

## **Førord**

Denne masteravhandlingen i studiet Master Of Science med spesialiseringsretning i markedsføring, er avslutningen på mitt fem år lange studie på Trondheim Økonomiske Høgskole, med først Bachelor- og så Mastergrad. Avhandlingen er basert på kurset Industriell Markedsføring, som jeg hadde i høsten 2007 som en del av min mastergrad. Oppgaven er gjennomført i samarbeid med Veidekke Entreprenør AS, avdeling Lillehammer og fem bedrifter som de har en bedriftsrelasjon til. De fem bedriftene er Fakkeltgården AS, Nermo AS, as Malermestrene, Oppland Mur og Flis AS og Skogvang Installasjon AS.

Oppgaven ble påbegynt våren 2008 og det har vært en spennende, krevende og lærerik prosess. Jeg vil gjerne takke min veileder Espen Gressetvold for meget nyttige råd og retningsanvisning når det trengtes som mest. Jeg vil også takke min kontaktperson i Veidekke Stian Kopstad for all hjelp. En stor takk til alle de bedriftene som deltok i denne avhandlingen. Jeg vil til slutt takke min samboer, for å ha utvist stor tålmodighet med meg gjennom hele denne prosessen.

Trondheim, mai 2009

.....  
Øyvind Kopstad

**Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.**

## Sammendrag

Bedriftsrelasjoner er en del av en bedrifts hverdag. Ingen bedrift kan klare seg alene, så bruken og håndteringen av disse relasjonene for å oppnå konkurransefordeler, er derfor viktig. Særlig i disse tider hvor finanskrisen regjerer. I denne oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i Veidekke, avdeling Lillehammer, som er en bedrift i bygg- og anleggsbransjen, og fem av dens relasjoner til andre bedrifter. Jeg vil med oppgaven forstå hvorfor bedriften handler som den gjør, i et holistisk perspektiv i en bransje som utad er preget av anbud og konkurranse.

Min problemstilling ble derfor: ”*Hvordan benytter en bedrift i bygg- og anleggsbransjen seg av bedriftsrelasjoner for å oppnå positive effekter?*”

Fra problemstillingen utviklet jeg tre forskningsspørsmål på bakgrunn av en teorimodell utviklet av Ford, Gadde, Håkansson og Snehota. Modellen ser på tre faktorer for å beskrive hvordan en bedrift benytter seg av et nettverk av relasjoner, basert på perspektiv, bruk og effekt av relasjonen. Jeg har valgt å bruke et casesdesign og en kvalitativ empiriinnsamling, i form av intervju av hver av de fem relasjonene fra to sider. På denne måten får jeg kartlagt hvordan Veidekke, avdeling Lillehammer benytter sine nettverk av relasjoner.

Oppgaven presenterer fire hovedfunn som forklarer hvordan en bedrift i bygg- og anleggsbransjen benytter bedriftsrelasjoner til å oppnå positive effekter. *Første funn* er at Veidekkes perspektiv på relasjoner handler om hvordan de ser størrelsesmessige potensialet i relasjonen. Relasjonen skal lønne seg enten i form av relasjonsfordeler eller mulighet for nye jobber. *Andre funn* er at det er kunden som sitter på de nye jobbene og derfor også makten. Leverandøren i forholdet ønsker derfor en best mulig relasjon for å øke sjansen for gjenkjøp. *Tredje funn* er at Veidekke bruker en blanding av konkurranse og relasjon til å oppnå pris og effektivitetsfordeler ved konkurranse og de fordeler som relasjoner gir. Veidekke tilpasser seg derfor forskjellige bedrifter ulikt, ved å kommunisere, bruke kontrakt, og opparbeide tillit. *Det fjerde funnet* er at de positive effektene relasjonene til Veidekke gir, er tilgang på aktører, effektivitetsfordeler, læring, utvikling og bruk av ressurser, og utførelse av aktivitetsendringer. Denne oppgaven vil belyse alt dette og mer, mer detaljert.

## **Abstract**

Business relationships are a part of a companies everyday life. No company can succeed on it's own. To handle and use these relationships to achieve competitive advantage, is therefore very important. Especially during the resent financial crisis that we are in. In this paper I have researched Veidekke division in Lillehammer. A company in the building and construction industry and five company's they have a relationship to. My goal with this paper is to understand why the company acts the way it does, in a holistic perspective. This in a industry seemingly characterized by competitive bidding and strong competition.

From this my research question arose: “ *How does a company in the building- and construction industry use it's business relationships to achieve positive effects?*”

From my research question I developed 3 supplementary research questions on the basis of a theory model developed by Ford, Gadde, Håkansson and Snehota. The model describes how a company can use a network of relationships. Based on the perspective, the use and the effect of the relationship. Through a casesdesign and a qualitative collecting of empirical data, in the form of interview with each of the five relationships from both sides. I was able to map how Veidekkes division in Lillehammer uses its relationships.

The paper presents four main finds that explains how a company in the building- and construction industry uses business relationships to achieve positive effects. The first find is that Veidekkes perspective concerns how they view the size and potential in the relationship. The relationship has to be beneficial either by presenting relationship advantages, or the potential for new jobs. The second find is that it is the customer who has the jobs and therefore also the power. And the supplier in the relationships wants a best possible relationship with the customer to increase the possibility of getting new jobs. The third finding is that Veidekke uses a combination of competition and relationships to achieve efficiency and prize advantages with competition and the advantages that relationships presents. Veidekke adapts differently to different company's. They do this by communicating, using the contract and gaining trust. The forth find is that the positive effects of Veidekkes relationships gives them access to new actors, efficiency advantages, learning, development and use of resources and changes in who performs an activity. This paper will discuss all this and more in more detail.

## Innholdsfortegnelse

1. Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2 Problemstilling .....	1
1.3 Teoribakgrunn .....	2
1.4 Empirivalg .....	2
1.5 Avgrensning .....	3
1.6 Hovedmodellen .....	3
<i>DEL 1, KAPITTEL 2: TEORI OG TEORIMODELL</i> .....	5
2. Teori og Teorimodell .....	6
2.1 Generell teori .....	6
2.1.1 IMP group .....	6
2.1.2 Interaksjonsmodellen .....	7
2.1.3 Industriell markedsføring .....	8
2.2 Teorimodellen .....	10
2.2.1 Nettverksperspektiv .....	11
2.2.2 Nettverksbruk .....	12
2.2.3 Nettverkseffekter .....	13
2.2.4 Fra Nettverksperspektiv til dyadeperspektiv .....	14
2.3 Perspektiv .....	15
2.3.1 Nettverk .....	15
2.3.2 Nettverksparadoksene .....	15
2.3.3 Relasjon .....	17
2.3.4 Makt- og avhengighetsteori .....	18
2.4 Bruk .....	19
2.4.1 Bedriftsrelasjoners karakteristika .....	20
2.4.2 Relasjon som styringsform .....	21
2.4.3 Faser i relasjonen .....	22
2.4.4 Kommunikasjon .....	23
2.4.5 Kontrakt .....	24
2.4.6 Tilpassning .....	25
2.4.6.1 Kunde tilpassning .....	26
2.4.6.2 Leverandør tilpassning .....	26
2.4.7 Tillit .....	27
2.5 Effekt .....	29
2.5.1 ARA modellen .....	29
2.5.1.1 Effekt på aktør .....	30
2.5.1.2 Effekt på ressurs .....	30
2.5.1.3 Effekt på aktivitet .....	31
2.6 Forsknings spørsmål .....	31
2.7 Oppsummering av teorien .....	32
<i>DEL 1, KAPITTEL 3: METODE OG VITENSKAPSTEORI</i> .....	33
3. Metode og Vitenskapsteori .....	34
3.1 Vitenskapsteori .....	35
3.2 Problemstilling .....	37
3.3 Valg av design .....	37
3.4 Tilnærming .....	38
3.5 Datainnsamling .....	38
3.5.1 Personlig Intervju .....	38

3.5.2 Telefonintervju .....	39
3.6 Utarbeiding av intervjuguide .....	40
3.7 Utvalg av enheter .....	40
3.9 Validitet og reliabilitet .....	41
3.9.1 Validitet .....	41
3.9.2 Reliabilitet .....	42
3.10 Oppsummering .....	43
<i>DEL 1, KAPITTEL 4: EMPIRI</i> .....	44
4. Empiri .....	45
4.1 Veidekke ASA .....	45
4.2 Kundene .....	47
4.2.1 Fakkeltgården AS .....	47
4.2.1.1 Veidekkes beskrivelse av relasjonen .....	49
4.2.2 Neramo AS .....	51
4.2.2.1 Veidekkes beskrivelse av relasjonen .....	52
4.3 Leverandører .....	54
4.3.1 AS Malermestrene .....	54
4.3.1.1 Veidekkes beskrivelse av relasjonen .....	56
4.3.2 Oppland Mur og Flis AS .....	58
4.3.2.1 Veidekkes beskrivelse av relasjonen .....	59
4.3.3 Skogvang Installasjon AS .....	61
4.3.3.1 Veidekkes beskrivelse av relasjonen .....	62
<i>DEL 2, KAPITTEL 5: ANALYSE</i> .....	64
5. Analyse .....	65
5.1 F1: Hvilke perspektiv har bedriften på relasjoner og nettverk? .....	66
5.2 F2: Hvordan bruker bedriften relasjonene? .....	68
5.3 F3: Hvilke effekter gir relasjonene til bedriften? .....	73
<i>DEL 2, KAPITTEL 6: KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER</i> .....	75
6. Konklusjon og Implikasjoner .....	76
6.1 Teoretiske implikasjoner .....	78
6.2 Praktiske implikasjoner .....	78
6.3 Videre forskning .....	79
Litteraturliste .....	80
Vedleggsoversikt .....	I

## Figurliste

Figur 1: Inndeling av oppgaven .....	4
Figur 2: Interaksjonsmodellen (Håkansson 1982) .....	8
Figur 3: Forskjeller på Tradisjonell og Industriell markedsføring .....	9
Figur 4: Teorimodell .....	11
Figur 5: Utleddet teorimodell .....	14
Figur 6: Generelle nettverks karakteristikk (Ford et al. 2003) .....	16
Figur 7: Faser i utviklingen av tillit .....	28
Figur 8: Anvendelse av ARA modellen .....	31
Figur 9: Oppsummering på anvendelse av teori .....	32
Figur 10: Sammenhengen mellom empiri, data og metode .....	35
Figur 11: Positivism og hermeneutikk (Nyeng 2004) .....	36
Figur 12: Veidekkes kunde- og leverandørperspektiv (Vedlegg 2) .....	66

## **1. Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

Valg av tema og fagområde har vært klart siden høsten 2007. Gjennom kurset industriell markedsføring ble jeg gjort kjent med nettverksteori og relasjonsteori, noe jeg syntes var meget interessant. Jeg ønsket derfor å lære mer om disse teoriene. Gjennom oppgaven har jeg som mål å analysere og forstå teoriene på en helhetlig og strukturert måte samt å bruke nettverksperspektiv på en bedrift og forstå hvordan den opererer.

Valg av bedriften Veidekke kom naturligsiden jeg hadde en kontaktperson som jobber som anleggsleder i Veidekke. Dette gir innpass både i bedriften og i bransjen, og letter tilgangen på informasjon. Veidekke opererer i bygg- og anleggsbransjen, en bransje som utad virker preget av et konkurranseperspektiv med markedsmekanismer, konkurranseutsetting, kontrakter og anbud. Byggebransjen er meget interessant da de jobber både opp mot det offentlige og private markedet. Etter initielle undersøkelser fant jeg tendenser på at relasjoner er en viktig faktor i tillegg til konkurranse i bransjen. I den initielle informasjonsinnsamling fant jeg lite forskning på anvendelse av nettverksteori innenfor bransjer med slike karakteristikk.

Dagens finanskriser fører til økt press på de fleste bedrifter. Mange bedrifter fokuserer i disse tider på interne kostnadsbesparelser, reforhandle kontrakter og interne effektivitetsforbedringer. (Skaalmo 2009) Men jeg hevder det finnes andre måter å håndtere den usikkerheten som fremtiden bringer. IMP group og nettverksteori tilbyr et slikt alternativ perspektiv. Gjennom økt fokus på relasjoner og nettverk kan bedrifter ri stormen ut sammen. Siden bygg og anleggsbransjen er særlig følsom ovenfor markedssvingninger blir det ekstra interessant å bruke en bedrift fra denne næringen som case.

### **1.2 Problemstilling**

Jeg ønsker i oppgaven å se på Veidekke, avdeling Lillehammer, en bedrift i bygg- og anleggsbransjen. Jeg vil se hvilke perspektiv de har på relasjoner og nettverksteori, hvordan de eventuelt bruker det, og hvilke positive effekter dette gir. Min problemstilling blir da:

*Hvordan benytter en bedrift i bygg- og anleggsbransjen bedriftsrelasjoner for å oppnå positive effekter?*

Problemstillingen definerer jeg som ganske generell. Jeg vil derfor i stor grad støtte meg på den teoretiske modellen jeg skal presentere i teorikapitlet, for å få den avgrensningen jeg trenger i forhold til teori. I perspektiv vil jeg fokusere på hvordan bedriften ser på potensial og maktforhold i relasjon. I bruk vil jeg se hvordan bedriften benytter seg av relasjonen med bakgrunn i teori. Og i effekt vil jeg se på hvilke positive effekter relasjonene til Veidekke gir, på aktører, ressurser og aktiviteter.

### **1.3 Teoribakgrunn**

Bakgrunnen for teorivalget mitt er basert på nettverksteori og relasjonsteori. Valget av teori ble avgjørende for oppgaven, siden den ble retningsgivende for hva jeg ønsket å undersøke. Teorien vil i stor grad prege perspektivet mitt når jeg skal undersøke relasjoner i en bedrift som bruker konkurranseutsetting og anbud. For å konkretisere fremgangsmåten vil jeg bruke en ferdig utviklet modell for beskrivelse av en bedrifts relasjoner, utviklet av Ford, Gadde Håkansson og Snehota (2003). Modellen vil gi oppgaven en helhetlig struktur og sørge for at de viktigste faktorene vil bli tatt med. Funnene jeg gjorde under empiriinnsamlingen ledet meg så til resten av teorien.

### **1.4 Empirivalg**

Bedriften jeg skal se på er Veidekke, avdeling Lillehammer, sammen med fem bedrifter de har en relasjon til. Veidekke er en bedrift i bygg og anleggsbransjen med fokus på byggerelaterte prosjekter. Relasjonsbedriftene er de to kundene Fakkeldgården AS og Nermo AS, og leverandørene AS Malermesterne, Oppland Mur og Flis AS og Skogvang Installasjon AS. Dataene samlet inn fra disse bedriftene vil gi meg den empirien jeg trenger for å forstå relasjonene til Veidekke. Jeg vil beskrive den enkelte bedrift mer utfyllende i empirien.

Jeg har valgt å gå inn på ett tidspunkt og intervju. Selv om jeg ideelt sett burde ha sett relasjonene over tid. Men på grunn av tidsbegrensning har jeg brukt respondentenes beskrivelse som utgangspunkt for analysen. Det respondentene sier blir derfor avgjørende for min oppfattelse. Målet med oppgaven vil være å si noe om en helhet, istedenfor spesifiseringer av begrensede områder. Ulempen med en slik holistisk tilnærming og generalisering er at jeg kan overse enkelte avgjørende faktorer. Oppgaven kan også risikere å overgeneralisere funnene. De spesielle karakteristikkene i casen kan gjøre overførbarheten til en utfordring. Disse faktorene gjør det spesielt viktig å hente inn den ”riktige” teorien.

Tilnærmingen vil derfor være å beskrive hva relasjonene inneholder, hva de brukes til, og de effektene de gir. På denne måten vil jeg oppnå en forståelse for hvordan relasjonene til Veidekke benyttes for å gi positive effekter.

### **1.5 Avgrensning**

Jeg har valgt å begrense denne masteroppgaven til Veidekke og fem utvalgte relasjoner de har til andre bedrifter. Bedriften har selvsagt flere relasjoner enn de denne oppgaven ser på, men jeg mener allikevel at disse fem vil gi et godt bilde av tema og problemstillingen til oppgaven. Jeg har valgt å drøfte helheten av de relasjonene jeg undersøker og ikke enkelt relasjoner, da jeg ønsker å se på avdelingen som helhet og ikke bare uttale meg om noen enkelte fenomener. Jeg vil også kun se på relasjoner opp mot det private markedet. Siden det offentlige anbudsmarkedet ikke skal ha relasjoner og blir en annerledes prosess. Til slutt vil jeg også drøfte overførbarheten på Veidekke generelt og lignende bedrifter i bransjen.

### **1.6 Hovedmodellen**

Jeg vil bruke en modell til å lede gangen i oppgaven, da jeg mener dette gjør oppgaven lettere å følge for leseren, og gir oppgaven mer helhetlig struktur. Modellen beskriver kort hvordan oppgaven er gjennomført, og hvor i oppgaven jeg befinner meg. Modellen er todelt og beskriver derfor oppgaven i to hoveddeler. Et av målene med denne strukturen er at jeg ønsker å presentere empirien av hver enkelt relasjon mest mulig nøytralt, og vise hvordan jeg kom frem til funnene og hvilke valg jeg gjorde.

Den første delen av oppgaven beskriver det teoretisk grunnlaget jeg vil bruke, de metodiske valgene jeg har gjort, og det empiriske grunnlaget som jeg har for å utføre analyse. Under empiriinnsamlingen fikk jeg ny informasjon innenfor teori og hvordan utvikle intervjuguiden. Derfor har både teorikapitlet og metoden utviklet seg videre under empiriinnsamlingen. Disse tre delene henger sammen i en kvalitativ tilnærming hvor undersøkeren hopper mellom teori, metode og data, noe jeg kommer tilbake til i metoden.

Den andre delen av oppgaven beskriver analysen og konklusjonene. Her blir hver enkelt relasjon trukket opp fra enkelt nivå til nettverksnivå, ved å se relasjonene og funnene i en helhet og konkludere.



Figur 1: Inndeling av oppgaven



***DEL 1, KAPITTEL 2: TEORI OG TEORIMODELL***

<p><b>DEL 1</b> <b>TEORI, METODE OG EMPIRI</b></p>
<p><b>KAPITTEL 2</b> TEORI OG TEORIMODELL</p>
<p><b>KAPITTEL 3</b> METODE OG VITENSKAPSTEORI</p>
<p><b>KAPITTEL 4</b> EMPIRI</p>

## **2. Teori og Teorimodell**

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere teorien jeg bruker i oppgaven, mitt teoretiske grunnlag. Jeg vil bruke teorien til å forstå og beskrive det jeg undersøker. Noe av teorien har blitt tilført underveis i empiri innsamlingen og noe har jeg funnet på forhånd. Det teoretiske kapittelet har jeg delt inn i to deler.

I den første delen vil jeg presentere generell teorien og bakgrunnen for oppgaven. Jeg vil derfor si litt om Industrial Marketing and Purchasing Group og Interaksjonsmodellen. Jeg vil så presentere faget industriell markedsføring og forskjellen på dette perspektivet og tradisjonell markedsføring.

I den andre delen av teorien vil jeg presentere en teorimodell for undersøkelse av en bedrifts nettverk. Denne teorimodellen vil være den røde tråden som leder teori, empiri og analyse til konklusjon i oppgaven min. Teorien i del to vil derfor være delt inn etter denne teorimodellen med de tre hovedfaktorene som den presenterer. Til slutt vil denne teorimodellen lede ut i tre forskningsspørsmål som vil hjelpe meg å besvare problemstillingen.

### **2.1 Generell teori**

Jeg vil nå presentere min bakgrunn og mitt perspektiv på teori. Dette for å styrke helheten i perspektivet som blir gjennomført i oppgaven. Jeg vil presenter IMP group og Interaksjonsmodellen. Så vil jeg presenter Industriell markedsføring som fag og ulikheter i perspektiv mellom det og tradisjonell markedsføringstankegang.

#### **2.1.1 IMP group**

IMP group, som står for Industrial Marketing and Purchasing group, startet i 1976 som et samarbeid mellom 5 land og 5 universiteter. Universitetet i Uppsala Sverige, Bath England, UMIST Italia, ESC Lyon Frankrike og Ludwig Maximilians universitet i Tyskland. Det de kom frem til var at bedriftstransaksjoner ikke kunne forstås ut i fra et perspektiv av uavhengige enkeltransaksjoner. Med en passiv kjøper og en aktiv selger. Men mer som dynamiske komplekse relasjoner mellom bedrifter hvor interaksjon skaper gjentatte transaksjoner. IMP danner grunnlaget for et holistisk perspektiv som har innvirkning på flere fagfelt deriblant markedsføring, kjøp og salg, teknologiutvikling og ledelse. Resultatet av den første studien innenfor IMP retningen ble publisert i boken. "Industrial marketing and

purchasing of goods” av Håkansson i 1982. Denne boken presenterte også for første gang interaksjonsmodellen. Som er en av de mest sentrale modellene innenfor IMP group og IMP tankegang. (IMP group 2009)

### 2.1.2 Interaksjonsmodellen

Interaksjonsmodellen (Håkansson 1982) spiller en sentral rolle i IMP og nettverkstankegang. Den legger grunnlaget for IMP med fokus på relasjoner og hva som foregår i en relasjon. Den beskriver interaksjonsprosessen med kjøp og salg av industrielle varer mellom to aktører i bestemte omgivelser. Modellen deles inn i selve *interaksjonsprosessen*, *deltakere* i prosessen, *omgivelsene* interaksjonen foregår i og *atmosfæren* som påvirker interaksjonen. Denne modellen gir et innblikk i innhold og betydning av bedriftsrelasjoner.

