmanns (2009) seks nevnte punkter avhenger kvaliteten også naturligvis av en intervjuguide for å sikre at hele det aktuelle temaområdet dekkes. I vår situasjon som uerfarne forskere la vi ned mye arbeid i intervjuguiden for å ha denne som en klar veiledning underveis i intervjuene. Vi ville også ha den som et solid fundament for å unngå at vi i ettertid av intervjuene ble nødt til å kontakte intervjuobjektene som følge av manglende spørsmål vi *burde* ha hatt med. Likevel viste det seg nødvendig å innkalle til oppfølgingsintervjuer, men dette mener vi styrket avhandlingens validitet og reliabilitet slik vi vil komme nærmere inn på i kapittel 3.7.1.

Intervjuundersøkelsen kan deles i syv stadier som vi i vårt arbeid har fokusert på.

(1) Tematiseringen, altså formuleringen av formålet med undersøkelsen, før intervjuarbeidet begynner. (2) Planlegging av studiet med hensyn til alle syv stegene. (3) utføring av intervjuene på grunnlag av intervjuguiden og med en reflektert tilnærming til kunnskapen som søkes og de mellommenneskelige relasjonene. (4) Transkribering av intervjumaterialet. (5) Beslutning om hvilke analysemetode som skal benyttes, som i vårt tilfelle ble mønstermatching³² basert på teoretiske påstander (Yin, 2014:136, 143) som den mest

³² Mønstermatching er en logikk som «...compares and empirically cased pattern – that is, one base don the findings from your case study – with a predicted one made before collected your data (or with several alternative precitions)» (Yin, 2014:143). Altså er det en analyseteknikk som søker å finne mønster på tvers av analyseenheter benyttet i datainnsamlingen til dette studiet. Siden vi også har et utforskende studie, er det som

verdifulle metoden for vår case. (6) Verifisering av generaliserbarhet, pålitelighet og validitet, som vi i kapittel 3.7 har påpekt viktigheten av. Det siste punktet (7) omhandler rapporteringen, og er i vårt tilfelle det endelige sluttproduktet – nemlig denne masteravhandlingen. Intervjufunnene og metodebruken formidles i henhold til vitenskapelige kriterier og tar hensyn til undersøkelsens etiske sider – med det resultat at det ender opp i et lesbart produkt (Kvale & Brinkmann, 2009:118).

Under selve intervjuet i case-studie stiller ofte forskere seg spørsmålet om de skal ta opp disse ved hjelp av en opptaksfunksjon. Ved å ta benytte seg av en lydopptaker vil dette utvilsomt føre til en mer nøyaktig gjengivelse av ethvert intervju enn det kun notater gjør (Yin, 2014:110).

3.5.2 Observasjon som datainnsamlingsmetode

«The importance of observation: using our eyes as well as our ears» (Mulhall, 2002:307).

Som sitatet fra Mulhall (2002) over peker på går observasjon ut på å utnytte de sansene vi mennesker har for å se sammenhenger. Observasjon er en fundamental datainnsamlingsmetode som har vært benyttet i over et århundre og som er med på å skape forståelse for kulturer, adferd i sosiale settinger og konteksten rundt fenomenet som studeres (Savin-Baden & Major (2013:391); Paterson et al. (2003:2)). Konteksten er det som skaper en forståelse for hvorfor fenomenet oppstår og opptrer som det gjør. Mulhall (2002:308) beskriver observasjon som den dynamiske aktiviteten som gjøres gjennom hele studiet for å få alle brikkene fra intervjuer til å passe sammen til et bilde av fenomenet som studeres og den sosiale settingen det opererer i. Dette har vært hovedargumentet for at vi valgte å benytte observasjon som et supplement for primærdata etter intervju, nettopp for å få forståelsen for kulturen rundt fenomenet i case-bedriften. I tillegg hevder litteraturen på feltet at observasjon også er med på å styrke validiteten til studiet igjennom nettopp det å fange opp kulturen i caset vi har studert (Savin-Baden & Major, 2013:392, 400). Noe som ikke lar seg gjøre igjennom intervju da det ofte er uoverensstemmelse mellom hva som gjøres og hva som sies. Dette var også noe som vektet tungt i valg av datainnsamlingsmetode.

Yin (2014) påpeker en svært anvendbar analyseteknikk, hvor funnene ofte er relatert til nøkkelbegrepene studiet bygger på. Dette er begrunnelsen for at vi har benyttet denne analyseteknikken, og for at funnene er presentert samtidig som analysen er foretatt i kapittel 5. Dette for å bevare strukturen igjennom oppgaven da funnene er relatert til nøkkelbegrepene.

Litteraturen skiller mellom ulike typer observasjon. Savin-Baden & Major (2013:393) mener observasjon kan deles inn i tre ulike dimensjoner etter omfanget av studien, hvordan observasjonen gjennomføres og hvor lang tid observasjonen gjøres. Mulhall (2002:306) derimot deler inn observasjon i to kategorier; strukturert og ustrukturert³³. I denne avhandlingen har vi benyttet oss av begge former for observasjon, med den begrunnelse at innkjøpsbeslutninger fattes hver dag og grunnet tidsomfanget oppgaven spenner over har vi forsøkt å samle mest mulig relevant data på kortest mulig tid. Dette har ført til at vi har benyttet mest planlagte observasjoner over aktiviteter og elementer rundt fenomenet som vi ellers ikke hadde hatt tid til å se på i *real-time*. Dette har blant annet vært observasjon av innkjøpsprosessens elementer og kjennetegn i case-bedriften. Noe ustrukturert observasjon har vi også hatt anledning til å gjennomføre for å få med spesielle karakteristikk om miljøet og adferden rundt fenomenet i case-bedriften.

Ut ifra de to tilnærmingene til gjennomføring av observasjon finnes det en dimensjon til som må vurderes i gjennomføring av observasjon, nemlig forskerens observasjonsrolle. Creswell (2007:139) deler observasjonsrollen inn i tre typer; deltakende, ikke-deltakende og en midt-stilt posisjon³⁴. I vår avhandling har vi benyttet en form for midt-stilt deltakelse da vi under ustrukturerte observasjoner har forsøkt å forstyrre den sosiale settingen minst mulig, slik at vi sikrer at data vi samler inn er ekte vare (Thagaard, 2013:89). I de strukturerte og planlagte observasjonene har vi derimot hatt en mer aktiv rolle for å ha muligheten til å sette oss inn i den sosiale settingen samtidig som vi har hatt muligheten til å studere den fra innsiden.

Selv om observasjon kan virke som en problemfri metode for å samle data om miljøet som studeres, har det likevel sine utfordringer som må imøtekommes. Den største ulempen er at forskerens tilstedeværelse kan føre til en endring i observatørobjektene handlinger. Det er likevel hevdet i litteraturen at personer som enten observeres over tid eller profesjonelle som observeres i deres travle hverdager ikke vil endre sin adferd (Savin-Baden & Major (2013:400), Mulhall (2002:308)). I vår avhandling var dette en utfordring vi tok på alvor fra første observasjon i bedriften. Det vi fort oppdaget var at observatørobjektene ikke endret sin adferd, fordi de involverte har vist stor interesse for denne avhandlingen. En annen

³³ Strukturert observasjon ses av Mulhall (2002:308) på som en diskre aktivitet hvor det søkes å samle data om fysisk og verbal adferd, hvor det på forhånd utvikles observasjonsplaner fra kjent teori. Ustrukturert observasjon derimot hevder hun benyttes mest i studier hvor ønske er å forstå og tolke kulturell adferd i en naturlig setting.

³⁴ Litteraturen viser flere ulike inndelinger av observasjonstyper. Savin-Baden (2013:394) kommer med en ytterligere finpisset inndelingen enn Creswell (2007), mener det finnes fem typer observasjonsroller forskeren kan ha. De fem gradene er; uvesentlig deltakelse, passiv deltakelse, balansert deltakelse, aktiv deltakelse og komplett deltakelse.

ulempe med observasjon er nettopp forskerens sinnstilstand i observasjonsøyeblikket. Observasjon kan ifølge Mulhall (2002:308) ha et langt større fortolkningsrom enn hva dataene fra intervjuene våre har hatt. Vi har gjort vårt beste igjennom hele studiet å vært åpne for elementer og faktorer som har dukket opp underveis, men samtidig forsøkt å holde fokuset på innkjøpsbeslutninger og dets kontekst for å unngå en alt for stor datamengde til denne avhandlingen med berenset tid til rådighet.

3.5.3 Utvalg av informanter

Når forskningsspørsmål og forskningsmetode er valgt, er neste oppgave å velge ut hvilke informanter som skal bidra i studiet. Et viktig skille mellom kvantitativ og kvalitativ metode er nettopp måten utvalget av informanter velges. I kvalitative studier gjøres et strategisk, eller også kalt formålsutvalg. Det vil si at informantene som benyttes skal være de som har egenskaper eller kvalifikasjoner til å bidra med innsyn i problemområdet som studeres (Thagaard (2013:60); Creswell (2007:125)). I kvantitativ metode derimot brukes teoretisk utvalg³⁵. Grunnen til at det er viktig å foreta riktig utvalg av informanter i forhold til studiet som gjøres, er nettopp spørsmålet om overførbarhet av studiens funn til andre kontekster. Ved det strategiske utvalget i kvalitative metoder er ikke ønske å kunne si noe om en hel populasjon. Snarere gå i dybden på et fenomen hvor informantene som benyttes kan bidra med informasjon om et fenomen i nettopp en eller flere bunnede systemer. Det er nettopp det kvalitative metode, og mer spesifikt case-studie, er til for skriver Eisenhardt (1989), Flyvbjerg (2006) og Yin (2014), som dermed er grunnen til at kvalitativ metode benytter strategisk utvalg av sine informanter.

I kvalitative studier er det ofte slik at det også benyttes et begrenset antall informanter, slik at forskeren evner å samle dypere informasjon rundt et fenomen. Dette gjør at kvaliteten på den innsamlede dataen fra informantene er langt mer avgjørende i kvalitative studier enn kvantitative. Dette har vært et viktig fokus i denne avhandlingen å fokusere på *kvalitet* fremfor *kvantitet* (Kvale & Brinkmann, 2009:129) og dermed latt forskningsprosessen styre antall informanter studien skulle inneholde. På den måten har vi sikret at vi har samlet informasjon rundt fenomenet til vi har nådd metningspunktet, og ikke bare til vi nådde et forhåndsbestemt antall informanter. For å starte informasjonsinnhenting tok vi i all hovedsak utgangspunkt i de kontaktpersonene vi fikk utdelt i case-bedriften. Disse kan ifølge litteraturen på forskningsmetode også kalles gatekeepers. Det vil si at de er

³⁵ Teoretisk utvalg vil si å plukke ut en gruppe informanter som blir en del av et utvalg som det i studien forutsetter kan si noe på vegne av en hel populasjon (Ringdal, 2013:104).

nøkkelinformanter som selv har opplevd fenomenet som studeres og dermed bidrar med andre informanter videre i prosessen (Creswell, 2007:125). Dette har vært nøkkelen for utvalget av våre informanter. Vi har latt hvert enkelt intervju guide oss til det neste, ved å benytte hver informants bakgrunnskunnskap rundt fenomenet til å peke oss i retningen av relevante personer å prate med som kan sette lys på ulike dimensjoner rundt innkjøpsbeslutninger.

Forskningsspørsmålet i seg selv satte også noen retningslinjer til hvilke informanter vi har sett relevante å snakke med. Vi har i all hovedsak forholdt oss til personer som kan belyse innkjøpsprosessen fra et strategisk så vel som taktisk ståsted. Det vil si at vi har intervjuet ledere som er med på utvikling av innkjøpsprosessen og avtaler med leverandører, men også taktiske innkjøpere som sitter i stillinger som skal utføre innkjøpsbeslutningene. Dette har vært av fokus igjennom hele datainnsamlingen for å bevare det større bilde hvor innkjøpsbeslutningene er en brikke i en større verdikjede og dermed får følger for videre aktiviteter i verdikjeden.

3.6 Gjennomføring av datainnsamlingen

Dette avsnittet gir en gjennomgang av hvordan datainnsamlingen til dette studiet er gjennomført, hvor de beskrevne valgene av metode, forskningsstrategi og design er lagt til grunn. Her vil vi også påpeke de justeringene som har vært nødvendig å gjennomføre i undersøkelsesopplegget. Vi vil også presentere en beskrivelse av gjennomføringen av transkribering som følge av bruk av lydopptak i intervjuene og hvordan dataanalyse er gjennomført.

3.6.1 Forberedelser

Høsten 2015 ble det sendt en forespørsel til FMC Kongsberg Subsea AS om å benytte de som case-bedrift til avhandlingen ved Manager for Transport, Custom and Excise Line Vrenne. Med henne som kontaktpunkt ble vi presentert for en gruppe på fem personer som vi drøftet vårt forskningsspørsmål med, og som underveis i oppgaven har vært behjelpelig med å holde fremdriften oppe. Personer fra denne kontaktgruppen sørget for at vi fikk signert formelle kontrakter for prosjektavtalen (vedlegg B), og at vi ble gitt personlige ID-kort og tilgang til hver vår kontor plass med PC. Det er verdt å nevne at denne avtalen er skrevet basert på første problemfokus i oppgaven, men at case-bedrift hele tiden har vært underrettet om endringer i problemfokus underveis i studiet.

Utvalg av informanter ble, som nevnt under 3.5.3, utviklet etterhvert som datainnsamlingen forløp. Vi tok utgangspunkt i våre kontaktpersoner som viste oss videre til relevant personell å intervju. Det endte opp med at vi totalt fikk ti informanter å forholde oss til i intervjugjennomføringen for denne avhandlingen. Tre av disse ble kalt inn til oppfølgingsintervjuer senere i prosessen for oppklaringer og oppfølgingsspørsmål. Selv om tallet kan fremstå noe forhåndsbestemt for leser, er det viktig for oss å påpeke at vi har utnyttet en av mange fordeler med en kvalitativ studie, ved at vi har samlet data til metningspunktet er nådd. På den måten har vi sikret å få nok informasjon om fenomenet som studeres, men også unngått å få for mye slik at analysen av dataene ble uoverkommelig.

3.6.2 Gjennomføring

Informantene benyttet i studiet ble innkalt til intervju ved hjelp av e-post eller direkte muntlig avtale. I alle tilfeller ble samtykkeerklæringen (vedlegg C) med kort innføring i hva studiet innebar sendt til informant før intervjuet fant sted. Dette innebar blant annet informasjon om at studiet er fullstendig frivillig å delta i, intervjuene vil tas opp på lydbånd og at alle uttalelser vil anonymiseres i den endelige avhandlingen. Skjemaet ble skrevet ut av oss som forskere og medbrakt til intervjuanssen. Alle som deltok i studiet skrev under på erklæringen hvor de sa seg villige til å delta. Det er også verdt å nevne at samtykkeerklæringen også ble skrevet basert på et fler-case design med både FKS og KM som case-bedrifter, men at de fleste intervjuene hos FKS var gjennomført da vi tok avgjørelsen om å kutte KM som case-bedrift for avhandlingen. Derfor er samtykkeerklæringen også noe forskjellige fra endelig problemområde som denne avhandlingen har munnet ut i. Dette er også noe FKS løpende er blitt underrettet om underveis i arbeidet. Ved å ha en iterativ forskningsprosess har vi hatt mulighet til å tilpasse oss de endringer vi ble stilt ovenfor underveis i prosjektet, og på mange måter styrket vårt studie som nevnt i kapittel 3.3. Samtlige intervjuer ble gjennomført i møterom på FKS sitt hovedkontor i Kongsberg Teknologipark, hvor det var en eller to forskere og informant tilstede.

Til gjennomføringen av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide som hjalp oss til å strukturere intervjuene. I denne avhandlingen ble det utarbeidet totalt tre intervjuguider. Den første tok utgangspunkt i vårt innledende problemfokus for avhandlingen, rundt kriterier for innkjøpsbeslutninger. Vi gjennomførte tre intervjuer med denne intervjuguiden (vedlegg D) før vi oppdaget at problemet ikke lå i kriteriene for å fatte bedre innkjøpsbeslutninger men

derimot i andre faktorer og tidligere aktiviteter i verdikjeden. Dette gjorde at vi endret intervjuguiden (vedlegg E) hvor fokuset ble på å identifisere hvordan de tre faktorene informasjon, kunnskap og adferd påvirker innkjøpsbeslutninger i case-bedriften. Som følge av at hele studiet har vært en iterativ prosess, har vi latt noen av funnene fra dataene våre guide oss i teorisøk for denne avhandlingen. På den måten har vi sikret å ha et teoretisk rammeverk som passer overens med dataene, fremfor å etterstrebe å få teorien til å passe med innsamlede data. Ved å ha et rammeverk om de faktorene dataene våre har påpekt har vi i større grad kunne bidra med ny kunnskap.

Som nevnt i forrige kapittel ble det totalt ti informanter med i dette studiet. I all forskning er det alltid noen som innehar mer informasjon, eller i større grad klarer å formidle dette til forskerne, og på den måten blir nøkkelinformanter i det gitte studiet. Vi identifiserte tre slike nøkkelinformanter i vårt studie, som vi valgte å gjennomføre oppfølgingsintervjuer med. Dette dannet bakgrunnen for at vi opprettet en tredje intervjuguide som er å se i vedlegg F. Her valgte vi å gå dypere inn på de faktorene som i de innledende intervjuene ble identifisert som faktorer som påvirker innkjøpsbeslutninger. Ved å utføre disse oppfølgingsintervjuene lykkes vi i større grad med å få mer detaljerte beskrivelser av *hvordan og på hvilken måte* de ulike faktorene informasjon, kunnskap og adferd påvirker beslutninger om innkjøp. Dette har bidratt til at vi på dypere grunnlag har kunnet komme med ledelsesimplikasjoner i denne avhandlingen.

3.6.3 Transkribering og dataanalyse

Samtlige intervjuer ble tatt opp på lydmedium ved en iPhone 6S, via appen «Taleopptak». Etter hvert intervju ble lydfilene overført til PC som en wav-fil via kabel og slettet fra mobiltelefon.

Bakgrunnen for at vi ønsket å ta i bruk lydopptak i intervjuene, og ikke kun lene oss på egne notater, var av reliabilitet- og validitetshensyn. Vi ønsket å unngå at det ble gjort egne vurderinger i det som ble sagt i intervjuene, som kunne bidratt til at meninger ble lagt til som ikke var intendert fra informantens sin side. Det ble derfor transkribert så likt informantens muntlige formidling i intervjuene som mulig. Dette er også noe sitatene i kapittel 5 om

datamateriale og analyse bærer preg av, da det kun er skrivefeil og unødvendig støy³⁶ i transkriberingene som er rettet opp.

Som følge av at vi har benyttet en global case-bedrift har vi hatt skandinavisk talende informanter med i studiet. Vi har valgt å holde intervjuene på det språket mest naturlig for informant for å sikre at informanten kan prate så fritt som mulig, uten å lete etter uttrykk på et annet språk som kanskje har en annen betydning enn hva informanten egentlig mener. Vi har derfor endt opp med å transkribere intervjuene på både engelsk og norsk, noe sitatene i kapittel 5 også vil vise. Det kan også bety at noen ord og uttrykk kan ha fått en noe ulik mening enn hva informanten har tiltenkt, men dette har vi sett oss nødt til å gjøre for å kunne bevare anonymiteten til informantene på best mulig måte.

Slik Kvale og Brinkmann (2009:187) peker på er transkribering en form for transformering fra en form til en annen. Dette fører med seg en rekke utfordringer. Blant annet vil lydopptak av intervju medføre tap av kroppsspråk og holdninger (Ibid). For å løse dette har vi valgt å benytte intervjunotater i tillegg til lydopptak i intervjusituasjonene. På den måten har vi i analysearbeidet hatt muligheten til å gå tilbake i notatene for å se hvorvidt informanten har hatt spesielt tonefall, kroppsspråk eller holdninger under utstikkende sitater og utsagn i intervjuet. På den måten har vi sikret å få frem ironi og andre former for språklige ytringer som kan oppfattes feil i en direkte transkribering av opptaket, noe som også har brakt større reliabilitet i vårt analysearbeid.

Etter at alle intervjuene var gjennomført startet analysearbeidet. Det finnes en rekke ulike analysestrategier og teknikker som kan benyttes i case-studier (Yin, 2014), men felles for alle er at de er ment til å skape orden og oversikt i materialet som er samlet inn. Vi vil ikke gå nærmere inn på ulike strategier her, men har i forarbeidet til dataanalysen kommet frem til at den mest passende analysestrategien for denne avhandlingen er mønstermatching basert på teoretiske påstander.

For å skape denne orden benyttes ofte datareduksjon. For å redusere dataene til mer overkommelige biter benyttes ofte koding som et verktøy (Yin, 2014). Vi vurderte hvorvidt vi skulle benytte dataverktøy som hjelpemiddel i analysearbeidet eller ikke, men valgte etter samtale med foreleser i kvalitativ metode å benytte programmet NVivo 11. Dette er et

³⁶ Med unødvendig støy menes opphold og tenkepauser i intervjuene som ofte er fylt med «ehh», «hmmm» og lignende ord. Dette er naturlig nok med i transkriberingene for å bevare deres naturalistiske natur, men er ikke ansett hensiktsmessig å fremstille i sitatene i denne avhandlingen.

assisterende analyseprogram for kvalitative studier, som er tilgjengelig for oss som studenter igjennom Høgskolen i Sørøst-Norge. Ved å benytte NVivo 11 har det gitt oss muligheten til å strukturere og få oversikt over relativt ustrukturert informasjon i transkriberingene.

Programmet har spart oss mye tid, sammenlignet om vi skulle benyttet en manuell «klipp og lim» analyse. Ved å ha alt lagret i programmet, har det også vært enklere å gå tilbake i etterkant av analysen for å sjekke funnene og dermed se likheter og ulikheter på tvers av informanter. Dette var vår motivasjon for å benytte programmet, noe den ledende forskeren innen kvalitative case-studier Robert Yin også peker på som fornuftig (Ibid).

Koding som verktøy for datareduksjon er ofte et ord eller en setning, og skal gi mening til informasjonen som er samlet inn i et studie (Miles et al., 2014:71). Koden skal beskrive fremtredende eller oppsummerende egenskaper ved dataene som er samlet inn (Saldaña, 2015). I denne avhandlingen består våre data av dybdeintervjuer, som videre er transkribert og utgjør datasettet vårt³⁷. Formålet med kodingen av kvalitative intervjuer er å få frem fremtredende funn og kategorisere disse, slik at de kan være med på å belyse avhandlingens underspørsmål og overordnede forskningsspørsmål.