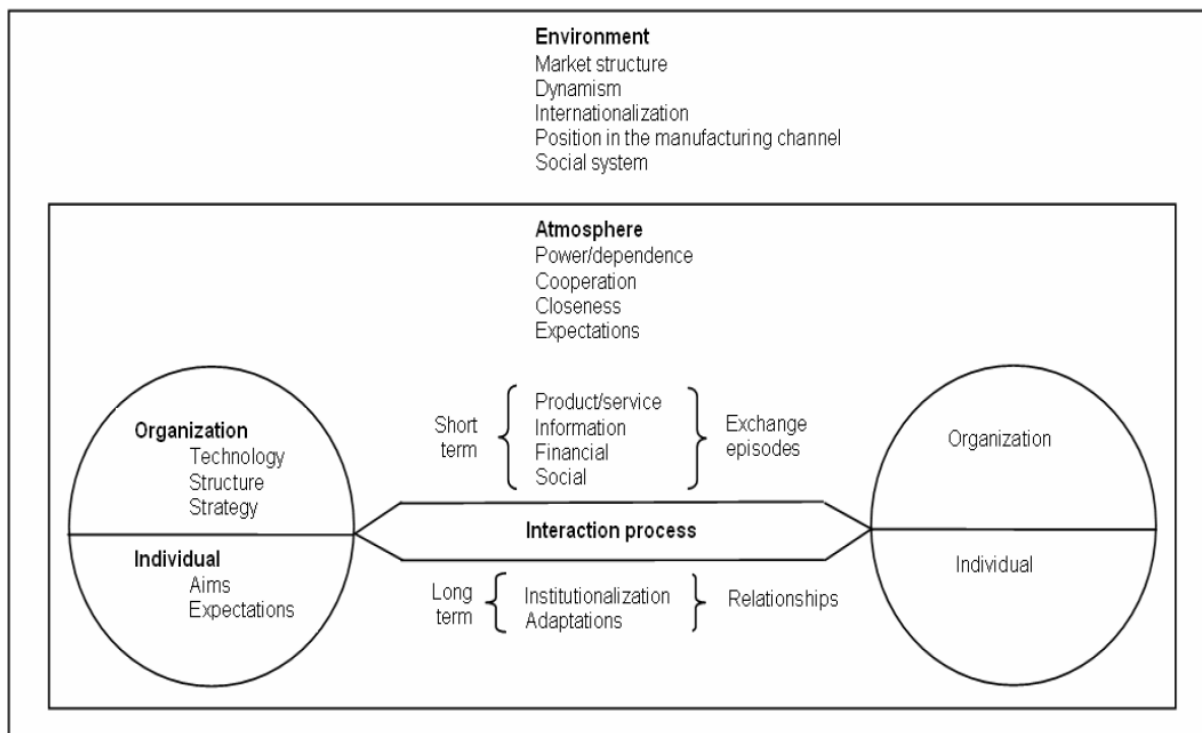
Interaksjonsprosessen handler om hva som skjer i en relasjon. De enkelte episodene består av utveksling av varer, tjenester og informasjon, men også finansiell og sosial utveksling. Informasjon utveksles for å gi partene svar på tekniske, økonomiske og organisatoriske spørsmål rundt transaksjonen. Den finansielle utvekslingen dreier seg om overføring av økonomiske verdier. Det sosiale aspektet har til hensikt å redusere usikkerheten mellom partene, spesielt i tilfeller med kulturell distanse og situasjoner hvor erfaringen mellom partene er begrenset. Men den viktigste funksjonen til den sosiale utvekslingen er å bygge tillit. Tillit skapes over tid gjennom erfaring ved suksessfull utveksling av varer og tjenester, informasjon og økonomiske midler. Relasjon er ofte et resultat av denne sosiale utvekslingen. Relasjonen åpner da for en interaktiv dialog mellom kjøper og selger. Bedriftene diskuterer ulike produktløsninger og tilpasser produktene etter kundens ønsker. Det utvikles bestemte rutiner på hvordan ting skal gjøres i den hensikt å få gjennomført transaksjonen raskere og mer effektivt, kjent som institusjonalisering.

Deltakerne i interaksjonsprosessen, både selve organisasjonene og individene som representerer disse, er likeså viktig som interaksjonsprosessen. På organisasjonsnivå dreier det seg om teknologisk tilpasning, strukturering i forhold til utvekslingsprosessen og strategi sett i lys av påvirkningsstrategier på relasjonen. På individnivå handler det om individinteraksjon på ulike nivå mellom bedriftene. Utfallet av disse episodene er avgjørende for relasjonens videre utvikling.

Interaksjonen mellom kunde og leverandør må ses i lys av de omgivelsene de opererer i. Markedsstrukturen sier noe om tilsvarende relasjoner, hvor mange de er og hvor stabile de er. I dynamiske omgivelser kan alternativkostnaden ved å holde på et lite antall relasjoner være relativt høy i forhold til å utvikle koblinger til andre aktører på markedet. Større grad av internasjonalisering kan gi økt motivasjon til å inngå internasjonale relasjoner. Et annet moment er posisjonering i markedsføringskanalen i den enkelte relasjon. Det siste omgivelsesmessige aspektet er det sosiale systemet. Eksempler på det kan nasjonale forhold som handelsreguleringer og bestemmelser om utvekslingsrater. Eller bransjenormer.

Atmosfæren er et resultat av relasjonen. Den går på forhold som makt og avhengighet mellom partene, graden av konflikt og samarbeid, og generell nærhet eller distanse i relasjonen. Atmosfæren har både en økonomisk dimensjon, som går på å redusere transaksjonskostnadene ved inngå en tettere relasjon, og en kontrolldimensjon som dreier seg om at man oppnår økt kontroll ved å inngå tettere relasjon på grunn av redusert usikkerhet.

**Figur 2: Interaksjonsmodellen (Håkansson 1982)**



### 2.1.3 Industriell markedsføring

Jeg vil nå presentere kurset Industriell Markedsføring som jeg har hatt på Trondheim Økonomiske Høgskole. Kurset tar utgangspunkt i IMP perspektivet og er bakgrunnen for

mange av de teoretiske valg som er gjennomført i oppgaven. Fagbeskrivelsen beskriver kurset slik:

”Kurset har som mål å skape forståelse for fagfeltet industriell markedsføring. Industriell markedsføring omhandler kjøp og salg mellom organisasjoner. Kurset fokuserer spesielt på bedriftsrelasjoner som en måte å håndtere transaksjoner mellom organisasjoner på. Slike bedriftsrelasjoner er preget av høy grad av stabilitet, og representerer både muligheter og begrensninger for bedrifter.”(Hist 2009).

IM (Industriell Markedsføring) fremstår som et alternativt perspektiv på markedsføring i motsetning til den tradisjonelle markedsføringstankegangen som kjennetegnes av Kotlers marketing miks og segmentering, targeting og posisjoneringsteorier. (Johanson og Mattsson 1994) Disse tradisjonelle teoriene tar utgangspunkt i en del antagelser som IM mener er feil. Første antagelse som fremgår i tradisjonell markedsføringsteori er at det kun er leverandøren som handler og kunden er passiv. Men det som IM hevder er at kundene kan være aktiv og dynamisk. Den andre antagelse i tradisjonell markedsføringsteori er at bedriften kan handle uavhengig av andre. IM hevder derimot at alle bedrifter er avhengig av bedriftene rundt seg både kunder og leverandører og alt bedriften gjør påvirker nettverket. Den tredje antagelsen i tradisjonell markedsførings tankegang er at en bedrift er komplett alene. IM hevder derimot at mye av verdiskapingen skjer utenfor bedriften selv og dette må tas hensyn til.

Summert opp så er dette de viktigste forskjellene på tradisjonell markedsføring og industriell markedsføring.

**Figur 3: Forskjeller på Tradisjonell og Industriell markedsføring**

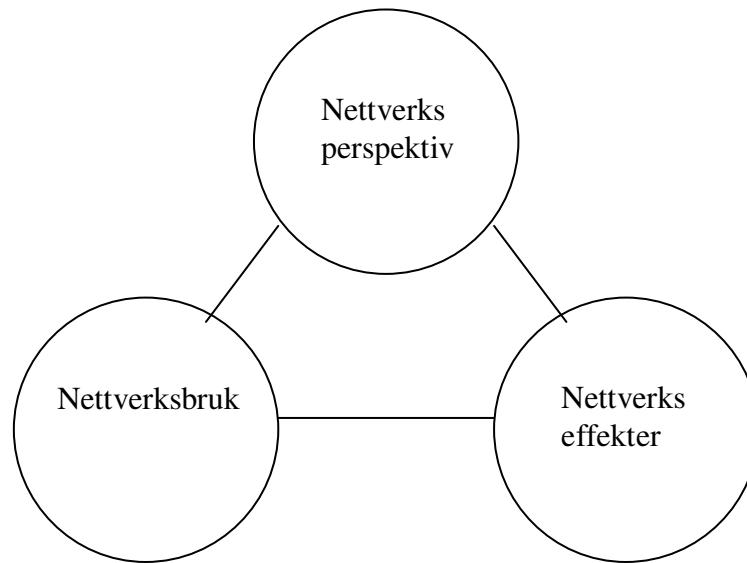
<b>Tradisjonell markedsføring</b>	<b>Industriell markedsføring</b>
Små kunder	Store kunder
Mange kunder	Færre kunder
Passive kunder	Aktive kunder
Beskytte kompetanse	Dele kompetanse
Konkurransen	Samarbeid og konkurranse
Marked	Nettverk
Fokus på å være uavhengig av andre	Fokus på avhengighet til andre
Enveis	Interaktivt

Svake relasjoner	Sterke relasjoner
Fokus på kostnadsreduksjon	Fokus på verdiøkning
Utnyttelse	Felles utvikling
Strategi innad i organisasjonen	Strategi i nettverket.
Tradisjonell markedsteori	Nettverksteori
Marketing Mix og STP i fokus.	Relasjon og nettverksteori i fokus.
Få bånd som knytter relasjonene	Mange bånd som knytter relasjonene
Statisk	Dynamisk
Ukjente kunder	Kjente kunder

## 2.2 Teorimodellen

Jeg har nå presentert min bakgrunn for oppgaven. I denne delen vil jeg presentere teorimodellen og teorien som jeg vil anvende i analysen. Mitt teoretiske perspektiv er som nevnt i stor grad basert på faget Industriell Markedsføring og the IMP-group. Dette brukes for å kunne svare på problemstillingen min og beskrive hvordan Veidekke benytter relasjonene sine til å få positive effekter. Vil jeg ta utgangspunkt i modellen presentert i boka *Managing Business Relationships*, fra 2003, av Ford, Gadde, Håkansson og Snehota. Denne modellen beskriver hvordan man går frem for å kartlegge en bedrifts perspektiv på nettverk, hvordan de bruker nettverket og hvilke effekter nettverket deres gir. Jeg vil se på fem enkelt relasjoner på dyade nivå, og ut i fra dette uttale meg om Veidekke, avdeling Lillehammers bruk av relasjoner, og effekter det gir på nettverksnivå.

Figur 4: Teorimodell



### 2.2.1 Nettverksperspektiv

Modellen viser hvilke hovedfaktorer som må undersøkes når man skal håndtere et nettverk med relasjoner. Den første faktoren er nettverksperspektiv. For å kunne forstå et nettverk må man forstå relasjonene som skaper det. Nettverksperspektiv beskriver hvordan bedriftene tolker de relasjonene som de har til andre bedrifter. Denne oppfatningen av nettverksbildet deles ofte av flere i samme bedrift, men kan også være annerledes eller til og med motstridende. Dette kan variere fra bedrift til bedrift. Typiske stereotype perspektiv på et nettverk kan være som en verdikjede eller en distribusjonskanal. Et annet stereotype perspektiv kan være hvem gjør hva i nettverket og hvem samhandler med hvem, om relasjonen fungerer eller ikke. Makten i nettverket kan også variere, noen ganger er det en stor aktør som styrer og leder an, og noen ganger er det mer som en koalisjon av samarbeidspartnere. (Ford et al. 2003) En annen måte å se på nettverk på er å kategorisere relasjoner ut i fra type relasjon. Alle disse ulike nettverksperspektivene oppstår som et resultat av erfaringer som bedriftene opplever gjennom interaksjon. Så det finnes ikke et "riktig" objektivt perspektiv på relasjon og nettverk. Det handler om ulike perspektiv og må derfor forstås ut fra det. Men kunnskapen om disse perspektivene er avgjørende, for at bedrifter skal kunne handle ut i fra denne kunnskapen. Dette leder oss over til det andre elementet i modellen. Å bruke nettverket.



### 2.2.2 Nettverksbruk

Å bruke nettverk handler om valg, om å gjøre noe eller ikke gjøre noe. Valg om å tilpasse eller ikke tilpasse. Disse valgene kan deles inn i tre hovedfaktorer. (Ford et al. 2003)

- Valg i eksisterende relasjoner.
- Valg i posisjonering
- Valg i hvordan bruke nettverket

Valg i eksisterende relasjoner handler om å avgjøre om man skal følge status quo, eller gjøre en endring ved å konfrontere eksisterende relasjon. Eksempler på å konfrontere eksisterende relasjon kan være å gjøre en effektivitetsforbedring eller utvikling i relasjonen. Utfordringen ved å konfrontere er at det kan føre til konflikter. Men som jeg skal komme tilbake til så er dette en av karakteristikkenes ved en relasjon og ikke nødvendigvis en negativ ting. Det kan blant annet øke effektiviteten. En annen utfordring ved å konfrontere en eksisterende relasjon er at å endre den kan være vanskelig. Ofte kan det innebære mange små inkrementelle endringer for å få til en stor endring. Særlig hvis relasjonen er preget av hyppige interaksjoner over lengre tid.

Valg i posisjonering handler om at bedriften skal konsolidere posisjonen eller skape en ny posisjon i hvordan bedriften forholder seg til motparten. Dette kan gjøres på 4 måter. konsolidere eller skape ny posisjon i eksisterende relasjoner, eller konsolidere eller skape ny posisjon i nye relasjoner. Eksempel på en ny posisjon i en eksisterende relasjoner, kan være å utvikle en ny teknologi som radikalt endrer innholdet i relasjonene. Et eksempel på konsolidere eksisterende relasjoner kan være å øke effektiviteten. Eksempel på å skape en ny posisjon i nye relasjoner kan være å utvikle en helt ny relasjon med en annen bedrift. Og et eksempel på å konsolidere nye relasjoner kan være å tilføye ny kunder eller nye leverandører som er lik de relasjonene de har.

Valg i hvordan bruke nettverket handler om å velge mellom tvang eller å gi etter. Om bedriften skal bruke tvang til å oppnå egne mål, eller om de skal gi etter og tilpasse seg nettverkets interesser. Dette handler om en avveining mellom å gi og ta. Ved å kun utøve makt fra den ene parten for å oppnå målene sine kan dette være skadelig for relasjonen og nettverket. Fordi det kan kvele initiativ for endring og forbedringer fra den andre parten, og dermed hemme utviklingen av relasjoner.

Oppsummert så kan vi si at å bruke nettverket handler om valg sett på ut i fra 3 faktorer. Valg i eksisterende relasjoner som handler om å følge status quo eller konfrontere relasjonene. Valg i posisjonering som handler om å konsolidere eller å skape en ny posisjon. Og valg i hvordan bruke nettverket som handler om bedriften skal bruke tvang eller gi etter og tilpasse seg andres interesser. Alle tre valgene kan sies å være et valg mellom å endre relasjonen eller å gjøre som før. Disse valgene er ikke svart på hvitt og de fleste bedrifter varierer bruken i samme relasjon i forskjellige situasjoner. Men det er viktig for bedrifter å være disse valgene bevisst for at de skal kunne forstå nettverket og relasjonene de er en del av.

### 2.2.3 Nettverkseffekter

Nettverk produserer kontinuerlig effekter både på individ og på kollektivt nivå i nettverket. Da det er tilnærmet umulig å kunne forutsi alle effekter i et nettverk er det vanskelig å måle et konkret resultat av nettverksbruk. Men bedriften kan se tendenser og finne fellesnevnerne. Det er også viktig for en bedrift å prøve å forutsi effekter på andre bedrifter som bedriften har en relasjon, eller en indirekte relasjon til. Det er dette som gjør relasjoner så komplekse. At valg påvirker forskjellige aktører på ulike og kanskje uforutsette måter.

Effekter kan måles ut i fra flere ulike klassifiseringer. Denne teorimodellen anvender ARA modellen. (Håkansson og Snehota 1995b) Som er basert på å dele inn effekter av relasjoner på aktør, ressurs og aktivitet. Effekter kan være i form av økonomiske fordeler eller økt verdi. Det kan være effekter i forhold til bruk eller utvikling. Eller en endring i hvem som utfører en aktivitet i bedriftens nettverk. ARA modellen vil bli presentert grundigere i slutten av dette kapittelet.

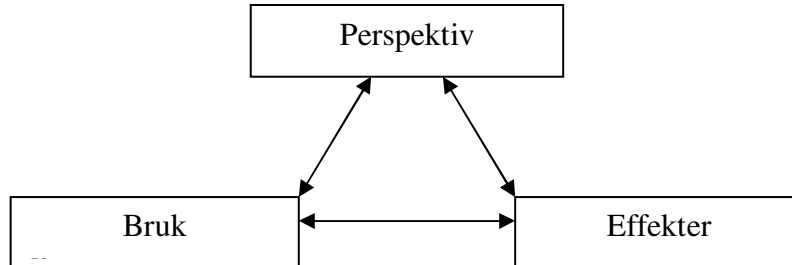
Faktorene nettverksbilde, nettverksbruk og nettverkseffekter i teorimodellen henger sammen og påvirker hverandre gjensidig. Eller sagt på en enklere måte, perspektiv, bruk og effekt henger sammen, og sammen gir de et helhetlig bilde på nettverksbruk i en bedrift. Teorimodellen har to grunnforutsetninger. Den ene forutsetningen er at nettverk er vide, og ved å begrense perspektivet på nettverk vil man ikke få det fulle holistiske bildet. Den andre grunnforutsetningen er at nettverk er komplekse. Alle aktører som opererer i et nettverk opererer med begrenset kunnskap om nettverket, og et subjektivt bilde av hvordan det ser ut. (Ford et al. 2003)

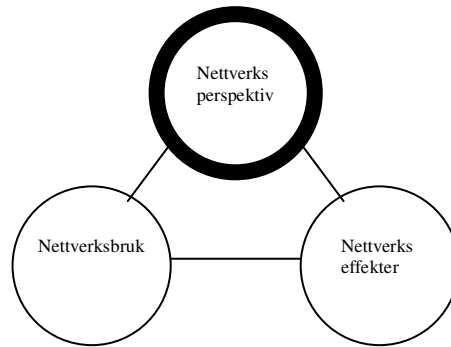
Svakheter med modellen jeg bruker er at den kan være for generell, og at de ulike faktorene påvirker hverandre gjensidig og grensene kan derfor være uklare. Et enkelt emne av teorien kan passe innenfor flere av de tre faktorene. Og man kan alltid diskutere om en teori er mer effekt, eller mer bruk, eller mest et perspektiv. Hensikten med teorimodellen er å lette presentasjonen av funnene, og å kunne ha en klar inndeling av oppgaven. Ikke å definere en gang for alle at dette er bruk og dette er perspektiv. De henger sammen og påvirker hverandre i en prosess avhengig av kontekst.

#### 2.2.4 Fra Nettverksperspektiv til dyadeperspektiv

For å kunne beskrive hvordan Veidekke håndtere hver enkelt av de fem relasjonene jeg vil undersøke i oppgaven, må jeg utlede modellen ned fra nettverksnivå til dyade nivå. Med de samme tre hovedfaktorer perspektiv, bruk og effekt. Jeg ser altså først på hver enkelt relasjon individuelt i empirien og så ser jeg på de i sammen i nettverksnivå i analyse delen. Modellen viser hvordan de ulike dyadefaktorene påvirker hverandre.

**Figur 5: Utlede teorimodell**





## 2.3 Perspektiv

Jeg vil nå presentere perspektivene på et nettverk av relasjoner. Det vil si nettverksteori og nettverksparadoksene, relasjonsteori med fordeler og ulemper, og makt og avhengighetsteori.

### 2.3.1 Nettverk

Alle bedrifter er del av et eller flere nettverk av bedrifter som de samhandler med. Det er derfor viktig for en bedrift å ta hensyn til nettverket når de benytter relasjoner. Et nettverk består av to ting, bedrifter og relasjoner. Det må minimum ha tre bedrifter og to relasjoner for at det skal kalles et nettverk. Det finnes fire perspektiv på nettverk. Nettverk som struktur, nettverk som prosess, nettverk som posisjon og nettverk som relasjon. (Håkansson og Snehota 1995b) Hvilket perspektiv bedriften har avgjør hvordan bedriften bruker nettverk. Det er viktig for en bedrift å forstå alle disse perspektivene for å kunne bruke nettverket riktig. Nettverk som struktur handler om hva nettverket består av. Bedrifter, kontrakter, ressurser, håndfaste elementer og linkene i mellom. Prosessperspektivet handler om å se på hva som faktisk foregår i nettverket. Hva som blir gjort og hvem som gjør det. Nettverk som posisjon handler om å se nettverket i forhold til andre bedrifter. Hvilke rolle skal bedriften spille for andre bedrifter. Og nettverk som relasjon handler om å fokusere relasjonene som bedriften har til andre bedrifter og hvordan de påvirker bedriften. Og hvordan bedriften bruker relasjonene. Det finnes som nevnt ikke noe riktig perspektiv på nettverk. Nettverk er alle disse tingene avhengig av øyet som ser.

### 2.3.2 Nettverksparadoksene

Nettverkstankegang har 3 paradokser (Ford et al. 2003) som er helt avgjørende for perspektivet på nettverk. Disse paradoksene presentere både muligheter og begrensninger for hvordan en bedrift kan handle.

Det første nettverksparadokset

”Et nettverk produserer samtidig både muligheter og begrensninger for en bedrift.”

Det andre nettverksparadokset

”Relasjoner blir utviklet og definert av bedrifter, men bedrifter blir også definert og utviklet av relasjoner.”

Det tredje nettverksparadokset

”Bedrifter prøver å kontrollere nettverket deres, men kontroll er destruktivt.”

Det første nettverksparadokset beskriver hvordan bedriften relasjoner er basis for en bedrifts operasjoner, vekst og utvikling. Og at bedriften er avhengig av relasjonene for å overleve. Men de samme relasjonene kan også være kilde til begrensning for handling i en bedrift

Det andre nettverksparadokset beskriver hvordan en bedrift definerer og utvikler sine relasjoner til andre bedrifter. Men at bedriften er også samtidig resultat av de samme relasjonene, som definerer og utvikler bedriften. Begge premisene er derfor like gyldige siden relasjoner handler om definisjoner.

Det tredje nettverksparadokset handler om jo mer bedriften prøver å kontrollere dens relasjoner og nettverket jo mindre effektivt blir nettverket. Fordi økt kontroll reduserer valg, fleksibilitet og innovasjon hos motparten.

Ut i fra disse paradoksene kan vi beskrive noen generelle karakteristikk ved nettverk. Figur 6 beskriver de viktigste karakteristikkene ved nettverk.

**Figur 6: Generelle nettverks karakteristikker (Ford et al. 2003)**

- Nettverk er interaktive
- Alle bedrifter bruker nettverket samtidig
- Alle bedrifter har begrenset frihet til å handle
- Nettverk blir ikke definert av hvilke bransje bedriften hører til
- Å bruke nettverket innebærer å jobbe sammen med, gjennom, på tross av og mot andre
- Å bruke nettverket kan være bilateralt eller multilateralt
- Å bruke nettverk er ikke basert på samarbeid eller konkurranse alene

- Å bruke nettverk er basert på bedriftens bilde av sin egen og andres posisjon
- Å bruke nettverk er basert på den antatte reaksjonen til andre.
- Ufullstendig kunnskap fører til "learning by doing."

Figuren presenterer nettverk som både vide i omfang og komplekse. Nettverkstankegang ser på handling som noe som påvirker andre de har en relasjon til i Nettverket. Bedrifter er avhengig av hverandre og ingen bedrift er komplett alene. (Håkansson og Snehota 1989) Mye av verdiskapingen i en bedrift skjer utenfor bedriftens egne grenser. Bedrifter trenger nettverket av relasjoner for å fungere.

### 2.3.3 Relasjon

Jeg har nå definert hva et nettverk er. Jeg vil nå presentere hva en bedriftsrelasjon som nettverk består av er. En relasjon er et mønster av interaksjon og tilpassning over tid mellom to bedrifter. (Ford et al. 2003) Interaksjon handler om hvordan en bedrift agerer og reagerer i forhold til motparten i relasjonen. En relasjon består av gjentatte transaksjoner. En transaksjon kan beskrives som en form for overføring, enten av økonomiske ressurser i form av penger, eller i form av immaterielle ressurser som kunnskap og informasjon. Relasjoner skaper fleksibilitet og åpner for kunnskapsdeling, spesialisering og kundetilpassede produkter. I tillegg til samarbeid om leveringsvilkår, testing av produkter og lignende. Enhver relasjon er unik i innhold, dynamikk, utvikling, påvirkning på partene og hva de krever for å gi best mulig resultat. (Ford et al. 2003)

Relasjoner har blitt en viktig del i bedriftsverdenen, men hva er egentlig fordelene med å bruke relasjoner og nettverkstankegang? Kort sagt så kan man si at samarbeidsbedrifter vil alltid være der, så hvorfor ikke bruke de? Relasjoner åpner for nye muligheter og kan brukes til å gi konkurransefordeler og positive effekter. (Håkansson og Snehota 1989) Relasjoner kan komme i tillegg til formelle kontrakter og bruk av marked som et supplement til bedriftens portefølje av strategier. De gir bedrifter adgang til ny teknologi og nye markeder. De kan gi økonomiske skalafordeler gjennom ulike samarbeidsprosjekter, produksjons- og markedsføringsfordeler. I tillegg til at de kan øke tilgangen til kunnskap og kompetanse som ligger utenfor egen bedrift. Relasjoner kan også brukes til å fordele risiko. Og til å kombinere styrker og redusere svakheter. Relasjoner fører til et samarbeid som gir bedrifter tilgang på hverandres ressurser. Som fører til økt felles kapabilitet. Bedriftsrelasjoner kan ses på som

immaterielle ressurser som er minst like viktige som de økonomiske ressursene i bedriften. (Ring og Van de Ven 1992).

Det er viktig å ikke blande bedriftsrelasjoner med personlige relasjoner, når man ser på bedriftsrelasjoner. Personlige relasjoner kjennetegnes av andre karakteristikk og er styrt av helt andre normer enn det en bedriftsrelasjon er styrt av.

Ulempene ved en relasjon kan deles i fem momenter: tap av kontroll, økt usikkerhet, ressurskrevende, eksklusivitet og klebrighet. Inngåelse av relasjoner forutsetter at man gir opp deler av kontrollen og friheten til å handle, den såkalte "lock-in" effekten. En relasjon kan redusere kontrollen ovenfor egne ressurser og aktiviteter ved at andre bedrifter får tilgang på de. En relasjon kan også skape usikkerhet på den måten at relasjonen kan endre betydning for partene over tid. Ingen relasjon kan garantere utbytte. Utviklingen av relasjonen er avhengig av hvordan partene agerer og reagerer. Relasjoner er også ressurskrevende og det tar tid å utvikle en god relasjon da partene skal lære hverandre å kjenne. De skal tilpasse seg hverandre og koordinere sine aktiviteter med hverandre. En relasjon krever tid, penger, oppmerksomhet og innsats. En relasjon krever også eksklusivitet. Når en bedrift velger en relasjon med en bedrift velger de samtidig å ikke inngå samme relasjon med en annen bedrift. Bruk fører til at bedriften må velge noe foran noe annet. Et siste punkt er det som kalles "klebrighet". Ved inngåelse av relasjoner blir man en del av et nytt nettverk og siden bedrifter er knyttet til hverandre kan endringer gi uante ringvirkninger. (Håkansson og Snehota 1998).

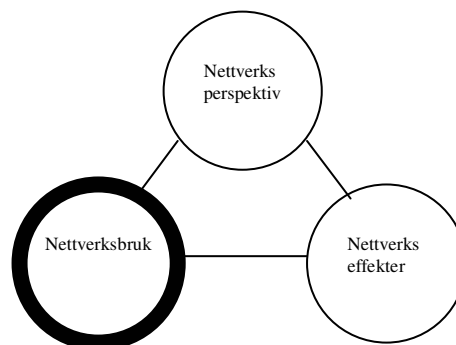
### **2.3.4 Makt- og avhengighetsteori**

Hvordan bedrifter handler i en relasjon og et nettverk er basert på makt og avhengighetsforholdene i nettverket. Hvilken posisjon som bedriften har i forhold til andre i nettverket. Jeg vil derfor presentere hvordan makt og avhengighet kan påvirke nettverkstankegang og bruk av nettverk.

Makt er evnen til å få en motpart til å gjøre noe han eller hun ellers ikke ville ha gjort. Eller sagt på en annen måte. "*Makt er potensialet for innflytelse*". (Anderson, Coughlan, El-Ansary og Stern 2006) En annen måte å se makt på er speilbilde av avhengighet. Avhengighet øker jo større nytte, i form av verdi, fordeler eller tilfredsstillelse, en part oppfatter at han eller hun kan få fra en annen part. Og jo færre alternativer til denne nytten som finnes. Det finnes fem kilder til makt. (Anderson et al. 2006)

- Belønning
- Tvang
- Legitimitet
- Ekspertise
- Referanse

Belønningsmakt er en fordel, eller en gjenytelse, som en part besitter og den andre vil ha. Eksempel kan være finansiell vinning eller forbedret ressurs tilgang. Tvangsmakt er at det en part gjør tvinger en annen part til å gjøre som den ønsker. Hvis den parten som blir tvunget ikke handler slik den andre parten vil fører dette til negative sanksjoner eller straff. Legitimitetsmakt er at den ene parten har opparbeidet en norm om hva som er riktig å gjøre, og dette blir oppfattet som en standard. Den andre parten føler da en moralsk, sosial eller legal plikt til å handle slik som motparten ønsker. Ekspertisemakt er når den ene parten har spesiell kunnskap i forhold til den andre parten på et område eller flere, og derfor ”vet best”. Referanse makt er når den ene parten ønsker å identifiseres med den andre parten, da det kan gi dem fordeler. Kort sagt makt gjennom assosiasjon. Makt og avhengighet påvirker nettverk da det avgjør hvordan bedrifter bruker relasjonene sine og hvilke valg de gjør. Fordi makt påvirker hvordan aktørene handler basert på forventning av hva motparten vil gjøre.



## 2.4 Bruk

Jeg vil nå presentere hvordan bedrifter kan bruke sitt nettverk av relasjoner. Ved først å presentere bedriftsrelasjoners karakteristika. Så vil jeg presentere relasjoner som en styringsform. Utlede de ulike relasjonsfasene og presentere kommunikasjon i relasjoner. Bruk av kontrakt i og ulike tilpassninger, både mot kunde og leverandør. Og til slutt presentere hvordan tillit påvirker relasjoner.



### 2.4.1 Bedriftsrelasjoners karakteristika

En bedrifts relasjoner kjennetegnes av flere felles karakteristika. Jeg skal nå presentere karakteristikaene ved relasjoner for å få en bedre forståelse av hvordan bedrifter bruker bedriftsrelasjoner. Håkansson og Snehota (1995a) tar for seg åtte ulike karakteristika, både strukturelle karakteristikk og prosesskarakteristikk. De strukturelle karakteristikkene definerer relasjonene inn etter *kontinuitet*, *kompleksitet*, *symmetri* og *uformalitet*. Disse karakteristikkene gjør seg gjeldende i hovedsakelig kjøper – selger relasjoner. Prosesskarakteristikkene tar utgangspunkt i selve interaksjonsprosessen innen relasjonen. De defineres etter *tilpasninger*, *samarbeid* og *konflikt*, *sosial interaksjon* og *rutiner*. I tillegg vil jeg legge til to karakteristikk hentet fra Gressetvold (2004). *Usikkerhet* og *forventninger* noe som jeg mener vil karakterisere godt flere av relasjonene til Veidekke.

Kontinuitet og stabilitet viser seg ofte gjeldende i relasjoner mellom kunder og leverandører. Relasjonen kan strekke seg over flere år etter gjentatte kontrakter og transaksjoner. Kontinuiteten gjør at bedriftene kan opparbeide seg kunnskap og erfaringer om hverandre over tid.

Bedriftsrelasjoner kan være komplekse på mange måter. En grad av kompleksitet er antall personer og kontaktpunkter som er involvert i relasjonen. Både teknikker fra produksjon, administrativt personell, logistikk- og finanspersonell, salgs- og markedsføringsavdeling, interagerer med personer i tilsvarende stillinger i motpartens organisasjon. En annen grad av kompleksitet er at man kan ha forskjellige forventninger til relasjonen, og partene kan ha ulike mål i forhold til den.

Ressurser og kapabilitet ser ut til å være mer symmetriske blant partene i en bedriftsrelasjon, enn i forhold til konsumentmarkedet. Kjøpere i industrielle markeder kan ha sterkere ressurser, finansielt, kunnskapsmessig og teknologisk, i forhold til sine leverandører. Kunden kan da ha stor innflytelse på både tilpasning og utvikling av relasjonen.

Det er liten grad av formalitet i bedriftsrelasjoner fordi det kan være ineffektivt i forhold til å håndtere usikkerhet, konflikter og kriser som skulle oppstå. Relasjonen bygges hovedsakelig på historien partene i mellom, tidligere erfaringer og graden av tillit som er opparbeidet over tid.

Forutsetningen for en velfungerende bedriftsrelasjon er at partene tilpasser seg hverandre, involverer seg og foretar spesifikke investeringer. Tilpasning av produkter, tekniske løsninger, produksjonsprosessen og tilpasninger av administrative oppgaver og logistikk aktiviteter.

Det eksisterer både samarbeid og konflikt på samme tid i en relasjon. Det kan dreie seg om konflikter som omhandler deling av fordeler fra relasjonen. En viss grad av konflikt kan dog være ønskelig for å holde relasjonen mellom de partene i utvikling, og for å unngå stagnering

De personlige båndene som skapes mellom de to bedriftene i sosial interaksjon, er viktig for utvikling av relasjonen. Bedriftsrelasjoner er i stor grad basert på sosiale utvekslinger og tilliten som bygges er av vesentlig betydning for den interorganisatoriske interaksjonen.

Selv om bedriftsrelasjoner er komplekse og uformelle, har de en tendens til å bli institusjonalisert i form av rutiner over tid. Det utvikles rutiner for hvordan man skal opptre. Rutiner for å gjennomføre transaksjonene mest mulig effektivt, og rutiner for konflikthåndtering.

Alle relasjoner er preget av usikkerhet. Denne usikkerheten kommer av mangel på kunnskap om hva som skjer i fremtiden. Relasjoner har til hensikt å redusere usikkerhet. Men den kan ikke fjerne usikkerheten. Dette fordi det finnes så mange faktorer som kan påvirke relasjonen. Denne usikkerheten i relasjoner er noe bedrifter må håndtere på en daglig basis. I disse tider er det knyttet stor usikkerhet til den pågående finanskrisen, noe som kan føre til endringer i en bedrifts relasjoner.

Forventning i relasjoner dreier seg om hva partene forventer at relasjonen skal gi i fremtiden. Potensialet til relasjonen. Forventninger er avgjørende i forhold til hvor mye en bedrift vil investere i en relasjon. I bygg- og anleggsbransjen kan dette gjør dette seg gjeldene gjennom forventning for gjenkjøp. Fremtidig arbeid for slike bedrifter kan være avgjørende for deres overlevelse.

### **2.4.2 Relasjons som styringsform**

Relasjon er en kombinasjon av marked og hierarki som styringsform. Markedet er en samling av flere uavhengige kjøpere og selgere som konkurrerer om å få gjennomført enkeltransaksjoner hovedsakelig på bakgrunn av lavest mulig pris. En markedstransaksjon

kjennetegnes ved at kjøper og selger ikke forplikter seg til å gjenta liknende transaksjoner i fremtiden. På markedet er aktørene uavhengige av hverandre og det er lite eller ingen grad av samarbeid. I hierarkiet derimot er alt vertikalt integrert og transaksjonene gjennomføres ved bruk av autoritet og organisatoriske styringssystemer (Richardson 1972).

Skillet mellom marked og hierarki er glidende. Det er i overgangen mellom disse to styringsformene vi finner relasjoner. Hvis vi tenker oss marked på den ene enden av en skala og hierarki på den andre siden, finner vi flere grader av relasjoner mellom de to. Nærmest marked har vi gjentatte transaksjoner. Det er liten grad av relasjon, men det kan være starten på et fremtidig og langvarig samarbeid. På den andre siden, nærmere hierarki, finner vi partnerskap. Dette kan være strategiske allianser og nettverks organisasjoner med høy grad av samarbeid og koordinering mot et langsiktig mål (Webster 1992). Relasjon oppstår som et alternativ når det ikke lønner seg å gjøre det selv innad i bedriften og når en ren markedstilnærming ikke fungerer. Som man ser så kan en relasjon kan inneholde karakteristikk som kjennetegner et marked. Og karakteristikk som kjennetegner en vertikal integrasjon. Og allikevel kalles en relasjon.

### **2.4.3 Faser i relasjonen**

En viktig faktor for en bedrift å se på når de evaluerer en relasjon er hvilke fase de er i relasjonen. Relasjonsstadier kan deles i 5 faser. (Dwyer og Schurr 1987) *Oppmerksomhetsfasen, utforskningsfasen, utvidelsesfasen, forpliktelsesfasen og oppløsningsfasen.*

Oppmerksomhetsfasen kjennetegnes av at en bedrift anerkjenner en annen som en mulig relasjonspartner. Denne fasen kjennetegnes av posisjonering for å fremstå som en attraktiv relasjonsalternativ. Utforskningsfasen kjennetegnes av at bedriftene vurderer hverandre for en relasjon. Kontakt oppnås og forhandling og kommunikasjon starter. Utforskningsfasen kan deles i 5 sub prosesser. Attraksjon, kommunikasjon og forhandling, utvikling og utøvelse av makt, utvikling av normer og forventinger blir fastsatt. Den neste fasen utvidelsesfasen kjennetegnes av at avhengigheten og forpliktelsen øker. Relasjonen utvikler seg og fordeler og ulemper med relasjonen kommer frem. Strategier og produktutvikling skyter også fart. Forpliktelsesfasen kjennetegnes av lojalitet, tillit og tilpassning. Begge parter investerer og har tillit til verdien relasjonen skaper. Kontrakt som en måte å redusere usikkerhet blir her

mindre viktig. Den siste fasen oppløsningsfasen kjennetegnes av at den ene parten eller begge vil ut av relasjonen og forpliktelsene reduseres og forhandlinger om avslutning begynner.

Faser i relasjonen sier noe om hvor en bedrift er i forhold til en annen bedrift. Dette er viktig å forstå for å kunne forstå hvorfor bedrifter handler som de gjør. Og at de ulike fasene påvirker både bedrift og nettverk ulikt. Kostnad og verdien av relasjonen er også ofte ulik i de ulike fasene. Og derfor blir også tilpassningen og kommunikasjon ulik.

### **2.4.4 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er veldig viktig i relasjoner. Gjennom å kommunisere blir relasjoner vurdert, tilpassninger blir demonstrert, tillit blir bygd, det som blir tilbudt i relasjonen blir utviklet og oppfylt, og problemer blir løst. (Ford et al. 2003)

Kommunikasjon i en relasjon foregår ofte på mange plan og har mange roller. Vi kan dele disse rollene inn i fem ulike funksjoner. Som informasjonsutveksling, forhandlings og tilpassningsrolle, forsikring mot krise, sosial rolle, ego styrkende rolle. (Turnbull 1979) De fem første rollene er selvforklarende. Men kommunikasjon som ego styrkende rolle trengs å utdypes videre. Kommunikasjon som ego styrkende rolle er når ansatte i en bedrift kommuniserer med noen i en annen bedrift. På bakgrunn av statusen og den personlige makten det kan gi. Felles for alle disse rollene er at de alle tjener en hensikt som er viktig for bedriftene. Kommunikasjon er ikke bare hva som blir utvekslet, men hvem som utveksler den. Aktøren er også viktig i seg selv og ikke bare selve kommunikasjonen. Kommunikasjonen er ofte vanskelig å styre og kartlegge for en bedrift fordi den kan eksistere på så mange måter på mange forskjellige plan. I tillegg til mengden informasjon kan også bli overveldende.

For å bygge gode relasjoner til andre bedrifter er det viktig å håndtere kommunikasjonen. Slik at relasjonene blir vedlikeholdt og forsterket. Kommunikasjon er et nyttig virkemiddel for bedriften. Riktig informasjon til riktig tid er alltid en utfordring. (Tosun 2003) Kommunikasjon er både formell og uformell. Under formell kommunikasjon spiller kontrakt en meget viktig rolle.

### 2.4.5 Kontrakt

Kontrakter innenfor tradisjonell økonomisk praksis har vært utgangspunkt for diskusjon. Kontrakt har blitt sett på av mange bedrifter som noe unødvendig komplisert og unødvendig bruk av ressurser. Kontrakt blir oftest brukt der hvor oppfattet nytte overveier kostnader. Kontrakten etablerer retning og direksjoner på forhånd. En konkurranseutsettingsprosess med kontrakt som bygg- og anleggsbransjen ofte benytter kan bli kostbar. Men den kan også spare bedriften for fremtidige kostnader.

Ghuri og Roxenhall (2002) presenterer tre hovedgrunner for å tegne kontrakt. Den ene grunnen er at kontrakten skal brukes som et verktøy, til å kommunisere hva som skal utføres og til å kunne gå tilbake til ved uenigheter. Den andre grunnen er for å redusere usikkerhet. Dette for å sikre seg mot uforutsette ting og for å sikre at motparten faktisk gjør det som er avtalt. Den tredje grunnen er som en formalitet. De utarbeider en kontrakt fordi det er vanlig å gjøre det. Kontrakt skal være på plass, men den blir egentlig ikke brukt. Det kan også være at alle tre grunnene er like gyldige. Men ofte så vil en eller to av grunnene veie tyngre for en bedrift.

Kontrakt handler om perspektiv og tillit. Williamson (1981) hevder at forretningsfolk er opportunistiske og vil utnytte enhver situasjon og derfor er det behov for en detaljert kontrakt. Mens Macneil (1974) hevder at forretningsfolk er ute etter samarbeid og solidaritet og kontrakt blir derfor overflødig i mange relasjoner. Sannheten er nok mer en mellomting. Opportunisme, solidaritet og samarbeid kan eksistere samtidig i en relasjon som har blitt presentert tidligere i dette kapitlet. Det er derfor viktig å være klar over at perspektivet på hva formålet med kontrakten er varierer fra bedrift til bedrift.

Forskning viser at det finnes ulike typer kontrakter som er med og avgjør for hvordan kontrakten blir brukt. (Ghuri og Roxenhall 2002) Er den en teknisk kontrakt, en produksjonskontrakt, eller en standard kontrakt. Det Ghuri og Roxenhall (2002) også hevder er at kontrakter er et resultat av erfaringer. Og at bedrifter tilpasser kontraktene ut i fra erfaringer gjort i relasjonen. Vi kan derfor si at kontrakten selv og bruk av kontrakter er ofte et speilbilde av relasjonen. I kontrakter blir ofte tilpassninger formalisert.

### 2.4.6 Tilpassning

En relasjon består av interaksjon og tilpassninger. Men hva er egentlig tilpassning i en relasjon? Tilpassninger i relasjoner handler i hovedsak om handlinger en bedrift gjør for å øke samarbeidet med en annen bedrift. Håkansson (1982) foreslår et rammeverk for tilpassning basert på følgende faktorer. Produkt spesifikasjon, produkt design, produksjons prosess, planlegging, leverings prosedyrer, lagerhold, administrative prosedyrer og finansielle prosedyrer. Ulempen med dette rammeverket er at den sier ikke noe om hva slags tilpassning, bare hvor det foregår. Tilpassning handler om atferd. Derfor er det også viktig å klassifisere atferden for å kjenne den igjen. Brennan og Turnbull (1998) foreslår et annet rammeverk for ulike typer ressurs tilpassninger. Med grad av ressursforpliktelse i tilpassningen basert på:

Proaktiv eller reaktiv tilpassning

Frivillig eller tvunget tilpassning

Gjensidig eller ensidig tilpassning

Formell eller uformell tilpassning

Grad av ressurs forpliktelse handler om hvor mye ressurser bedriftene bruker i relasjonen. Et eksempel på en lav ressurs forpliktelse er å endre leveranser. Og et eksempel på en stor ressurs forpliktelse er å endre en produksjonsprosess. Proaktiv eller reaktiv tilpassning handler om hvem som initierer tilpassningen, bedriften selv eller motparten. Frivillig eller tvang i tilpassning handler om bedriften gjør tilpassningen av egen fri vilje eller at bedriften blir tvunget til det av en sterkere motpart. Gjensidig eller ensidig tilpassning handler om tilpassningen er på gjensidig eller om bare den ene siden må tilpasse seg. Formell eller uformell tilpassning handler om det er formelle avtaler mellom bedriftene om tilpassning. Eller uformell tilpassning i form av en forståelse for handling gjennom normer og kulturelle tradisjoner. (Brennan og Turnbull 1998)

Bedrifter tilpasser seg ofte ulikt til ulike aktører og ofte så er det et klart skille mellom hvordan bedrifter tilpasser seg kunder og hvordan de tilpasser seg leverandører. (Ford et al. 2003) Det er derfor hensiktsmessig å vurdere tilpassninger til kunde og leverandør hver for seg.