Det finnes tre typer koding; åpen, aksial og selektiv koding (Strauss & Corbin, 1990). De tre typene benyttes ofte overlappende og koding må derfor ses på som en iterativ prosess hvor det beveges frem og tilbake mellom de ulike typene i kodingsarbeidet. Det første vi gjorde var å bryte ned datamaterialet i kategorier, basert på våre teoretiske antakelser om at de tre faktorene informasjon, kunnskap og adferd påvirker innkjøpsbeslutninger. Dette betegnes som *åpen koding*. Videre startet vi å skape hierarkier under kategoriene som allerede var etablert, som i flere tilfeller var interessante funn som ikke fantes i det teoretiske rammeverket. Dette kalles *aksial koding*. Det siste vi gjorde i kodingsarbeidet var å se etter sammenhenger og relasjoner mellom kodene som kalles *selektiv koding*. Flere underkategorier er med som faktorer som kan påvirke de tre faktorene informasjon, kunnskap og adferd i innkjøpsbeslutninger.

Kodingsprosessen har derfor vært en iterativ prosess hvor vi har vandret mellom det teoretiske rammeverket og datasettet for å skape kodene. Basert på kjernebegrepene

³⁷ Datasettet er ikke vedlagt denne avhandlingen da vi ikke har sett dette hensiktsmessig da det ville skape like mye forvirring som ustruktur. De transkriberte intervjuene er likevel lagret i en database frem til avhandlingen er vurdert og fremført av kvalitetsmessige hensyn.

«informasjon», «kunnskap» og «adferd» i relasjon til innkjøpsbeslutninger ble kodingen kategorisert slik vedlegg G viser.

Selv om det basert på beskrivelsen av prosessen for dataanalyse over kan det virke som vi fullt og helt har lent oss på transkriberingene fra dybdeintervjuene, har vi som nevnt i kapittel 3.5 også benyttet observasjon som vår andre primærkilde. Dette for i mange tilfeller å kunne finne støtte for uttalelser i intervjuene. Disse observasjonene har også vært en viktig brikke i analysearbeidet vårt, og har bidratt til at mange sitater som fremstilles i analysekapittelet har fått mer detaljerte beskrivelser ved å være støttet opp av observasjoner gjort underveis i avhandlingsarbeidet. Som Yin (2014:169) peker på avhenger ikke kvaliteten på et case-studie sin analyse ene og alene på analyseteknikk, men påvirkes også av forskernes ekspertise på området og gjerne fra caset som studeres. Med bakgrunn i at vår bacheloroppgave, og det faktum at en av oss har arbeidet i case-bedriften tidligere, har vi en god forståelse og innsikt i hvordan case-bedriften fungerer og problemet som studeres. Vi har derfor benyttet denne innsikten, samt notater fra våre observasjoner i bedriften, for å kommentere og legge til informasjon til sitater fra informantene i resultatkapittelet av denne avhandlingen. Dette har vært med på å øke kvaliteten på dataanalysen i studiet, og samtidig sikre at informasjon informantene har kommet med kan støttes opp i prosesser, dokumentasjon eller daglige rutiner som observert.

Som forskere bet vi til merke at noen informanter virket mer overbevisende og hadde generelt en bedre formuleringsevne enn andre. Likevel har vi fra starten vært så nøytrale som mulig og stilt oss kritiske til å lene oss for mye på informanter som virker mer overbevisende enn andre. Det er ikke nødvendigvis slik at informanter som har en bedre formuleringsevne nødvendigvis har rett, men det ligger i menneskets natur å bli mer overbevist av disse. Som nevnt tidligere i metoderammeverket er det også viktig å kun se på intervjuer som muntlige rapporter som kan være utsatt for dårlig hukommelse og unøyaktig formulering. Men som Kvale & Brinkmann (2009) hevder så finnes det ingen ideell intervjuperson. Vi har derfor sett på alle informanter som like store ressurser, men valgt å følge opp avvikende funn med observasjoner for å sikre at kvaliteten på studiet opprettholdes. Dette vil gås nærmere inn på i kapittel 3.7.1 av denne avhandlingen.

3.7 Validitet og reliabilitet

Validitet er et mål på i hvilke grad det observerte eller målte overensstemmer med det vi ønsket å måle eller observere (Grenness, 2004:201), og kan kort sagt sies å handle om

pålitelighet og gyldighet (Kvale & Brinkmann, 2009:326). For at resultatene en case-studie produserer skal være av verdi, er det for forskeren viktig å ha fokus på kvaliteten av det gjennomførte arbeidet gjennom hele prosessen og at virkeligheten gjengis korrekt. Det har vært vanlig å benytte seg av fire kriterier for å styrke kvaliteten i feltstudier. Disse fire kriteriene er (1) *begrepsvaliditet*, (2) *intern validitet*, (3) *ekstern validitet* og (4) *reliabilitet*. Disse kriteriene har blitt adoptert til bruk i case-studie av blant annet Yin, Campbell og Eisenhardt (Gibbert et al., 2008:1466).

Begrepsvaliditet må være i fokus i datainnsamlingsfasen. Dette fordi begrepsvaliditet refererer til i hvilke grad en studie undersøker det den hevder å undersøke. Det vil si om en prosedyre fører til en nøyaktig observasjon av virkeligheten (Gibbert et al., 2008:1466). For å styrke begrepsvaliditeten må forskeren velge spesifikke typer endringer som skal studeres, og demonstrere at de valgte målene på disse endringene faktisk reflekterer de spesifikke typene endring som har blitt valgt (Yin, 1994:34). I kapittel 3.5 om datainnsamlingsmetoder ble det nevnt at vi benyttet en viss grad av datatriangulering. Dersom data fra flere kilder støtter opp om samme fakta eller fenomen gir dette studien en større grad av total kvalitet enn i de tilfellene som benytter én form for datainnsamling (Yin, 1994:34).

Intern validitet kalles også logisk validitet og refererer til det kausale forholdet mellom variabler og resultater. Spørsmålet her er om forskeren viser plausible kausale argumenter og logiske resonnement som er sterke og overbevisende nok til å forsvare forskningskonklusjonen (Gibbert et al., 2008:1466). Mens det hevdes av noen at begrepsvaliditeten hevdes å være den klart viktigste validitetsformen (Grenness, 2004:201) anses den interne validiteten av andre for å være case-studiets styrke (Andersen, 2013:14). Det finnes flere trusler for den interne validiteten, men Yin fokuserer på to. Den første er at den interne validiteten kun er av viktighet for forklarende case-studier hvor forskeren ønsker å avgjøre om hendelse x førte til hendelse y . Konkluderer forskeren med at det er en kausal sammenheng mellom x og y uten å vite at en tredje faktor z kan ha forårsaket y , har forskningsdesignet feilet i å håndtere noe av trusselen mot den interne validiteten. Den andre trusselen har å gjøre med om slutningene som tas på bakgrunn av de innsamlede dataene, er korrekt. Hver gang en hendelse ikke kan observeres direkte, men kun gjennom intervju, dokumentasjon eller lignende, finner en slik slutning sted (Yin, 1994:34).

Den siste formen for validitet vi fokuserer på som viktig i dette kapittelet, er ekstern validitet. Ekstern validitet stiller spørsmål om en studiets funn er overførbare utover det spesifikke

case-studiet (Yin, 1994:34). Dette har vært en utfordring i gjennomføringen av case-studiet, og kritikere hevder at enkelt-case studier gir et dårlig grunnlag for overførbarhet. Eisenhardt hevder på sin side at case-studie kan være et godt utgangspunkt for teoriutvikling og foreslår bruk av fire til ti case studier for å skape et godt grunnlag for analytisk generalisering (Eisenhardt, 1989:532). Som om nevnt i kapittel 3.2.1 støtter Flyvbjerg (2006) derimot bruken av enkeltcase for teoriutvikling da alle funn er ustabile over tid.

Reliabilitet er et mål på i hvilken grad resultatene av en undersøkelse er til å stole på (Grenness, 2004:200). Målet er å kunne være sikker på at dersom en forsker følger den samme prosedyren som beskrevet av en forsker i en tidligere undersøkelse, vil samme funn og konklusjoner gjøres. Målet med reliabilitet er også å minimere forskerfeilene i et studie. For å sikre at det er mulig å gjenta en case-studie, er det av stor viktighet at prosedyren som er fulgt i den første case-studien er dokumentert. Uten en slik dokumentasjon vil det for en forsker ikke engang være mulig å gjenta sitt eget arbeid (Yin, 1994:36).

3.7.1 Vurdering av studiets kvalitet

For å kunne bedømme en studie sin kvalitet er det som nevnt i kapittel 3.7 viktig å ha fokus på ulike former av validitet og reliabilitet underveis i gjennomføringen. Før valgene som har blitt gjort under planleggingen og utførelsen av oppgaven har vi gjort vurderinger for å styrke studiets kvalitet. Disse valgene vil vi se opp mot begrepene begrepsvaliditet, internvaliditet, eksternt validitet og reliabilitet for å se om våre vurderinger faktisk har styrket kvaliteten på studiets som helhet. Generelt har vi forsøkt å benytte metodene Riege (2003) anbefaler for å opprettholde validitet og reliabilitet i case-studier. Dette vil de neste avsnittene vise.

I datainnsamlingsfasen har begrepsvaliditeten³⁸ vært i fokus. For denne oppgaven handler det om våre funn gir en nøyaktig observasjon av fenomenene våre underspørsmål fremmer ønske om å belyse. Utarbeidelsen av de tre ulike intervjuguidene viser at vi har gjort grep underveis i arbeidet for å styrke denne validitetsformen. Likevel ser vi i etterkant av gjennomført intervjuopprosess det kunne vært ønskelig med en ytterligere spissing av spørsmålene som omfattet kunnskap for at flere respondenter skulle komme med synspunkter på dette.

I designet av studiet og i datainnsamlingen har vi vært beviste på å unngå subjektive dømminger av svarene informantene har gjort, og sørge for at deres meninger virkelig

³⁸ Begrepsvaliditet handler om i hvilke grad en studie faktisk undersøker det den hevder å undersøke (Gibbert et al., 2008:1466).

uttrykkes. Dette har blitt gjort ved å ha en naturalistisk transkribering³⁹. Vi har også vært bevisste på å unngå at den kontakten vi før arbeidet med dette studiet har hatt med informantene, ikke har påvirket våre analyser og tolkninger.

Når det gjelder vår teorigjennomgang har det vært en omfattende oppgave å spisse dette inn mot innkjøpsbeslutninger, men vi har gjort dette ved å gi en bred oversikt over fagfeltet før vi har gått spesifikt inn å undersøkt hvilke funn som tidligere er gjort på områdene vi har siktet oss inn på med denne avhandlingen. Ved å gjøre dette har vi forsøkt å vise refleksjon og åpenhet for ulik teori, kunnskapsområder og perspektiver som kan påvirke forskningsspørsmålet. Alle kilder benyttet i teorigjennomgangen har vi kontrollert opp mot Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Vi har kvalitetssikret kildene ved å utelukke bruk av publiseringskanaler som ikke er på nivå 1 eller 2, som NSD definerer som godkjente kanaler.

For å styrke den interne validiteten i vår avhandling har vi fulgt Miles et al. (2014:313) sitt råd om å benytte datatriangulering. Dette har vi gjort ved å innhente data fra ansatte på flere nivåer i organisasjonen, og benyttet både intervju og observasjon som kilder til primærdata. Vi har også vært kritiske til den innsamlede dataen, og gjort vårt ytterste for å være objektive. I situasjoner hvor vi har vært usikre på hva informanten har ment, har vi hørt på lydopptakene på nytt, og dersom det fortsatt har vært usikkerhet har vi kontaktet den aktuelle informanten på nytt for avklaring. Vi har også i tre tilfeller innkalt våre nøkkelinformanter til oppfølgingsintervju. En annen faktor som i følge Miles et al. (2014:313) styrker den interne validiteten er at flere av funnene våre er i samsvar med hverandre, og i de tilfellene de ikke har vært i samsvar har svarene blitt sammenlignet nøye. Et grep vi kunne gjort for å styrke den interne validiteten ytterligere ville være å benyttet ytterligere tid på å identifisere alle usikkerhetsmomenter studiet har brakt. Dette er derimot vanskelig å vite, spesielt i en avhandling som utarbeides over en såpass kort tidsperiode.

Når det gjelder ekstern validitet⁴⁰ vil spørsmålet bli om dette studiet kan gjennomføres av andre forskere med samme fremgangsmåte i en annen organisasjon eller annen kontekst, og ende opp med tilsvarende resultater. Det er som nevnt i kapittel 3.2.1 delte meninger om overførbarheten til studier som benytter enkeltcase. Dette er en av faktorene som gjør at det er vanskelig å si med sikkerhet i hvilke grad den eksterne validiteten er høy i denne

³⁹ Naturalistisk transkribering vil si en så lik gjengivelse av det informantene sier som mulig.

⁴⁰ Eksterne validitet handler om i hvilken grad studiens funn er generaliserbare utenfor den spesifikke case-studien (Gibbert et al., 2008:1466).

avhandlingen. Vi har i arbeidet med vår avhandling havnet i en spesiell situasjon ved at alle de ansatte i case-bedriften har fått tilbud om frivillig sluttpakke, og at hele 700 stillinger i løpet av denne nedbemanningsprosessen vil fjernes. Dette tilbudet ble først presentert etter at våre intervjuer var gjennomført, og vi tror derfor ikke dette har påvirket våre informanter sine svar i intervjusituasjonen. Ser vi på andre organisasjoner som befinner seg i en nedgangskonjunktur, vil studien til en viss grad være overførbart. Men det er viktig å ta hensyn til at de ansattes arbeidsmoral og holdninger etter de to foregående nedbemanningsprosessene kan ha vært med å påvirke svarene vi har fått i intervjuene. Også det faktum at case-bedriften er amerikansk, og kan ha en innarbeidet kultur annen enn den som er i det vi kan kalle en gjennomsnittlig norsk organisasjon, gjør at studien vil kunne ha lav grad av ekstern validitet for norske bedrifter innen konjunkturutsatte næringer.

For å styrke den eksterne validiteten var vår plan helt til 26/2-2016 å gjennomføre studien med to case-bedrifter som begge er utsatt for den reduserte aktiviteten innen olje og gassnæringen. På nevnte dato var vi nødt til å ta valget om å trekke oss fra avtalen med den andre case-bedriften. Dette ble gjort på bakgrunn av anbefaling fra vår veileder som følge av det vi oppfattet som en manglende vilje og evne til å stille opp med intervjuobjekter. Vi har gjort forsøk på å styrke den eksterne validiteten ved å gjøre sammenligninger av våre funn opp mot den eksisterende litteraturen i vår analyse, slik Riege (2003) anbefaler.

Reliabilitet er som nevnt i kapittel 3.7 også av stor viktighet. Vi har også her benyttet Riege (2003) sine anbefalinger underveis i arbeidet. Målet er å minimere forskerfeilene og systematiske skjevheter i studiet, og det er derfor viktig for forskeren å kunne dokumentere hvilke valg som er tatt hele veien i forskningsprosessen. Denne dokumenteringen er utfyllende presentert underveis i vårt metodekapittel for å tydeliggjøre hvordan vi har løst de ulike aspektene som dette kapittelet påpeker må hensyntas. Vår fremgangsmåte i denne oppgaven har vært å benytte oss av en iterativ forskningsprosess som er det Eisenhardt (1989:549) beskriver som en av styrkene med case-studie. Ved å gjøre dette mener vi at vi har skapt et utfyllende teorigrunnlag og tydeliggjort vår bakgrunn for å kunne si at den innsamlede dataen er av interesse.

Også for reliabiliteten har det vært viktig å være objektiv og å ha utviklet en god intervjuguide. For å få svarene vi behøvde til studiet, har vi forsøkt å stille spørsmålene på en måte slik at vi har fått de utfyllende svarene vi ønsket uten at respondenten på noen måte følte at ordene ble lagt i munnen på dem. I tilfellene hvor vi har opplevd at spørsmålene vi

har stilt ikke har blitt besvart fullt ut, har vi forsøkt å ha et samspill hvor den av oss som ikke har stilt første spørsmål har kommet med oppfølgingsspørsmål for å presisere. Det at vi har vært to har styrket både intervjuene og observasjonene, og diskusjonene rundt tema og analyse. Alle intervjuer har blitt tatt opptak av og vi har tatt notater av informantens fakter for å gi en fullverdig gjengivelse av alle typer data og ikke bare de informantens har gitt gjennom sine verbale svar. Som tidligere nevnt har våre transkriberinger vært naturalistiske, som også styrker reliabiliteten. Den eneste svekkelsen for reliabiliteten i transkriberingen slik vi ser det kommer som følge av vår ambisjon om total anonymitet for respondentene. Vi valgte å gå bort fra den naturalistiske transkriberingen i tilfellene hvor respondenten snakket gebrokkent norsk, dialekt eller skandinavisk, slik at det for personer som leser oppgaven ikke skal være mulig å forstå hvem som har kommet med hvilke uttalelser. Vi tror likevel at det er svært begrenset hvor mye dette har gått ut over reliabiliteten, da vi har kontaktet respondentene i tvilstilfellene i etterkant for å forsikre oss om at siteringene ikke blir feil. Det samme har blitt gjort når både norsk- og engelsktalende informanter sine svar ikke har kommet tydelig nok frem på opptaket til at vi har kunnet benytte de uten kvalitetssikring.

Et annet grep vi har gjort for å sikre reliabiliteten er kontroll av hverandres skrevne dokumenter. Dette gjelder både transkriberingene og de faktisk benyttede tekstene i denne avhandlingen. Dette sørger for at tolkningen og forståelsen er lik i det endelige produktet. I de få tilfellene ikke begge forskerne har hatt mulighet til å være til stede i intervjusituasjonen, har den som ikke har vært til stede hatt ansvaret for transkriberingen. Denne forskertriangleringen mener vi har styrket reliabiliteten til besvarelsen betraktelig sammenlignet med kun å benytte én forsker. I situasjoner vi har vært usikre, og naturligvis også generelt i andre tilfeller, har veileders innspill vært verdifulle. Å få et kritisk utenforstående syn på arbeidet som er gjort, har gitt oss muligheten til å forbedre sider ved avhandlingen som ville vært vanskelig for oss forskere som har befunnet oss midt i prosessen.

Det at vi som tidligere nevnt begge hadde kjennskap til samme bedrift etter vårt arbeid med bacheloravhandlingen, og at en av oss har jobbet i case-bedriften tidligere, har potensielt hatt muligheten til både å styrke og svekke reliabiliteten. Dette fordi vi har hatt mulighet til å stille spørsmål som utenforstående ikke ville tenkt på å stille. Samtidig er det en mulighet for at viktige emner blir oversett fordi det allerede er kjent for oss, og dermed ikke tas opp av forskerne i intervjusituasjonen. Skulle dette forekomme vil noe av både vår og informantens

kunnskap kunne forbli taus. Når det gjelder troverdigheten i informantenes svar, tror vi at disse har vært oppriktige, men dette er noe vi ikke kan si med sikkerhet. I intervjuene har vi ikke stilt spørsmål som respondenten skal oppfatte truende slik at vi i størst mulig grad skulle få det Kvale & Brinkmann (2009) beskriver som spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante svar. Likevel kan informantenes tidligere erfaringer fra andre lignende situasjoner ha en påvirkning dersom de i disse tilfellene har følt seg feilsitert og fremstilt på en uheldig måte. Dette blir i vårt tilfelle kun spekulasjoner, men det er relevant da det kan føre til bias i forskningen.

Totalt sett mener vi vår fremgangsmåte og gjennomføring i denne avhandlingen har sørget for å unngå systematiske skjevheter, og gjort etiske vurderinger underveis for å sikre at både forskere, informanter og case-bedrift presenteres på en korrekt måte. De etiske vurderingene vi har foretatt vil gjennomgås i neste kapittel.

3.8 Etiske vurderinger

«The only safe way to avoid violating principles of professional ethics is to refrain from doing social research altogether» (Whiteman, 2012:136).

Som Urie Bronfenbrenner peker på i sitatet over hentet fra Whiteman (2012), er etikk i forskning et emne som er vanskelig å kunne ta fullstendig hensyn til i alle situasjoner. Etiske vurderinger har lenge blitt viet interesse av samfunnsvitenskapelige forskere, og emnet har styrket sin relevans de senere årene – spesielt innen kvalitativ forskning. For å sette dette emnet i en kontekst, benyttes de syv forskningsstadiene som vist i kapittel 3.5.1 også her som referansepunkt. Fra det første stadiet med tematisering er det viktig å ta hensyn til forbedring av den menneskelige situasjonen som utforskes, og ikke være sneversynt med fokus kun på forbedring av den vitenskapelige kunnskapen. I planleggingsstadiet vil det være viktig å innhente intervjuobjektens informerte samtykke for å delta i studien, sikre konfidensialitet og vurdere potensielle konsekvenser studien kan ha for intervjuobjektene og for gruppen eller virksomheten de representerer (Kvale & Brinkmann, 2009:80-81). I tilfeller som i datainnsamlingsprosessen til denne avhandlingen, er det også viktig at intervjuobjektet samtykker i at lydopptak gjøres (Yin, 1994:86). I tillegg må Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) søkes om tillatelse til gjennomføring av masteravhandlingen dersom deres kriterier for dette oppfylles. Meldeplikten gjelder dersom det aktuelle prosjektet skal behandle personopplysninger ved hjelp av datamaskinbasert utstyr eller manuell

systematisering av sensitive opplysninger, ordnet etter f.eks. navn eller fødselsnummer. Dette gjorde at vårt studie var meldepliktig, og tilbakemelding fra NSD på vårt meldeskjema kan sees i vedlegg H.

I selve intervjusituasjonen er det også viktig at konfidensialitetshensynet er kartlagt. Dette hensynet må også vurderes i transkriberingsprosessen. Her vil det også være viktig å gjennomføre en lojal skriftlig transkripsjon av intervjuet, noe vi har overholdt ved å benytte en naturalistisk transkripsjon. I analysen er det etiske spørsmålet om hvor dypt og kritisk intervjuene skal analyseres, og det må bestemmes om intervjuobjektene skal tillates noen delaktighet i hvordan uttalelsene skal tolkes (Kvale & Brinkmann, 2009:81). Her er det relevant for forskeren å stille seg spørsmålet om studiet kan skade de involverte på noen måte. Med dette menes alt fra ødelagt selvtillit, til at de stilles i et dårlig lys eller risiko for å miste en potensiell forfremmelse i virksomheten (Miles et al., 2014:61). Likevel er det nær unngåelig at studien på en eller annen måte medfører konsekvenser, som også kan oppleves som en skade (Hammersley & Traianou, 2012:74). Det er derfor ansett som fornuftig å anta at skade er mindre sannsynlig i noen tilfeller på forhånd slik at alternative måter kan vurderes for å redusere sannsynligheten (Miles et al., 2014:61). Ved at vi tidlig tok valget om å anonymisere alle informanter i studiet har vi gjort vårt ytterste for å unngå at informantene og case-bedrift skal ta skade av studiet som er gjennomført.

I verifiseringsstadiet har forskeren et etisk ansvar for å rapportere informasjon som er så sikker og verifisert som mulig. I det siste stadiet, selve rapporteringen, spiller igjen konfidensialitetsprinsippet inn (Kvale & Brinkmann, 2009:81). For å imøtekomme disse utfordringene har vi som nevnt benyttet lydopptak, for å unngå at vi har lagt egne meninger til i informantenes uttalelser. Ved å benytte flere kilder til bevis har vi også hatt anledning til å sikre at det som publiseres stemmer med virkeligheten i case-bedriften.