### 2.4.6.1 Kunde tilpassning

Ford, Gadde, Håkansson og Snehota (2003) ser på to avgjørende aspektene de mener er viktig i en kunde relasjon. Evaluere relasjonen systematisk og regelmessig. Og å bruke denne evalueringen til å kommunisere, definere og redefinerer innholdet i relasjonen, utføre transaksjonene og overvåke prestasjonene. Ved å bruke et standard kundeevalueringsskjema kan bedriften sammenligne kunder opp mot hverandre. Og bruke denne kunnskapen til å forbedre relasjonen ved å bruke riktig tilpassning til riktig relasjon. Ford, et al. (2003) foreslår her et skjema basert på 5 relasjonsfaktorer. Historie og nåværende stadium, potensial og investeringer, atmosfære i relasjonen, nettverk, og daglig drift.

Kunder må evalueres og håndteres for at relasjonene skal kunne nå sitt maksimale potensialet. Turnbull og Zolkiewski (1997) foreslår en tredimensjonal matrise når de skal klassifisere kunden. Basert på verdien av relasjonen, netto pris oppnådd og kostnader av relasjonen. Disse tre faktorene er avgjørende for å klassifisere kunden. Utfordringen med en slik klassifisering er at den kan si noe om kunden i dag, men faktorer endrer seg over tid. Derfor må den gjennomføres systematisk.

### 2.4.6.2 Leverandør tilpassning

Bedrifter bør tilpasse seg til ulike leverandører ulikt for å få maksimalt utbytte av hver relasjon. Men hvordan avgjøre de hva slags tilnærming som passer best? Gadde og Snehota (2000) foreslår to typer tilpassning til leverandører. Høy involvering eller lav involvering i relasjonen basert på tre faktorer. Forretningsmessig størrelse på relasjonen, kontinuitet i relasjonen og kildestrategi.

Forretningsmessig størrelse på relasjonen vil i Veidekkes tilfelle si om det er en stor leverandør, eller om det er stort utviklingspotensial i form av muligheter for fremtidige jobber, med samme leverandør. Det anbefales da høy involvering. Hvis utbytte er begrenset og relasjonen er liten anbefales lav involvering.

Kontinuitet i relasjonen vil si om relasjonen har vart lenge. Og de anbefaler da høy involvering hvis relasjonen har vært langvarig og det tar tid å utvikle nye relasjoner eller hvis det handler om anskaffelse av utstyr eller maskiner i sammen. De anbefaler lav involvering

hvis relasjonen kan effektivt bli styrt med lav involvering uavhengig av størrelse og hvis det er en kortvarig relasjon hvor byttekostnadene er lave.

Involvering i forhold til kildestrategi handler om hvor mange kilder (leverandører) det finnes på dette området. Høy involvering anbefales ved at det kun finnes en kilde på området eller hvis kunden kan legge føringer for hvilke leverandør den vil ha. Lav involvering anbefales hvis det er de direkte anskaffelseskostnadene som er de største kostnadene i relasjonen eller hvis kunden er en innkjøpsspesialist med mange leverandører.

Araujo, Dubois og Gadde (1999) foreslår en tilpassning basert på fire typer ordre. Hver med sine kjennetegn og karakteristikk. De fire er: standard, spesialisert, oversatt og interaktivt. Standard er en gjentakende ordre uten spesielle tilpassninger, spesialisert er med spesielle krav til hvordan det skal gjennomføres. Oversatt vil si at kunden gir en funksjonsbeskrivelse basert på kontekst og funksjon. Interaktivt vil si at kunde og leverandør utvikler i sammen basert på felles kunnskap om bruk og gjennomføring. Fordeler med standard og spesialiserte ordre er at bedriften kan slå i sammen flere like ordre og håndtere de likt og oppnå stordriftsfordeler. Fordelen med oversatte og interaktive ordre er at læring og innovasjon kan utvikles. Kompleksiteten i ordrene spiller med andre ord en stor rolle i valg av tilpassning.

Oppsummert kan man se at det er mange hensyn å ta og ofte kan de være motstridende. Lav involvering et sted og høy involvering et annet sted. Det finnes ikke et fasit svar på hvordan man forholde seg til en leverandør. De må gjøre en helhetlig vurdering. Men bedrifter bør jevnlig evaluere viktigheten av leverandøren basert på disse tre faktorene til Gadde og Snehota (2000). Siden markedet og bransjen stadig endrer seg vil også disse tre faktorene til endre seg over tid.

### **2.4.7 Tillit**

Tillit er et begrep man ikke kommer utenom i relasjoner. Bedriftene må ha tillit for å kunne inngå en relasjon. Men hva er egentlig tillit mellom bedrifter? ”*Tillit handler om viljen til en person, eller gruppe, til å handle i troen på at andres handlinger vil være til fordel istedenfor til skade, selv om dette ikke kan garanteres.*” (Child 2001) Tillit er basert på to ting. Den sosiale rollen og den institusjonelle rollen. Den sosiale rollen handler om tillit mellom individer og den institusjonelle rollen handler om kontrakter og standard krav. John Child (2001) har utviklet en figur for utvikling av tillit.



Figur 7: Faser i utviklingen av tillit



Som vi ser av figuren så er tillit en prosess som først innebærer en kalkulasjons prosess hvor partene evaluerer hverandre. Gjennom denne kalkulasjonen øker forståelsen og partene blir bedre kjent. Og de begynner å akseptere motparten som en samarbeidspart og knytter bånd. Det er til et hvert samarbeid knyttet usikkerhet og fordi bedrifter aldri kan sikre seg mot alle faktorer. Så tillit må kontinuerlig demonstreres fra begge parter for at relasjonen skal fungere. (Child 2001)

En av grunnpilarene i en relasjon er tillit. Uten tillit så vil relasjonen bryte sammen. En relasjon er som nevnt tidligere et resultat av intensjoner og interaksjon mellom individer. Vi kan også si at tillit er et resultat av positive erfaringer som er gjort. (Narayandas og Rangan 2004)

I en relasjon er det ofte maktavhengighets asymmetri, men bedrifter kan likevel vokse og trives i slike relasjoner. (Narayandas og Rangan 2004) Narayandas og Rangan (2004) kom frem til i sin undersøkelse av makt, tilpassninger og tillit kan summeres opp i fem prosesser:

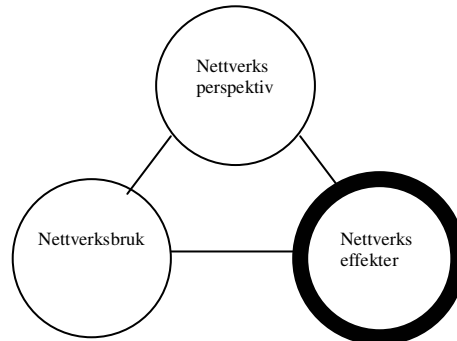
- De med størst makt vil få den største delen av det initielle overskuddet i en relasjon.
- Gode prestasjoner øker interpersonlig tillit og interorganisatorisk tilpassning mellom bedrifter.
- Interpersonlig tillit øker interorganisatorisk tilpassning.
- Interpersonlig tillit vil balansere ut initielle ulikheter i kontrakten.
- Interorganisatorisk tilpassning kan balansere ut initieell makt-avhengighet asymmertri.

Dette betyr at den parten med mest makt vil ta den største delen av overskuddet i begynnelsen av en relasjon. Gjennom å prestere kan den ”svake” bedriften øke tilliten og tilpassning mellom bedriftene. Sagt på en annen måte så må tillit opparbeides gjennom personlige erfaringer. Og når tillit mellom individene øker, øker også frekvensen på interaksjonen

mellom de bedriftene individene er en del av. Denne tillit vil balansere ut initielle kontraktsavtaler med at det blir en ”gi og ta” kultur. Med økt interaksjon og tilpassning mellom bedriftene vil makt og avhengighets asymmetrier balanseres. Dette fordi jo mer interaksjon det er mellom to bedrifter, jo vanskeligere blir det for en bedrift å avslutte relasjonen.

Et annet funn som Narayandas og Rangan (2004) gjorde er at atferd forsterker inntrykket gjennom hver interaksjon. Det gjelder også ved negativ atferd. Så hvis en bedrift misbruker tilliten og presterer dårlig. Kan tilliten svekkes og tilpassninger reduseres.

En bedrifts rykte er et resultat av opparbeidet tillit og erfaringer, gjort av andre bedrifter. Både positive og negative. Man kan si at tillit forplanter seg til andre relasjoner gjennom et godt rykte. I bygg- og anleggsbransjen hvor bedriftene er avhengig av et godt rykte, er det meget viktig for særlig leverandører å bygge tillit gjennom gode prestasjoner. Vi også kan konkludere med er at den som har minst makt vil da ønske en relasjon for å jevne ut maktubalanse, og øke sjansen for å bli valgt som samarbeidspartner igjen.



### 2.5 Effekt

Jeg vil nå beskrive hvilke effekter et nettverk av relasjoner gir basert på Aktør, Ressurs og Aktivitet modellen. Kjent som ARA modellen.

#### 2.5.1 ARA modellen

For å beskrive effekten av nettverket best mulig er det hensiktsmessig å klassifisere innholdet. Det finnes mange måter å beskrive nettverkseffekter på, men jeg har valgt å bruke ARA modellen. ARA modellen (Håkansson og Snehota 1995b) er en måte å kategorisere innholdet i en relasjon med fokus på aktivitet, ressurser og aktører. Som nevnt i presentasjonen av teorimodellen. Med aktivitet menes den aktiviteten som blir utført i relasjonen. Aktiviteter

som knytter to relasjoner blir kalt aktivitetslinker. Aktivitetslinker består av tekniske, administrative, kommersielle og andre aktiviteter som knytter bedrifter til andre bedrifter etter hvert som relasjonen utvikler seg. Ressurs er de elementene materielle eller ikke materielle ressursene som er i relasjonen. Ressursene som knytter bedrifter i sammen i en relasjon blir kalt ressurstilknypning. Ressurstilknytning består av teknologiske, materiale, kunnskap. Og andre immaterielle ressurser som knytter bedrifter sammen. Aktører er de deltakerne som utfører aktivitetene og forvalter ressursene i relasjonen. Det kan være en bedrift, en organisasjon eller et individ. Hvordan aktører interagerer med hverandre kaller vi aktør bånd. Aktør bånd inneholder aktører som gjensidig påvirker hverandre på bakgrunn av interaksjon i relasjonen.

### 2.5.1.1 Effekt på aktør

Når en bedrift ser på effekter på aktører ved bruk av nettverk må bedriften se på hvordan bruken påvirker enkelt aktør, hver enkelt relasjon og nettverket som helhet. Valgene de tar kan påvirke ulike aktører forskjellig. Ser bedriften på enkelt aktør nivå så er det viktig at bedriften ser hvordan enkelt aktører kan få helt forskjellige utfall av et valg i bruk av nettverket. Effektene på aktør kan være økonomiske, læringsmessige eller tilgang på ressurs endres.

Ser bedriften på enkelt relasjons nivå så er det to typer effekter som kommer frem ved et valg. Den ene effekten er hva relasjonen har oppnådd som resultat. Den andre effekten er hvor bra prosessen fungerer i relasjonen, effektivitet. Disse to utfallene avgjør hvordan deltakerne ser verdien og retningen av relasjonen. Bedriften må derfor evaluere både prosessen, og verdien av relasjonene regelmessig. Sett både fra bedriftens eget og motpartens perspektiv.

Effekter på nettverk handler om å se relasjonene og aktørene som en helhet. Hvordan valgene bedriften gjør påvirker nettverket som helhet. Hvordan nettverket tenker og handler. Noen valg kan få store følger for nettverket og hvordan det opererer. Nye standarder i bransjer kan utvikles.

### 2.5.1.2 Effekt på ressurs

Effekter på ressurser kan i hovedsak deles i to deler, bruk og utvikling. Med bruk omhandler det både bedriftens egne ressurser og ressursene til motparten. Ressursene kan være eksisterende teknologi, kunnskap, tilbud, fasiliteter eller en organisasjonsenhet. Utvikling

omhandler utvikling av ressursene som de involverte bedriftene har. Om det er teknisk, fysisk eller operasjonelt.

### 2.5.1.3 Effekt på aktivitet

Effekter på aktiviteter vil si hvordan aktivitetene relaterer seg til hverandre. Ved å endre aktiviteter kan en hel relasjon eller et helt nettverk restruktureres. Oppsummert så kan man si at endring av aktiviteter kan føre til fire effekter. Aggregation, en aktivitet som tidligere ble gjort i nettverket til bedriften blir nå utført av bedriften selv. Disaggregation, betyr at en aktivitet som bedriften selv tidligere gjorde blir nå gjort i nettverket til bedriften. Intermediation, er når tidligere bedrifter samhandlet direkte, men nå bruker en bedrift som mellomledd. Disintermediation, er når to bedrifter tidligere har interagert gjennom en felles bedrift, interagerer direkte. (Ford et. al 2003)

For å gjøre bruken av ARA modellen i oppgaven mer tydelig. Summerer jeg opp hovedpunktene for anvendelse i en figur.

**Figur 8: Anvendelse av ARA modellen**

ARA modellen	Type	Effekt
<b>AKTØR</b>	Bedrift, relasjon, nettverk	Økonomiske fordeler eller økt Verdi
<b>RESSURS</b>	Materielle og immaterielle	Bruk eller Utvikling
<b>AKTIVITET</b>	Endring i hvem som utfører en aktivitet	Aggregation, Disaggregation, Intermediation eller Disintermediation

## 2.6 Forskningsspørsmål

På bakgrunn av teorimodellen og teorien har jeg utviklet tre forskningsspørsmål som skal hjelpe meg med å besvare problemstillingen. Forskningsspørsmålene vil gi svar på perspektivet, bruken og effektene av Veidekkes relasjoner.

**F1. Hvilke perspektiv har bedriften på relasjoner og nettverk?**

**F2. Hvordan bruker bedriften relasjonene?**

**F3. Hvilke effekter gir relasjonene til bedriften?**

Forskningsspørsmålene er generelle. Men de må sees i sammenheng med utvalgt teori og teorimodell. Og de vil på den måten gi meg den innsikten jeg trenger for å svare på problemstillingen. Og samtidig avgrense oppgaven.

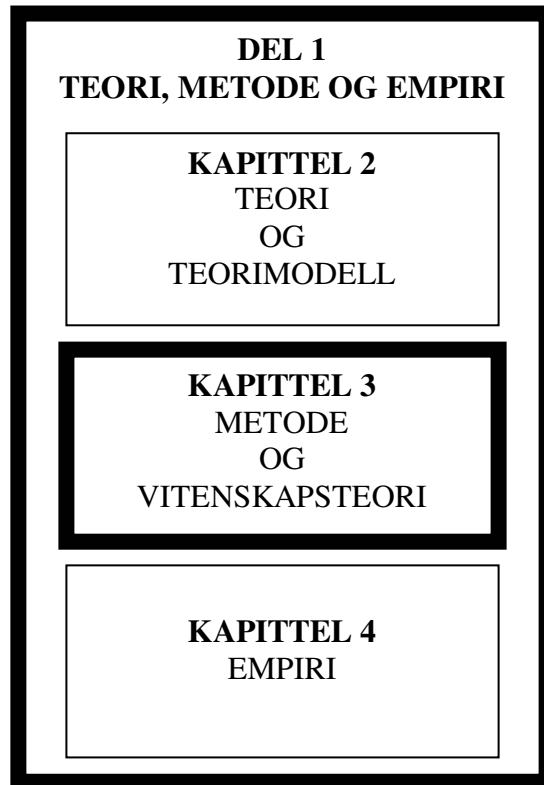
## 2.7 Oppsummering av teorien

Teorien presentert i del 1 skal som nevnt danne bakgrunnen for oppgaven min. Jeg har valgt å presentere et tydelig generelt grunnlag først for å kunne forsvare den holistiske tilnærmingen. Jeg vil nå presentere en oppsummerings figur for å summere opp teorien presentert i del 2. Denne figuren forklarer også hvilke funksjon teorien har i analysen.

**Figur 9: Oppsummering på anvendelse av teori**

<b>Teori</b>	<b>Hensikt</b>	<b>Funksjon i analyse</b>
<b>2.2 Teorimodell</b>	<b>Utgangspunkt</b>	<b>Struktur</b>
<b>2.3.1 Nettverksteori</b>	<b>Nettverksperspektiv</b>	<b>F 1</b>
<b>2.3.3 Relasjonsteori</b>	<b>Nettverksperspektiv</b>	<b>F 1</b>
<b>2.3.4 Makt og avhengighetsteori</b>	<b>Nettverksperspektiv</b>	<b>F 1</b>
<b>2.4.1 Bedriftsrelasjoners karakteristika</b>	<b>Nettverksbruk</b>	<b>F 2</b>
<b>2.4.2 Relasjoner som styringsform</b>	<b>Nettverksbruk</b>	<b>F 2</b>
<b>2.4.3 Relasjonsfaser</b>	<b>Nettverksbruk</b>	<b>F 2</b>
<b>2.4.4 Kommunikasjon</b>	<b>Nettverksbruk</b>	<b>F 2</b>
<b>2.4.5 Kontrakt</b>	<b>Nettverksbruk</b>	<b>F 2</b>
<b>2.4.6 Tilpasning</b>	<b>Nettverksbruk</b>	<b>F 2</b>
<b>2.4.7 Tillit</b>	<b>Nettverksbruk</b>	<b>F 2</b>
<b>2.5.1 ARA modellen</b>	<b>Nettverks effekter</b>	<b>F 3</b>

***DEL 1, KAPITTEL 3: METODE OG VITENSKAPSTEORI***



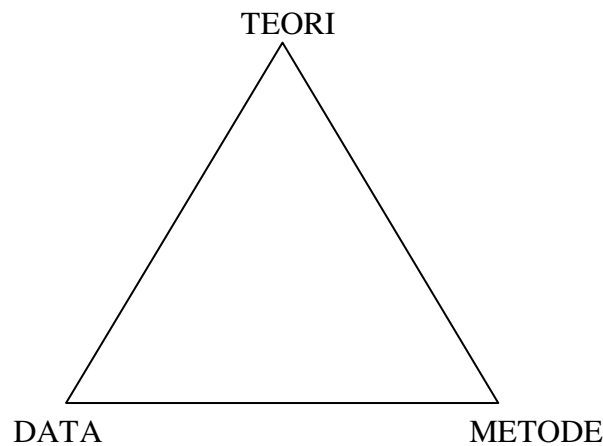
### 3. Metode og Vitenskapsteori

I denne delen av oppgaven vil jeg gjøre rede for valgene jeg gjør. Metode handler om valg og alle valg fører til konsekvenser. Det er disse valgene jeg nå vil gjøre rede for. Sigmund Grønmo i boken *Samfunnsvitenskapelige metoder* fra 2007 beskriver metode slik: *"Vitenskapelig metode angir hvordan en skal fremskaffe kunnskap og utvikle teorier i et bestemt fagområde, og hvordan en skal sikre at kunnskapen og teoriene oppfyller kravene til vitenskapelig kvalitet og relevans innenfor fagområdet."* (Grønmo 2007) Samfunnsvitenskapelig metode har tre hovedoppgaver i samfunnet. Den skal være analytisk, kritisk og konstruktiv. Dette leder oss over i de tre grunnleggende prinsipper for samfunnsvitenskapelig metode. (Grønmo 2007)

- Samfunnsvitenskapen bygger på sannhet som en overordnet verdi.
- Oppfatninger av sannhet i samfunnsvitenskapen er teoretisk, metodologisk og kontekstuelle forankret.
- Vurdering av sannhet i samfunnsvitenskapen bygger på rasjonelle og logiske kriterier.

Når jeg skriver denne oppgaven må jeg også ta hensyn til forskningsetiske normer som offentlighet, organisert skepsis, uavhengighet, universalisme, originalitet, ydmykhet og redelighet. Fakta og verdier bør gå hånd i hånd i oppgaven. Disse normene vil også øke både reliabiliteten og validiteten til oppgaven min. Noe jeg vil komme tilbake til.

Oppgaven min er om Veidekke, avdeling Lillehammer og dens relasjoner. Hoveddelen av empiriinnsamlingen ble gjennomført i de første ukene i mars 2009. Problemstillingen min er *"Hvordan benytter en bedrift i bygg- og anleggsbransjen bedriftsrelasjoner for oppnå positive effekter?"*. Som nevnt i innledningskapittelet så har jeg delt masteroppgaven i to deler. Den første delen av oppgaven handler om å skaffe riktig data for å kunne svare på problemstillingen min. Det figur 10 her viser er hvordan jeg har gått frem i oppgaven. Jeg har tatt utgangspunkt i *teori*, valg i *metode* for innsamling, og samlet inn *data*. Dataene har ført til ny teori, og endringer i metoden. Når jeg hadde samlet inn data kategoriserte jeg det i en sitatoversikt fordelt på ulike tema, og lagde en empiri presentasjon av hver bedrift. Og fra dette utgangspunktet begynte jeg med analysen.

**Figur 10: Sammenhengen mellom empiri, data og metode**

### 3.1 Vitenskapsteori

Skal man skrive en oppgave kommer man ikke uten om vitenskapsteori. Vitenskapsteori er teori om teori. Eller sagt på en annen måte, filosofi om vitenskap. Det handler om utgangspunktet mitt. Hvilke ”bagasje” forskeren tar med seg når han eller hun avgjør sitt metodevalg. Når jeg ser på vitenskapsteori som emne er det basert på en oppfatning om hvordan verden ser ut og hva som har betydning i det bildet jeg ser. Det vil si en ontologi. Ut i fra dette perspektivet danner jeg meg antagelser om hva slags type kunnskap jeg kan skaffe meg om dette bildet. Også kalt epistemologi. Basert på disse to perspektivene danner jeg grunnlaget for valget av metode. Dette avsnittet er basert på Frode Nyengs beskrivelser i Vitenskapsteori for økonomer (Nyeng 2004).

Jeg vil med mine ”vitenskapelige briller” danne meg et bilde av hva slags metode som gir meg de mest relevante og riktige data. I mitt tilfelle er mine ontologiske syn nettverksteori og teorikapitlet mitt med modell mitt epistemologiske perspektiv. Sagt på en annen måte min oppgaves perspektiv på verden og hvordan jeg kan samle informasjon om den. Det er viktig å være ydmyk i forhold til konsekvenser av valgene man tar som forsker.

Valg av metode står mellom en kvalitativ eller en kvantitativ tilnærming. Vil jeg ha tall eller ord for belyse det jeg undersøker? Eller en kombinasjon av begge. Det handler om hva slags informasjon jeg er ute etter. Tall kan gi meg muligheten til å uttale meg på et statistisk grunnlag. Eller ord som gir et mer detaljert og personlig bilde av det jeg skal undersøke.



Med ord får jeg et mer induktivt syn på det jeg skal undersøke og en større innsikt. Jeg ønsker å få en økt dybdeinnsikt ved å bruke et slikt kvalitativt design. Hvis jeg hadde gjort det motsatte, det vil si å fokusere på tall med et deduktivt design. Får jeg da en distansert tilnærming og funnene blir lettere å generalisere. Forskeren har her mulighet til å få harde tall og fakta på bordet, lett omgjort til statistikk. Valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode har som nevnt tidligere å gjøre med hvilke perspektiv man har på det man skal studere. Vitenskapsteori deles inn i to hovedperspektiv, et positivistisk og et hermeneutisk syn på vitenskap. Det positivistiske synet har fokus på tall og verden som en objektiv virkelighet. Som ofte leder til en kvantitativ metode. Og det hermeneutisk synet har fokus på ord og en subjektiv virkelighet. Noe som ofte leder til en kvalitativ metode. Forskjellen mellom positivistisk og en hermeneutisk metode kan gjengis i figuren under.

**Figur 11: Positivism og hermeneutikk (Nyeng 2004)**

	Positivistisk	Hermeneutisk
Virkelighetssyn	Objektivt/håndgripelig/En	Sosialt konstruert
Menneskesyn	Behavioristisk/Kognitivistisk	Meningsbærer
Forskningsmål	Lovmessig forklaring Prediksjon	Forståelse
Kunnskap	Kumulativ/Ikke tidsbunden	Kontekstavhengig/Foreløpig
Syn på kausalitet	Virkelig(e) årsak(er)	Mange formende hendelser
Forsknings situasjonen	Objektivitet; Skille mellom forsker og objekt	Interaktivitet; forsker som del av den helhet som studeres

I min oppgave veksler jeg mellom å være induktiv og deduktiv. Jeg har samlet inn teori på forhånd, men søker samtidig å forstå hva som skjer i relasjonene til Veidekke og være åpen for ny teori. Mitt perspektiv som forsker er hermeneutisk. Men jeg viser positivistiske tendenser, ved å basere mange av mine funn på tidligere teori. Med bakgrunn i dette kan jeg si at jeg både er induktiv og deduktiv. Men det overordnede målet med oppgaven er å forstå virkeligheten som sosialt konstruert. At funnene er avhengig av kontekst. Og det kan finnes generelle forklaringer, men de må sees i en sammenheng. Jeg har også et perspektiv på virkeligheten som en prosess som er sosialt konstruert. Å forstå meningen av det som blir sagt i intervjuene er meget viktig sett fra mitt perspektiv. Og min rolle under datainnsalingen er også av stor betydning for resultatet i kvalitative intervju. *”Det er faglig innsikt som bør danne grunnlaget for de valgene forskeren treffer under forskningsprosessen.”* (Ryen 2006)

### 3.2 Problemstilling

Tema og fagområde for oppgaven definerte jeg tidlig, men problemstillingen og forskningsspørsmål har jeg brukt mye tid på. Dette fordi temaet mitt er meget omfattende og det var viktig å gjøre et godt grunnarbeid, for å få definert problemstilling før empiriinnsamlingen. Da jeg begynte undersøkelsen hadde jeg lite forkunnskap om bygg- og anleggsbransjen. Noe som innebar at problemstillingen min ble uklar og utforskende. Gjennom min teoriinnsamling fikk jeg dannet meg formeninger og en modell på hvordan dataene skulle samles inn og håndteres. Denne teorien ledet til utvikling av forskningsspørsmål som hjelper meg å besvare problemstillingen. Jeg vil ved hjelp av forskningsspørsmålene mine ha en forstående tilnærming. Og jeg ønsker å generalisere funnene til hele avdelingen på Lillehammer. Jeg ønsker også at kunnskapen og resultatene oppgaven gir, helt eller delvis er overførbare til lignende bedrifter i bransjen. Generalisering utover bransje ønsker jeg ikke å gjøre. Gjennom forskningsspørsmålene mine mener jeg at får gjengitt hvordan bedriften benytter relasjoner meget godt.

### 3.3 Valg av design

Valget av problemstilling legger føringer for hvilke undersøkelsesdesign jeg velger. Problemstillingen min er forstående. Det gir et design som går i dybden med få enheter, et såkalt intensivt design.

Designet mitt er en tverrsnitt casestudie av bedriften. Som innebærer at jeg går inn på et tidspunkt samler inn empiri og analyserer. ”*Case design er en empirisk undersøkelse som undersøker et eksisterende fenomen i en virkelighets kontekst.*” (Yin 2009) Case design innebærer at fenomen og kontekst henger sammen. Gjennom nær kontakt med aktørene samler jeg inn data for å forstå helheten. Jeg vil forstå hvordan Veidekke bruker sine relasjoner ved å systematisk kombinere eksisterende teori. Noe som også Dubois og Gadde (2002) gjennomførte i sin undersøkelse noe de kalte. ”Systematic Combining”.

Jeg har i min datainnstilling undersøkt 5 relasjoner som Veidekke har med andre bedrifter. To kundebedrifter og tre leverandørbedrifter. Og jeg intervjuet ni respondenter, fire fra Veidekke, og fem representanter fra de ulike samarbeidsbedriftene. En respondent fra Veidekke ble intervjuet om to relasjoner. Med denne fremgangsmåten kunne jeg undersøke hver enkelt relasjon fra begge sider av relasjonen, og virkelig gå i dybden. Samtidig med empiri innsamlingen min analyserte jeg også caset. Jeg utførte også justeringer av intervjuguiden og

tilførte ny teori under innsamling. Innsamlingen blir derfor en blanding av empiri, analyse og tilføring av ny teori.

### **3.4 Tilnærming**

Min tilnærming kan beskrives som naturalistisk. Målet er å forstå hva det er respondenten mener og dens tolkninger. Det er meningen med det respondenten sier som er avgjørende. Jeg har som nevnt benyttet en blanding av induktiv og deduktiv metode i oppgaven. Jeg er induktiv i forhold til min forkunnskap om bygg og anleggsbransjen og hvordan Veidekke arbeider. Men jeg er samtidig deduktiv ved at jeg har antagelser om hvordan teori og empiri vil passe sammen. Jeg vil fortolke de svarene jeg får og lete etter mening. Jeg vil også benytte ulike komplementære teorier innenfor industriell markedsføring til å lage en helhet.

### **3.5 Datainnsamling**

Primær datainnsamlingen ble utført i form av personlige intervju. I tillegg har jeg benyttet sekundærdata i form av lignende undersøkelser og internett for å øke forståelsen min om bransjen særegenhet. De personlige intervjuene ble gjennomførte som dybdeintervju med Veidekkes ansatte og ansatte fra samarbeidsbedriftene. Intervjuene ble strukturert rundt en intervjuguide. Intervjuguiden hadde en middels grad av struktur. Dette fordi spørsmålene og temaene i intervjuguiden var organisert på en måte som var mest relevante for problemstillingen min. Allikevel ville jeg holde hvert enkelt av spørsmålene åpne. Dette for å kunne avdekke nye fenomen unike for bedriften eller bransjen generelt.

#### **3.5.1 Personlig Intervju**

Intervjuene ble avtalt i samarbeid med min kontakt i Veidekke. Dette førte til at respondentene var mer åpne til å svare på spørsmål. Det gav også en god og åpen kommunikasjon slik jeg ser det på alle intervjuene. Og alle respondentene kan karakteriseres som svært villige til å svare på spørsmålene, noe jeg ser på som en fordel.

Dybdeintervjuene ble avholdt på kontor til respondentene når jeg intervjuet samarbeidsbedriftene til Veidekke, og på møterommet til Veidekke for deres ansatte uten forstyrrelser. Utfordringen ved å intervju på kontoret til respondentene var forstyrrelser i form av telefoner og folk som avbrutte. Dette skjedde kun et par ganger og påvirket ikke intervjuet slik jeg ser det. Ved slike hendelser fortsatte vi bare intervjuet fra der vi var. Og i tillegg benyttet jeg da pausen som oppstod til å transkribere tydeligere notatene fra intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført på den måten at jeg transkriberte og intervjuet samtidig. Noe som kan være krevende. Men samtidig så kan det være lettere for respondenten å være mer åpen når det er kun en som utfører intervjuet. Jeg får også lettere den nærheten som jeg ønsker, og kan holde en uformell tone under intervjuet. Og da være åpen for nye innspill og nye retninger. Intervjuenes varighet var fra 45 min til 1 time. God kommunikasjon mellom intervjuer og respondent så jeg derfor på som kritisk for å utnyttet tiden maksimalt. Det er også meget viktig at respondenten har tillit til intervjueren for å få frem de riktige dataene. Og at det er en forståelse av at sensitiv informasjon blir behandlet konfidensielt. Respondentene fremstod som veldig kunnskapsrike om relasjonene og interessert i å svare på mine spørsmål.

Under intervjuene ble det benyttet en lydopptaker i form av en mp3 spiller av typen Zen Creative med en lagringsplass på over ti timer med intervjutid. Fordelen ved å bruke en lydopptaker er at det gjør transkriberingsjobben lettere. Men ulempen er at det kan påvirke respondenten. Tekniske problemer kan forstyrre intervjuet. Eller at a respondenten er mer forsiktig med svarene siden intervjuet blir tatt opp på bånd. For å motvirke dette klarerte jeg med respondentene om det var greit å bruke lydopptaker. Og forsikret de om at det kun skulle brukes av meg til støtte under transkribering, og at opptakene ville bli slettet når renskrivningen av intervjuene var ferdig.

### **3.5.2 Telefonintervju**

En stor utfordring med å intervju ansatte i denne bransjen er at de ofte er ute på byggeplassen og koordinerer. Og derfor ble det vanskelig å avtale intervju. To av intervjuene ble derfor gjennomført på telefon.

De to telefonintervjuene ble gjennomført med handsfri hvor jeg satt helt alene ved et bord og transkriberte uten forstyrrelser. Og respondentene satt på kontorene sine. Det var ingen avbrudd under intervjuene. Og siden telefonintervjuene ble gjennomført som de to siste intervjuene, hadde jeg allerede en økt innsikt i relasjonene til Veidekke. Og intervjuguiden var blitt mer spisset. Dette økte effektivitet under gjennomføring av intervjuene. I tillegg til at jeg som intervjuer hadde også utviklet meg gjennom datainnsamlingsprosessen.

Min rolle som forsker i en undersøkelse er kritisk, siden det er mine tolkninger som kommer frem. Og jeg har mulighet til å fremstille ting i lys av mitt perspektiv. Og forme både

spørsmålene og intervjuobjektet til å svare slik jeg ønsker. Men jeg har forsøkt å forholde meg så nøytral som mulig. Men helt objektiv er det umulig å være slik jeg ser det.

### **3.6 Utarbeiding av intervjuguide**

Intervjuguiden ble laget på bakgrunn av kundeevalueringsfiguren s 76 i boka til Ford, Gadde, Håkansson og Snehota (2003) I tillegg til spørsmål utviklet fra liknende undersøkelser i industriell markedsføring. Intervjuguiden er også preget av Figur 4 til Ford, Gadde, Håkansson og Snehota (2003). Med de tre faktorene perspektiv, bruk og effekt for å beskrive relasjoner. En utfordring under utvikling av intervjuguiden var operasjonalisering av begrepene som brukes i industriell markedsføring. I tillegg til å begrense spørsmålene til å få svar på det mest relevante. Målet er å finne konkrete påstander og finne tendenser i relasjonene.

Utprøving og utvikling av intervjuguide kom som et resultat av et godt samarbeid med veileder i tillegg til støtte fra min kontaktperson i Veidekke. Særlig i forhold til avklaring av begreper. Og det generelle relasjonskunnskapsnivået til respondentene.

### **3.7 Utvalg av enheter**

Enheterne i undersøkelsen er de man ønsker å studere og uttale seg om. Den faktiske populasjonen er 110 ansatte i Veidekke avdeling Lillehammer. Jeg har valgt å intervju 4 ansatte i dybden. I tillegg til en respondent fra hver av de 5 samarbeidsbedriftene. Utvalget er basert på nært samarbeid med Veidekke. Etter kriterier utviklet i samarbeid med Veidekke så vel som veileder. Med fokus på relasjoner som har eksistert i noen år og ansatte som har jobbet med Veidekke flere ganger. Utvalget mitt kan derfor kalles strategisk. Med bakgrunn i at respondenter fra bedriftene hadde med mest kunnskap om den enkelte relasjon internt i bedriften. Og at det var respondenter fra bedrifter som Veidekke har mye kontakt med.

Jeg har valgt å avgrense til ni intervjuer da jeg mener det vil gi meg den informasjonen jeg søker. Ulempen ved dette er at jeg ikke får fanget opp prosessen fra de andre ansattes ståsted og kan få et skjevt utvalg. Jeg har valgt å avgrense undersøkelsen til fem relasjoner selv om jeg ideelt sett skulle ha sett på alle relasjonene deres. Men på grunn av tidsbegrensning kunne jeg kun velge noen få strategiske. Men jeg mener de vil gi en god beskrivelse.

Siden jeg har plukket ut et strategisk representativt utvalg har jeg ingen frafall under undersøkelsen. Det kan ha vært relasjoner som jeg burde sett på, men på grunn av tilgjengelighet og bekvemmelighet ikke ble valgt. Når jeg velger å intervju noen og ikke noen andre, kan det også være at jeg får et skjevt representativt utvalg. Men gjennom nøye seleksjon mener jeg at dette ikke er tilfelle.

### **3.9 Validitet og reliabilitet**

Validitet og reliabilitet er to viktige begrep som går på gyldighet og pålitelighet av undersøkelsen. Svarer jeg ikke på problemstillingen, eller bruker metoder som gjør undersøkelsen upålitelig sitter jeg da igjen med masse bortkastet arbeid.

#### **3.9.1 Validitet**

Validering dreier seg om å sikre kvaliteten på dataene man samler inn. Og sikre at jeg får svar på problemstillingen og de forskningsspørsmålene jeg har stilt. Jeg må altså kontrollere at resultatet og konklusjonene jeg kommer frem til, er så riktige som mulig. Validiteten min styrkes av at mine funn støttes av liknede undersøkelser og teori på området. I validitet skiller vi mellom begrepene intern-, ekstern- og begrepsmessig gyldighet.

Intern gyldighet betyr å se om jeg faktisk undersøker det jeg vil undersøke. Det vil si at jeg kan generalisere mine funn til Veidekkes avdeling på Lillehammer som helhet. Jeg intervjuet kun ni personer totalt, men anser allikevel den interne gyldigheten i undersøkelsen som god. Siden jeg gikk i dybden og at uvalget bestod av de som hadde mest kunnskap om den enkelte relasjonen. I tillegg til meget god kunnskap om bedriften generelt. Et utkast av de renskrevne notatene fra intervjuene ble også sendt tilbake til respondentene for godkjenning. Hvor jeg har fått tilbake melding fra flertallet på at beskrivelsen var god. Og kun småting å plukke på. Men det skal nevnes at det er noen respondenter jeg ikke har fått tilbakemelding fra. Teoretisk validiteten i undersøkelsen er meget god. Med bakgrunn i at metoden jeg har brukt handler om å kombinere teori for å forklare funn.

Den eksterne gyldigheten dreier seg om det vi har funnene for min samarbeidsbedrift kan overføres til lignende bedrifter. Som nevnt tidligere så støttes funnene mine av andre undersøkelser og teori. Men den direkte overførbarheten kan diskuteres i forhold til bransje. Bedrifter i rene anbudsforhold eller i enkle transaksjonsforhold vil sannsynligvis ikke produsere de samme funnene.

Begrepsmessig gyldighet dreier seg om begrepene jeg anvender gir svar på problemstillingen min. Operasjonalisering av begrepene har vært i forhold til å få svar på det jeg faktisk ønsket å måle. Den er en kontinuerlig prosess hvor forskeren må stille seg spørsmål på veien. Begrepsavklaring er veldig viktig i et intervju. Ved å bruke for mange fremmedord eller ved at respondenten legger annen betydning i begrepene enn det forskeren gjør kan føre til feil. Ved feiltolkning eller dårlig kommunikasjon. Dette er noe jeg har vært bevisst under hele oppgaven. Men generelt må jeg ha en viss grad av skepsis til konklusjonene siden muligheten for feil er til stede gjennom hele undersøkelsen og drøftingen. Jeg mener imidlertid at jeg har fått svar på det jeg ønsket å måle, og at den begrepsmessige gyldigheten i undersøkelsen er tilfredsstillende.

### **3.9.2 Reliabilitet**

Reliabilitet innebærer kontroll av fremgangsmåte, der jeg diskuterer om de svar jeg har kommet frem til er til å stole på. Undersøkelsen må ikke inneholde åpenbare målefeil som gjør at de endelige resultatene blir farget i vesentlig grad av undersøkelsesopplegget.

Den kvalitative metoden ble gjennomført ved intervjuform. Denne tilnærmingen er fleksibel. Men den kan føre til at jeg ikke får frem de data jeg egentlig vil måle. Jeg må ta høyde for at jeg kan ha missoppfattet hva respondenten mente eller tolket svarene feil. Mennesker kan som kjent gjøre feil. Men om det er noe som fremkommer feil i en relasjon i empirien. Vil dette elimineres i stor grad i konklusjonen i form at jeg ser alle relasjonene i en helhet. Lydopptaker øker også reliabiliteten siden den kan brukes til å gå tilbake å sjekke hva som egentlig ble sagt. I intervjuene er det flere feilfaktorer jeg har tatt hensyn til, eller tatt konsekvensene av i ettertid. Noe jeg også har tatt hensyn til i analysen, er at under slike intervjuer vil bedriftene fremstille seg fra sin beste side. Og dette kan påvirke resultatet.

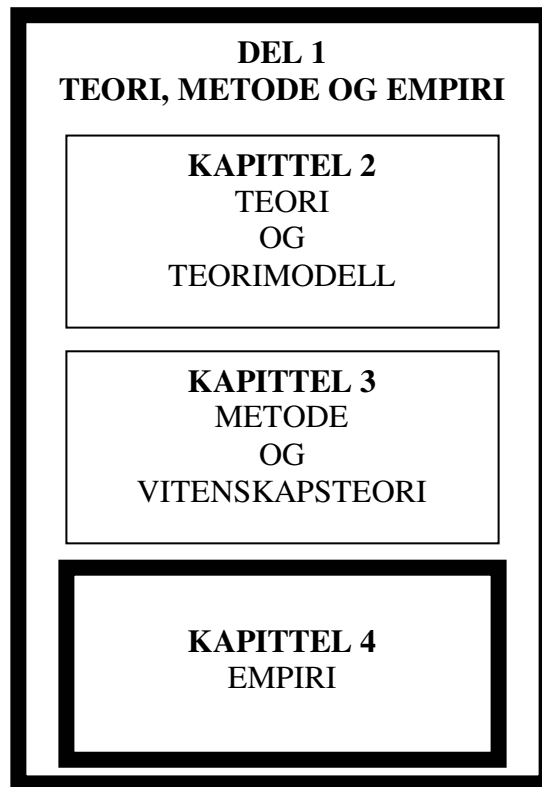
Jeg er klar over at jeg ved utvelgelse av teori og empiri kan ha vært for selektiv. Og jeg kan ha hatt en tendens på bakgrunn av mitt teoretiske grunnlag bruke resultatene der de passet inn. Og kan ha gitt et delvis skjevt bilde av situasjonen. Ut fra de kvalitative intervjuene har jeg prøvd å fordele sitatene så nøytralt som mulig. Jeg har etterstrebet å ikke ta empiri ut av sin kontekst, og i den grad det har vært mulig eliminert dette som en feilkilde. Den sterke strukturen jeg har i oppgaven vil derimot gjøre det lettere for andre å etterprøve mine tolkninger og resultater.

### **3.10 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg presentert: fremgangsmåten i min undersøkelse, hvilke valg jeg har tatt, og hvilke konsekvenser det gir. Problemstillingen min *"Hvordan benytter en bedrift i bygg- og anleggsbransjen bedriftsrelasjoner for å oppnå positive effekter?"* er en forstående problemstilling og jeg har valgt en blanding av et induktivt og et deduktivt casesdesign. Med vekt på forstå hvordan relasjonene fungerer. Jeg har i samarbeid med Veidekke selektert de respondentene som vil gi et best mulig bilde av temaet mitt.



***DEL 1, KAPITTEL 4: EMPIRI***



## 4. Empiri

Det empiriske materialet jeg vil ta utgangspunkt i, er på bakgrunn av data samlet inn fra intervju med Veidekke og fem bedrifter den har en relasjon til. To kunder og tre leverandører. Veidekkes beskrivelse og perspektiv på kunder og leverandører er ulike. Dette kapitlet er derfor delt i to for tydelig å få frem forskjellen. Gangen i denne delen av oppgaven er at jeg vil først presentere Veidekke ASA. For så å presentere de fem samarbeidsbedriftene, med relasjonen de har til Veidekke. For hver relasjon vil jeg først gi en kort bedriftsbeskrivelse, for så å presentere bedriftens og deretter Veidekkes beskrivelse av relasjonen. Dette basert på teorimodellen med perspektiv, bruk og effekt.



### 4.1 Veidekke ASA

Veidekke Entreprenør AS avdeling Lillehammer, er en del av Veidekke ASA som ble etablert i 1936, og børsnotert i 1986. De har 6500 ansatte fordelt på Norge, Sverige og Danmark. Veidekke er Skandinavias fjerde største entreprenør og eiendomsutvikler, og Norges største. Virksomheten fordeler seg slik. Næringsbygg og andre bygg står for 35%, bygging og boligutvikling står for 25%, Infrastruktur og Industrianlegg står for 25% og Asfalt og Veivedlikehold for 15% av virksomheten. (Veidekke 2009a)

Veidekke arbeider både opp mot det offentlige og det private markedet. I det private markedet konkurransen utsettes mye av oppdragene Veidekke utfører. Mens i det offentlige er det anbudskonkurranser som er gjeldende.