I etterkant av den gjennomførte studien vil forskeren ha et ansvar for at betingelsene i den innhentede tillatelsen fra NSD, oppfylles. Dette vil i vårt tilfelle ikke kunne fullføres før i etterkant av høringen, men selve anonymiseringen har vært fokus under hele arbeidet. Dette har inkludert at direkte personidentifiserende opplysninger, inkludert koblingsnøkkel, ikke har blitt nevnt i avhandlingen. Det samme gjelder indirekte personidentifiserende opplysninger som for eksempel bakgrunnsopplysninger om stilling, alder og kjønn. I etterkant av høringen vil lydopptakene slettes fra PC og transkriberingene makuleres hos ASVO Kongsberg, hvor medarbeiderne i makuleringstjenesten er underlagt taushetsplikt.

4. Presentasjon av case-bedriften FMC Kongsberg Subsea AS

I dette kapittelet vil vi foreta en presentasjon av case-bedriften som er benyttet til datainnsamling i forbindelse med denne avhandlingen. Fokuset vil ligge på å få frem problemområde på en oversiktlig måte ved først å presentere *hva* bedriftens virkeområde er. Deretter vil vi gå nærmere inn på problemområde rundt innkjøpsbeslutninger for å belyse *hvordan* innkjøpsbeslutninger foretas i bedriften, og samtidig påpeke *hvorfor* nettopp dette er et problem i case-bedriften. På den måten får vi frem bedriften, presenterer caset for avhandlingen og samtidig tydeliggjør hva case-bedriften er et eksempel på som gjør den passende for denne avhandlingen.

4.1 Bedriftens virksomhetsområde

FMC Technologies Inc. er en ledende global leverandør av teknologiske løsninger for energiindustrien, og har per 31/1-2016 17 861 ansatte fordelt på 30 produksjonsfasiliteter i 17 land. FMC Technologies Inc. utvikler, produserer og utfører service på alt ifra teknologisk sofistikerte undervanns produksjons- og prosesseteknologi, tørre brønnhodesystemer, høytrykks væskekontrollutstyr, målingsløsninger til marine lastesystemer for olje- og gassindustrien. FMC Technologies Inc. er delt inn i tre divisjoner: Surface Technologies, Subsea Services og Subsea Systems.

I Norge er FMC Kongsberg Subsea AS (FKS) den juridisk registrerte enheten i Brønnøysundregisteret, og hører inn under divisjonen Subsea Systems. Hovedkontoret i Norge er lokalisert på Kongsberg, men de har også avdeling på Ågotnes i Bergen. I FKS er det pr. 11/4-2016 registrert 2 713 ansatte. I fasilitetene i Kongsberg produseres nye Subsea Control Modules (SCM), som er hjernen til ventiltre på havbunnen. Det vil si kontrollsystemet som mottar impulser og forteller ventiltreet hva som skal gjøres på havbunnen. Dette kan være å lukke eller åpne ventiler hvor oljegjennomstrømningen skjer. En SCM veier opp mot to tonn, og kan sies å være selve hjernen som kontrollerer og styrer hva som skjer på oljefeltet.

Et ventiltre er sammensatt av sensor-, elektronikk og hydraulikkonnetorer som festes på en manifoldblokk. Alle disse komponentene er sammensatte moduler av ulike komponenter. En SCM derimot settes sammen av elektronikk, instrumenter og hydraulikk for å sikre effektiv drift. Over 1000 undervannsbrønner styres av FKS' kontrollsystemer i dag, som opererer med

en oppe-tid på 99-100 %. Teknologien for å styre brønner på land og under vann kan i dag operere på avstander opp til 460 km og i vanddybder opp til 3000 meter.

SCMene som FKS tilbyr markedet finnes i tre standard modeller: MKII, MK III og MK IV⁴¹. Felles på tvers av produktmodellene er deres oppbygning for å sikre redundans⁴². Dette gjelder all elektronikk i kontrollmodulen, og er en viktig egenskap ved produktet for å sikre at produksjonen ikke stopper.

4.2 Bedriftens styringsstruktur

FMC Technologies drives etter kontraktsmodellen EPC⁴³, hvor hvert prosjekt har sitt prosjektomfang basert på en spesifikk kontrakt. Et prosjekt defineres helt enkelt som engangsaktivitet i litteraturen, eller som Sols (2014:284) skriver så er et prosjekt «...an endeavor designed to produce a unique product, service or result with a specified goal, within a specified budget and stated timescales». Definisjonen som stemmer godt i case-bedriftens omgivelser, da det er prosjekter som står for en sømløs konfigurasjon mellom standardiserte moduler og mer prosjektspesifikke behov fra kunde.

FMC Technologies Inc. drives av prosjekter for å levere etter kunders behov, og er en klar matriseorganisasjon. Enhver ansatt hører hjemme i operasjonelle avdelinger, men leies ut på for å bidra i prosjekter som opprettes. En ansatt kan delta i flere prosjekter likt, men da prosjektene avsluttes går ansatte tilbake til sine basisavdelinger. Som en følge av dette vil en prosjektansatt kunne ha flere ledere å rapportere til og dermed miste evnen til å se på tvers av prosjekter. Det er tydelig, som følge av denne organiseringen av organisasjonen, at det i stor grad suboptimaliseres i hvert prosjekt, da hvert prosjekt drives etter eget budsjett og egne mål. Dette vil naturlig få konsekvenser for bedriftens lønnsomhet som helhet.

Frem til i dag har FMC Technologies Inc. vært en bedrift som har skreddersydd løsninger til enhver kunde, med begrenset fokus på kostnadene dette har medført for produksjon og drift. Dette skyldes blant annet konjunkturoppgangen som næringen var i frem til medio 2014. Som en følge av dette er kundeordrepunktet plassert helt tilbake i materialforsyningen i

⁴¹ Forskjellen mellom disse produktmodellene er deres kapasitet. MK II har 24 ventilfunksjoner, MK III har mulighet for å kontrollere opp mot 46 innkommende ventilfunksjoner, mens MK IV er en mindre utgave med kun seks ventilfunksjoner

⁴² Redundans i en SCM henviser til måten den er bygd opp av, i utgangspunktet, overflødige komponenter og moduler. For eksempel har hver SCM en høytrykk- og en lavtrykkside, slik at dersom en av sidene slutter å fungere, vil den andre siden fortsette. Dette er grunnen til at FKS opererer med hele 99-100 % oppetid på sine SCMer.

⁴³ EPC er forkortelse for *engineering, procurement og construction* og fremhever hovedoppgavene til bedriften som drives etter denne modellen (Nilsen & Braadland, 2014). Dette er

verdikjeden. Alt ble tilpasset og endret på etter kundens behov uavhengig av hvor langt ut i prosjektfasen en var kommet. Som en følge av nedgangskonjunkturen i olje- og gassnæringen har det de siste årene blitt et økt fokus på standardisering og kostnadsutt for å imøtekomme disse endringene, og kundeordrepunktet har dermed blitt flyttet lengre frem i verdikjeden. For å posisjonere seg best mulig for å gjennomføre disse fokusendringene i bedriften har case-bedriften gjennomført to nedbemanningsprosesser de siste årene. Dette har ført til et fokus på effektivisering av prosesser og beslutninger. Som følge av dette har innkjøpsfunksjonen fått et økt fokus rettet mot seg, da det i all hovedsak er de som bruker penger i organisasjonen. I bedriften har det i en rekke år vært mye suboptimalisering i prosjektene. Dette har ført til høy kapitalbinding som følge av at innkjøpsbeslutninger er tatt prosjektspesifikt fremfor å se på behov på tvers av prosjekter. Grunnen til at det ikke har vært mulig å se behov på tvers av prosjekter til nå, er den høye graden av skreddersøm på produktene som følge av differensierte kundekrav og kundebehov. Videre vil det derfor gjennomgås *hvordan* innkjøp foretas i case-bedriften, samt påpeke *hvorfor* det er et problemområde.

4.3 Innkjøpsbeslutninger i case-bedriften

Innkjøpsbeslutninger i FKS fattes av innkjøpere. Om de sitter i globale eller regionale innkjøpsteam påvirker i bunn og grunn ikke beslutningen som skal fattes, men opprinnelsen til behovsinformasjonen varierer. Noen team har ansvar for å kjøpe inn forbruksmateriell til produksjon, mens andre står for innkjøp av prosjektmeldte behov som i større grad varierer fra gang til gang. Med standardisering som fokus vil det forhåpentligvis bli større likhet i behovene på tvers av prosjektene. Dette er ventet å forenkle innkjøpsbeslutningene innkjøper skal fatte. Videre vil vi i hovedtrekk gå imellom beslutningsprosessen innkjøper benytter. En illustrasjon av denne prosessen er å finne i vedlegg I (FMC Technologies Inc., 2015).

Beslutningsprosessen for innkjøper starter i det de mottar et behov i form av innkjøpsrekvisisjon fra material- og planleggingsavdelingen. I FKS deles beslutningsprosessen for innkjøp inn i tre hovedenheter: (1) Utføre RFQ (Request For Quotation), (2) sette ut PO (Purchase Order) og (3) å administrere og følge opp PO. Videre vil de tre enhetene gås imellom i ytterligere detalj for å belyse *hvorfor* ulike trinn i beslutningen kan fremstå som problemområder.

1) Utføre RFQ

Innkjøpers første aktivitet er å velge rekvisisjon⁴⁴. Her skal det ses på hvilke behov som har nærmest dato for levering, men dette må også sammenlignes med ledetid for å sikre at deler mottas til produksjon i tide. Deretter sjekkes behovet i rekvisisjonen opp mot behovet meldt i ERP-systemet SAP. Ligger det fortsatt et behov inne i systemet går innkjøper videre til å innhente tilbud. Likevel oppstår det situasjoner hvor det er slettet behov i systemet etter at rekvisisjon er laget. Her er det derfor viktig med innkjøpers kunnskap og holdning i forhold til prosessen, for å sikre at det ikke kjøpes inn deler det ikke lenger er behov for. Det skal hentes inn tilbud fra tre forhåndsgodkjente leverandører på POer større enn \$50 000, før innkjøper bestemmer hvilke leverandør det skal kjøpes fra. Det finnes to unntak til denne regelen: 1) dersom det er inngått samarbeidsavtaler med spesifikk leverandør for en komponent eller modul, og denne fortsatt er gjeldende, innhentes ikke tilbud. 2) Er det allerede en PO som er sendt til leverandør, hvor endring gjelder antall benyttes samme PO.

Dersom innkjøper må innhente tilbud fra leverandør er det nødvendig å vurdere tilbudet før det settes ut PO. Dette er en vurdering innkjøper i de aller fleste tilfeller står for selv, men med en global prioriteringsliste de skal forholde seg til: sikkerhet, kvalitet, leveranse og kostnad (SQDC). I dette trinnet kan blant annet innkjøpers erfaringer med spesielle leverandører spille en viktig rolle. Det hjelper ikke om en leverandør er billig og har høy kvalitet dersom de leverer for sent gjentatte ganger. Denne evalueringen kan derfor påvirkes i stor grad av innkjøpers kunnskap, adferd og informasjonen tilgjengelig på vurderingstidspunktet. Dette er derfor et problemområde i beslutningsprosessen som påvirker innkjøpsbeslutningen i stor grad.

2) Sette ut PO

Når tilbud fra leverandør er valgt, er neste trinn å sette ut PO. Før dette gjøres i ERP-systemet avholdes det som kalles PAM (Pre-Award Meeting) med leverandør som har vunnet tilbudet. Hensikten med møtet er å sikre leverandørens overensstemmelse med FKS sine krav (i.e. kvalitet, leveranse, dokumentasjonskrav). Dokumentpakken kan stå for opp mot 50 % av den totale kostnaden av å bestille komponenter og moduler, og utgjør derfor en viktig brikke i selve beslutningsprosessen for å klargjøre dette før

⁴⁴ Rekvisisjon er det som genereres etter at materialplanlegger har foretatt netto behovsberegning basert på innmeldte behov i systemet. Denne rekvisisjonen viser hvilke komponent eller modul som skal kjøpes inn og antall.

bestilling. Dette er et viktig punkt i dagens fokus på kostnadsreduksjon, hvor dette tydeliggjør hvor viktig beslutningsprosessen til innkjøper er for å bidra til dette.

Etter avholdt PAM gjennomføres det praktiske og klargjøring av POen i systemet, basert på det signerte tilbudet med leverandør. I denne aktiviteten er det viktig at innkjøper fyller ut det som kalles PO Checksheet. Her skal innkjøper berettige sitt valg av leverandør og tilbud. Dette for å kunne spore innkjøp tilbake til innkjøper dersom noe skulle være feil, eller som i disse nedbemanningstidene; en innkjøper slutter og andre skal overta ansvaret for åpne POer hvor delene fortsatt ikke er mottatt. I FKS finnes det to måter å sende en PO til leverandør på: (1) Dersom leverandør er en SRM-leverandør (Supplier Relationship Management) vil de ha en felles modul i ERP-systemet SAP som håndterer oversendelse og bekreftelse på mottatt PO. (2) Er ikke leverandøren en SRM-leverandør vil PO sendes pr. mail fra innkjøper til leverandør.

3) Administrere PO

Når PO er sendt og leverandør har mottatt denne er det administrering og oppfølging av leveranse som gjenstår for innkjøper. Det gjelder fremgang i forhold til leveransetidspunkt, dokumenter og andre krav. Går alt etter planen sendes dokumentpakken for de bestilte artiklene på ordren til FKS for godkjenning. Er dokumentene i henhold til krav signeres det som kalles ATS (Authorization to Ship), og leverandør kan sende delene til FKS. Er det derimot endringer i fremgang, leveransetidspunkt eller andre avvik er det innkjøpers ansvar å kommunisere dette videre til prosjekt som har meldt behovet. Gjelder endringene avvik fra inngått avtale, skal leverandør sende inn VOR (Variation Order Request) på avviket hvor begrunnelse for avviket fremkommer. Godkjennes VORen, oppdateres POen deretter. Godkjennes ikke en VOR på eksempelvis forskjøvet leveransetidspunkt, vil ikke PO oppdateres og leverandør vil ikke få leveransen merket som OTD (On Time Delivery).

Gjelder endringer noe som innvirker på kostnad eller pris skal innkjøper administrere denne VORen. Det er innkjøpers fulle ansvar å kommunisere dette videre og analysere hvilke innvirkninger dette får for leveransen og finne den beste løsningen for å imøtekomme endringen. Dette belyser et viktig felt, hvor slike endringer potensielt kan få store konsekvenser for prosjekt og leveranser mot kunde. Innkjøpers adferd og holdning mot det å finne den beste løsningen er derfor viktig for å sikre at slike endringer løses på best mulig måte gitt informasjon og ressurser tilgjengelig på beslutningstidspunktet.

4.4 Oppsummering av empirisk problemområde

Som gjennomgangen viser er innkjøpsbeslutninger svært personavhengig. Vurderingene og evalueringene som skal gjøres underveis i beslutningsprosessen baseres i stor grad på innkjøpers erfaringer og hvilke verdier og holdninger innkjøper har mot å bidra til organisasjonens ytelse. Dette kan derfor kategoriseres i stor grad under adferd og kunnskapsbegrepet som omtalt i det teoretiske rammeverket.

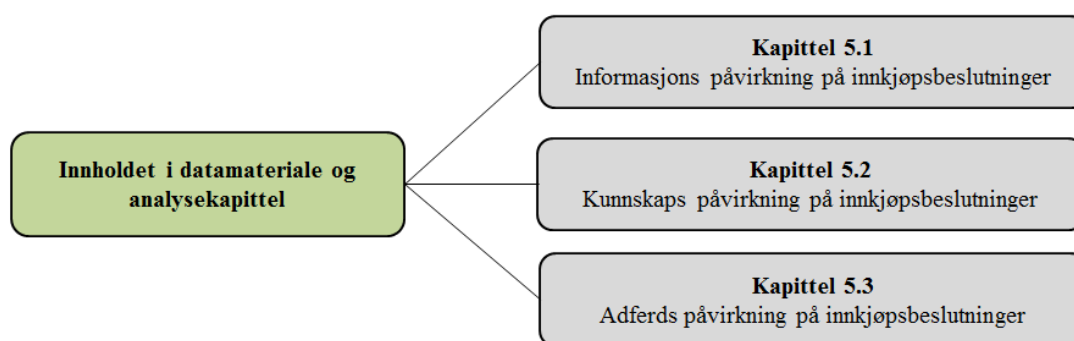
Gjennomgangen over har også vist at informasjon og grunnlaget for beslutningen er helt essensielt. En beslutning blir aldri bedre enn de innspillene den får. Det ble tidlig påpekt muligheten for at behovsinformasjonen er slettet i systemene, og innkjøper derfor må kvalitetssikre den informasjonen som gis i innkjøpsrekvisisjonen. Er derfor informasjonen som innkjøpsbeslutningen fattes på utilgjengelig eller av dårlig kvalitet, vil dette få konsekvenser for verdikjeden videre. Det vil bygges opp høy kapitalbinding i bedriften, som gir selskapet en lavere likviditet enn ønskelig. Særlig i disse tider hvor bedriftens evne til å tilpasse seg omgivelsene er nøkkelen for å imøtekomme de ytre påvirkningene. Det er derfor viktig, slik empirien og det teoretiske rammeverket har vist, at informasjon, adferd og kunnskap påvirker innkjøpsbeslutninger. Det empiriske problemområdet viser i større grad en gjensidig påvirkningseffekt mellom de ulike faktorene enn hva teorien viser. Dette er noe datamateriale og analysen i påfølgende kapittel vil belyse ytterligere.

5. Datamateriale og analyse

Dette kapittelet tar for seg analyse og fremvisning av datamateriell som er innhentet til denne avhandlingen. Materialet er konsist og strukturert med formål å besvare forskningsspørsmålet med de tilhørende underspørsmålene presentert i kapittel 1.3.1. Innledningsvis ble det også operasjonalisert og tydeliggjort fokuset på innkjøp som en bidragsyter til organisasjoners helhetlige ytelse, ved å fokusere på kostnadskutt og bedre beslutninger om anskaffelse av komponenter og moduler. Dette er noe som har vist i litteraturen og empirien til å være overensstemmende. Sitater som presenteres i dette analysekapittelet fra datainnsamlingen vil belyse denne overensstemmelsen mellom empiri og teori.

Dataene som er samlet inn vil i dette kapittelet bli gjennomgått og fremstilt stegvis ut ifra de områdene funnene kan kategoriseres under. Hvert av områdene er viet et eget underkapittel hvor det innledningsvis blir gitt en oversikt over innholdet ved hjelp av figurer. Deretter vil vi vise til ulike sitater fra informanter som bidrar til å belyse de ulike funnene, hvor vi legger vekt på å forklare og kommentere sitatene underveis. For å skape dybde og en større forståelse for leser har vi også benyttet vår forståelse for caset i analysen. Som skrevet i metodekapittelet hevder Yin (2014) at dette er viktig for å sikre høy kvalitet på case-analysen. På slutten av hvert underkapittel vil vi vie et avsnitt til en kort oppsummering samtidig som vi kommer med en teoretisk antakelse basert på våre funn. Diskusjonen rundt de ulike antakelsene sett opp mot eksisterende teori vil finne sted i det avsluttende kapittelet i avhandlingen.

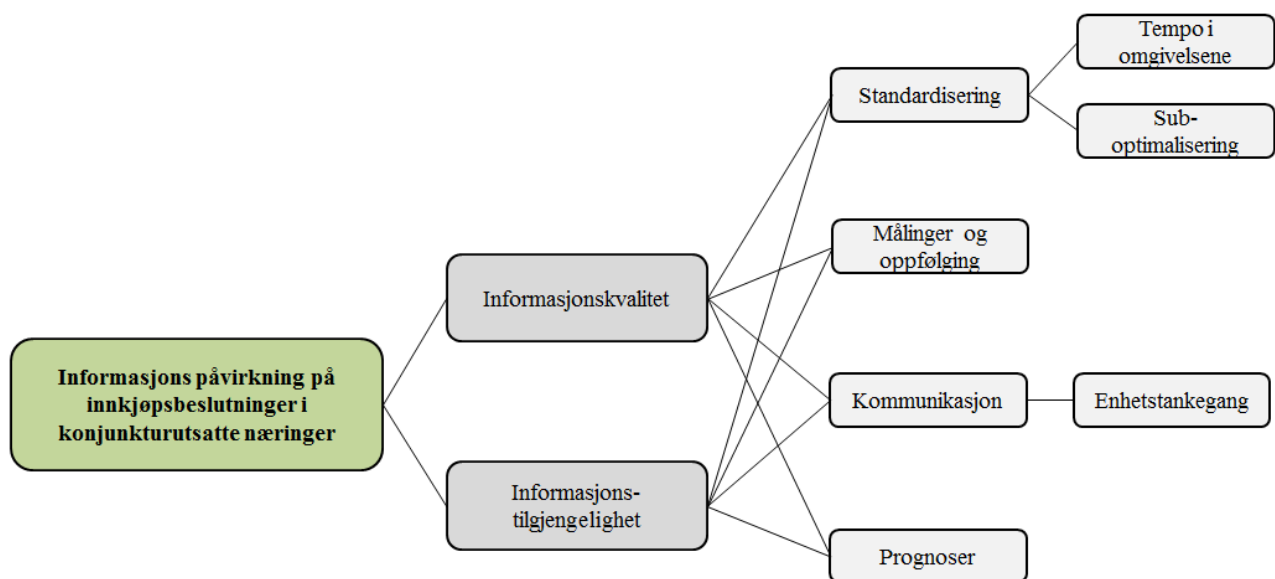
Kapittelets overordnede struktur i forhold til fremvisning av data er vist i figur 7 og bærer samme rekkefølge som kapittel 2 for å bevare strukturen gjennom avhandlingen. Dette virker som vårt analytiske rammeverk for analysen og diskusjon av funnene opp mot eksisterende teori i resten av avhandlingen. I vedlegg J er resultatene fra dette kapitlet samlet i en oppsummerende figur.



Figur 7 - Overordnet struktur av datamateriale og analysekapittel.

5.1 Informasjons påvirkning på innkjøpsbeslutninger

Vårt forskningsspørsmål søker å undersøke hvordan det kan fattes bedre innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer. Ut ifra vår antakelse er informasjon en nøkkelbrikke for å fatte gode beslutninger, og som teorien peker på er kvaliteten og tilgjengeligheten av informasjonen helt avgjørende. Vårt første underspørsmål søker å belyse dette; «*Hvordan påvirker informasjon innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer?*». For å forstå hvordan informasjon påvirker innkjøpsbeslutninger er det først nødvendig å se på *hva* slags informasjon det er snakk om, før det kan gås nærmere inn på våre funn av hvilke faktorer og på hvilken måte disse påvirker innkjøpsbeslutninger. Figur 8 oppsummerer disse funnene.