”Anbud er det tilbud som blir inngitt av en anbyder i en anbudskonkurranse. Noe av det særpregede ved en anbudskonkurranse er at det er forbudt å forhandle om anbudet og å endre anbudet etter anbudfristens utløp. Dette er i motsetning til konkurranser med forhandlinger der partene forhandler om tilbudet etter at det er gitt inn.”

(Wikipedia 2009a)

Dette betyr derfor at når Veidekke handler med private kan de kjøre konkurranseutsettingsrunde. Men de er ikke forpliktet til å ta den laveste initielle prisen og de kan reforhandle med tilbyder etterpå. I rene anbud er det svært lite relasjoner og jeg har derfor konsentrert meg om det private markedet.

Kontraktene Veidekke bruker er Norsk Standard kontrakter med egne tilføyelser. Norsk standard utarbeides av høyt utdannet fagfolk i komiteer innenfor de ulike fagområdene.

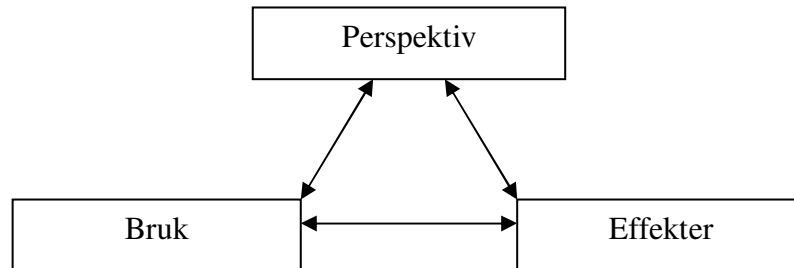
Dette øker legitimiteten til kontrakten.

”Norsk Standard (NS) er en benevnelse på standarder fastsatt og utgitt av Standard Norge. Norsk Standard kan utvikles på de fleste områder i samfunnet, fra petroleum, bygg og anlegg, til samfunnsansvar og tjenester.” (Wikipedia 2009b)

”Norsk Standard får gjerne høy prestisje og autoritet slik at de blir ansett som «agreed documents». Norsk Standard er i utgangspunktet frivillig å bruke. Unntaket er når det henvises til standarder i lover og forskrifter. Selv om standarder er frivillige å bruke velger likevel mange å benytte dem, fordi det er «sunn fornuft», forventes av kundene eller gir markedsadgang.” (Wikipedia 2009b)

Veidekkes avdeling på Lillehammer er organisert under distrikt indre østland, og en del av region øst som igjen er underlagt Veidekke Entreprenør AS. Distrikt Indre Østland hadde en omsetning på ca 330 millioner eks mva i 2008. Distriktskontoret ligger på Moelv, mens ”Lillehammeravdelingen” er lokalisert på Fakkeltgården i Lillehammer. Distriktet har 110 ansatte. 30 i administrasjon og 80 fagarbeidere i form av tømrere, forskalingssnekkere og jernbindere. Veidekke Lillehammer driver hovedsakelig med bygg, både offentlig og privat. De har spesialisert seg på store prosjekter og totalentreprise kontrakter som en av de største entreprenørene i området Oppland og Hedmark. Totalentreprise kontrakter er kontrakter for hele byggeprosjekt også kalt totalprosjekter. Dette betyr at entreprenøren har det overordnede ansvaret for ferdigstillelse. Eksempler på totalentrepriser kan være skoler, leiligheter, pleiehjem og kjøpesenter. Men Veidekke utfører også mindre prosjekter ved behov, selv om de har spesialisert seg på store prosjekter. Det er her det mest stordriftsfordeler å hente. (Veidekke 2009b)

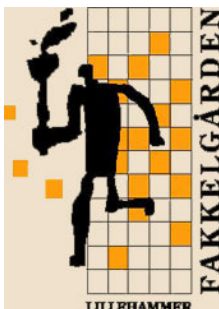
Når jeg nå har presentert Veidekke vil jeg presentere relasjonene deres. De to kundene (byggherrene) jeg har valgt å se på er Fakkalgården AS og Nermo AS. De tre leverandørene jeg har valgt å se på Skogvang installasjon AS, Oppland Mur og Flis AS og AS Malermestrene. I min presentasjon av Veidekkes relasjoner vil jeg basere det på tidligere presentert modell. Som hadde tre faktorer for beskrivelse av relasjon. Perspektiv, bruk og effekt.



## 4.2 Kundene

Jeg vil nå presentere Veidekkes kunder (Byggherrene) og relasjonen de har til Veidekke.

For å gjøre oppgaven mer lettfattelig for leseren sett opp imot teori har jeg valgt å kalle byggherrene til Veidekke for kunder. Fordi de kommer med et ønske om å kjøpe en tjeneste (bygging) som Veidekke utfører. Og jeg har valgt å kalle underleverandørene for leverandører. Fordi de leverer en tjeneste til Veidekke.



### 4.2.1 Fakkalgården AS

Fakkalgården AS er et næringsbygg og et eiendomsutviklingselskap med hovedaksjonær SIVA (Selskapet for industrivekst s.f.). Fakkalgården ble bygget til OL på Lillehammer i 1994 og fungerte da som pressesenter. Fakkalgården har en ansatt og en årlig omsetning på ca 11 millioner kroner. Det rommer 15000 kvadratmeter og ca 50 bedrifter. Fakkalgården tilbyr kantine, vakthold, trimrom, post og parkeringsmuligheter til sine leietakere. (Fakkalgården 2009)

Fakkलगårdens beskriver relasjonen med Veidekke på følgende måte. Fakkलगården er blant de ti største eiendomsutviklere i Lillehammer regionen. Fakkलगården ser på potensialet til relasjonen med Veidekke som godt. De bruker Veidekke aktivt og er godt fornøyd med arbeidet deres. Veidekke blir sett på som en av hovedentreprenørene deres. Fakkलगården vil fortsette å bruke Veidekke som entreprenør så lenge de er konkurransedyktige på pris og forsetter å levere kvalitet.

Starten på relasjonen var at Fakkलगården skulle fjerne noen dekker og trenge en bygningsentreprenør i 2002. Veidekke ble valgt etter en konkurranseutsetting, og siden har de brukt Veidekke jevnlig. Både på mindre oppdrag direkte, og etter konkurranseutsetting. Senere i 2007 ble Veidekke også leietakere i Fakkलगården.

Kommunikasjonen mellom bedriftene beskrives som jevnlig. Siden de er lokalisert i det samme bygget. Når Veidekke utfører jobber for Fakkलगården beskrives kommunikasjonen som daglig til ukentlig mellom driftsjef Fakkलगården og Veidekkes representant.

Kontrakten som brukes i relasjonen er en Norsk Standard kontrakt. Fakkलगården lager en beskrivelse som Veidekke kommer med et pristilbud med tilstøtende arbeider. Etter valg av entreprenør avregnes det så etter faktiske kostnader. Fakkलगården ser på kontrakt som et kommunikasjons verktøy, en form for å redusere usikkerhet. Og som noe som formelt må være på plass uten spesiell vektning.

Ved mindre prosjekter skriver Fakkलगården og Veidekke ikke kontrakt. Relasjonen med Veidekke evalueres ved hvert nytt oppdrag, men Fakkलगården har ikke en egen relasjonsstrategi.

Fakkलगården beskriver relasjonen som stabil, de er godt fornøyd med Veidekke og deres samarbeid. De beskriver også relasjonen som fri for konflikter og kun mindre uenigheter. Uenighetene blir løst gjennom kommunikasjon og kontrakt. Fakkलगården beskriver også tilliten mellom de og Veidekke som god. Fakkलगården er meget opptatt av å ha et godt rykte i bransjen. Og vil bli oppfattet som en seriøs aktør som er til å stole på. I tillegg vil de fremstå som ryddige og strukturerte ovenfor sine samarbeidspartnere.

Effekter av relasjonen med Veidekke har gitt Fakkeldgården forbedret ressurstilgang i form direkte kontakt med Veidekkes leverandører og kunder. Fakkeldgården opplever også kostnadsfordeler ved å bruke Veidekke om igjen. Fordi dette sparer Fakkeldgården for tid i form av administrasjonskostnader. At de kjenner hverandre fra før fører også til mindre koordinering fra gang til gang. Så effektivitet har økt både i forhold til drift og resultat. Hvem som utførere aktiviteter har også blitt endret som et resultat av relasjonen. Veidekke gjør stadig mer for Fakkeldgården. I forhold til tidligere hvor andre entreprenører gjorde mye arbeid for Fakkeldgården.

*”Fakkeldgården har kommet i kontakt med nye leverandører og kunder gjennom kontakten med Veidekke.”* Driftsjef Fakkeldgården

#### 4.2.1.1 Veidekkes beskrivelse av relasjonen

Veidekke prioriterer Fakkeldgården relativt høyt. Veidekke ser på Fakkeldgården som en middels viktig kunde i størrelse. Med gode muligheter for fremtidige jobber i nærområdet. Særlig siden bedriftene er samlokaliserte.

Veidekke og Fakkeldgården er lokalisert i samme bygg og har jevnlig kontakt. Daglig under prosjekt, og ukentlig utenom prosjekt. I tillegg har bedriftene samme kantine så de treffes også tilfeldig der. Veidekke har gjort spesifikke investeringer i form av at de er lokalisert og leier lokaler av Fakkeldgården. Så selv om Fakkeldgården økonomiske sett ikke er den største kunden, så er Veidekke veldig interessert i å utføre jobber for de. Med bakgrunn i signaleffekter dette gir hvis Fakkeldgården bruker andre entreprenører i lokalene.

*”Det hadde vært litt rart at en annen entreprenør skulle kommet til Fakkeldgården og gjort en jobb når Veidekke er lokalisert der.”* Anleggsleder/Formann Veidekke

Veidekkes beskrivelse av relasjonen er at de leier lokale av Fakkeldgården og utfører byggeoppdrag. Som mest består av diverse ombygginger. Fakkeldgården bruker Veidekke som fastentreprenør på mindre jobber. Mindre jobber defineres her som under 100.000 kroners klassen. Det beskrives også at Veidekke blir kontaktet direkte på mange av de litt større jobbene. Hvor Veidekke gir en pris og en kontrakt blir skrevet.

Kontrakten som blir brukt heter Norsk Standard 8405. Kontrakten blir sett på som et kommunikasjons verktøy, for å redusere usikkerhet og som en formalitet. Men siden de kjenner Fakkलगården godt fra før vektlegger Veidekke kommunikasjonsverktøy. For å kunne gå tilbake til ved uenigheter. Veidekke vektlegger at det er tillit mellom partene og derfor ikke så mye usikkerhet i relasjonen.

*”Driftsjef i Fakkलगården har jobbet i bransjen før, og derfor snakker vi samme språk.”*

Anleggsleder/Formann Veidekke.

Veidekke evaluerer relasjonen fortløpende. Veidekke har hatt større evalueringsundersøkelser av kunder. Og evalueringer etter større prosjekter. Men de savner et standard evalueringsskjema.

*”Jeg savner et standard evalueringsskjema av relasjonen med kunder.”*

Anleggsleder/Formann Veidekke

Atmosfæren i relasjonen beskrives som god. Det er liten avstand mellom bedriftene. En god relasjon er viktig for Veidekke og det har derfor også hendt at Veidekke har gått utover kontrakt for å tilfredsstille Fakkलगården på småoppdrag. Veidekke har ikke opplevd noen konflikter med Fakkलगården.

Effekten av relasjonen med Fakkलगården er flere oppdrag. I form av direkte oppdrag til Veidekke uten konkurranseutsetting. Veidekke har fått økt ressurstilgang ved at de har kommer i kontakt med kunder og leverandører til Fakkलगården. Som igjen har ført til nye jobber for Veidekke i en slags snøballeffekt. Veidekke utfører nå enkelte aktiviteter som tidligere Fakkलगården hadde andre som gjorde. Veidekke vurderer også potesialet til en kunde opp i mot fremtidige prosjekter.

*”Vi kan være villig til å tape penger på et prosjekt for å få et nytt ett.”* Anleggsleder/Formann Veidekke.



#### 4.2.2 Neramo AS

Neramo AS er et eiendomsutviklingsselskap med 5000m<sup>2</sup> eiendom. Det består av både Neramo Hotell, hytter og Nerमतunet leiligheter. Anlegget har direkte løypetilnytning til Hafjell alpiner og Hafjell golfbane like ved. Og 5 minutter til Hunderfossen fornøylespark. De har en omsetning på 15,5 millioner i året og 14 driftsansatte. Hotellet slik det fremstår i dag ble startet opp noen år før Lillehammer OL i 1994, men det har vært turistovernatting der fra 1877. (Nerमतunet 2009)

Neramo beskriver seg selv som relativt små i eiendomsutviklingsbransjen med Veidekke som en av de tre til fire store entreprenørene i området. Neramo beskriver relasjonen som veldig god og vil bruke Veidekke igjen så lenge de er konkurransedyktige på pris.

Relasjonen mellom Veidekke og Neramo er i oppstartsfasen siden de bare har hatt et stort prosjekt i sammen. Nermos første prosjekt med Veidekke var leilighetskomplekset Nerमतunet. Ved konkurranseutsettingen av Nerमतunet lagde Johannes Neramo en beskrivelse med spesifikasjoner om hva de ville ha. Så utviklet Veidekke et detaljert forslag i konkurranse med 8 andre entreprenører. Veidekke ble så valgt høsten 2006 og Veidekke har etter dette utført småjobber for Neramo.

Kontrakten som ble brukt i bygging av Nerमतunet var en Norsk Standard Kontrakt på et totalentreprise prosjekt. Kontrakten blir av Neramo først og fremst sett på som en måte å redusere usikkerhet på.

Neramo ser ingen trusler mot relasjonen slik den er i dag. Evaluering av relasjonen blir gjennomført fortløpende. Neramo har ingen egen relasjonsstrategi, men Neramo er opptatt å ha et godt rykte i bransjen.

*"Veldig viktig med et godt rykte i bransjen."* Daglig Leder Neramo A.S.



Effekter som relasjonen med Veidekke har gitt er at Nermo fått tilgang på nye ressurser i form av direkte kontakt med Veidekkes leverandører. Mesna ventilasjon og Oppland Mur og Flis er eksempler på dette. Nermo påpeker også det læringsmessige i et slikt prosjektsamarbeid med Veidekke. Særlig av en slik størrelse. Nermo sier de er generelt veldig godt fornøyd med samarbeidet med Veidekke.

*”Vi har en veldig god relasjon.”* Daglig leder Nermo A.S.

#### 4.2.2.1 Veidekkes beskrivelse av relasjonen

Veidekke ser på potensialet til Nermo som kunde som middels stort. Veidekke sier også at Nermo kan bli interessante på tid, men foreløpig er de lavt prioritert sammenlignet med andre kunder de har. Usikkerheten i fritidsmarkedet i disse finanstider gjør det vanskelig å vurdere det eksakte potensialet.

Veidekke beskriver starten på relasjonen med Nermo som et leilighetsprosjekt gjennomført som en totalentreprisekontrakt på 54 millioner etter konkurranseutsetting. Veidekke begynte å bygge 1. august 2007 og leverte det ferdig desember 2008. Prosjektet har utviklet seg i samarbeid mellom bedriftene. Og endringer har blitt utført underveis.

Veidekke beskriver kontrakten mest som et kommunikasjons verktøy. Men siden dette er første prosjektet de samarbeider på så er kontrakten også for å redusere usikkerhet og som en formalitet som må være på plass. Men de beskriver kommunikasjonen som god og de har jevnlig kontakt med Nermo AS.

*”Vi går tilbake til kontrakt ved uenigheter.”* Prosjektleder Veidekke.

Veidekke er i dialog med Nermo om utvikling av hotellet og leilighetsbygg med velværeavdeling. Prosjektet kan startes opp, men usikkerhet i markedet gjør at de venter. Prosjektet innebærer også at Veidekke må være med å ta noe av den finansielle risikoen. Med hensyn til forkostnader.

*”Ved finanskrisen er fritidsmarkedet det første folk bruker mindre penger på.”* Prosjektleder Veidekke.

Veidekke evaluerer prosjektet kontinuerlig. Og de har også hatt en prosjektevaluering etter levering. Men ingen egen relasjonsstrategi.

Atmosfære i relasjonen beskriver Veidekke som god. De har høy tillit Nermo og er veldig interessert i fortsatt kontakt. Veidekke beskriver begge parter som åpne i dialog gjennom hele prosjektet. Nermo kommer med ønsker og bedriftene prøver i sammen å finne en middelvei. Et minus i relasjonen var at slutfaktura ikke ble betalt i riktig tid. Men gjennom tilpassning har de løst også denne utfordringen.

Effekter av relasjonen har vært liten siden den er i oppstartsfasen. Men erfaringer fra Nermotunet med bruk av prefabrikasjon gjør at Veidekke sannsynligvis vil prøve å satse på mer prefabrikkerte deler ved et fremtidig leilighetskompleks. Læringseffekter de har fått fra dette prosjektet i form av prefabrikasjon redusere fukt og kondensskader. I tillegg til at tiden på byggeplassen blir redusert.

*”Vi har brukt mer prefabrikasjon i dette prosjektet enn tidligere.”* Prosjektleder Veidekke

### 4.3 Leverandører

I del 2 av empirien skal jeg se på Veidekkes relasjon til de tre leverandørene. as Malermestrene, Oppland Mur og Flis AS og Skogvang installasjon AS. Basert på perspektiv, bruk og effekt.



#### 4.3.1 AS Malermestrene

AS Malermestrene er malermesterfirma etablert i 1993 som driver med tradisjonelt malerarbeid, gulvarbeid, parkett og flislegging. Bedriften er lokalisert på Lillehammer og de opererer i Lillehammer og Gjøvik området. De har en omsetning på ca 22 millioner og 22 ansatte. Fordelt på 2 i administrasjonen, 16 fagarbeidere og 2 ansatte i egen fargehandel med lager på Biri. Bedriften driver også med lærling utdanning og har to lærlinger pr dags dato. Malermestrene er en godkjent Miljøfyrtårn bedrift. Et krav som gjør at de er meget gode på HMS krav. Det vil si at de er gode på helse, miljø og sikkerheten til de ansatte på arbeidsplassen. ( Malermestrene 2009)

Malermestrene ser på sin egen posisjon som sterk i området. De har et godt rykte fordi de har levert god kvalitet over tid. De er en av de største på sitt område i regionen, og får ofte de store jobbene. Malermestrene ser på Veidekkes potensial som stort. Veidekke har ofte totalprosjekter og store prosjekter med mye jobb. De er en viktig kunde og Malermestrene får jobber fra Veidekke flere ganger i året.

*”Vi er ikke ute etter engangskunder.”* Daglig Leder AS Malermestrene

As Malermestrene har hatt et kontinuerlig samarbeid med Veidekke siden etablering. Kontakten mellom bedriften beskrives som daglig i prosjekter. Og ukentlig til månedlig utenom prosjekter. I tillegg kjenner Malermestrene mange av de som jobber i Veidekke personlig. Malermestrene fokuserer på kvalitet i arbeidet til riktig pris og levert til riktig tid.

*”Vi skal bygge på en langvarig relasjon og fornøye kunder er veldig viktig for oss.”* Daglig Leder AS Malermestrene

Kontrakten som brukes i relasjonen er en Norsk Standard kontrakt. De bruker ikke kontrakt på jobber under 100.000 kr klassen. Slike jobber blir ofte bare fakturert i ettertid, basert på material og timebruk. Bedriftene kjenner hverandre så godt at kontrakt ikke alltid er nødvendig. I tillegg krever Veidekke bankgaranti av sine kunder, noe som reduserer usikkerhet ved jobber. Malermestrene opplever kontrakt mest som en formalitet som må være på plass. Og som et verktøy for å kommunisere arbeidet. På grunn av den lange relasjonen er usikkerhet i mindre fokus. Ved uenighet så løser de det ved å kommunisere en løsning. Og de er villige til å ofre litt for å holde på relasjonen med Veidekke.

*”Vi må være fornuftige og være villig til å gi og ta litt.”* Daglig Leder AS Malermestrene

Det er viktig for Malermestrene å alltid værere konkurransedyktige på pris. Men Malermestrene bruker også mye tid på opprettholde en god kontakt med Veidekke. De vurderer relasjonen fortløpende og ved hver kontrakt, men ikke etter eget evalueringsskjema. Den generelle strategien deres er å bli oppfattet som ryddige, profesjonelle og tilfredsstillende krav som settes med god margin. Malermestrene oppfatter finanskrisen som en mulig trussel mot relasjonen. Bransjen kan i disse tider prøve å presse prisene i jakt på marginer. Men Malermestrene har merket lite til dette foreløpig.

*”Kan bli mer økt fokus på pris i disse tider.”* Daglig leder AS Malermestrene.

Malermestrene er veldig fornøyd med relasjonen med Veidekke og de har ikke hatt noen store konflikter. Daglig leder presiserer behovet for å kunne gi og ta litt. Det har derfor også hendt at Malermestrene har gått utover kontrakten for å tilfredsstillende Veidekke.

Malermestrene har fått kontakt med andre bedrifter gjennom relasjonen med Veidekke. De har også fått nye prosjekter som et resultat av det. Et eksempel på dette var utbyggingen av Strandtorget kjøpesenter i Lillehammer som Veidekke hadde. Der kom Malermestrene i direkte kontakt med enkelt butikker på Strandtorget, som de har utført arbeid for i ettertid. Det har også hendt at Veidekke har anbefalt Malermestrene til deres leverandører for ekstra malerarbeid. Effektiviteten i relasjonen til Veidekke har også økt for Malermestrene sin del.

De vet hva Veidekke krever både av dokumentasjon og krav til prosessen. Noe som fører til mindre tid på koordinering for hvert oppdrag. Det er viktig for Malermestrene å ha en god relasjon til fremtidige leverandører av jobber.