Figur 8 - Oppsummerte funn over faktorer som påvirker kvalitet og tilgjengelighet på informasjon i innkjøpsbeslutninger.

Med bakgrunn i datainnsamlingen som er foretatt for denne avhandlingen har vi intervjuet ansatte i strategiske og taktiske stillinger rundt innkjøpsfunksjonen i case-bedriften. Som resultat av dette har informantene hatt en klar formening om hva som legges i begrepet informasjon i innkjøpsbeslutninger, og i hovedsak referert til dette som behov i sine svar i intervjuene. Behovene kommer, som nevnt i kapittel 4, fra prosjekter tidligere i verdikjeden. Som en følge av dette er det stor usikkerhet rundt kvantum som skal bestilles da endringer i prosjektene forekommer hele tiden. Som en følge av dette er ofte kvaliteten på informasjonen i mange tilfeller lav, som skaper et dårlig utgangspunkt for innkjøper å fatte beslutninger på. «*Hvis vi visste at den dataen som kom inn i starten var god så hadde vi hatt stor tillitt til at systemet kunne håndtere det. Men et system er jo bare så bra som det innspillet det får*».

(Sitat 1 - informant 10).

Informant 10 påpekte en rekke ganger i intervjuet at prosjektene har en tendens til å operere i en egen verden innenfor bedriftens fire vegger. Dette fører til at de endrer behovsinformasjonen som allerede er sendt til innkjøpsfunksjonen, uten å tenke på konsekvensene dette medfører. At et system ikke evner å utføre en bedre jobb enn de innspillene det får er helt fundamentalt. Den største utfordringen for å fatte gode innkjøpsbeslutninger er nettopp at informasjonen kommer sent eller med endringer, som kan oppsummeres i to begreper vi benytter videre i analysen: informasjonstilgjengelighet og informasjonskvalitet. Dette kommer tydelig frem i sitatet under.

«(Spm) ... Føler du det er noe informasjon som mangler... for å fatte gode innkjøpsbeslutninger i dag?

Det er nok mye at det kommer seint, og stykkevis. Jeg tror det største hinderet egentlig er at det kommer seint og med endringer egentlig, det er den verste biten ... Det bidrar til å holde kostnadsnivået høyt. Så hadde vi klart å route jumpere enkelt og godt tidlig, så hadde vi hatt en mye mer forutsigbar og enkel dag, ikke sant. Så endringer og oppstykk informasjon er strengt talt det verste vi har å bry oss med».

(Sitat 2 - informant 10).

Ut ifra de to overnevnte sitatene ser vi at det er graden av informasjonstilgjengelighet og informasjonskvalitet som avgjør hvorvidt en innkjøper kan fatte en god innkjøpsbeslutning. Videre er det derfor nødvendig å gå inn på hvilke faktorer som påvirker informasjonskvaliteten og informasjonstilgjengeligheten for å kunne belyse det første underspørsmålet om hvordan informasjon påvirker innkjøpsbeslutninger i virksomheter som opererer i konjunkturutsatte næringer. Funnene vi har gjort kan deles inn i fire kategorier; 1) standardisering, 2) måling og oppfølging, 3) kommunikasjon og 4) prognoser slik figur 8 viste. Dataene har også vist at flere av disse faktorene igjen styres av underliggende elementer og faktorer, noe sitatene som presenteres videre i analysen vil tydeliggjøre.

Standardisering

I konjunkturutsatte næringer styres mange av aktivitetene av kundeordrer som gjør bedrifter i disse næringene følsomme for kansellerte ordre eller de ytre påvirkningene som merkes i disse dager. Dette kom ytterligere til lys igjennom annonseringen om at 700 vil miste jobben i juni 2016 i FKS, og viser for alvor hvordan nedgangskonjunkturen rammer norsk industri.

Som innledningsvis påpekt i denne avhandlingen er det blitt et økt fokus på kostnadsutt i olje- og gassnæringen, og standardisering er et viktig tiltak for å imøtekomme de ytre påvirkningene. Dette gjør både tilgjengeligheten og kvaliteten på informasjonen bedre for innkjøper. Standardisering er med på betydelig forbedring av nøyaktigheten på behovene som meldes av prosjektene. Dette kommer til syne i sitatet under fra vårt intervju med informant 4.

«... we need to become more standardized in our products, and I think we are definitely working in that direction. But I think it is going a lot slower than what we need to be doing... we are not giving clear directions to departments on what we need to put down on documentation purposes for the vendor and the suppliers to have a clean build for procurement purposes, which is causing problems in procurement. We need the engineers to understand that anything they put down in the DBI (part report), affects the procurement. And we are still seeing today that they are putting down distributors for manufacturer, which is a big no-no. So we are seeing that the module for procurement looks good on paper, but the execution is still a huge challenge. And once we become the global company we should be with all the regions, I think we should be a formidable partner within the industry. I think we are definitely on the right track, we can see huge improvements in cost savings in the way that we are trying to steer».

(Sitat 3 - informant 4).

Som sitatet over peker på avhenger informasjonen, og grunnlaget innkjøperne gis til å fatte innkjøpsbeslutninger på, av tidligere funksjoner i verdikjeden. Jo grundigere jobb de gjør med å skape gode og forståelsesfulle partrapper ⁴⁵, jo enklere er det for innkjøper å følge opp behovene som kommer inn på ulike artikler (i.e. komponenter, moduler). Setter ingeniører ned forhåndsbestemte leverandører for en artikkel begrenser dette innkjøpernes evne til å fatte en god innkjøpsbeslutning. Dette gjør at beslutningene innkjøperne tar, i stor grad avhenger av kvaliteten og tilgjengeligheten på innspillene de gis. Kvaliteten og tilgjengeligheten på informasjonen er derfor formet av grad av standardisering på produkter og moduler, slik det kommer til uttrykk i sitat 4 fra informant 2:

⁴⁵ Ethvert artikkelnummer i FMC Technologies Inc. sin artikkelkatalog har sin egen partrapport, som kalles DBI (Database Information). Her ligger all informasjon om enhver artikkel. Dette gjelder blant annet tegningsspesifikasjoner, endringer som forekommer og krav i forhold til materialbruk, kvalitet og dokumentasjon.

«... og det er der det også er litt forskjell på at når det ikke er standardisering, jo mer.. høyere grad av standardisering, jo mindre frihet gis prosjektene, jo enklere er det for innkjøp, men så skjønner jeg at det er omvendt for prosjektene selvfølgelig. For de skal jo overtale kunden om at de skal akseptere sånn som det er, så det er selvfølgelig en fight frem, men i den perioden vi er nå, med kostnadsbesparelsene som pri 1 så må vi gjøre det. Det finnes ingen annen vei rundt det, for å kjøpe en og en det funker liksom ikke».

(Sitat 4 - informant 2).

Som vi ser av dette oppfattes det at standardisering forenkler innkjøpernes arbeid, og at det har en positiv effekt på kostnadsbesparelser ved at like artikler kan benyttes på tvers av prosjekter. Case-bedriftens kunder krever stadig lavere kostnader, høyere kvalitet og raskere levering. En av måtene for å imøtekomme disse kravene på er å standardisere. Dette har også vært et stort fokus i case-bedriften under arbeidet med denne avhandlingen. Case-bedriften har plakater på møterom, egne interne arrangementer og måleparametere som støtter opp om standardiseringsfokuset. De pågående nedbemanningene i FKS har også innvirkning på leverandørindustrien som går en fremtid i møte med økt grad av usikkerhet. Det er en utfordring i konjunkturutsatte næringer at markedet endrer seg så raskt at fokuset til bedriftene endrer seg raskere enn det de menneskelige ressursene i organisasjonen evner å tilpasse seg. Dersom fokuset ender seg for raskt rekker ikke organisasjoner å bli bedre enn andre aktører på markedet på sine områder, noe sitatet under trekker frem.

«Og jo lenger vi kjører, og hvis den standardiseringstanken klarer å få vært i hode så lenge da at den virker, for det og er jo en utfordring i den sykliske industrien ikke sant. Går vi to år tilbake så var greia: hvordan kan vi klare å få levert fortere. Kan vi bruke, kan vi ansette flere folk... men i dag er det hvordan kan vi klare å få levert det billigere, og snu syklen igjen, også får man masse jobb også bytter man fra rutiner til å standardisere og forenkle til å få alle mann til pumpene ikke sant. Så det er....det er vanskelig å konsentrere seg så lenge da i denne bransjen da, at du faktisk får gode resultater. Fordi miljøet drives ganske fort».

(Sitat 5 - informant 10).

Tempo på miljøet rundt bedrifter i konjunkturutsatte næringer er en utfordring for å få standardiseringsfokuset til å vare lenge nok til at det gir resultater. Med andre ord forbedret informasjonskvalitet hjelper innkjøper til å fatte bedre innkjøpsbeslutninger. Standardisering kan sies å være en vei som må tas i konjunkturutsatte næringer i dag, men dette krever igjen at grunnlaget er på plass. Per i dag gis innkjøperne et svært dårlig grunnlag å fatte

innkjøpsbeslutninger på. Det vil si at antall artikkelnummer innkjøperne skal forholde seg til har eskalert som en følge av ulike fokus de siste tiårene og den høye graden av skreddersøm mot kunde. En komponent eller modul kan som følge av dette ha mange forskjellige artikkelnummere til tross for at delen er den samme. I case-bedriften finnes det per i dag over 250 000 partnummer har våre observasjoner vist, og ingeniørene mener det kunne vært redusert ned til en femtedel. Ved å ha så mange ulike artikkelnummer å forholde seg til fører det også til at innkjøp gis dårlige forutsetninger for å kunne se behov på tvers av prosjekter da de ikke sitter inne med produktspesifikk kunnskap i alle tilfeller. Dette fører til liten forhandlingsmakt ovenfor leverandør siden volumene holdes lavt fordelt på mange artikkelnummer, noe som også fører til høye kostnader slik sitatet under peker på.

«So every project is different, so we can't use the same part number that we use for one project on another project. Which comes back to standardization... So, we literally are costing ourselves out of the business by going project specific. Ehm, every customer wants their own project or their own standards or specifications. But at the end of the day it is the same material, the same part, it functions the same and we are the one that has to stand up in court in a suit if anything goes wrong with that part. And that is why I think we are forgetting, we want to bow down to our customers and say yes to everything, but we are literally pricing ourselves out of the market. So, standardization will be the key to this».

(Sitat 6 - informant 4).

Som informant 4 over pekte på vil standardisering bli nøkkelen til å lykkes med kostnadsreduksjon, noe som er helt essensielt for å overleve i dagens marked. Dette er ikke nødvendigvis ny kunnskap, men påpeker viktigheten av det som en brikke for å lykkes med å forbedre innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer. I tillegg til tempo på miljøet bedriften opererer i, påvirkes også evnen bedriften har til å standardisere av suboptimaliseringen som skjer på grunn av prosjektmodellen case-bedriften drives etter. Dette er også en normal måte å drive i konjunkturutsatte næringer på, siden prosjektdrevne virksomheter er mer utsatt for konjunkturer som følge av at driften baseres på ordreinngangen. De utvalgte sitatene under peker på nettopp dette med suboptimalisering som en utfordring for å standardisere, og at det direkte påvirker kvaliteten på informasjonen som gis innkjøperne.

«... for selv om sier at vi har standard, så... så modifiserer vi det meste».

(Sitat 7 - informant 3).

«We need to do it on a global basis and we need to do it across lines and across business units, because it makes no sense to sub-optimize. So it's gonna move in that direction, it's just a matter of how quick we will be able to do it».

(Sitat 8 - informant 2).

Som sitatene over peker på vil suboptimalisering føre til at prosjektene tenker som enkeltstående bedrifter inne i bedriften. De mister helhetssynet, noe som ytterligere vil operasjonaliseres under neste underoverskrift med kommunikasjon. Behovsinformasjonen fra prosjektene kommer ofte stykkevis, med endringer eller for sent slik at det velges en mindre god løsning for å sikre rask leveranse. Tunnelsyn er derfor med på å gi dårlig grunnlag til innkjøper. Dette fordi standardisering er vanskelig å gjennomføre når kundene har egne spesifikasjoner, og prosjektene mangler overblikk. Evnen til å se konsekvenser for resten av verdikjeden når valg tas i design og prosjektfasen oppleves å være manglende. Det er derfor viktig å påpeke at dette tunnelsynet i case-bedriften sitt tilfelle skyldes det faktum at det er prosjektet som administrerer de finansielle midlene. Det er de som fordeler midlene innkjøperne trenger for å utføre sin jobb. Dette er case-informasjon vi ikke var klar over før vi startet arbeidet med datainnsamlingen, men derimot kom til syne i intervjuet med informant 9 slik sitatet under viser.

«... grunnproblemet med dette er jo at pengene, for å gjøre innkjøpet, kommer fra prosjektet. De sitter på pengesekken... vår innkjøpsfunksjon har i prinsippet ingen midler... ingen egne penger å kjøpe for».

(Sitat 9 - informant 9).

Målinger og oppfølging

Som påpekt tidligere i kapittelet blir en beslutning kun så god som innspillene som gis beslutningstaker. Et viktig funn som ble gjort er hvor lav kvaliteten på informasjonen som er tilgjengelig til innkjøper egentlig er. Som et eksempel på dette ble det snakket mye om leverandørkvalitet og at dette måles ved hjelp av KPIer (Key Performance Indicator). En rekke informanter påpekte bedriftens sterke trang til kontroll på enhver lille ting, noe som fører til at det ofte måles bare for å måle. Informant 8 og 10 uttrykte dette slik:

«... vi er veldig gode på kontroll da. Vi ønsker oss veldig mye papir...».

(Sitat 10 – informant 10).

«... så, med KPIer, what's get measured gets done. Det er jo den gyldne sannhet».

(Sitat 11 – informant 10).

«Nei, fordi man tar jo beslutningene basert på hvor gode leverandører man har, og hvis man ikke viser om de faktisk er gode eller dårligere, men viser at de er i området 100 % på leveranse uansett, så tar man feil beslutninger».

(Sitat 12 – informant 11).

Målinger har en stor innvirkning på beslutninger som fattes, fordi det skaper et feilaktig bilde av sannheten. Case-bedriften opererer med en OTD (On Time Delivery) hos sine leverandører på 98 % viser våre observasjoner. Dette viser seg å ikke stemme fra prosjektet sin side som genererer midlene for å foreta innkjøp.

«Prosjektene derimot opplever at de halvparten av tiden får varene sine som de hadde tenkt».

(Sitat 13 – informant 10).

At det derfor er et stort fokus på å måle og følge opp målinger har ingen hensikt, da dette kun er tidkrevende og med begrenset nytte så lenge grunnlaget og resultatet er dårlig. Som en del av innkjøpsbeslutninger må innkjøper velge hvilke leverandør det skal handles fra. Hvis valget står mellom to leverandører med eksempelvis 79 % og 99 % leveransepålitelighet, vil det naturlige valget være leverandøren med høyest leveransepålitelighet. Gitt at pris og kvalitet er likt. Dette får naturlig konsekvenser for hvilke mulighet innkjøper har til å fatte en god beslutning som møter prosjektens krav. Derfor er samspillet mellom funksjoner også helt essensielt for å sikre god flyt av riktig informasjon på tvers av funksjoner. Som en informant påpekte det, så hjelper det heller ikke på motivasjon og engasjementet å fokusere på KPIer.

«... jeg tror hvis du ser litt i speilet og spør deg selv om du er veldig motivert av konseptet og få tallene mine til å være 98 % riktige. De fleste opplever jo gjerne at det ikke noe du går på jobben og tenker, at fy f i dag skal jeg nå åtteogtjue prosent... av et eller annet! Hehe, og det er klart at å hamre på KPIer skaper jo ikke engasjement...».

(Sitat 14 – informant 11).

Fokuseres det i for stor grad på å skulle nå forhåndsbestemte tall, uten å vite bakgrunnen for tallene, fører dette naturlig nok til lav informasjonskvalitet. De ansatte blir da mer opptatt av å oppnå forhåndsbestemte tall enn å bidra til oppnåelse av informasjon med høy kvalitet, som

kan komme en annen funksjon og andre ansatte til gode i deres beslutninger. I hvilken grad informasjon er tilgjengelig og av høy kvalitet avhenger i stor grad av kommunikasjonen som utøves i verdikjeden viser våre funn. Foruten tilbakemelding om at informasjonen innkjøper mottar er feil, dårlig eller kommer for sent er det umulig å forbedre dette. Kommunikasjon er nøkkelen til å få til en læringssirkel hvor det læres av egne feil, eller som det kalles i case-bedriften; *lessoned learned*.

Kommunikasjon

Kommunikasjon er essensen for å formidle både informasjon og kunnskap mellom ansatte på arbeidsplassen og mennesker i livet for øvrig. Per i dag er det liten kommunikasjon mellom prosjekt og innkjøper foruten det som meldes av behov i IT-systemene i case-bedriften har våre observasjoner vist. Det er også påpekt av flere informanter at innkjøper ofte ikke er med tidlig nok i verdikjeden slik at de tidligere kan få informasjonen de trenger for å fatte gode innkjøpsbeslutninger. Hadde innkjøperne hatt en mer aktiv rolle i prosjektgjennomføringene ville dette sikret at de tidligere kunne igangsatt beslutningsprosessen. Dette med tanke på å innhente tilbud fra leverandører, sikre kapasitet hos leverandør og i mange tilfeller forutsett behov på tvers av prosjekter for å ha høyere forhandlingsmakt på pris og leveranse ovenfor leverandør. På den måten kunne innkjøperne i større grad sikret leveranse av komponenter og moduler til prosjektene til riktig tid, pris, mengde og kvalitet. Dette vises i sitatene fra flere informanter under.

«... og hvis, de prøver å ha og er flinke mange ganger å ha den kommunikasjonen... vet han her at okei: det kommer veldig snart et behov, da kan han jo tenke her, og prate med leverandøren og si at vi bestiller ti stykk til det prosjektet her nå, men vi vet her nå ganske snart at det kommer behov på ti til og ti til. Om han vet det da kan han forberede en PO (purchase order), og samkjøre den... Men kanskje det ligger noen måneder i mellom (behovene), eller om man ikke har den kunnskapen... da blir det vanskelig...».

(Sitat 15 – informant 9).

«Når PO'en settes, eller specen (produktspesifikasjonen) er ferdig skrevet så er 90 % av kostnaden fastlagt. Og det er jo hvis du kommer inn før specen releases, at man kan ha med seg det kommersielle tankesettet inn i forhold til produksjonsvennlighet, valg av materialer. Et eksempel kunne være; vil det lønne seg å maskinere en komponent eller lønner det seg å lage den i tre biter og sveise den for eksempel».

(Sitat 16 – informant 10).

Som sitat 16 påpeker så fastsette mye av kostnadene ved komponenter og moduler allerede i designfasen av et prosjekt. Dersom innkjøpsfunksjonen hadde vært involvert så tidlig som dette, kunne de tidligere bidratt med forslag for å drive kostnadene ytterligere ned. For eksempel kan innkjøperne sitte med god kunnskap om produktkatalogen til leverandører som ingeniørene mangler. Det kan bidra til at artikler prosjektingeniørene selv velger å designe, kan skaffes til halve prisen rett fra leverandør. Dette underbygger viktigheten av kommunikasjon for å få verdikjeden til å fungere så effektivt som mulig. Dette påpekes ytterligere av informant 10 under, hvor ingeniørkulturen i case-bedriften er for sterk til at kostnad- og standardiseringsfokuset får innpass tidlig nok i verdikjeden per idag.

«FMC har jo alltid vært et selskap som har vært utrolig stolte av engineering-kulturen sin. Det er jo først de siste fem årene det med innkjøp får annerkjennelse for å være særlig annet enn problembarnet... og hvorvidt vi har en sunn vurdering av hva vi engineerer og hva vi kjøper, jeg er nok skrekkelig usikker, men det er vanskelig å si til en ingeniør at "det du driver med, det ikke mye verdiskapende, dette kunne vi kjøpt av en leverandør for halve prisen"... trenger vi virkelig å eie tegningene på stålplater med hull i, trenger vi å eie tegningene på denne delen, altså hvor går den grensen?

... vi (informantens produktlinje) kjøper mye kunnskap ute, og det er klart det fungerer veldig godt. Og det er ikke gitt det at vi ikke kunne overført den logikken til andre deler av butikken».

(Sitat 17 – informant 10).

Et viktig funn dette sitatet påpeker er nettopp forskjellene mellom funksjoner og avdelinger i organisasjoner. Hvorvidt alle bidrar i samme retning eller ikke påvirker innkjøp. Slik informant 10 påpeker, så har innkjøp lenge vært sett på som problemområde som ikke klarer å anskaffe materiale til rett tid eller rett pris. Likevel er det et stort problem at det mangles en tankegang hvor alle i organisasjonen jobber i samme retning, som i større grad ville sikret god kvalitet og tilgjengelighet på relevant og nyttig informasjon for innkjøperne i sine beslutninger. Men for å lykkes med dette må fokuset på en kulturendring ligge lenge nok til at dette skal få rotfeste i en så stor organisasjon som case-bedriften.

Prosjektstrukturen oppleves ikke som støttende for oppnåelsen av en kultur hvor alle jobber mot et felles mål. For innkjøperne ville en tankegang hvor alle jobber mot et felles gode sørget for at prosjektene hadde hatt en større forståelse for hvilke konsekvenser deres

endringer i behov medfører. Hadde prosjektene da samarbeidet i større grad, kunne behovsinformasjon blitt samlet lettere for innkjøperne og på den måten bidratt til at bedre og mer fremtidsrettede beslutninger fattes.

«... og ikke at "min produktlinje er viktigere enn din". Det er jo det som er i prosjektet også... de ser jo bare sin egen schedule».

(Sitat 18 – informant 3).

Hadde derfor alle jobbet mot et felles gode hadde det vært et større fokus på å sikre høy kvalitet på informasjonen som gis videre i verdikjeden. Dette er igjen formet av hvorvidt samarbeidet mellom avdelingene fungerer som sitatene i de siste avsnittene over har vært med på å påpeke. Dette henger nært sammen med prognoser, eller *forecast* som informantene har anvendt som begrep, som vil utdypes i de kommende avsnittene.

Prognoser

En av de største utfordringene i konjunkturutsatte næringer er å forutse fremtiden så nøyaktig som mulig, slik at drift og operasjoner kan tilpasses deretter og bringe usikkerheten i beslutninger ned. For innkjøpere vil prognoser kunne hjelpe til å fatte bedre innkjøpsbeslutninger for bedriften som helhet. Dette begrunnes med at de kan benytte slik informasjon til å argumentere for at deres beslutning er god før den fattes, fremfor å bruke den som en rettferdiggjørelse i etterkant. Ved å kombinere behovsinformasjon fra prosjektene med markedsinformasjon, vil det skape større forhandlingsmakt mot leverandør i form av at dagsbehov og fremtidsbehov kan samkjøres. På den måten kan også markedsinformasjon bidra til at innkjøperne i større grad kan fatte innkjøpsbeslutninger som underbygger fokuset om kostnadsreduksjoner i dagens marked. Dette er også noe som blir forenklet når det blir høyere grad av standardisering i case-bedriften. Dette ved at det skaper økt forhandlingsmakt for innkjøperne ovenfor leverandører. Likevel er markedsinformasjon noe som virker å være fraværende informasjon for innkjøperne, noe de neste sitatene og kommentarene vil vise.

«... en ting jeg har som et av mine mål er å finne en måte å kommunisere markedsinformasjon til innkjøp og sourcing miljøet. Sourcing vil nok ha, kall det en finger på pulsen, fordi at de jobber strategisk. Men innkjøperne er kanskje litt mer skjermet for det. Og på en måte skal mer blindt lene seg på den jobber som sourcing gjør. Men samtidig vil jo innkjøperne ha en stor fordel av å vite hvilken vei pila peker. Hvordan markedet ser ut, hvor mye kapasitet som er ledig i markedet. Og det er nok en informasjon de ikke sitter med i dag,

som da kanskje sånn sett kan gi oss både bedre forhandlingsmenn på pris og leveranse vil jeg si...så det med markedsintel er egentlig noe vi kan bli bedre på».

(Sitat 19 - informant 8).

Som informant 8 over peker på så vil markedsinformasjon kunne bidra til at innkjøperne får større tilgang til relevant informasjon å fatte innkjøpsbeslutninger på. Dette viser klart og tydelig at markedsinformasjon i form av prognoser kan ha både en positiv og negativ innvirkning på innkjøpsbeslutningen, men det avhenger igjen av kvaliteten og tilgjengeligheten på informasjonen for beslutningstaker. Siden denne informasjonen har vist seg å være manglende for mange innkjøpere har innkjøpsbeslutninger blitt tatt basert på historiske data i mange tilfeller.

«... så vi bruker i dag på type standardprodukter, så stoler vi mye på historisk forbruk. Det er litt farlig, men det er fordi FMC er helt crap på forecast. Men det er ikke sånn at vi er aleine om det i industrien heller».

(Sitat 20 – informant 2).

For å sikre at informasjon er med på å bidra til forbedring av innkjøpsbeslutninger, er det derfor essensielt at markedsinformasjon blir gjort tilgjengelig for innkjøper. Likevel vil ikke dette bidra til bedre beslutninger dersom kvaliteten på denne informasjonen er lav. Det er helt nødvendig å følge opp og overvåke markedet og hele tiden oppdatere informasjonen som gis til alle i verdikjeden for at dette kan bidra positivt til forbedring av innkjøpsbeslutninger.

5.2.1 Oppsummering av informasjons påvirkning på innkjøpsbeslutninger

Da vi spurte informantene om hvordan informasjon kan bidra til å forbedre innkjøpsbeslutninger i case-bedriften, fikk vi et mangfold av svar. Det hevdes altså at informasjonskvaliteten og informasjonstilgjengeligheten er det som avgjør hvorvidt informasjon kan bidra som en positiv eller negativ faktor i innkjøpsbeslutninger. For å få til dette har datainnsamlingsprosessen i case-bedriften vist at det må foretas tre forbedringer:

1. Standardiseringsfokuset må virke lenge nok til at grunnlaget innkjøperne gis, i form av partrapper og behovsinformasjon, er nøyaktig og gis til rett tid.
2. Måling gjøres kun for å måle noe. Måling må foretas med mening slik at de ansatte forstår hva tallene betyr, slik at fokuset blir på å nå tallene uten snarveier og unøyaktig arbeid. På den måten blir tilgjengelig informasjon også riktig informasjon.

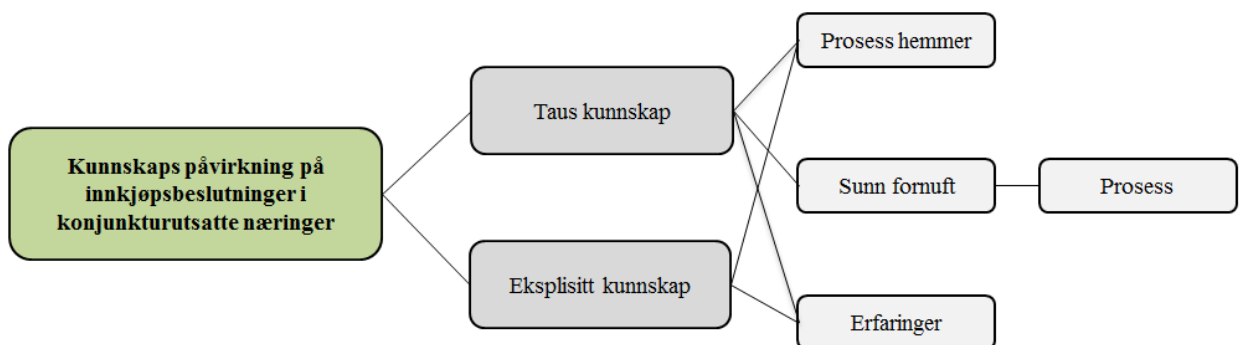
3. Fellestankegang i bedriften må styrkes slik at alle arbeider mot et felles gode for å skape god kommunikasjonsflyt. Bare da kan det læres av egne feil og sikre at informasjon som mottas hos innkjøper er av høy kvalitet og tilgjengelig i tide når beslutningen skal tas.

Som en oppsummering kan følgende teoretiske proposisjon fremstilles basert på dataene samlet inn rundt informasjons påvirkning i innkjøpsbeslutninger:

Informasjon bidrar til forbedring av innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer gjennom høy informasjonskvalitet og informasjonstilgjengelighet. Dette forbedres ved å integrere innkjøp som en strategisk funksjon i verdikjeden og forbedre samarbeid og kommunikasjon på tvers av funksjoner.

5.2 Kunnskaps påvirkning på innkjøpsbeslutninger

Som nevnt i teorien deles kunnskap i de to gruppene taus og eksplisitt, som også er hovedgruppene vi bruker for å kategorisere våre funn i denne avhandlingen. Dette fordi våre informanter i løpet av intervjuene har gitt uttrykk for at de har samme oppfatning av kunnskapsbegrepets innhold. De benytter ikke ene og alene samme begrep, men nevner *erfaring*, *kompetanse* og *modenhet* som paralleller til begrepet. Vårt underspørsmål til vårt forskningsspørsmål som omhandler kunnskap er «*Hvordan påvirker kunnskap innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer?*». I figur 9 oppsummeres våres funn relatert til dette spørsmålet.



Figur 9 - Oppsummerte funn over faktorer som påvirker taus og eksplisitt kunnskap i innkjøpsbeslutninger.

Prosesser

Det har blitt nevnt i våre intervjuer at FKS er en svært prosessfokusert bedrift. Flere av våre informanter ga uttrykk for sin bekymring rundt fokuset, noe som kan sees av sitat 21 fra informant 10:

«... da jeg kom inn var FMC et selskap som hadde utrolig høy individuell kompetanse. Etterhvert som vi har blitt globalisert, standardisert så har vi skiftet bort fra at hver enkeltes kompetanse er det som driver selskapet, til at du strengt tatt kan putte apekatter inn i starten og få ferdig produkt ut i andre enden fordi prosessen tvinger deg til å gjøre ting på ett sett, og gjør det nesten for deg. Og den voldsomme oppbyggingen av prosess og kontroll... driver veldig mye fett i organisasjonen. Og den har overtatt for kompetanse mange steder, og jeg tenker at det er jo en av de tingene vi må prøve å snu på. At prosesser og verktøy er der for å støtte kompetanse, ikke for å erstatte det».

(Sitat 21 - informant 10).

Som vi ser av sitatet er det en frykt for at kunnskapen som de ansatte har opparbeidet seg kan svekkes av det stadige fokuset på prosesser. Å ha en prosess virker å påvirke spesielt den tause kunnskapen som informantene mener er det som driver selskapet. Dette ble støttet opp av respondent 1, som i sitt oppfølgingsintervju svarte konkret at innkjøpsbeslutninger avhenger mye av erfaringene og kunnskapen ansatte innehar på beslutningstidspunktet. Informant 1 var den av våre informanter som ga tydeligst uttrykk for at han opplevde at prosesser mange ganger var unødvendig:

«I'm one of those thinking that we don't always need a process... When the industry was booming we were also talking about processes, we need to get this under control, and the problem is that you set aside a team you lock them into a room and say "make the process perfect". And you get so into the nitty-gritty details, because you need to control everything that you're removing the common sense and the business acumen from people. So you need to find the balance».

(Sitat 22 - informant 1).

Sunn fornuft og erfaringer

I vårt oppfølgingsintervju med informant 1 spurte vi om å utdype det som ble sagt i sitat 22 over. Svaret informanten gav er vist i sitatet under.

«I blant må man bare sette seg ned og tenke "hva er logisk å gjøre?", "hva er fornuftig å gjøre?". Og er man i tvil, da selvsagt spør sin leder hva som er fornuftig å gjøre... Men, ja. Det er fortsatt sånn at alt som ikke er krav, alt som er utenfor F210 (regnskapsstandarden FMC Technologies Inc. følger), bør vi kunne være litt mer fornuftige i vår vurdering

(Spm)... Tenke langsiktig?

Ja, tenke selv. Ikke stole på at noen har tenkt for oss... det er egentlig det som er saken. For om man ser i FMC de siste tre årene så har vi hatt så ekstremt mye tid på å sitte og tenke og fundere i nye prosesser. Men nå er det en annen virkelighet. Nå må vi være effektive, og da må vi klare å tenke selv».

(Sitat 23 - informant 1).

Ut av både sitat 21, 22 og 23 ser vi at prosessen oppleves som begrensede for kunnskap, men virker også begrensende på innkjøpers evne og mulighet til å benytte sin sunne fornuft. Den sunne fornuften kan sies å være de mest rasjonelle avgjørelsene som kan tas som gjøres på bakgrunn av den tause kunnskapen tilegnet over tid. Som informant 1 påpeker i sitat 23, så er næringen inne i en annen tid enn de har vært. En uventet konsekvens av endringsprosessen, kan tolkes av informantens svar å være at beslutninger må tas på bakgrunn av egen kunnskap i større grad. Dette fordi innkjøper ikke lenger har mulighet til å opprettholde den slaviske etterlevelsen av prosessen på grunn av tidsmangel. Som et oppfølgingsspørsmål til informant 1 sitt svar i sitat 23, stilte vi informanten følgende spørsmål, med påfølgende svar:

«(Spm)... så adferden blir på en måte egentlig veldig viktig da... at folk på en måte bruker kunnskapen de innehar selv?

Yes. Også er det enklere å si det nå, for nå har vi en mer moden arbeidskraft. Men for tre år siden var alle nyansatte. Nå har vi mer rutine i de ulike rollene, enn mot det vi hadde da. For da ansatte vi 700 pers i løpet av et år, og det var helt kaos, helt Texas. Så ja, det er mye enklere å ha den holdningen nå. For folk skal være såpass kompetente og rutinerte at de klarer å gjøre vurderingene selv.

(Spm)... så gode innkjøpsbeslutninger avhenger egentlig ganske mye av den kunnskapen folk innehar... per i dag?

Ja, det skulle jeg ville si...».

(Sitat 24 - informant 1).

Som vi ser av uttalelsene fra informant 1 i sitat 24 menes det at den tause kunnskapen hos de som fatter innkjøpsbeslutninger vil kunne bidra til å forbedre innkjøpsbeslutninger. Denne kunnskapen tror informanten nå i større grad er i FKS enn tidligere ved at ansatte med kort ansiennitet ikke lenger finnes etter de to nedbemanningsprosessene de har vært gjennom. De ansatte med mest erfaring er derimot igjen i bedriften. Disse erfaringene er med på å forme innkjøpers eksplisitte kunnskap som er enkel å lære videre til andre innkjøpere. Dersom dette stemmer, kan det virke som om ledelsens mål om å bevare kompetansen i bedriften vil kunne gi avkastning i form av forbedring i deres innkjøpsbeslutninger. Informant 1 var den informanten som var desidert tydeligst på det. At sunn fornuft og erfaring bør brukes fremfor overdrevet bruk av prosesser. I sitt første intervju var informant 1, som nevnt i metodekapittelet ikke aleine om å bli intervjuet. Informantens engelskspråklige kollega, informant 2, var også med, og var kun delvis enig i informant 1 sine uttalelser vedrørende prosesser fremfor sunn fornuft:

*«From the one perspective I'm agreeing with *informant 1* because it's expensive, but without the process you will have a chaos. So you will have to find a balance where it makes sense. Because at the end of the day FMC is the cooperation which has to earn the money for the shareholders...».*

(Sitat 25 - informant 2).

Selv om informant 2 i sitat 25 gir uttrykk for at han ikke er helt enig med informant 1, så tyder det på at det er en enighet mellom informantene om at prosessen er nødvendig, men at den må benyttes rett for ikke å være begrensende. Det er ikke hensikten at den skal være en påtvungen mal som ikke åpner for at de ansatte skal kunne ta beslutninger basert på opparbeidet kunnskap. Både informant 1 og 10 er veldig tydelige på dette. Også toppledelsen virker å være klar over begrensningene prosessbruk fører til.

*«Jeg hadde en samtale med *representant fra toppledelsen* for en måned siden på et lederutviklingskurs. Og da var h*n der og hadde foredrag... pratet litt en halvtime eller hva det var. Og h*n sa akkurat det samme. H*n er så jævlig lei av at folk gjemmer seg bak prosesser, og sier at "jeg kan ikke gjøre det, for prosessen sier at jeg ikke får gjøre det", men om det er det som er fornuftig å gjøre så har man lov til å gjøre det... prosessene skal hjelpe oss å gjøre rette beslutninger, men den skal ikke styre oss, for å si det sånn».*

(Sitat 26 - informant 1).

Selv om det representanten fra toppledelsen påpeker ikke er direkte rettet mot innkjøpsbeslutninger, er det likevel viktig at også de høyt oppe i organisasjonens hierarki er klar over dette for å underbygge en helhetskultur på tvers av funksjonene i verdikjeden. Slik vi oppfatter dette, viser det en vilje til endring nå som markedet er inne i en nedgangskonjunktur.

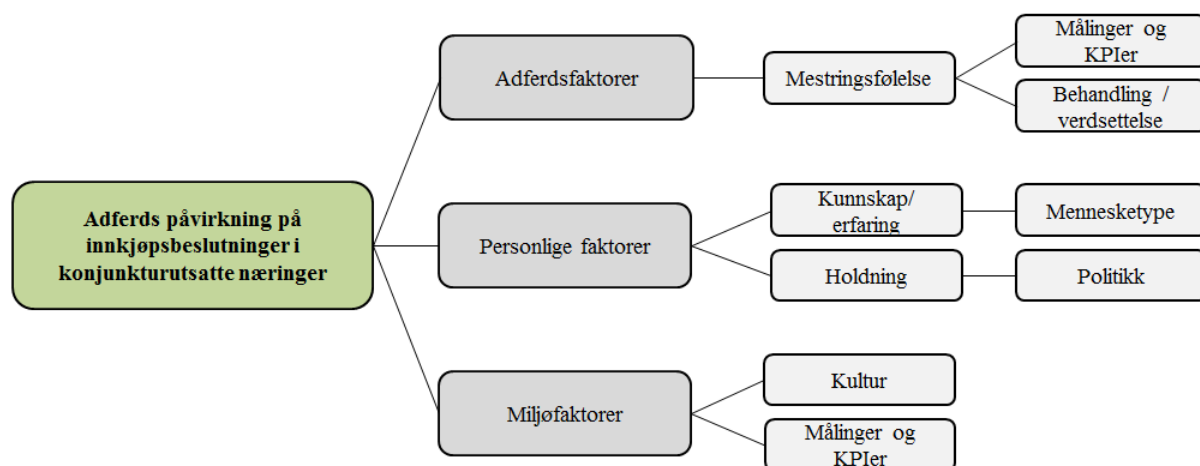
5.3.1 Oppsummering av kunnskaps påvirkning på innkjøpsbeslutninger

Da vi spurte informantene om hvordan kunnskap kan bidra til å forbedre innkjøpsbeslutninger, var fokuset mye rettet mot prosessene og hvordan disse tok bort behovet for kunnskap hos beslutningstaker. Det opplevdes at informantene mener beslutningene kan forbedre ved bruk av spesielt den sunne fornuften, men at det de foregående årene har vært et for stort fokus på å følge prosesser til minste detalj fremfor å benytte den kunnskapen de ansatte innehar. Det vises da til kunnskapen de har opparbeidet seg gjennom sin arbeidskarriere og sine relevante erfaringer i forhold til innkjøp. Prosessene har med andre ord vært hemmende for at kunnskap har hatt mulighet til å bidra i optimal grad til at innkjøpsbeslutningene kunne forbedres frem til i dag. Dette gir grunnlaget for å formulere følgende teoretiske proposisjon:

Kunnskap bidrar til forbedring av innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer som legger til rette for at innkjøpers tause kunnskap skal kunne benyttes, og ikke kun den eksplisitte. Dette gjøres ved å benytte prosesser som støtte i beslutningsarbeidet fremfor som ufravikelige maler.

5.3 Adferds påvirkning på innkjøpsbeslutninger

Adferd er en av de tre faktorene vi på bakgrunn av vår litteraturgjennomgang har valgt å undersøke hvordan påvirker innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer. Som datainnsamlingen har vist er adferd på mange måter et begrep som påvirkes av ulike faktorer. Ved å benytte Banduras tre-inndeling fra teorien av faktorer som påvirker menneskelig adferd, har vi fordelt de funnene som dataene har vist langs disse tre. Dette er vist i figur 10.



Figur 10 - Oppsummerte funn over faktorer som påvirker menneskelig adferd i innkjøpsbeslutninger.

Det kan argumenteres at noen av underfaktorene kunne vært koblet til flere av Banduras hovedinndelinger i figur 10, men de er i figuren fordelt ut ifra sitatenes natur og slik vi som forskere har analysert de. Videre vil de ulike faktorene belyses med sitater og kommentarer underveis for å belyse det tredje underspørsmålet for avhandlingen: «*Hvordan påvirker adferd innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer?*».

Adferdsfaktorer

Adferden en innkjøper utøver i sin stilling påvirkes i stor grad av den nytteverdien han/hun opplever i sitt arbeid viser våre funn. Føles arbeidet meningsfylt og at arbeidet de gjør utgjør en forskjell vil det ytes en bedre innsats i å fatte bedre beslutninger. Dette fordi innkjøpere da vil ha en større motivasjon for å søke informasjon som ikke er tilgjengelig eller tilegne seg kunnskap de føler er mangelvare. Dette belyses i sitatene under.

«... jeg tenker at hvis vi hadde vært flinkere til å ikke måle, på en del sånne greier, og heller skape eierskap og entusiasme og begeistring for jobben fordi man føler at man bidrar til noe viktig og noe stort så tror jeg vi hadde fått en mer entusiastisk gjeng med innkjøpere som hadde levert bedre resultater».

(Sitat 27 – informant 10).

«... det er hvis man klarer å selge de KPIene som noe annet, at man ikke fokuserer på tallene men hva de egentlig betyr da, evnen til å være en pålitelig partner til å bidra i andres

suksess. Så føler folk at det blir mer verdifullt... da får du et annet sett med resultater, men det fokuset har vi ikke».

(Sitat 28 – informant 10).

Som sitatene peker på så er KPIer noe som direkte påvirker mestringsfølelsen til innkjøperne. Som sitat 11 tidligere i kapittelet pekte på er det slik at *det som måles er det som blir gjort*. Hadde målingene hatt en mening, eller vært skiftet ut med det å føle eierskap til jobben som gjøres, ville det skapt bedre resultat hevder informant 10 i sitat 27 og 28 over. De store nedbemanningsprosessene vil ha en sterk innvirkning på hvordan innkjøpere, og de ansatte for øvrig, føler seg behandlet av sin arbeidsgiver. Dette har en direkte virkning på hvilken nytteverdi innkjøper føler i sin jobb.

«(Spm) ...det med adferd...ofte så er jo den formet av både kunnskaper og erfaringer, hva mener du former innkjøperne per i dag, er det det at erfaringer, nå sitter det jo flest her med god erfaringer i og med det har vært såpass mange nedbemanninger, men føler du det har en innvirkning på evne til å ta gode beslutninger?

... helt klart. Når du sier nedbemanninger også, så påvirker jo det adferden til de som er igjen. Og hvert fall hvis det er en prosess som oppleves urettferdig så påvirker jo det også viljen til å ønske å bidra... fordi du må finne ut hva som er de rette triggerne for å få folk til å tenke riktig. Og tenke konstruktivt... og det har vi en lang vei å gå, for det er ikke noe ledelsen normalt tenker på i det daglige. Så du må ha motiverte ansatte for å ha fremgang. Det hjelper ikke at man sitter i en ledergruppe og tar all verdens avgjørelser om man ikke klarer å få med seg sine ansatte».

(Sitat 29 – informant 8).

Som sitatet over påpeker må alle dra i samme retning for å nå bedriftens strategiske mål og tilpasse bedriften til de hyppige svingningene som kommer i konjunkturutsatte næringer. Det er derfor helt essensielt å motivere og få innkjøperne til å føle de bidrar til organisasjonens ytelse, for at de skal skape bedre resultater for bedriften gjennom sine innkjøpsbeslutninger. Adferden innkjøper utøver styres ikke kun av faktorer bedriften har en innvirkning på, men også personlige faktorer som innkjøper ene og alene rår over. Dette bringer oss til den neste inndelingen av våre funn relatert til adferd: personlige faktorer.

Personlige faktorer

I våre funn har det i denne kategorien vist seg å være sunn fornuft og holdninger som påvirker adferden i størst grad. Funnene har også vist at informasjonen innkjøper mottar kan overføres til verdifull kunnskap dersom kvaliteten på informasjonen er høy og tilgjengelig i beslutningsøyeblikket. Funnene relatert til hvordan informasjon og kunnskap påvirker innkjøpsbeslutninger, som gjennomgått i kapittel 5.1 og 5.2, er derfor nært knyttet til adferden en innkjøper utøver. De neste sitatene vil derfor fokusere på nye funn ut over dette knyttet til mennesketype og politikk.

«... også er det en dimensjon som handler om person da. Dette her med hva slags mennesketype du er... som egentlig også går på behaviour. Men noen mennesker de liker det kjente og kjære, ikke sant, du faller inn i et mønster. Vi er jo litt sånn alle sammen... mens andre de klarer aldri å få ro på seg, og vil alltid utforske og er alltid nysgjerrige og vil alltid prøve noe nytt. Og det er det igjen å finne balansen og ikke bli så satt at du glemmer at det finnes andre fordeler, men ikke så innovativ at du aldri får kontinuitet. Så litt den der mennesketyper hvor drevet du er da.. hvor interessert du er i å hele tiden monitorer din egen balanse, tenker jeg kanskje er litt sånn fjerde dimensjon. Fordi at du trenger erfaring, du vil ha preferance, du trenger informasjon, det handler veldig mye om den siste overbyggende mennesketyper tror jeg da».