*”Mange kontaktpersoner i disse tider er kjempe viktig. Noen har bestandig noe å gjøre.”*

Daglig Leder AS Malermestrene

Malermestrene utfører nå også andre aktiviteter som et direkte resultat av relasjonen med Veidekke. For å redusere antall underentreprenører og koordinasjon på byggeplassen har Malermestrene også begynt med parkettlekking. Et annet eksempel på en annen aktivitetsendring er at Veidekke nå bruker andre firmaer enn Malermestrene på enkelte typer gulvbelegg.

#### 4.3.1.1 Veidekkes beskrivelse av relasjonen

Veidekke ser på Malermestrene som en mulig samarbeidspartner i et hvert prosjekt. Men de er en av flere Veidekke kan bruke. Men Malermestrene er en av de største på sitt felt i området. Veidekke har gode erfaringer med bruk av Malermestrene.

Starten på et hvert prosjekt, starter med at Veidekke henter inn priser fra ulike leverandører i en konkurranseutsettingsprosess. Velger malerfirma og avregner pr kvadratmeter. De skriver så en Norsk Standard Kontrakt. Veidekke ser på kontrakten først og fremst som et kommunikasjons verktøy. Ikke for å redusere usikkerhet siden de har jobbet med Malermestrene mange ganger før.

*”Vi kjenner malermestrene, de er en god leverandør. Men det er viktig at de er konkurransedyktig på pris.”* Anleggsleder Veidekke.

Det har hendt at Veidekke har ønsket å bruke Malermestrene foran et annet firma ved konkurranse utsetting. Selv om de ikke nødvendigvis var billigst på pris. Det er flere faktorer en kun pris som er avgjørende. I slike tilfeller kan Veidekke gå inn og forhandle direkte med Malermestrene.

*”Ved konkurranseutsetting som gir lik pris fra flere malerfirmaer blir Malermestrene ofte valgt.”* Anleggsleder Veidekke

Trusler mot relasjon med Malermestrene kan være kapasitet, fordi Veidekke har noen ganger veldig store prosjekter. Veidekke har ingen egen relasjonsstrategi, men det foregår en fortløpende evaluering. Veidekke stiller en del krav til sine leverandører. Standard krav til leverandør i forhold til bankgaranti og sikkerhet. De vil helst handle med aksjeselskap. Veidekke melder inn leverandørene de har brukt til et hovedkontor. Der har de en database over tidligere brukte leverandører som de kan bruke som oppslagsverk ved behov.

Atmosfæren i relasjonen er meget god, Veidekke kjenner Malermestrene godt. Veidekke oppfatter Malermestrene som løsningsorienterte, profesjonelle og de kan stille krav. De skriver ikke kontrakt på små jobber og service jobber med Malermestrene. I disse tilfellene fakturerer bare Malermestrene for utført arbeid og Veidekke betaler. Hvis Malermestrene utfører noe utover kontrakt så prøver Veidekke å i møtekomme dette i ettertid.

*”Utøver Malermesterne noe som er utenfor kontrakt får de betalt i ettertid. Skal være fair.”*

Anleggsleder Veidekke

Veidekke opplever ingen konflikter med Malermestrene. De finner løsninger gjennom dialog. Bransjen er avhengig av god dialog siden fagene på byggeplassen henger i sammen og det kreves koordinering for å få byggeplassen til å flyte.

Effekter som relasjonen med Malermestrene har gitt er økt effektivitet fordi Malermestrene vet hva Veidekke krever. Veidekke som er en stor lokal bedrift har mange formelle krav som må etterkommes i en kontrakt. I forhold til aktivitet så utfører nå Malermestrene mer gulvarbeid og fliser for å redusere antall bedrifter Veidekke må forholde seg til på byggeplassen. Men Veidekke ser på Malermestrene mest som en malerspesialist. Men som minst i forholdet må Malermestrene tilpasse seg mer til Veidekke enn omvendt.



Øverbyv. 33, 2819 Gjøvik - Tlf: 918 05 902 - 970 71 005

---

### 4.3.2 Oppland Mur og Flis AS

Oppland Mur og Flis AS er en håndverksbedrift som ble etablert i 2002 som driver med muring og flislegging til bygg og anlegg. De har 18 ansatte og tre lærlinger, og en omsetning på ca 18 millioner. (Oppland Mur og Flis 2009)

Oppland Mur og flis er en av de fem største i regionen innenfor sitt fagfelt. Og Veidekke er en av deres fem største leverandører. Bedriften ser på relasjonen med Veidekke som et godt potensial for fremtidige jobber. Så de bruker tid på å kommunisere om mulige fremtidige prosjekter.

Daglig leder for Oppland Mur og Flis har jobbet i 33 år i bransjen før han startet egen bedrift. Han kjenner derfor bransjen godt. Han er også godt kjent med Veidekke og har jobbet i sammen med de på mange prosjekter, både før og etter firmaet ble etablert. Oppland Mur og Flis har et eller flere prosjekter med Veidekke i løpet av året. De ønsker å arbeid med Veidekke siden Veidekke ofte har store totalprosjekter. I tillegg oppfatter Oppland Mur og Flis Veidekke som en av de aller mest ryddige i forhold til dokumentasjon i bransjen.

*"Det generelle inntrykket av veidekke er meget godt, dyktige, omgjengelige, saklige og ryddige."* Daglig Leder Oppland Mur og Flis.

Bedriftene har blant annet arbeidet sammen på Nermotunet. Kontrakten de bruker i relasjonen er en Norsk Standard Kontrakt. Kontrakten ser Oppland Mur og Flis mest på som et kommunikasjonsverktøy og en formalitet som må være på plass. Ikke for å redusere usikkerhet siden de kjenner hverandre og det er tillit i relasjonen. Oppland Mur og Flis bruker kontrakt hvis jobben er over 100.000. Mens småjobber blir fakturert i ettertid. Det er to stykker i administrasjonen i bedriften som håndterer relasjonen med Veidekke. Kontakt varierer fra daglig i prosjekter til ukentlig/månedlig utenom prosjekter. Det er veldig viktig for bedriften å ha et godt rykte i bransjen. Med tanke på fremtidige jobber.

*”Tar lang tid å bygge opp en bedrifts rykte, men det tar kort tid å rive ned.”* Daglig Leder Oppland Mur og Flis

De ser ingen trusler pr dags dato mot den gode relasjonen. Men en mulig trussel, men lite sannsynlig trussel slik de ser det, kan være at kommunikasjonen bryter sammen. Oppland Mur og Flis evaluerer relasjonen kontinuerlig på driftsmøter. Men de har ingen egen relasjonsstrategi. Generelt vil de at motparten skal oppfatte de som profesjonelle, saklig og ryddige. Atmosfæren i relasjonen preges av lite konflikter hvor de løser det meste gjennom god kommunikasjon.

*”Vi har en veldig god tillit til Veidekke.”* Daglig Leder Oppland Mur og Flis

Effektiviteten har økt fordi bedriftene kjenner hverandre og vet hva motparten forventer og krever. En annen effekt av relasjonen er at siden både de og Veidekke er relativt store regionalt sett så passer de godt sammen på større prosjekter. Veidekke kan da forholde seg til en stor istedenfor flere små bedrifter. Som sparer Veidekke for koordinasjonskostnader.

*”Viktig å være av en viss størrelse.”* Daglig Leder Oppland Mur og Flis

#### 4.3.2.1 Veidekkes beskrivelse av relasjonen

Veidekke ser på Oppland Mur og Flis som en betydelig underentreprenør. Veidekke uttrykker et sterkt ønske om å bruke Oppland Mur og Flis så lenge de er konkurransedyktige på pris.

*”Har veldig gode erfaringer med kvaliteten på arbeidet de leverer og vi ønsker å bruke de.”*  
Anleggsleder Veidekke.

Og det kommer tydelig frem i denne relasjonen, at det er flere faktorer enn kun pris som avgjør hvem Veidekke bruker som leverandør. Kvalitet på arbeidet og sluttsummen på prosjektet er også viktig. Veidekke ønsker å bruke de, noe som det finnes klare eksempler på. Men det er viktig å presisere at det foregår en helhetsvurdering ved hvert nytt prosjekt av mulige leverandører. Det nyeste samarbeidet mellom Veidekke og Oppland Mur og Flis var flisarbeid på Nermotunet.



Kontrakten de bruker er en Norsk Standard kontrakt satt opp av Veidekke. Veidekke ser på denne kontrakten som et kommunikasjons verktøy og formalitet. Og ikke som en form å redusere usikkerhet siden tilliten i relasjonen er høy. Evalueringen av relasjonen foregår fortløpende. Men etter større prosjekter som Nermotunet så har Veidekke en større prosjekt evaluering. Veidekke kommuniserer mye med Oppland Mur og Flis.

Effekter av relasjonen er økt effektivitet i at de kjenner hverandre og de kjenner motpartens krav. Veidekke opplever Oppland Mur og Flis som dyktige til å skaffe den dokumentasjon som Veidekke krever. Og i tillegg at sikkerhetsrutiner blir fulgt. Det har også vært en effekt i form av aktivitetsendring. For å minske antall grensesnitt mellom fag i byggeprosessen utfører Oppland Mur og Flis nå oftere oppbygging av fall mot sluk på bad selv, som grunnlag for flisarbeidene. Ved å redusere antall grensesnitt reduseres samtidig risikoen for feil og grunnlaget for flisarbeidene blir nøyaktig som Oppland Mur og Flis ønsker.



### 4.3.3 Skogvang Installasjon AS

Skogvang installasjon AS består av 4 avdelinger, Lillehammer, Tretten, Øyer og med hovedsete i Gausdal. Skogvang Installasjon AS ble startet i 1947 og har sin opprinnelse fra sagbruk i Gausdal. Dagens eiere har vært med siden 1981. Skogvangs virksomhet består av elektroinstallasjoner, både for sterkstrøm og svakstrøm. Bedriften har skilt ut svakstrøm i eget firma TeleDataØst AS. Skogvang Installasjon leverer elektroinstallasjoner til alle typer bygg - eneboliger, næringsbygg, offentlige bygg og industrianlegg. De har i dag 50 ansatte og en omsetning på ca 50 millioner. (Skogvang Installasjon 2009)

Potensial i relasjonen med Veidekke ser Skogvang Installasjon på som stort. Siden Veidekke er en stor aktør i regionen så har de ofte arbeid å tilby. Skogvang Installasjon ser på Veidekke som en veldig viktig kunde. Det er Veidekke som bedriften interagerer mest med. Skogvang Installasjon ønsker at Veidekke skal spørre de når de har et elektro behov. Skogvang Installasjon sier også at rykte er veldig viktig.

*”Den beste markedsføring du har er et godt rykte, spesielt i et slik lokal miljø som vi er i.”*

Daglig Leder Skogvang Installasjon

Relasjonen med Veidekke startet med byggingen av Strandtorget kjøpesenter 1989. Etter dette har de hatt mange prosjekter i sammen med Veidekke. Skogvang merker at det er økt konkurranse innenfor elektroinstallasjon i senere tid noe som påvirker relasjonen. Skogvang Installasjon beskriver Veidekke som ryddige og profesjonelle. De beskriver også relasjonen med Veidekke som preget av tillit og fokus på å levere god kvalitet til riktig pris. Og de sier at det er ikke bare viktig å levere lavest pris, men at arbeidet de utfører holder i forhold til garantier. På de fleste bygg er det en fem års garanti.

Kontrakten de bruker i relasjonen er en Norsk Standard Kontrakt. De beskriver kontrakten mest som et kommunikasjons verktøy og en formalitet. Og lite som et hjelpemiddel for å redusere usikkerhet. Bedriftene kjenner hverandre etter mange års samarbeid.

*”Kontrakten blir brukt i sammen med sunn fornuft.”* Daglig Leder Skogvang Installasjon

Skogvang Installasjon beskriver sin egen størrelse som en av de tre til fire største. De evaluerer relasjonen forløpende. I form av bemanningsmøter, men de har ingen egen strategi i forhold til relasjoner. Men de har en helhetlig strategi som går ut på å fokusere på å gjøre en god jobb for entreprenøren, som igjen øker sjansen for nye jobber fra den samme entreprenøren. Atmosfære i relasjon beskriver bedriften som god. Skogvang Installasjon beskriver også kommunikasjonen mellom bedriftene som veldig god. Men de ønsker om mulig et enda nærmere samarbeid, men det er Veidekke som er størst, som styrer avstanden. Det har ikke vært noen store konflikter i relasjonen og de uenigheter som har oppstått har de løst gjennom dialog.

*”Vi må være villig til å gi og ta litt.”* Daglig Leder Skogvang Installasjon

Effekter av relasjonen med Veidekke har ført til at Skogvang Installasjon har fått forbindelse til andre entreprenører og andre jobber. Effektiviteten i relasjonen har økt fordi de vet hva Veidekke krever. Noe som fører til generelt mindre tid på koordinering. Selv om dette kan variere en del fra prosjekt til prosjekt. De beskriver Veidekke som ryddige og flinke, men at for enkelte prosjekter kan Veidekke bli for store. Og den samme ryddigheten kan påvirke effektiviteten. For hver gang de utfører et prosjekt i sammen med Veidekke øker læringen, og de tar med seg disse erfaringene til neste oppdrag. En annen endring i aktivitet som et resultat av relasjonen er innenfor elektrobransjen. Flere spesialisere seg på prefabrikasjon av enkelte produkter, som Skogvang Installasjon utførte før for Veidekke. Eksempelvis i byggingen av Nermotunet var det to bedrifter som hadde spesialisert seg på henholdsvis prefabrikasjon av badstueovn og belysning til våtrom. En annen aktivitets endring er at Skogvang Installasjon tilbyr også nå mer svakstrøm tjenester. Noe de ønsker å kunne tilby mer av til Veidekke i fremtiden. Dette kommer som en reaksjon fra Skogvang Installasjon på den økte konkurransen i elektro markedet.

#### 4.3.3.1 Veidekkes beskrivelse av relasjonen

Skogvang Installasjon er Veidekkes hovedleverandør på elektro installasjon. Og de har en god relasjon basert på over 20 år med mye samarbeid. Potensialet i relasjonen ser Veidekke på som godt. De beskriver Skogvang Installasjon som trygge, god kvalitet, store i størrelse

innefor sitt felt og god kontinuitet i arbeidet. Og Veidekke ønsker å ha store leverandører istedenfor mange små på et fagfelt.

Kontrakten de bruker er en Norsk Standard Kontrakt som blir mest sett på som et kommunikasjonsverktøy og en formalitet. Bedriftene kjenner hverandre etter en lang relasjon så det er lite usikkerhet.

Veidekke ser på Skogvang Installasjons erfaring i bransjen som en stor fordel. Veidekke evaluerer relasjonen forløpende. Men de har ingen egen relasjonsstrategi. Veidekke gjennomfører en helhetlig prosjektevaluering ved store prosjekter. Og de har en helhetlig strategi i form av et strategihus, om deres etiske retningslinjer mot kunder og leverandører.

Atmosfæren i relasjonen beskriver Veidekke som god med høy grad av tillit basert på tidligere erfaringer. Det er viktig for Veidekke at deres leverandører leverer kvalitet siden det er deres navn som står på sluttproduktet.

*”Våre leverandører må være konkurransedyktige, må kunne levere og stå for kvaliteten de leverer.”* Prosjektleder Veidekke.

Effekter som relasjonen har gitt er forbedret ressurstilgang ved at Veidekke har fått tips om jobber fra Skogvang Installasjon. Veidekke er derfor i en kontinuerlig dialog om jobber med både kunder og leverandører. Effektiviteten i relasjonen har økt fordi bedriftene kjenner hverandre. Og vet hva den andre krever. En aktivitetsendring i relasjonen er at Skogvang Installasjon blir nå brukt til både for svakstrøm og sterkstrøm. Svakstrømmarkedet er noe som er i sterk vekst.

***DEL 2, KAPITTEL 5: ANALYSE***

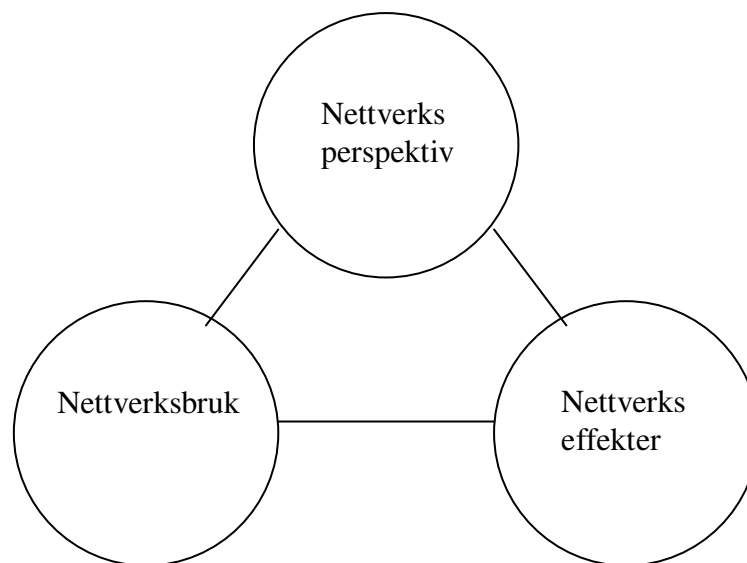
<p><b>DEL 2</b> <b>ANALYSE OG AVSLUTNING</b></p>
<p><b>KAPITTEL 5</b> <b>ANALYSE</b></p>
<p><b>KAPITTEL 6</b> <b>KONKLUSJON</b> <b>OG</b> <b>IMPLIKASJONER</b></p>

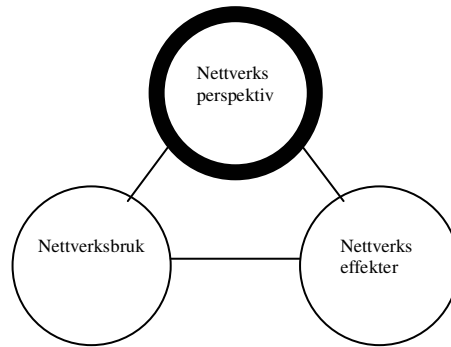
## 5. Analyse

I denne delen av oppgaven vil jeg trekke teorien og empirien sammen. Oppgaven vil gå fra et dyade relasjons perspektiv hvor jeg ser på en enkelt relasjoner fra to sider som ble utført i empiri delen. Til å se på alle relasjonene til Veidekke som en helhet i et nettverk i analysen delen. Jeg kan nå analysere funnene og svare på forskningsspørsmålene mine. Problemstillingen lyder som kjent.

***Hvordan benytter en bedrift i bygg og anleggsbransjen bedriftsrelasjoner til å oppnå positive effekter?***

For å besvare problemstillingen fortsetter jeg å bruke teorimodellen jeg presenterte i teorikapittelet og forskningsspørsmålene jeg utviklet på bakgrunn av dette. Oppgaven vil nå systematisk besvare hvert enkelt forskningsspørsmål med bakgrunn i teori og empiri.



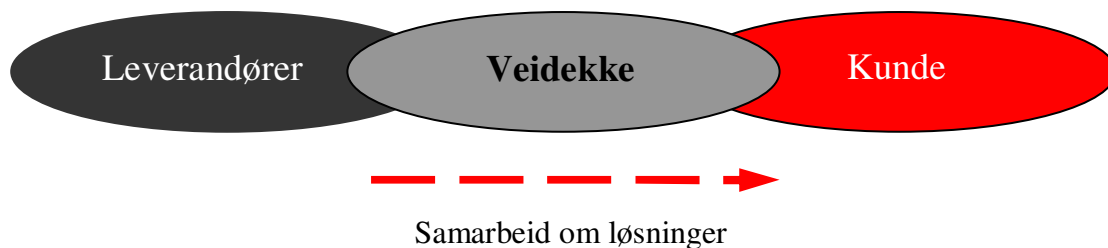


### 5.1 F1: Hvilke perspektiv har bedriften på relasjoner og nettverk?

Som presentert i teori påvirker perspektiv både bruken og effekten som Veidekke får av sine relasjoner. Det er derfor viktig å avklare hvordan Veidekke ser på sine relasjoner.

Veidekkes perspektiv på sine relasjoner til andre bedrifter baserer seg på ”Verdiskapende samspill”(Vedlegg 2). De er opptatt av å ha et godt samarbeid med både kunder og leverandører, med fokus på å være løsningsorientert og ikke problemorientert. Dette kommer frem i denne modellen hentet fra en intern presentasjon av Veidekke.

**Figur 12: Veidekkes kunde- og leverandørperspektiv (Vedlegg 2)**



Veidekke er ute etter samarbeidspartnere av en viss størrelse siden de er en av de største entreprenørene i området. Veidekke ønsker kunder som kan skaffe de flere prosjekter, profesjonelle flergangsbyggere hvor potensialet for nye jobber er stort.

*”Gjenkjøp er meget viktig. En ting er jobben du har nå.”* Formann/Anleggsleder Veidekke

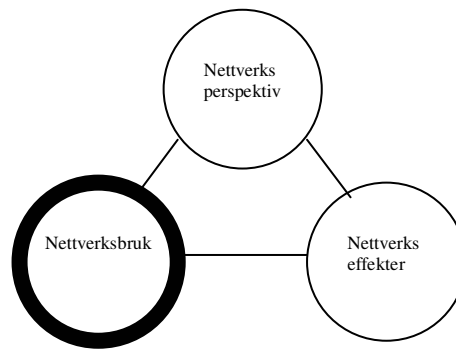
Veidekke ønsker å samarbeid med leverandører som kan levere høy kvalitet til lavest mulig pris. De foretrekker å bruke samme leverandør om igjen for å oppnå effektivitetsfordeler, men samtidig må leverandørene være blant de billigste på pris ved konkurranseutsetting.

Makt og avhengighet spiller inn på hvordan Veidekke ser på sine relasjoner. Det er kunden i relasjonen som sitter med makten i forhold til fremtidige prosjekter. Dette kommer spesielt tydelig frem i fra relasjonen med leverandøren Skogvang Installasjon. Det som i teorien ble beskrevet som belønningsmakt. Potensial for nye jobber er det som styrer mye av perspektivet til Veidekke på relasjoner og bransjen generelt. En relasjon må gi enten effektivitetsfordeler eller mulighet for nye prosjekter.

*”Det er Veidekke som bestemmer avstanden i relasjonen. Vi ønsker et nærmest mulig samarbeid.”* Daglig Leder Skogvang Installasjon.