(Sitat 30 – informant 10).

Som dette sitatet viser er mennesketype nært knyttet til hvilke kunnskap et individ innehar. Risikosøkende personer er ofte de som søker nye utfordringer som ofte er nært assosiert med en bratt læringskurve. Personer som unnviker risiko derimot liker det kjente og kjære, og kan derfor ofte ha en noe flatere læringskurve. Dette kan tolkes der hen at innkjøpere som søker utfordringer tilegner seg mer kunnskap, og i mange tilfeller er bedre rustet til å se fordeler og ulemper ved ulike innkjøpsbeslutninger. De innkjøperne som liker gjentakende arbeid har kanskje ikke samme evne til å ta gode beslutninger ut over eget arbeidsområde eller standardbestillinger.

«... det med think – act – environment, og det kan man relatere til alt man gjør her, men også alt som skjer i politikk, privatliv også videre, så hvis du tenker bare på det med flyktingedebatten og uroen rundt asylmottak også videre. Så er jo det rundt aksjonene, hvis noen går ut å gjør noe ekstremt så setter jo det på en måte et miljø, som igjen vokser, som påvirker en tenkning, som igjen drar ytterligere aksjoner. Så det med den sirkelen her er

veldig god, og den kan du relatere til...igjen KPIer, alt mulig. For hvis du får en tanke, du får blod på tann, du begynner å brenne for noe, går kanskje litt for langt inn i det. Plutselig gjør du noe, som kanskje er godt, eller ikke fullt så godt. Så påvirker det miljøet du er i...».

(Sitat 31 – informant 8).

Think-act-environment syklusen som informant 8 snakker om ble vist til oss i intervjuet som en figur vi har forsøkt å gjengi i figur 11. Den foreslår at de tanker og handlinger som utøves av innkjøper, får en direkte følge for det miljøet som opereres i. Dette viser også faren med dårlige holdninger i et miljø på arbeidsplassen, og hvordan dette fort får ringvirkninger. En innkjøper som har en holdning om at manglende informasjon og lav informasjonskvalitet fører til at de ikke får gjort noe god jobb, vil potensielt kunne påvirke sine kollegaer til å tenke lignende tanker. Adferd er derfor noe som må bygges rundt et fellesskap og en følelse av at alle bidrar like mye til fellesskapet. Bare på den måten kan ønsket adferd hos innkjøper formes fra arbeidsgivers side.



Figur 11 - Think - Act – Environment modell

Det informant 8 henviste til i sitat 31 var personalpolitikk som også er svært i fokus nå som følge av nedbemanningsprosessen case-bedriften er inne i. Også sitat 30 viste at holdninger og politikk er noe som henger tett sammen. Antall innkjøpere i case-bedriften var før konjunkturedgangen mer enn tre ganger så mange. Nedbemanningsprosessen kan på bakgrunn av dette virke å ha rammet innkjøpsfunksjonen kraftig, noe selvfølgelig fører til en dårligere holdning i sitt arbeid, slik sitat 29 kan tolkes.

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet har vi forsøkt å fordele faktorer som påvirker ut ifra naturen av sitatene. Likevel er det naturlig at flere av faktorene har en sammenheng, som kunne vært ytterligere undersøkt dersom tidsaspektet hadde vært lengre for denne avhandlingen. En av disse sammenhengene er kultur og politikk.

Miljøfaktorer

Kultur er noe alle har. Individuer, familier, stammer og bedrifter. Case-bedriften opererer internasjonalt, noe som innebærer at de har operasjonsfasiliteter over hele kloden. Dette byr selvfølgelig på kulturforskjeller som også innvirker på beslutninger. Som tidligere nevnt er kunnskap noe som former en innkjøpers adferd. En informant påpekte nettopp dette. Ulike kulturer har ulike forventninger til hvilke kunnskap en innkjøper skal sitte inne med.

«... vi har, som en del av innkjøpsfaget, og det her er også en av de tingene som det er kulturforskjeller, hva forventer vi at en innkjøper er i stand til å gjøre, hva er de gode på i vår region, kontra hva er de gode på i Dunfermline, i Houston og andre steder. Men vi forventer jo av de som kjøper veldig mye til lager at de gjør en analyse av hva som har gått ut av lager de siste tolv måneder... også at de tar opp spørsmålet "jeg ser det her ligger et behov på ti, men de siste tolv månedene har vi brukt femhundre. Hvorfor kjøper vi ti? Hvorfor kan vi ikke justere og kjøpe det store volumet?". Vi forventer jo at den diskusjonen kommer opp, som en del av det vi er vant med å gjøre her (i Norge). Men den diskusjonen kommer ikke opp når vi flytter det globalt. For de er ikke vant til å gjøre det».

(Sitat 32 – informant 10).

Dette viser at kulturen innkjøper er en del av påvirker hvordan de gjennomfører innkjøpsbeslutninger, og hvordan beslutningsprosessen er satt opp. Det er ingen tvil om at dette får konsekvenser, ikke bare for kostnadene for innkjøpte komponenter og moduler, men også for den langsiktige kapitalbindingen i selskapet. Det er derfor viktig å legge til rette for en kultur hvor det kan læres av andre regioner og avdelinger. For å underbygge dette vil ofte bedriftens evne til å legge til rette for en kultur hvor innkjøper kan utvikle egne kunnskaper, og har lov til å prøve og feile, påvirke innkjøpsbeslutninger igjennom de KPIer og målingene som gjøres. Den mest kjente KPIen i case-bedriften er leverandørers leveransepålitelighet (OTD), og er noe innkjøp i stor grad måles på. Som vi så i kapittel 5.1 blir ikke en beslutning bedre enn de innspillene som gis. Dersom kvaliteten på målingene som gjøres er lav vil det også skapes et feil bilde på hvor godt bedriften presterer. Dette fører til at organisasjonskulturen potensielt bygges på feil grunnlag.

«Vi hamrer innkjøperne våre for å holde en del KPIer på plass, og da med all tydelighet ikke er så gode for resten av organisasjonen. Det blir en sånn strekk i feltet da som er veldig uheldig da».

(Sitat 33 – informant 10).

Det er derfor viktig å måle på riktig grunnlag, og fremme målingene som noe som skaper en kultur hvor kvalitet og samarbeid settes i fokus. Hvis det måles på feil grunnlag, vil ikke innkjøpsbeslutningene forbedres slik våre funn kan tolkes til. Da vil kulturen bedriften bygger kun være at de skal være gode på papiret, men den faktiske sannhet er en helt annen. Dette er uheldig, særlig i konjunkturutsatte næringer, hvor markedet svinger raskt og evnen til å tilpasse seg ytre påvirkninger kan være avgjørende for en organisasjons videre eksistens.

5.4.1 Oppsummering av adferds påvirkning på innkjøpsbeslutninger

Gjennom studiet har det fremkommet flere momenter på hvilke faktorer som påvirker innkjøpers adferd i innkjøpsbeslutninger. Det har kommet klart frem at adferden formes av behovene som dekkes hos innkjøper. En stor utfordring i case-bedriften er nedbemanningsprosessen som ble igangsatt under arbeidet med denne avhandlingen. Den er med på å skape høy grad av usikkerhet, som fører til lav motivasjon og dedikasjon til jobben.

Funnene i denne avhandlingen indikerer at innkjøpers adferd i beslutningssituasjoner vil formes av egne persepsjoner og hva som gir størst vinning for en selv. Å tro at innkjøper i dag i enhver situasjon evner å ta den beslutningen som gagnar organisasjonen er å være blind for sannheten. Dette er nært knyttet til den lave informasjonskvaliteten som ofte tildeles innkjøper per i dag. Funnene har vist at informasjon innkjøper skal fatte beslutninger på enten er av lav kvalitet eller ikke tilgjengelig i beslutningsøyeblikket. Altså vil dette ha en negativ innvirkning på deres adferd skal en tro funnene presentert. Dette gir grunnlaget for å formulere følgende teoretiske proposisjon:

Adferd bidrar til forbedring av innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer gjennom å tilrettelegge for et trygt miljø som stimulerer til dedikasjon og eierskap i jobben. Dette gjøres ved å tenke langsiktig og forbedre evnen til å tilpasse seg markedet før nedgangskonjunkturen begynner.

6. Diskusjon og implikasjoner

I denne avsluttende delen av avhandlingen ønsker vi å diskutere hovedfunnene våre opp mot eksisterende forskning og litteratur. Det innebærer å besvare forskningsspørsmålet om hvordan innkjøpsbeslutningen kan forbedres i konjunkturutsatte næringer. Videre i kapitlet vil praktiske implikasjoner gjennomgås før vi foretar en kritisk analyse av studiet. Til slutt vil vi foreslå videre forskning som kan gjennomføres på feltet.

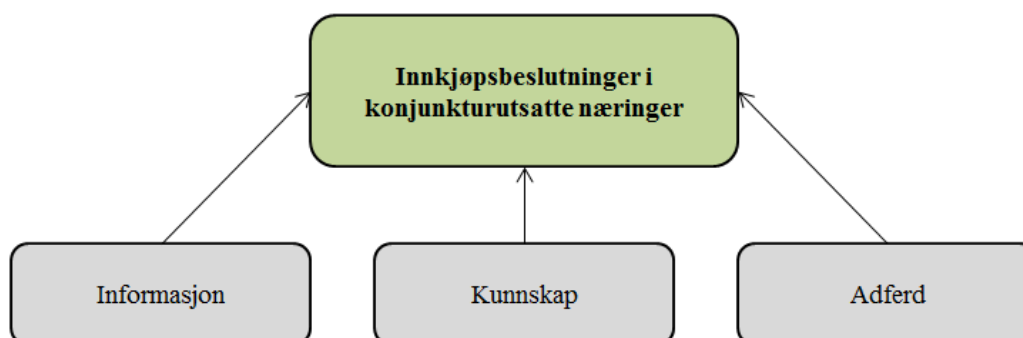
6.1 Drøfting av hovedfunn

Drøftingen skal først og fremst besvare vårt forskningsspørsmål:

«Hvordan forbedre innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer?»

For å kunne besvare forskningsspørsmålet innebærer det også å belyse hvordan de tre faktorene; informasjon, kunnskap og adferd påvirker innkjøpsbeslutninger slik figur 12 viser. Disse faktorene danner grunnlaget for de tre underspørsmålene som ble formulert basert på våre antakelser.

1. Hvordan påvirker informasjon innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer?
2. Hvordan påvirker kunnskap innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer?
3. Hvordan påvirker adferd innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer?



Figur 12 - Illustrasjon av underspørsmålenes relasjon til problemområde.

Det første hovedfunnet i case-studiet er at *«informasjon bidrar til forbedring av innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer gjennom høy informasjonskvalitet og informasjonstilgjengelighet. Dette forbedres ved å integrere innkjøp som en strategisk funksjon i verdikjeden og forbedre samarbeid og kommunikasjon på tvers av funksjoner»*.

Dette var også en antakelse som studiet var basert på, og belyser viktigheten av at informasjon må være tilgjengelig og være korrekt, for at det skal bidra til at innkjøper kan

forbedre sine innkjøpsbeslutninger. Noe også Michael Porter hevdet med sin Femkraftsmodell (Carr & Smeltzer, 1997).

Det er særlig to observasjoner som har vist seg å være viktige for å kunne besvare på hvilken måte informasjon påvirker innkjøpsbeslutninger i denne konteksten. Dette er i hvilken grad informasjonen innkjøper mottar er betimelig tilgjengelig og hvorvidt den gjengir virkelighetsbildet på beslutningstidspunktet. Dette er også noe teorien har påpekt som viktige faktorer, selv om teorien ikke spesifikt har sett på innkjøpsbeslutningen men er rettet mot organisatoriske beslutninger (Bryce (2011); Finkelstein (2009); Hook (1996)).

Den første observasjonen er *kvaliteten* på informasjonen innkjøper mottar. Det er tydelig at svingningene i markedet i stor grad påvirker hvorvidt informasjonen innkjøper mottar er korrekt. Med de store svingningene i konjunkturutsatte næringre er det tydelig at virksomheter sliter med å ha en effektiv kommunikasjonsflyt. En effektiv kommunikasjonsflyt skal sikre at informasjon innkjøper mottar oppdateres etter hvert som endringer viser seg. Det er rimelig å anta at kommunikasjonsflyten på tvers av funksjoner ville blitt betydelig forbedret ved økt integrering av innkjøpere i prosjektene. Teorien på den annen side hevder at perfekt informasjon, eller feilfri informasjon, ikke finnes (Hirshleifer & Riley (1992); Whittenmore & Yovits (1973); Yovits & Kleyle (1993)). Empirien viser at feilfri informasjon heller ikke er målet til innkjøper når det kommer til å forbedre innkjøpsbeslutninger. Målet er heller å motta den informasjonen som viser det mest oppdaterte bildet av reelle behov. Dette fordi feilfri informasjon er tilnærmet umulig i markeder som har hyppige svingninger. Et viktig arbeid som nå er i gang i case-bedriften for å lette arbeidet med behovsinformasjonen er standardisering av produktporteføljen. Dette er det også naturlig å anta er tilfelle på tvers av virksomheter i konjunkturutsatte næringer som nå presses til å foreta kostnadsbesparelser. På den måten får ikke feilinformasjon så store konsekvenser for bedriften videre da komponenter og moduler i større grad kan brukes på tvers av fremtidige prosjekter. Dette er en faktor som er med på å påvirke hvordan informasjon kan bidra til å forbedre innkjøpsbeslutninger, men som ikke er vist seg synlig i litteratursøket til denne avhandlingen. Dette er derfor noe vi anser som et viktig bidrag fra dette studiet.

Den andre observasjonen er at det ikke hjelper om kvaliteten på informasjonen er høy dersom den ikke er tilgjengelig for innkjøper på beslutningstidspunktet. Dette henger nært sammen med vår tredje antakelse om at innkjøpers adferd påvirker beslutninger, som er gjenstand for

diskusjon senere i kapittelet. Empirien har gitt klart uttrykk for at informasjonen innkjøper mottar ofte kommer sent, oppstykket eller stadig endres. I teorien er det også påpekt at for mye informasjon kan være like skadelig for innkjøpsbeslutningene som for lite (Giunipero et al., 1999). Dette er ikke noe vi fant i vår case-studiet, men dette kan henge sammen med de funnene som er gjort om at informasjonen ofte er utilgjengelig for innkjøper når den behøves, og at for store mengder informasjon sjelden er tilfelle for innkjøpsbeslutninger i disse næringene. Hvorvidt informasjonen er tilgjengelig på beslutningstidspunktet for innkjøper er også naturlig å anta henger sterkt sammen med svingningene i markedet. Med hyppige svingninger vanskeliggjøres det å skape nøyaktige markedsutsikter. Teorien har også påpekt at det i tilfeller med manglende eller utilsiktet feilinformasjon brukes en høy grad av sunn fornuft i innkjøpsbeslutninger (Giunipero et al., 1999). Dette bringer oss til vårt andre hovedfunn i studiet.

Det andre hovedfunnet er at «kunnskap bidrar til forbedring av innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer som legger til rette for at innkjøpers tause kunnskap skal kunne benyttes, og ikke kun den eksplisitte. Dette gjøres ved å benytte prosesser som støtte i beslutningsarbeidet fremfor som ufravikelige maler».

Dette funnet tar hovedsakelig for seg viktigheten av kunnskap som en bidragsyter for å fatte gode innkjøpsbeslutninger. Giunipero et al. (1999) har i vårt litteratursøk vist seg å være en av få forskere som har studert kunnskaps innvirkning på beslutningsprosessen innkjøpere gjennomgår. Deres empiriske funn peker på at innkjøpere benytter lik mengde av taus kunnskap og tilgjengelige data i beslutningene, og at innkjøpers sunne fornuft i mange tilfeller veier opp for manglende informasjon på beslutningstidspunktet. Selv om vårt studie ikke er kvantitativt og ikke kan si med sikkerhet at det brukes like mye taus kunnskap som eksplisitt i innkjøpsbeslutninger belyste flere informanter i kapittel 5.2 at det blir stadig viktigere å tenke selv. Dette som følge av det store fokuset på kostnadsbesparelser og effektivitet. Funnene i denne avhandlingen støtter derfor oppunder de funnene Giunipero et al. (1999) gjorde for om lag to tiår siden, men kan ikke komme med en kvantifiserbar fordeling av bruk av de to kunnskapstypene i vårt studie.

Brockmann & Anthony (2002) var to forskere som i sin forskning kom frem til en modell som viser at grad av kompleksitet på beslutninger påvirker hvor mye taus og eksplisitt kunnskap beslutningstaker bruker. Dette er ikke forskning som er gjort direkte på innkjøpsbeslutninger, men belyser et viktig poeng. Mer definerte problemer det skal fattes

beslutninger rundt, jo større mengde taus kunnskap tvinges beslutningstaker til å bruke. Dette er ikke helt motstridende til Giunipero et al. (1999) sin forskning, men kan heller tolkes å kompletterende til våre funn. Det er påpekt at det er ønskelig at den tause kunnskapen og de erfaringene innkjøper innehar skal kunne benyttes i større grad for å kunne forbedre innkjøpsbeslutningene. Likevel viser funnene at det i case-bedriften er begrenset på grunn av rigide prosesser som virker som ufravikelige maler. I case-bedriften har det blitt nevnt at det nå er en langt høyere grad modne og erfarne ansatte enn for 5 år siden. Det kan derfor tyde på at den rigide prosessen innkjøper følger i case-bedriften ikke er oppdatert etter hvert som organisasjonen har skiftet ut sine menneskelige ressurser. Funnene viser at det derfor er viktig å holde prosessene trutt med fokusskiftene som kommer i bedriften som følge av konjunkturutsvingningene. Bare ved å gjøre dette kan organisasjoner sikre at innkjøpere kan benytte sin tause kunnskap i beslutningsøyeblikket, og samtidig bygge opp en mestringfølelse hos innkjøper. Det er tross alt allment kjent at kunnskap er, og vil i fremtiden, bli en av de viktigste ressursene organisasjoner innehar. Dette belyses i sitatet fra Webber (1993) som også er presentert tidligere i avhandlingen:

«...knowledge is not just another resource alongside the traditional factors of production— labor, land, and capital. It is the only meaningful resource today».

Selv om våre funn til dels støtter opp under litteraturen på kunnskap i litteraturrammeverket til denne avhandlingen er det likevel ikke i overensstemmelse med tradisjonell ledelseslitteratur. Der hevdes det at de beste beslutningene fattes når de i størst grad baseres på formelle data og fakta (Agor, 1986). Likevel er det nyere teori, som Giunipero et al. (1999) som også har motbevist dette. Og det faktum at ledelseslitteratur omhandler organisatoriske beslutninger, gjør at det da er naturlig å anta at innkjøpsbeslutninger er av en egen kompleksitet som krever egen oppmerksomhet som også var noe av motivasjonen for å gjøre dette studiet. Funn har også vist at innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer kan forbedres ved å skape støttende prosesser, noe som ikke er vist i litteraturen.

Et annet viktig funn vi gjorde i denne avhandlingen var sammenhengen mellom informasjon og kunnskap. Denne er i mange tilfeller vanskelig å skille, slik Girard (2006) hevder. Men funnene i denne avhandlingen har tydeliggjort at kunnskapen prosjektene ofte innehar, om behov og framtidsutsikter, ikke alltid deles med innkjøperne på grunn av suboptimalisering. Derfor er det viktig for å kunne forbedre innkjøpsbeslutninger at innkjøperne i større grad integreres i prosjektene og inkluderes tidligere i verdikjeden. På den måten kan det legges til

rette for bedre kommunikasjon på tvers av funksjoner som vil føre til bedre informasjonskvalitet og -tilgjengelighet. Bare på denne måten kan innkjøperne øke deres erfaringer og bygge opp økt taus og eksplisitt kunnskap.

Det tredje hovedfunnet er at *«adferd bidrar til forbedring av innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer gjennom å tilrettelegge for et trygt miljø som stimulerer til dedikasjon og eierskap i jobben. Dette gjøres ved å tenke langsiktig og forbedre evnen til å tilpasse seg markedet før nedgangskonjunkturen begynner»*. Dette funnet legger stor vekt på at selve adferden til innkjøper ikke kan styres direkte, men at det derimot må legges til rette for gode omgivelser å fatte innkjøpsbeslutninger i. Dette er det uenigheter om i litteraturen. Våre funn stemmer overens med både Choo (1989), Finkelstein et al. (2009) og Wood & Bandura (1989) sin oppfatning om at omgivelsene er eneste måte å legge til rette for ønsket adferd i beslutninger i organisasjoner. Finkelstein et al. (2009) påpekte også at adferd er hovedgrunnen til at beslutninger blir dårlige, men at beslutningsomgivelsene og beslutningsprosessene ofte korrigerer denne virkningen. Dette er også støttet i våre funn ved at prosesser må bidra til å støtte kunnskapen innkjøper sitter inne med, samtidig som det i verdikjeden må legges til rette for en effektiv informasjons- og kommunikasjonsflyt.

Det ble tidlig påpekt at det på grunn av gjentatte nedbemanningsprosesser de siste årene, skapes lav motivasjon og lite eierskap til egen jobb hos innkjøperne. Dette på grunn av utryktheten det skaper i arbeidstakers hverdag. For å kunne forbedre innkjøpsbeslutninger er det derfor viktig å skape en trygg kultur hvor innkjøper føler de bidrar til noe stort. For å sikre dette må organisasjoner i konjunkturutsatte næringer tenke mer langsiktig og legge ned betydelige ressurser på framtidsutsikter slik at fokusskiftene i organisasjonene reduseres, til tross for at de ytre påvirkningene varierer. For å få til dette er informasjonstilgjengelighet og kvalitet svært viktig. Uten informasjon tilgjengelig eller delt, vil innkjøper i større grad føles ekskludert fra øvrige funksjoner i bedriften. På den måten vil også menneskets begrensede rasjonalitet og opportunistiske adferd spille inn. Derfor er det, som Wood & Bandura (1989) tidlig påpekte, helt nødvendig å tilfredsstillende menneskets grunnleggende behov for å skape en ønsket adferd. Og våre funn bidrar med å vise at et trygt arbeidsmiljø og integrering er nødvendige elementer for å sikre dette.

Swanson (2003) på den annen side drar paralleller mot kunnskap og hevder at ansattes adferd ikke vil kunne endres dersom ikke kunnskapen endres. Selv om våre funn ikke direkte viser til dette, er det naturlig å tolke noen av informantenes svar slik. Kunnskapen innkjøperne

innehar er i dag svært preget av lang fartstid i case-bedriften, noe som fører til at adferden som utøves gjenspeiler den kunnskapen innkjøper innehar. I fremtidige konjunkturoppganger vil det naturlig tilføres nye menneskelige ressurser som ikke innehar denne erfaringen. Da blir opplæring og videreformidling av den tause kunnskapen innkjøpere med lang fartstid i bedriften innehar viktig. Dette gjør at Swanson (2003) sine funn også kan sies delvis være støttet i våre funn, og dermed også være gjeldende i innkjøpsbeslutninger og ikke bare generelle organisatoriske beslutninger.

6.2 Oppsummering og konklusjon

Dette studiet er et eksempel på en kvalitativ case-studie om hvordan innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer kan forbedres. Studiet viser at dette kan gjøres ved å involvere innkjøpsfunksjonen i organisasjonens verdikjede for å sikre god informasjonsflyt på tvers av funksjoner. Dette fordrer at organisasjoner benytter prosesser for å støtte innkjøpers kunnskap og ikke for å erstatte den intellektuelle ressursen som finnes. Ved å ha prosesser som støtter innkjøpers kunnskap vil også opportunistisk adferd reduseres. Dette fordi innkjøper i større grad kan bruke sin tause kunnskap, og med det føle større eierskap til beslutningene som tas. Dette gjør det også lettere for innkjøper å følge med i fokusskift som skjer i virksomheten etter hvert som konjunktursvingningene spiller inn.

6.3 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Studiet bidrar til å bekrefte noe av den eksisterende teori som omhandler beslutningsteori i organisasjoner. Konteksten dette gjøres i denne avhandlingen er ny sett i lys av eksisterende litteratur på feltet, og anses derfor å være et viktig bidrag til fokuset rundt kostnadsbesparelser i konjunkturutsatte næringer idag. I tillegg bidrar studiet til noen nye innspill i form av forklarende faktorer, og på *hvilken måte* disse virker på innkjøpsbeslutninger. Selv om litteraturen har påpekt disse faktorene i organisatoriske beslutninger, er et viktig bidrag at de nå er sett på i innkjøpsbeslutninger som tas i i konjunkturutsatte næringer. Det kan derfor konkluderes med at de samme faktorene påvirker innkjøpsbeslutninger i denne konteksten, som de gjør i organisatoriske beslutninger ut ifra litteratur på feltet.

Studiens praktiske implikasjoner kan generelt antas å ha størst relevans for store virksomheter som opererer i konjunkturutsatte næringer. Dette fordi innkjøpsbeslutninger fattes på bakgrunn av et informasjonsgrunnlag under hyppig endring. I tillegg er det naturlig å anta at større virksomheter i konjunkturutsatte næringer vil kunne dra nytte av funnene i

dette studiet. Dette fordi de i hovedsak er berørt av den kraftige nedgangen i oljeprisen og har blitt tvunget til å foreta omstruktureringer og nedbemanninger de siste årene. Dette gjør at innkjøpere disse virksomhetene sitter igjen med i dag har lenger fartstid og flere erfaringer å legge til grunn når de fatter beslutninger. Gjennom større bevissthet på hvordan virksomheten kan tilrettelegge for å støtte oppunder innkjøpsbeslutninger, vil beslutningsadferden til en viss grad kunne styres. På den måten kan også innkjøpsfunksjonen bli den strategiske bidragsyteren litteraturen hevder den bør være for å kunne bidra til virksomhetens ytelse, og i disse tider bidra direkte til kostnadsbesparelser.

Det ble i case-bedriften påpekt at beslutningsprosessen innkjøp går imellom ser bra ut på papir, men at utførelsen er dårlig. Prosessen lar ikke innkjøperne bruke egne erfaringer og kunnskap i sine beslutninger idag. For å kunne rette opp dette har vi i denne avhandlingen funnet ut at virksomheten må skape en prosess som støtter og oppfordrer til bruk av egen kunnskap og erfaring i lang støtte grad enn den gjør i dag. Dette vil bidra til å skape motivasjon, begeistring og gjennom dette bidra til en ønsket beslutningsadferd fra innkjøperne.

Å endre på hvordan prosessen er lagt opp kan være vanskelig å gjennomføre, da det krever at hele organisasjonen er med på dette. Med bakgrunn i våre funn er som nevnt kunnskapsnivået i virksomheten mest sannsynlig høyere nå enn for noen år siden, og behovet for styrende prosesser kan derfor være svekket. I en motsatt situasjon av dagens, altså en oppgangskonjunktur, hvor det er mange nyansatte og mindre erfaring må det tas forbehold om at behovet for en streng prosess kan være større. Det er derfor viktig at beslutninger som tas vedrørende endringer gjøres i et langsiktig perspektiv.

Videre kan studiet bidra til å sette lys på organisatoriske momenter som kan fremme forbedring av innkjøpsbeslutninger om de håndteres riktig. Dette gjelder momenter som god kommunikasjonsflyt og deling av informasjon med høy kvalitet, som vil kunne bidra til økt kunnskap hos beslutningstakerne. Dette vil kunne ha effekt i form av økt mestringsfølelse og motivasjon. Denne studien har gitt et innblikk i innkjøpernes viktige rolle i en næring og kontekst som er lite omtalt i litteraturen. De store svingningene i markedssituasjonen gjør at omgivelsene til tider er langt mer utfordrende å forholde seg til både for ledelsen og andre ansatte.

6.4 Kritikk av studie og studiets begrensninger

I dette kapitlet vil vi se på hvilke grep vi kunne tatt for at forskningsprosessen og resultatet av dette studiet kunne blitt forbedret, samt påpeke hvilke begrensninger studiets funn har. En tidlig avgrensning vi gjorde var å fokusere på innkjøpsbeslutningen fremfor innkjøpsfunksjonen. Dette basert på empirien som viste at dette var en tydelig utfordring i konjunkturutsatte næringer. I etterkant av studiet ser vi at det også kunne vært hensiktsmessig og sett på hvordan innkjøpsfunksjonen som helhet kunne vært effektivisert med større samhandling med andre funksjoner i bedriften. Dette kunne bidratt til at et større teorigrunnlag ble tilgjengelig, og ville videreført det Kraljik (1983) tidlig påpekte; få bedrifter i dag har råd til å behandle innkjøp som en separat funksjon men må integrere den som en del av verdikjeden.

Vårt teoretiske rammeverk er dannet på bakgrunn av utnytting av den iterative forskningsprosessen. Vi har sikret vi har skrevet teori om det empirien har vist, for på den måten å komme med implikasjoner fra studiet. I etterkant ser vi at begrepet kunnskap til fordel kunne ha vært byttet ut med kompetanse. Dette tror vi kunne bidratt til at et større antall informanter hadde uttalt seg om dets påvirkning på innkjøpsbeslutninger. Dette er koblet mot vår antakelse om at kompetanse som begrep er noe mer positivt ladet enn kunnskap når det snakkes om beslutninger i en tid med nedbemanning i case-bedriften.

Til slutt vil vi påpeke studiets begrensninger som en følge av valg av enkelt-case som forskningsstrategi. Det ble i kapittel 3.7.1 påpekt at enkelt-case har en rekke svakheter, men også noen styrker. Vi har under hele arbeidet vektlagt styrkene ved detaljerte og dype beskrivelser av fenomenet. Ved kun å benytte FKS som case-bedrift har vi funn som enkelt kan overføres til bedrifter innen samme konjunkturutsatte næring, men kan likevel ikke med sikkerhet si de kan overføres til andre konjunkturutsatte næringer som for eksempel den maritime næringen. Det er derfor en begrensning i studiet at vi ikke har kunne se etter likheter på tvers av næringer slik opprinnelig plan var med to case-bedrifter. Likevel føler vi avhandlingen kommer med et forskningsmessig bidrag om et emne som har vist seg lite omtalt i litteraturen. Det er likevel ingen tvil om at emne kan utforskes ytterligere i senere forskning. Det er tema for neste kapittel.

6.5 Videre forskning

Selv om vi har fokusert på hvordan tre faktorer påvirker innkjøpsbeslutninger er det tydelig det finnes en rekke andre faktorer som også påvirker innkjøpsbeslutninger. Dette har både

empirien og teorigjennomgangen til denne avhandlingen vist. Et forslag til videre forskning er derfor å foreta et bredere studie som søker å identifisere alle faktorer som påvirker en innkjøpsbeslutning i denne konteksten. På den måten vil det kunne skapes et mer helhetlig bilde over hvilke faktorer organisasjoner må ta hensyn til i det kontinuerlige arbeidet med å forbedre innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer. Dette kan også gjennomføres ved en kvantitativ studie. På den måten kan funnene i større grad generaliseres og dermed være gjeldende for et større antall virksomheter.

Som påpekt i kapittel 3.4.2 og 6.4 var innledende planer å gjennomføre studiet ved flere case-bedrifter for å ha støtte mulighet til å overføre funnene. Som følge av at vi ikke lyktes med å komme i kontakt med den ene case-bedriften i tide for datainnsamling ble studiet derfor gjort om til enkelt-case. Det kunne derfor vært interessant å gjennomføre studiet i et fler-case studie. Som resultat vil det da kunne foretas kryss-case analyse, og dermed kunne belyse hvorvidt funnene fra denne avhandlingen også gjelder i andre virksomheter, og ikke kun i olje- og gass næringen.

Til sist vil vi også påpeke at det kan være hensiktsmessig å replisere studiet for andre forskere. Dette som følge av at vi har hatt kjennskap til bedriften og mange av informantene før avhandlingsarbeidet startet. Dette kan ha påvirket vår tolkning av dataene da vi utilsiktet kan ha hatt en subjektiv holdning til intervjuobjektene og informasjonen de gav. Dette kan ha påvirket både positivt og negativt i oppgaven basert på vår holdning til case-bedriften.

6.6 Avslutning

Det er mye som gjenstår å forstås rundt begrepet innkjøpsbeslutning. Fokus på hvordan de kan forbedres i virksomheter i konjunkturutsatte næringer antas å ha stor verdi, særlig i endringsutsatte markeder. Ved å besvare spørsmålet: «*Hvordan forbedre innkjøpsbeslutninger i konjunkturutsatte næringer?*» vil virksomheter i disse næringene lettere tilpasse beslutningene i innkjøp i takt med de ytre påvirkningene. På den måten kan virksomheten lettere snu når markedet snur, og på den måten ha raskere endringsfart enn sine konkurrenter. Noe som blir stadig viktigere i tøffere konkurransemiljøer hvor svingningene kommer hyppigere, og da særlig i konjunkturutsatte næringer.

Kildehenvisninger

Aarø, J. T., 2014. E24. [Internett]

Available at: <http://e24.no/makro-og-politikk/ssb-saa-mye-vil-en-svakere-oljepris-svekke-norsk-oekonomi/23349279>

[Funnet 1 Mai 2016].

Agor, W. H., 1986. The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions. *Organizational Dynamics*, pp. 5-29.

Allen, D., 2011. Information Behavior and Decision Making in Time-Constrained Practis: A Dual-Processing Perspective. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(11), pp. 2165-2181.

Andersen, S. S., 2013. *Casestudier - Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Arazy, O. & Kopak, R., 2011. On the Measurability of Information Quality. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(1), pp. 89-99.

Arnold, J. T., Chapman, S. N. & Clive, L. M., 2012. *Introduction to Materials Management*. Boston: Pearson.

Bailey, K. & Grancis, M., 2008. Managing information flows for improvement value chain performance. *International Journal of Production Economics*, 111(1), pp. 2-12.

Ballou, D., Madnick, S. & Wang, R., 2003. Special Section: Assuring Information Quality. *Journal of Management Information Systems*, 20(3), pp. 9-11.

Barney, J. B., 2011. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4 red. New Jersey : Pearson Education Inc..

Bragg, S. M., 2010. *Cost Reduction Analysis: Tools and Strategies*. Chichester: John Wiley & Sons.

Bratvold, R. B. & Begg, S. H., 2009. *Making Good Decisions*. 1st red. Richardson: Society of Petroleum Engineers.

Brockmann, E. N. & Anthony, W. P., 2002. Tacit Knowledge and Strategic Decision Making. *Group & Organization Management*, pp. 436-455.

Brown, C. B. & Elms, D. G., 2014. Engineering decisions: Information, knowledge and understanding. *Structural Safety*, Volum 52, pp. 66-77.

Bryce, J., 2011. Good decisions need good data. *Australian Nursing Journal*, 19(2), p. 21.

Brynhildsvoll, I., 2015. *Prinsipper for bedre innkjøp*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bunn, M. D. & Clopton, S. W., 1993. Patterns of Information Source Use Across Industrial Purchase Situations. *Decision Sciences*, 24(2), pp. 457-478.

- Carr, A. S. & Smeltzer, L. R., 1997. An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, pp. 199-207.
- Carter, J. R. & Narasimhan, R., 1996. Is Purchasing Really Strategic. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(1), pp. 20-28.
- Choo, C. W., 1996. The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), pp. 329-340.
- Creswell, J. W., 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design - Choosing Among Five Approaches*. 2nd edition red. California: SAGE Publications Inc..
- Creswell, J. W., 2013. *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th edition red. California: SAGE Publications.
- Davenport, T. H. & Prusak, L., 2013. *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dawkins, R. & Dawkins, M., 1973. Decisions and the Uncertainty of Behaviour. *Behaviour*, 45(1), pp. 83-103.
- Dubois, A. & Gadde, L.-E., 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), pp. 553-560.
- Dudey, T. & Todd, P. M., 2001. Making Good Decisions with Minimal Information: Simultaneous and Sequential Choice. *Journal of Bioeconomics*, 3(2), pp. 195-215.
- Dyer, G. W. J. & Wilkins, A. L., 1991. Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), pp. 613-619.
- Dyer, J. S. et al., 1992. Multiple Criteria Decision Making, Multiattribute Utility Theory: The Next Ten Years. *Management Science*, 38(5), pp. 645-654.
- Eisenhardt, K., 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Fearon, H. E., Dobler, D. W. & Killen, K. H., 1992. *The Purchasing Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Finkelstein, S., Whitehead, J. & Campbell, A., 2009. Why good leaders make bad decisions. *Harvard Business Review*, 87(2), pp. 60-66.
- Flyvbjerg, B., 2006. Five Misunderstandings about Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), pp. 219-245.
- FMC Technologies Inc. , 2015. *Subsea Business Process Management System*. [Internet] Available at: <http://kbg1hubqw01.net.fmcti.com/EasternRegion/?oid=8e8c2562-5b97-4b65-899a-46f07b84ab5e> [Funnet 25 April 2016].

- Fox, C., 1983. *Information and Misinformation: An Investigation of the Notions of Information, Misinformation, Informing, and Misinforming*. 1st red. s.l.:Praeger.
- Freud, S., 1922. The unconscious. *The journal of nervous and mental disease*, 56(3), pp. 291-294.
- Garnes, Å., 2009. Prosjektledelse og usikkerhet. *Magma - tidsskrift for økonomi og ledelse*, 12(6), pp. 53-61.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M. & Kumar, N., 2006. Make, buy or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), pp. 519-543.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B., 2008. What passes as a rigorous case study?. *Strategic Management Journal*, 19 September, pp. 1465-1474.
- Gil, M. A. & Jain, P., 2013. The Effects of Perfect and Sample Information on Fuzzy Utilities in Decision-Making. *Cornell University Press*, 26th March, pp. 126-133.
- Girard, J. P., 2006. Where is the knowledge we have lost in managers?. *Journal of Knowledge Management*, 10(6), pp. 22-38.
- Giunipero, L., Dawley, D. & Anthony, W. P., 1999. The Impact of Tacit Knowledge on Purchasing Decisions. *Journal of Supply Chain Management*, 35(1), pp. 42-49.
- Gong, Q., Yang, Y. & Wang, S., 2014. Information and decision-making delays in MRP, KANBAN, and CONWIP. *Int. J. Production Economics*, Volum 156, pp. 208-213.
- Grampp, W. D., 1948. Adam Smith and the Economic Man. *Journal of Political Economy*, 56(4), pp. 315-336.
- Grenness, T., 2012. *Hvordan kan du vite om noe er sant?*. 2 red. s.l.:Cappelen Damm.
- Grigorak, M. & Shkvar, O., 2011. A logistic approach for description of decision-making process. *Aviation*, 15(1), pp. 21-24.
- Gulbrandsen, B., Sandvik, K. & Haugland, S. A., 2009. Antecedents of vertical integration: Transaction cost economics and resource-based explanations. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Volum 15, pp. 89-109.
- Guzman, G., 2009. What is practical knowledge?. *Journal of knowledge management*, 13(4), pp. 86-98.
- Hammersley, M. & Traianou, A., 2012. *Ethics in qualitative research*. 1st red. London: SAGE Publications Ltd.
- Hansen, A. L., Leiknes, S. & Myran, V., 2014. *Bacheloroppgave: FMC Kongsberg Subsea AS, Kongsberg : Høgskolen i Buskerud og Vestfold*.
- Hirshleifer, J. & Riley, J. G., 1992. *The analytics of uncertainty and information*. 1st red. Cambridge: University Press.

- Hook, G. E. R., 1996. Decisions Are Only as Good as the Information Considered. *Environmental Health Perspectives* , 104(2), pp. 130-130.
- Jiayin, M., 1997. Information: Definition, origin and evolution. *The Journal of General Evolution*, pp. 357-367.
- Jones, G., 2010. *Organizational Theory, Design and Change*. 6th edition red. New Jersey : Pearson Education, Inc. .
- Kotler, P., 2005. *Markedsføringsledelse*. 3 red. s.l.:Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kraljik, P., 1983. Purchasing must become Supply management. *Harvard Business Review*, pp. 109-117.
- Krugman, P., 1994. Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), pp. 28-44.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lee, C. C. & Yang, J., 2000. Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19(9), pp. 783-794.
- Lee, H. L., So, K. C. & Tang, C. S., 2000. The Value of Information Sharing in a Two-Level Supply Chain. *Management Science*, 46(5), pp. 626-643.
- Lorentzen, M., 2014. E24. [Internett]
Available at: <http://e24.no/energi/statoil/statoil-topp-om-standardisering-min-trapp-til-himmelen/22755286>
[Funnet 03 Mai 2016].
- Losee, R. M., 1997. A Discipline Independent Definition of Information. *Journal of the American society for information science*, Vol(3), pp. 254-269.
- Luciano, F., 2010. *Information*. Oxford: Oxford University Press.
- McKenzie, J., van Winkelen, C. & Grewal, S., 2011. Developing organisational decision-making capability: a knowledge manager's guide. *Journal of Knowledge Management* , 15(3), pp. 403-421.
- Miles, M. B., Huberman, M. A. & Saldaña, J., 2014. *Qualitative Data Analysis: a method sourcebook*. 3. utgave red. California: SAGE Publications, Inc..
- Mishra, J., Allen, D. & Pearman, A., 2015. Information Seeking, Use, and Decision Making. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 66(4), pp. 662-673.
- Mulhall, A., 2002. In the field: notes on observation in qualitative research. *Journal of Advanced Nursing* , 41(3), pp. 306-313.
- Nilsen, T. & Braadland, M., 2014. EPC som kontraktstrategi i offshore-prosjekter. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, pp. 47-51.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nylehn, B., 1999. *Organisasjon og ledelse: en innføring*. Oslo: Kolle forlag.
- Overskeid, G., 2007. Looking for Skinner and Finding Freud. *American Psychologist*, 62(6), pp. 590-595.
- Paterson, B. L., Bottorff, J. L. & Hewat, R., 2003. Blending Observational Methods: Possibilities, Strategies, and Challenges. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(1), pp. 1-19.
- Quale, M., 2005. *Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities*. London: Idea Group Inc..
- Ramstad, E. K., 2016. *Laagendalsposten*. [Internett]
Available at: <http://www.laagendalsposten.no/kongsberg/oljebransjen/fmc/provde-a-unnganedbemanning/s/5-64-170348>
[Funnet 7 April 2016].
- Riege, A. M., 2003. Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase". *Qualitative Market Research*, 6(2), pp. 75-86.
- Ringdal, K., 2013. *Enhet og mangfold*. 3 red. s.l.:Fagbokforlaget .
- Russo, E. J. & Schoemaker, P. J., 1992. Managing Overconfidence. *Sloan Management Review*, 33(2), pp. 7-17.
- Saldaña, J., 2015. *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. 3rd edition red. Arizona: Sage.
- Savin-Baden, M. & Major, C. H., 2013. *Qualitative Research: the essential guide to theory and practice*. Oxon: Routledge.
- Schiffer, M. B., 1999. *Material Life of Human Beings: Artifacts, Behavior and Communication*. London: Routledge.
- Simon, H. A., 1956. Rational Choice and the Structure of the Environment. *Psychological Review*, 63(2), pp. 129-138.
- Simon, H. A., 1957. *Models of Man: Social and Rational - Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. 1st red. New York: John Wiley and Sons.
- Singh, K. D., 2015. Creating Your Own Qualitative Research Approach: Selecting, Integrating and Operationalizing Philosophy, Methodology and Methods. *The Journal of Business Perspective*, 19(2), pp. 132-146.
- Skibo, J. M., Walker, W. H. & Nielsen, A. E., 2002. *Expanding Archaeology*. Utah: University of Utah Press.

- Solberg, C. A., 1998. Globalisering og Norges konkurransevne. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, p. 12.
- Sols, A., 2014. *Systems Engineering: Theory and Practice*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Store Norske Leksikon, 2014. *Store Norske Leksikon*. [Internett]
Available at: <https://snl.no/konjunktur>
[Funnet 23 April 2016].
- Strauss, A. L. & Corbin, J., 1990. *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques..* Newbury Park, CA: Sage.
- Stvilia, B., Twidale, M. B., Smith, L. C. & Gasser, L., 2008. Information quality work organization in wikipedia. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(6), pp. 983-1001.
- Sundberg, J. D., 2016. *E24*. [Internett]
Available at: <http://e24.no/energi/oljebremesen/fmc-direktoer-etter-nedbemanningsvarsel-en-av-medisinene-vi-maa-ta/23653493>
[Funnet 07 Mars 2016].
- Swanson, R. A., 2003. Decision Premises and their Implications for Developing Decision-Making Expertise. *Advances in Developing Human Resources*, 5(4), pp. 378-392.
- Thagaard, T., 2013. *Systematikk og innlevelse*. 4. utgave red. Bergen: Fagbokforlaget.
- van Weele, A. J., 2010. *Purchasing and Supply Chain Management*. 2nd red. Andover: Cengage Learning.
- Vosgraff, S. K., 2015. *Hegnar*. [Internett]
Available at: <http://www.dn.no/nyheter/energi/2016/03/09/1856/Olje/50000-oljefeller-forsvinner>
[Funnet 4 April 2016].
- Wanke, P. F. & Zinn, W., 2004. Strategic logistics decision making. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34(6), pp. 466-478.
- Waters, D., 2003. *Inventory Control and Management*. Chichester: Wiley.
- Webber, A. M., 1993. What's So New About the New Economy?. *Harvard Business Review*.
- Whiteman, N., 2012. *Undoing Ethics*. 1st red. s.l.:Springer US.
- Whittenmore, B. J. & Yovits, M. C., 1973. A generalized conceptual development for the analysis and flow of information. *Journal of American Society for Information Science*, 24(3), pp. 221-231.
- Williamson, O. E., 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law & Economics*, 22(2), pp. 233-261.
- Williamson, O. E., 1985. *Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Williamson, O. E., 1998. Transaction Cost Economics: How it Works; Where it is header**. *De economist*, 146(1), pp. 23-58.

Wood, R. & Bandura, A., 1989. Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), pp. 361-384.

Yin, R. K., 1994. *Case study resarch - Design and Methods*. 5th red. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc..

Yin, R. K., 2014. *Case Study Research - Design and Methods*. 5 red. California : SAGE publications, Inc. .

Yovits, M. C. & Kleye, R. M., 1993. The Average Decision Maker and Its Properties Utilizing the Generalized Information System Model. *Journal of the american society for information science*, 44(6), pp. 352-363.

Vedlegg

Vedlegg A – Kort oppsummerte litteraturmatriser over hovedartikler

Vedlegg B – Prosjektavtaler med FMC Kongsberg Subsea AS (FKS)

Vedlegg C – Samtykkeerklæring

Vedlegg D – Intervjuguide rev. A

Vedlegg E – Intervjuguide rev. B

Vedlegg F – Intervjuguide for oppfølgingsintervjuer

Vedlegg G – Kodingen i NVivo

Vedlegg H – Meldeskjema fra NSD

Vedlegg I – Illustrasjon av FKS' innkjøpsprosess

Vedlegg J – Oppsummering av resultater

Vedlegg A - Kort oppsummerte litteraturmatriser over hovedartikler

Eksterne faktorer	Litteratur	Hovedfunn
Informasjon	Lee et al. (2000)	Informasjonsdeling i verdikjeden er verdifull for både leverandør og produsent. Produsent kan ved god informasjonsdeling redusere lagerkostnader og andre kostnader.
	Hook (1996)	Legger vekt på viktigheten av nøyaktig informasjon for å fatte gode beslutninger, men påpeker også at beslutninger ofte fattes basert på følelser fordi nødvendig informasjon ikke alltid er tilgjengelig i beslutningsøyeblikket. Dette gjør at beslutningen blir av lik karakter som informasjonen tilgjengelig.
	Bunn & Clopton (1993)	Informasjonsmengde og hvilken informasjonskilde som benyttes når beslutninger tas varierer med den oppfattede viktigheten av det aktuelle innkjøpet. Også forhandlingsadferd før beslutninger fattes påvirkes av mengden og kvaliteten på den tilgjengelige informasjonen.
	Yovits & Kleyle (1993)	Støtter opp om at informasjon reduserer usikkerhet i visse beslutninger, og at informasjon generelt er data av verdi i beslutningstaking.
	Allen (2011); Mishra et al. (2015)	Informasjon benyttes ofte ikke til å redusere usikkerhet før beslutninger tas, men post-hoc for å rettferdiggjøre beslutninger.
Beslutnings-omgivelser	Choo (1996)	Konkluderer med at organisasjoner må benytte informasjonen tilgjengelig i selskapet og i omgivelsene for å utarbeide mål og generere kunnskap hos sine ansatte som fører til god beslutningskultur. Han konkluderer med at organisasjonens beslutninger formes av den begrensede rasjonaliteten til den ansatte, beslutningsomgivelsene og prosessene beslutningene fattes i.
	Finkelstein et al. (2009)	Studie gikk ut på å finne ut hvorfor ledere fattet dårlige beslutninger. Konklusjon var at det i flest tilfeller var dårlig vurderingsevne hos lederen som var årsaken, men at i mange av disse tilfellene var selve beslutningsprosessen gang som sørget for å rette opp denne feilen ved kvalitetssikring. Dette underbygger vårt resonnement ved at prosessen i seg selv er laget av mennesker, og adferd er dermed med på å forme beslutningsomgivelsene.

Interne faktorer	Litteratur	Hovedfunn
Adferd	Wood & Bandura (1989)	Definerer adferd som læring gjennom observasjon. Ved å benytte denne definisjonen på adferd kom de frem til at adferden mennesket utøver i en organisasjon er styrt av gjensidig påvirkning mellom de tre variablene: personlige faktorer, eksterne miljøfaktorer og adferdsfaktorer.
	Choo (1996)	Legger stor vekt på ansatte som begrenset rasjonelle, og at mennesket aldri kan være perfekt rasjonelt selv om det forutsettes at organisasjoner er rasjonelle. Han påpeker også at organisasjoner må legge til rette for gode beslutningsomgivelser for å kunne styre den ansattes begrensede rasjonalitet i ønsket retning i beslutninger.
	Swanson (2003)	Motsetningen til Choo (1996) sin mening om at organisasjoner styrer adferd igjennom omgivelsene i organisasjonen. Swanson hevder at ansatte kan fatte bedre beslutninger ved å avlære sin mentale modell og tilegne seg en ny mental modell. Swanson mener den mentale modellen til mennesket består av menneskets kunnskap, erfaring, verdier, bias og tro. Swanson mener dermed at organisasjoner kun kan endre en ansatt sin adferd i beslutningssituasjoner ved å bidra med ny kunnskap og erfaring og tilegne de nye verdier og holdninger.
Kunnskap	Girard (2006)	Selv om artikkelen tar for seg forholdet mellom kunnskapstap og ledertype i organisasjoner, er den relevant for denne studien i form av deres operasjonalisering av kunnskap sett fra et organisatorisk syn. De hevder at data er informasjon og at informasjon kan transformeres til kunnskap via en firestegs C-prosess. Et av deres viktigste bidrag, i relasjon til denne avhandlingen, er deres <i>knowledge pyramid</i> som tydeliggjør hvilke faktorer kunnskap bygger på.
	Giunipero et al. (1999)	Har med empirisk støtte vist at innkjøpere i innkjøpsbeslutninger bruker like mye av sin tause kunnskap, eller sunne fornuft, som eksplisitt kunnskap i form av informasjon og formelle fakta tilgjengelig på beslutningstidspunktet. I tillegg hevdet innkjøpere som var med i studien at de brukte sunn fornuft som en erstatter i tilfeller hvor det var dårlig eller manglende informasjon tilgjengelig på beslutningstidspunktet.

Vedlegg B – Prosjektavtaler med FMC Kongsberg Subsea AS (FKS)



FMC Kongsberg Subsea AS
P. O. Box 1012
NO-3601 Kongsberg, Norway
Org.No.: NO 986 051 678 MVA
Bank: Den Norske Bank 7050 05 42010

Tel.: +47 32 70 67 00

Andre Langrin Hansen
8776

FMC: mkt

Dato: 19.01.2016

AVTALE OM PROSJEKTØPPGAVE

Vi tilbyr deg herved samarbeid om Masteroppgave, ved avdeling 1110-Financial Analysis & Business Planning ved FMC Kongsberg Subsea AS.

Det vil ikke bli utbetalt lønn.

Start: 14.1.2016
Varighet: 2.5.2016


Opggavens tema: «Methods to reduce capital employed in the oil- and gas industry».
(1) Hvilke kostnadsdrivere påvirker i størst grad den totale kostnaden av å produsere i ordrestyrte virksomheter?
(2) Hvorfor oppstår høye produksjonskostnader i ordrestyrte virksomheter?
(3) Hvordan kan ordrestyrte bedrifter best håndtere sine kostnadsdrivere for å oppnå kostnadsreduksjon og økt lønnsomhet?

Arbeidsted: Kongsberg

Kontaktperson: Manager Financial Analysis; Hege Kullerud
Telefon: 32 70 51 83

Dersom du aksepterer denne avtalen, ber vi deg returnere en signert kopi til HR-avdelingen innen én uke. Vennligst også signer og returner *Declaration of Confidentiality, Code of Business Conduct og Security Responsibilities* samt utfylt *Template Personalia* som vedlagt.

Med hilsen
FMC-Kongsberg Subsea AS


Anita Bakker
HR Manager

Tilbudet aksepteres:

Signatur: Andre L. Hansen Dato: 20/1-2016

Veronica Myran
8267

FMC: mkt

Dato: 19.01.2016

AVTALE OM PROSJEKTOPPGAVE

Vi tilbyr deg herved samarbeid om Masteroppgave, ved avdeling 1110-Financial Analysis & Business Planning ved FMC Kongsberg Subsea AS.

Det vil ikke bli utbetalt lønn.

Start: 14.1.2016

Varighet: 2.5.2016

Opgavens tema: «Methods to reduce capital employed in the oil- and gas industry».

(1) Hvilke kostnadsdrivere påvirker i størst grad den totale kostnaden av å produsere i ordrestyrte virksomheter?


(2) Hvorfor oppstår høye produksjonskostnader i ordrestyrte virksomheter?

(3) Hvordan kan ordrestyrte bedrifter best håndtere sine kostnadsdrivere for å oppnå kostnadsreduksjon og økt lønnsomhet?

Arbeidsted: Kongsberg

Kontaktperson: Manager Financial Analysis; Hege Kullerud
Telefon: 32 70 51 83

Dersom du aksepterer denne avtalen, ber vi deg returnere en signert kopi til HR-avdelingen innen én uke. Vennligst også signer og returner *Declaration of Confidentiality, Code of Business Conduct og Security Responsibilities* samt utfyllt *Template Personalia* som vedlagt.

Med hilsen
FMC Kongsberg Subsea AS
Anita Bakker
HR Manager

Tilbudet aksepteres:

Signatur: Veronica Myran Dato: 19.01.2016

Vedlegg C – Samtykkeerklæring

Forespørsel om intervjudeltakelse i forbindelse med forskningsarbeid

Som en del av vårt masterstudie i industriell økonomi ved Høgskolen i Sørøst-Norge, skal vi fra januar 2016 til mai 2016 jobbe med ferdigstilling av vår masteravhandling. I denne forbindelse ønsker vi å gjennomføre en empirisk studie ved to bedrifter fra Kongsberg industrien.

Problemstillingen vi søker å adressere gjennom studien er:

Hvordan kan innkjøpsbeslutninger settes i system i ordredrevne virksomheter, og hvilke barrierer finnes som hindrer dette?

For å besvare dette forskningsspørsmålet vil vi gjennomføre en kvalitativ case-studie ved FMC Kongsberg Subsea AS og Kongsberg Maritime. Datainnsamlingsmetoden vi primært vil benytte oss av er individuelle intervjuer, hvor fokuset vil ligge på den ansattes kunnskap rundt sin stilling i virksomheten. Spørsmålene vil omhandle hvilke faktorer som kan hindre eller støtter oppunder gode innkjøpsbeslutninger i ordredrevne organisasjoner.

Intervjuene vil bli gjennomført individuelt, hvor det vil være en eller to intervjuere til stede. Intervjuene er tenkt å vare ca. 30-45 minutter, og dokumenteres gjennom lydopptak og notater underveis. Intervjuene blir anonymisert slik at enkeltpersoner ikke kan gjenkjenne seg i den ferdigstilte avhandlingen. Lydopptakene vil bli slettet etter endt ferdigstilling og vurdering medio juni 2016. Alle persondata vil behandles på en forskningsetisk ansvarlig måte, hvor kun prosjektgruppen og veileder vil ha tilgang til personopplysningene.

Å delta i disse intervjuene er helt frivillig, og du som informant kan selv velge å trekke deg på hvilke som helst tidspunkt uten å oppgi noen grunn. Velger du dette vil all informasjon knyttet til deg som person bli slettet umiddelbart.

Dersom du sier deg villig til å delta i undersøkelsen bes du om å signere samtykkeerklæringen under.

Dersom du har spørsmål vedrørende studien kan du når som helst kontakte oss på: andre.hansen@hotmail.com, eller telefon 98024138. veronica.myran@hotmail.com, eller telefon 94113986.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om studie og er villig til å delta i det overnevnte forskningsarbeidet:

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg D – Intervjuguide rev. A

Intervjuguide

Formalia

Prosjekt	
Dato	
Tid	
Sted	
Intervjuobjekt	
Stilling	
Organisasjon	

Samtykkeerklæringen (vedlegg X til hoveddokumentet) gjennomgås og signeres.

Intervjuobjektet gis en kort innføring i bakgrunnen for studien og dens innhold, og blir informert om at vi ønsker at intervjuobjektet skal holde fokus på sin egen organisasjon.

Innledende spørsmål

1. Gjør kort rede for din utdanning og arbeidserfaring.
2. Gjør kort rede for din funksjon i organisasjonen og dine arbeidsoppgaver?
 - a. Relatert til anskaffelsesprosessen.

Fokusering rundt fenomenet

1. Kan du fortelle litt om hvordan beslutning for anskaffelse foretas i dag?
 - a. Modeller? Prosesser? Rutiner?
2. Hvordan opplever du eksisterende prosesser for beslutning om innkjøp/anskaffelse?
3. Hvilke kriterier tas i betraktning når det tas en beslutning om anskaffelse?
4. Hvilke kriterier og elementer mener du mangler i anskaffelsesbeslutninger?
5. Har du identifisert andre områder i anskaffelsesprosessen som kan bidra til bedre beslutningstaking?
6. Er det noe du mener kan hindre implementering av beslutningsmodeller?
 - a. Hva med annen endring i anskaffelsesprosessen?
7. Hva er din oppfattelse av rammeavtaler med leverandører?
 - a. Er de begrensende? Kostnadsbesparende?
 - b. På hvilken måte begrenser rammeavtaler innkjøpsprosessen og innkjøpsalternativene?

Oppsummering og avslutning

Nevne hovedfunn – har jeg forstått det intervjuobjektet har sagt korrekt?

Spørre om det er noe intervjuobjektet vil legge til – forslag til personer vi bør intervju?

Takke for informasjon og tiden.

Vedlegg E – Intervjuguide rev. B

Intervjuguide

Formalia

Prosjekt	
Dato	
Tid	
Sted	
Intervjuobjekt	
Stilling	
Organisasjon	

Samtykkeerklæringen (vedlegg X til hoveddokumentet) gjennomgås og signeres.

Intervjuobjektet gis en kort innføring i bakgrunnen for studien og dens innhold, og blir informert om at vi ønsker at intervjuobjektet skal holde fokus på sin egen organisasjon.

Innledende spørsmål

3. Gjør kort rede for din utdanning og arbeidserfaring.
4. Gjør kort rede for din funksjon i organisasjonen og dine arbeidsoppgaver?
 - a. Relatert til innkjøpsprosessen.

Fokusering rundt fenomenet

8. Føler du at innkjøpsprosessene fungerer bra i dag?
 - a. Hvordan foregår selve beslutningen?
9. Hvilke faktorer støtter eller hindrer gode innkjøpsbeslutninger innen ordredrevne virksomheter?
 - a. Hvordan kan disse faktorene settes i system?
 - b. Er det noe du mener kan hindre etablering av et slikt system?
10. Har du identifisert andre områder/elementer i innkjøpsprosessen som kan bidra til ønskede beslutninger?

Oppsummering og avslutning

Nevne hovedfunn – har jeg forstått det intervjuobjektet har sagt korrekt?

Spørre om det er noe intervjuobjektet vil legge til – forslag til personer vi bør intervju?

Takke for informasjon og tiden.

Vedlegg F – Intervjuguide for oppfølgingsintervjuer

Intervjuguide for oppfølgingsintervjuer

Formalia

Prosjekt	
Dato	
Tid	
Sted	
Intervjuobjekt	
Stilling	
Organisasjon	

Minner om at samtykkeerklæringen signert i første intervju gjelder om ikke informant ønsker annet.

Intervjuobjektet gis en kort innføring i bakgrunnen for oppfølgingsintervjuene.

Lydopptaker startes.

Spørsmålsdel

1. Hva mener du må til for å fatte gode innkjøpsbeslutninger?
(gode = fremtidsrettede og av høyest mulig nytteverdi for organisasjonen)
2. Kan, og eventuelt hvordan, kan tidlig involvering av innkjøpsfunksjonen i verdikjeden bidra til at gode innkjøpsbeslutninger tas?
3. Hvordan er informasjonstilgangen for innkjøpere?
 - a. Får innkjøper den informasjonen de trenger for å fatte gode beslutninger?
 - b. Hvilke informasjon mangler, evt hvorfor er den ikke tilgjengelig for innkjøper?
4. Hvordan oppleves adferden til innkjøperne i dag?
 - a. Hvilke faktorer former den i størst grad? Holdning? Innstilling? Kunnskap? Erfaring? Annet?

Oppsummering og avslutning

Nevne hovedfunn – har jeg forstått det intervjuobjektet har sagt korrekt?

Spørre om det er noe intervjuobjektet vil legge til?

Takke for informasjon og tiden intervjuobjekt har satt av til å bidra i studie.

Vedlegg G – Kodingen i NVivo 11

Masteravhandling.nvp - NVivo Pro

FILE HOME CREATE DATA ANALYZE QUERY EXPLORE LAYOUT VIEW

Go Refresh Workspace

Open Properties Edit

Clipboard

Format Paragraph Styles

Find Now Clear

Advanced Find

Insert Replace Delete

Find

ABC Spelling Proofing

Look for

Search in

Nodes

Nodes

Adferd

Adferdsfaktorer

Miljøfaktorer

Personlige faktorer

Informasjon

Kommunikasjon

Måling og oppfølging

Prognoser

Standardisering

Kunnskap

Erfaringer

Prosess hemmer

Sunn fornuft

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Adferd	0	0	17.04.2016 10:17	ALH	17.04.2016 10:47	ALH
Adferdsfaktorer	0	0	17.04.2016 10:18	ALH	17.04.2016 10:18	ALH
Miljøfaktorer	0	0	17.04.2016 10:18	ALH	17.04.2016 10:18	ALH
Personlige faktorer	0	0	17.04.2016 10:18	ALH	17.04.2016 10:18	ALH
Informasjon	6	6	17.04.2016 08:35	ALH	17.04.2016 10:52	ALH
Kommunikasjon	4	4	17.04.2016 08:36	ALH	17.04.2016 10:49	ALH
Måling og oppfølging	3	3	17.04.2016 08:36	ALH	17.04.2016 09:29	ALH
Prognoser	4	4	17.04.2016 08:36	ALH	17.04.2016 09:33	ALH
Standardisering	7	7	17.04.2016 08:36	ALH	17.04.2016 09:41	ALH
Kunnskap	0	0	17.04.2016 09:48	ALH	17.04.2016 10:12	ALH
Erfaringer	1	1	17.04.2016 09:53	ALH	17.04.2016 10:04	ALH
Prosess hemmer	3	3	17.04.2016 09:53	ALH	17.04.2016 10:11	ALH
Sunn fornuft	1	1	17.04.2016 09:53	ALH	17.04.2016 10:02	ALH

Sources

Nodes

Classifications

Collections

Queries

Reports

Maps

Folders

Vedlegg H – Meldeskjema fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr: 985 321 884

Fahad Awaleh

Institutt for industriell økonomi (Kongsberg) Høgskolen i Buskerud og Vestfold

Postboks 235

3603 KONGSBERG

Vår dato: 11.02.2016

Vår ref: 46597 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.01.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

46597	<i>Aktiviteter i ordrestyrte virksomheters verdikjede og deres innvirkning på kapitalbinding</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Sørøst-Norge, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Fahad Awaleh</i>
<i>Student</i>	<i>Veronica Myran</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

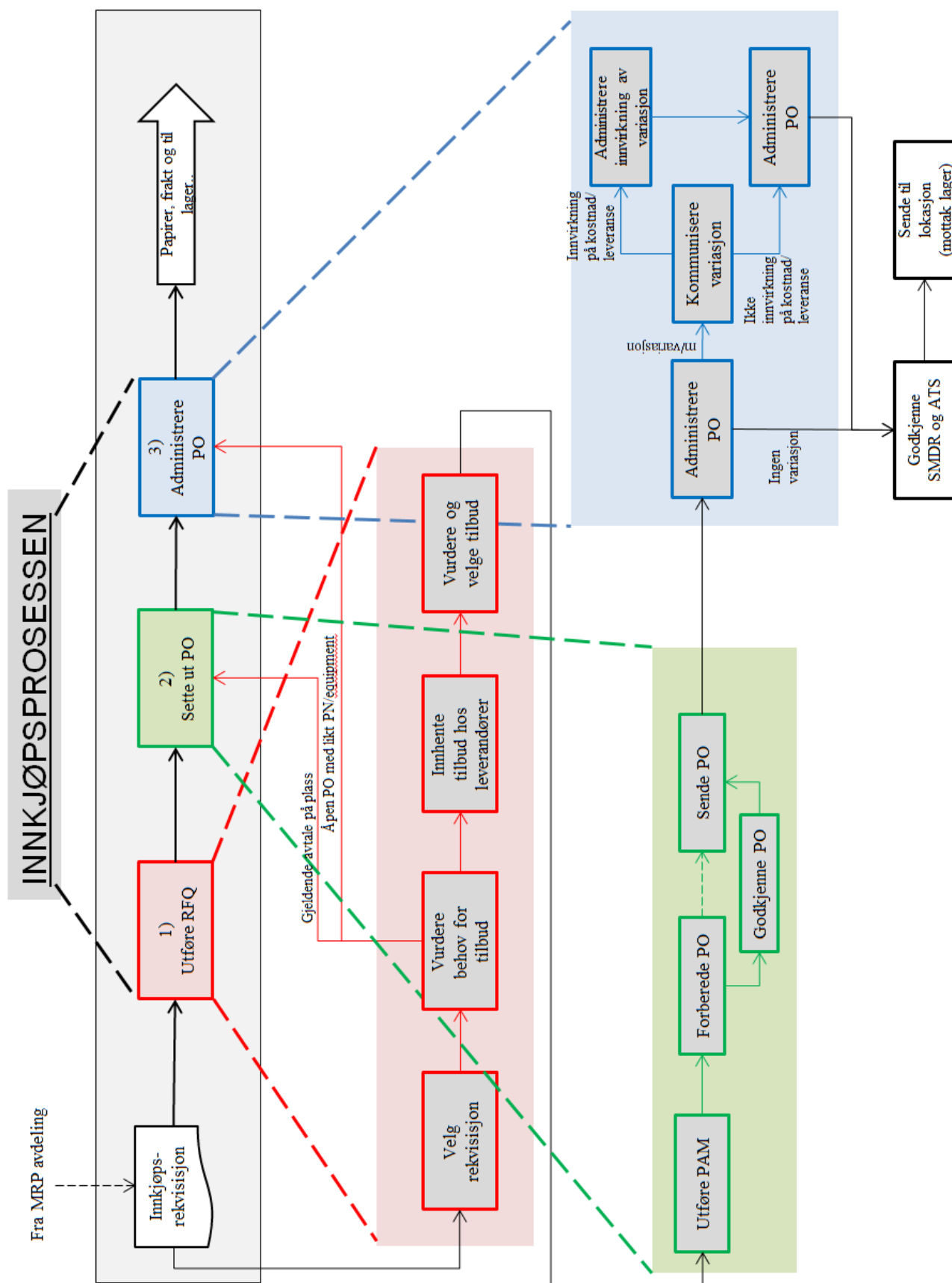
Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Hanne Johansen-Pekovic tlf. 55 58 31 18

Vedlegg I – Illustrasjon av FKS' innkjøpsprosess



Vedlegg J – Oppsummering av resultater