Oppsummert så kan jeg si at fokuset til Veidekkes er på gjentatte transaksjoner. Relasjoner oppstår i bygg og anleggsbransjen som en måte for leverandøren å prøve å sikre seg gjenkjøp på. Hvordan Veidekke benytter seg av sine relasjoner er avhengig av bedriftens perspektiv på enkelt relasjonen. Veidekke ønsker å bruke kunder og leverandører om igjen basert på kriterier om pris, størrelse og fremtidig potensial. Potensialet i form av mulighet for gjenkjøp, ved få tilgang på nye prosjekter og effektivitetsfordeler ved gjenbruk av relasjonen. Makt spiller en viktig rolle for Veidekke. Det er kunden som sitter på prosjektene i bransjen og har derfor også makten.





## 5.2 F2: Hvordan bruker bedriften relasjonene?

Bruk er avhenging av både hvilke perspektiv og hvilke effekter Veidekke forventer av relasjonene i utgangspunktet. Veidekke har to hovedvalg i hvordan bruke relasjonen, endre eller fortsette som før. Dette sett i forhold til tre faktorer. Selve relasjonen, bedriftens posisjon og nettverket. Valgene Veidekke gjør fører til konsekvenser for både de selv og andre.

For å forstå hvordan Veidekke bruker relasjonene må jeg kunne beskrive hvilke karakteristikk relasjonene består av og hva de betyr for Veidekke. I teorikapitlet ble det gjort rede for ti karakteristikk på en bedrifts relasjon. Hvis vi ser på Veidekkes relasjoner er de preget av kontinuitet, kompleksitet, usymmetri, uformalitet, tilpassninger, samarbeid og konflikt, sosial interaksjon, rutiner, usikkerhet og forventninger.

Kontinuitet i relasjonene til Veidekke er det med bakgrunn i at alle relasjoner unntatt en har eksistert i mer enn 5 år. Og relasjonene er komplekse fordi ingen prosjekter er like.

*"To prosjekter er ikke like, og to bygg er ikke helt like."* Anleggsleder Veidekke

Det er mer usymmetri enn symmetri i relasjonen selv om det finnes tilpassninger fra begge sider. Siden det er kunden som sitter på makten viser funn at dette fører til mer tilpassning fra leverandøren side. Tilpassningene er derfor også mer generelle fra kundens side og mer spesielle fra leverandørens side. Kontakten mellom bedriftene er ofte både uformell og formell, og relasjonene er i høy grad basert på samarbeid og **konflikt?? (rett ord??)**. Noe konkurranseutsettingsprosessen er et godt eksempel på. Det er mye sosial kontakt mellom partene, delvis på grunn av det begrensede geografiske område de opererer i, og fordi denne uformelle kommunikasjonen kan produsere nye jobber. Veidekke har sine rutiner som både

kunder og leverandører følger som letter samarbeidet. Relasjonene til Veidekke er også preget av usikkerhet da de ikke vet sikkert hvor de skal jobbe neste gang eller med hvem de skal samarbeide med, og forventninger i form av at de ofte har et mål om at relasjonen skal føre til flere fremtidige jobber eller effektivitetsforbedringer.

Relasjon er en måte å styre en transaksjon på som ble presentert i teorikapitlet. Veidekke bruker en blanding av styringsformer. De bruker marked først til å finne den riktige prisen ved å konkurranseutsette men de velger ut i fra flere kriterier enn bare pris. Det er her relasjonen kommer inn. Etter konkurranseutsettingen baserer de seg på relasjonen for å gjennomføre kontrakten. Bedriftene deler risiko og er avhengig av hverandre for å få gjennomført prosjektet. Veidekke baserer seg på kun relasjon og ikke konkurranseutsetting på mindre prosjekter. Definert som under 100.000 kroner, for å slippe de ekstra kostnadene som fører med konkurranseutsetting. Noen prosjekter over 100.000 med kontrakt blir også gitt direkte til en samarbeidspartner, men det er avhengig av type prosjekt og hvor god relasjon Veidekke har med bedriften.

Relasjonene til Veidekke, med unntaket av en, kan beskrives som i forpliktelsesfasen. Dette er en fase som kjennetegnes av lojalitet, tillit og tilpassning. Relasjonene har eksistert en stund og det er bygd tillit og flere tilpassninger har blitt gjennomført. Det er også lojalitet i relasjonene, men det er oppfattet som en bransjenorm at lavest pris er avgjørende for å få prosjekter. Relasjonen med Nermo er derimot så ny og Veidekke har kun erfaringer fra et stort prosjekt i sammen. Så denne relasjonen definerer jeg som et sted i mellom utforskningsfasen og utvidelsesfasen. Veidekke har gjort erfaringer fra et prosjekt, men de er usikre på om de vil utvide relasjonen.

Kommunikasjonen som foregår i Veidekkes relasjoner preges av to roller. Som informasjonsutvekslingsrolle; ved å kommunisere om fremtidige jobber og prosjekter, og som en forhandlings og tilpassningsrolle under konkurranseutsetting og gjennomføringen av prosjektene. Den uformelle kommunikasjonen om fremtidige jobber kan karakteriseres som jevnlig, i form av ukentlig til flere ganger i måneden. Den formelle kontakten under prosjekter variere fra daglig til ukentlig. Under intervjuene var leverandørene i relasjonen som virket mest interessert i god kommunikasjon i relasjonen. Leverandørene ønsker å kommunisere sin kompetanse til sine kunder. Dette kan sees opp i mot makt- avhengigheten asymmetrien mellom kunde og leverandør i bransjen nevnt tidligere i perspektiv.

Kontrakten som Veidekke bruker er Norsk Standard kontrakter med Veidekkes egne tilpassninger. Disse standardkontraktene er sett på som "agreed documents" i bransjen og har derfor egen legitimitet. Veidekke ser på kontraktene mest som et kommunikasjons og arbeidsverktøy i relasjonen. Kontrakten fungerer mindre som en form å redusere usikkerhet på, fordi det finnes andre mekanismer i bransjen som avgjør hva man kan gjøre og ikke gjøre. Dersom bedriftene ønsker å fremstå som en attraktiv samarbeidsbedrift i fremtiden.

*"Kontrakten kan brukes som en brekkstang, men du kan få det igjen i form av økt byråkrati ved neste byggeprosjekt."* Daglig Leder Skogvang Installasjon

Veidekke tilpasser seg kunde og leverandør ulikt. Både på bakgrunn av maktbalanse ved at det er kunden som har makten, og ut i fra potensialet de ser i relasjonen presentert i perspektivet til Veidekke. Veidekkes tilpassning i forhold til leverandører er derfor mer frivillig og reaktiv. Leverandøren initierer en tilpassning som Veidekke avgjør om de vil tilpasse seg til. Så tilpassning kan være ensidig først og så bli tosidig. Tilpassningene er mer uformelle en formelle i form fordi leverandørene gjør ofte små inkrementelle tilpassninger etter hvert. Når det er Veidekke som er leverandør er det klare tendenser til at det er de som initierer tilpassning til kunden. Funnene viser at tilpassningen først å fremst handler om kommunikasjon. Og bruk av tid på relasjonen i tillegg til inkrementelle tilpassninger. Leverandøren vil alltid prøve å tilfredsstille og tilpasse seg kundens ønsker.

Når Veidekke tilpasser seg kunder og avgjør grad av ressursforpliktelse ser de på potensialet til kunden for inntjening på nåværende prosjekt og fremtidige prosjekt i en forløpende evaluering. De vurderer verdien av relasjonen opp i mot kostnader ved den, men Veidekke har ikke en systematisk og standard evaluering av relasjonen utover en generell prosjektevaluering ved ferdigstillelse av prosjekt. Det er funn i oppgaven som viser at en standard evalueringskriterier kunne være ønskelig.

Teorien påpeker hvor viktig det er å bruke evalueringen til å utvikle relasjonen videre. Her kan jeg se at Veidekke har et potensial for å bli enda bedre på å evaluere kundene sine, og prioritere kundene i en mer systematisk form.

Veidekke tilpasser seg i mindre grad leverandører enn det leverandører tilpasser seg Veidekke. Men det er klare funn på at Veidekke prioriterer noen leverandører høyere enn andre. Som i relasjonen med Oppland Mur og Flis hvor Veidekke ønsket å bruke de, selv om de ikke nødvendigvis var billigst på pris etter konkurranseutsetting. Veidekke evaluerer også leverandørene på en fortløpende basis og de har en database over tidligere brukte leverandører som de bruker, men der rangerer de ikke leverandørene etter prioritet.

Veidekke ser på den forretningsmessige størrelsen til en leverandør som viktig. Fordi de selv er store og de er opptatt av kontinuitet i relasjonen så lenge prisen er god. Veidekke gjennomfører derfor en kildestrategi som går ut på at de har flere strenger å spille på. Ved at de først bruker konkurranse, men ofte er det leverandører som de ønsker å bruke fremfor andre basert på tidligere erfaringer. Med denne fremgangsmåten kan de få både lav pris og relasjonsfordeler.

Veidekke bruker ulike typer ordre til sine leverandører. De bruker spesialiserte, oversatte og interaktive ordre, med hovedvekt på spesialiserte og oversatte. Dette er avhengig hva slags jobb som skal utføres. Eksempel på en spesialisert jobb er muring av en peis etter krav. Oversatte ordre kan være at Veidekke gir en beskrivelse av hva de vil ha gjort og leverandøren kommer med en løsning på dette. Interaktive ordre er mer sjelden siden det er lite produktutvikling i samarbeid mellom Veidekke og Leverandør. Men de kan samarbeide på enkelte prosjekter å legge inn et forslag på utførelse av et prosjekt i sammen til en kunde av Veidekke.

Å skape tillit gjennom å prestere bra på hvert eneste prosjekt er viktig for Veidekke både i forhold til kunder og leverandører. I teorikapitlet ble det presentert hvordan gode prestasjoner og opparbeidelse av tillit kan motvike maktubalanse i relasjonen. Veidekke ønsker derfor å prestere bra på hvert prosjekt.

*”Vi må prestere bra på et prosjekt hvis vi skal få et nytt et.”* Anleggsleder Veidekke.

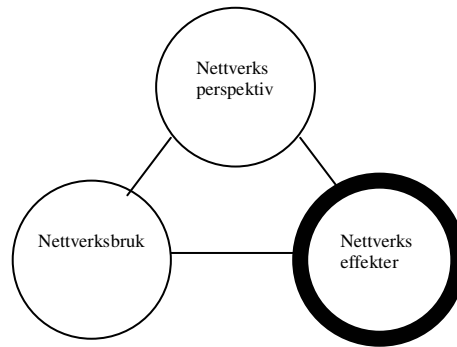
Dette er spesielt viktig for Veidekke opp i mot kunder. Ved at Veidekke presterer bra øker tilliten og dette kan føre til økt tilpassning, som igjen øker sjansen for at Veidekke kan få nye prosjekter hos den samme kunden. (Narayandas og Rangan 2004)

*”Et godt rykte er viktig. Det vi satser på er å opprettholde et godt forhold til byggherrene slik at vi kan bruke de flere ganger.”* Anleggsleder Veidekke

I forhold til Veidekkes leverandører så blir det omvendt. Her er det leverandørene som ønsker å skape tillit for å øke sjansen for nye prosjekter med Veidekke.

*”Tilliten går begge veier.”* Anleggsleder/Formann Veidekke

Oppsummert så benytter Veidekke relasjonen basert på følgende valg. Ved å varierer tilpassningen i hver enkelt relasjon sett opp mot potensialet. Veidekke benytter konkurranseutsetting i tillegg til relasjon ved store prosjekter. Og kan på den måten få det beste av to verdener. Ved å presse pris og samtidig oppnå relasjonsfordeler. De benytter også relasjonene som en styringsform ved gjennomføring av prosjekter, og til å kommunisere både formelt og uformelt om fremtidige prosjekter. Relasjonene blir også brukt som et supplement til kontrakten. Relasjonene til Veidekke er der tillit blir demonstrert på bakgrunn av gode prestasjoner som igjen fører til økt tilpassning.



### 5.3 F3. Hvilke effekter gir relasjonene til bedriften?

Effekter er et resultat av nettverksperspektivet og nettverksbruken til Veidekke.

I teorien ble ARA modellen presentert som en måte å kategorisere og kartlegge effekter av nettverk. Effekter basert på aktører, ressurser og aktiviteter.

Effekter som Veidekke opplever på aktørsiden ved relasjoner med kunder og leverandører er at det øker sjansen for fremtidige samarbeidsprosjekter, i form av gjenkjøp fra kunde og gjenbruk av leverandør. En annen effekt er at Veidekke kommer i kontakt med nye aktører i bransjen gjennom sine relasjoner som resulterer i at Veidekke får nye prosjekter og mulige nye leverandører.

*”Styrken til veidekke er at de har mange faste byggherrer som genererer virksomhet. Profesjonelle flergangs byggherrer. Veidekke har et stort kontaktnett.”* Prosjektleder Veidekke.

Effektiviteten i relasjonen til Veidekke øker da begge parter vet hva den andre krever på bakgrunn av tidligere erfaringer. Veidekkes og deres samarbeidsbedrifter tilpasser seg hverandre i en kontinuerlig og inkrementell prosess. Det foregår hele tiden en utviklings- og læringsprosess mellom bedriftene for å bli mer effektiv på byggeplassen, og i administrering og koordinering av byggeprosjekter.

*”Viktig å jobbe rasjonelt og styre så det blir flyt på byggeplassen.”* Prosjektleder Veidekke

Effekter på Veidekkes nettverk er det kun svake tendenser til i form av inkrementelle endringer. Tilpassninger i forhold til sikkerhets og miljøkrav som Veidekke har hatt over tid.

Det finnes noen nettverksendringer som kommer frem på bakgrunn av relasjonene til Veidekke. Svakstrøm bransjen er i vekst er et eksempel og det er økt spesialisering innen enkelte områder. Mens det på andre områder er motsatt effekt. Hvor bedrifter gjør flere ting for å virke mer attraktive på entreprenører, og sparer entreprenørene for ekstra koordinasjonskostnader. Eksempelvis AS Malermestrene gjør nå flislegging i tillegg til maling. Skogvang Installasjon utfører nå mer svakstrømtjenester, og på enkelte områder er det nå mer prefabrikasjon.

Effekter i form av ressursutviklingen og bruk av ressurser for Veidekke kommer frem i undersøkelsen i form av læring, og utvikling av nye byggeteknikker i form av mer bruk av prefabrikasjon. Slik som var eksempelet i relasjonen med Nermo. Det finnes lite felles ressursutvikling i mellom bedriftene i bransjen. Det som kommer frem derimot er at utviklingen av ressurser er mer inkrementell og at det holdes innenfor hver bedrift som et konkurranse fortrinn. Utviklingen er ofte også fagspesifikk og det virker ikke av Veidekkes interesse å investere mye i felles ressurser til utvikling. I tillegg til at Veidekke ønsker å stå friere i valg av samarbeidsbedrift.

Effekter i form av aktivitetsendringer i forhold til Veidekke finnes det derimot mange eksempler på i empirien. Bransjen tilpasser seg hele tiden til ulike prosjekter, da prosjektene er komplekse og endrer seg kontinuerlig. Så det er hele tiden en avveining i bransjen mellom å bruke mange små spesialister på et område og oppnå effektivitetsfordelene ved det. I motsetning til å bruke en aktør til flere ting og spare koordinasjonskostnader. På bakgrunn av denne avveiningen har Veidekke valgt å gjøre noen aktiviteter selv. Som noe støping som Veidekke nå gjør selv for å spare tid. Andre ganger er det aktiviteter som Veidekke har gjort selv som nå gjøres av andre. For eksempel kvalitets støpearbeid som Oppland Mur og Flis nå gjør for de.

Oppsummert så kan jeg si at Veidekke oppnår positive effekter av relasjonene sine i form av nye prosjekter. De kommer i kontakt med nye aktører i bransjen, de utvikler relasjonene de har og oppnår effektivitetsfordeler og læring. Aktivitetsutførelse i relasjonen endrer seg også som et direkte resultat av relasjonen.

***DEL 2, KAPITTEL 6: KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER***





## 6. Konklusjon og Implikasjoner

Målet med denne delen av oppgaven er å presentere konklusjonen, og se hvilke implikasjoner dette fører med seg både teoretisk og pratisk. Funnene i denne oppgaven begrenser seg til å gjelde for Veidekke, avdeling Lillehammer. Men jeg vil hevde at deler av funnene kan overføres til lignende bedrifter innefor samme bransje.

I konklusjonen av denne oppgaven vil jeg presentere det jeg ser på som de viktigste funnene i min oppgave. Disse funnene støttes i stor grad av nettverksteori og andre undersøkelser innenfor området. De hovedfunnene jeg har kommet frem til kan deles i fire funn. De to første funnene beskriver perspektivet til Veidekke på relasjonene. Den tredje funnet beskriver hvordan Veidekke benytter relasjoner. Og den fjerde funnet beskriver de positive effektene relasjonene til Veidekke gir. De fire funnene vil slått sammen gi en helhetlig besvarelse av problemstillingen min. Problemstillingen er som tidligere nevnt:

*Hvordan benytter en bedrift i bygg- og anleggsbransjen bedriftsrelasjoner for å oppnå positive effekter?*

Det første av hovedfunnene er at Veidekkes benytter relasjonene sine på bakgrunn av perspektiv. Dette perspektivet handler om hvilke potensial de ser i relasjonene. Relasjonene skal produsere fordeler for Veidekke. Enten i form av relasjonsfordeler de kan oppnå med å bruke samme bedrift om igjen, eller i form av tilgang på nye prosjekter, noe Veidekke er avhengig av for å overleve. Forretningsmessig størrelse på samarbeidsbedriften er også viktig siden Veidekke er en av de største entreprenørene i området og ønsker store jobber.

Det andre hovedfunnet er at perspektivet til Veidekke styres av hvem om har makt i relasjonen. Det er kunden som sitter på makten i bransjen, i form av jobber. Derfor så tilpasser Veidekke seg ulikt til kunder og leverandører. Veidekke fokuserer på å opprettholde en god relasjon til kunden for å øke sjansen for å få nye prosjekter av samme kunde. Veidekke er ute etter store kunder som de kan bruke om igjen, såkalte profesjonelle flergangs byggherrer. Når det gjelder Veidekkes leverandører. Så viser funn at det er leverandørene som søker en nærmest mulig relasjon med Veidekke for å øke sjansen for at Veidekke bruker de om igjen. Relasjon blir derfor en måte å prøve å sikre gjenkjøp på. Noe som Narayandas og Rangan (2004) beskriver i sin artikkel. Den som har minst makt søker å utjevne maktubalansen, ved å

prestere, tilpasse seg og bygge tillit. Leverandørene i denne bransjen søker en nærmest mulig relasjon som kan jevne ut maktubalanse.

Det tredje hovedfunnet er at Veidekke benytter en blanding av relasjon og konkurranse. Det vil si at de først konkurranseutsetter de store prosjektene. For på den måten å få den laveste prisen og effektivitetsfordeler ved konkurranse. Så velger Veidekke en leverandør på bakgrunn av en helhetlig vurdering som inneholder mer enn bare initiell pris. Veidekke kan da velge en leverandør som de har arbeidet med før og derfor kan hente relasjonsfordeler fra. Og på denne måten få lavest mulig pris, effektivitetsfordeler og relasjonsfordeler. Veidekke varierer også tilpassningen i relasjonen basert på potensialet. Dette ved å kommunisere, bruke kontrakt, opparbeide tillit og tilpasse seg hver enkelt aktør ulikt.

Det fjerde hovedfunnet er de positive effektene, fordelene, som Veidekke oppnår med sine relasjoner. Aktør fordeler i form av læring av samarbeidsbedrift, i tillegg til nye jobber med samme aktør. Effektivitetsfordeler som relasjonen gir ved å bruke en bedrift de har jobbet med tidligere om igjen. Fordeler i nettverket, ved å kunne komme i kontakt med samarbeidsbedriftens nettverks av relasjoner. Fordeler i form av utvikling eller bruk av ressurser, som nye byggeteknikker eller tilgang på andre bedrifters ressurser. Fordeler i form av aktivitetsendringer, som fører til økt effektivitet på byggeplassen. Dette fører også til at byggeplassen flyter bedre i forhold til koordinering. På dette området er det funn som viser spesialisering innen for noen områder på byggeplassen, og funn som viser tendenser tegn til det motsatte, at noen aktører begynner å gjøre flere ting. Det foregår hele tiden en avveining mellom økt spesialisering sett opp mot økt koordiner. Effektivitetsfordeler som spesialisering gir. For eksempel at en aktør kun leverer badstueovn til et byggeprosjekt. Dette sett opp i mot effektivitetsfordeler ved redusert koordinering ved at en aktør gjør flere ting. For eksempel en aktør gjør både maling og flislegging på et prosjekt.

Oppsummert så presenter oppgaven fire hovedfunn som forklarer hvordan en bedrift i bygg- og anleggsbransjen benytter bedriftsrelasjoner til å oppnå positive effekter. Første funn er at Veidekkes perspektiv på relasjoner handler om hvordan de ser størrelsesmessige potensialet i relasjonen. Relasjonen skal lønne seg enten i form av relasjonsfordeler eller mulighet for nye jobber. Andre funn er at det er kunden som sitter på de nye jobbene og derfor også makten. Leverandøren i forholdet ønsker derfor en best mulig relasjon for å øke sjansen for gjenkjøp. Tredje funn er at Veidekke bruker en blanding av konkurranse og relasjon til å oppnå pris og

effektivitetsfordeler ved konkurranse, og de fordeler som relasjoner gir. Veidekke tilpasser seg derfor forskjellige bedrifter ulikt, ved å kommunisere, bruke kontrakt og opparbeid tillit. Det fjerde funnet er at de positive effektene relasjonene til Veidekke gir er tilgang på aktører, effektivitetsfordeler, læring, utvikling og bruk av ressurser, og utførelse av aktivitetsendringer.

### **6.1 Teoretiske implikasjoner**

Det har blitt utført mye forskning innenfor relasjoner og nettverksbruk. Men det er slik jeg ser det gjort lite forskning på å se konkurranse og relasjon i sammen. I Veidekkes bransje eksisterer en blanding av konkurranse og relasjon. Og det eksisterer en ubalanse ved at kunden har mer makt enn leverandøren i bransjen. Det som er overraskende er at bedrifter trives og vokser i en slik maktubalanse. (Narayandas og Rangan 2004)

Relasjoner som oppstår i konkurranseutsettings forhold er et interessant område siden konkurranse fungerer mer som en motpol til relasjoner. Som jeg presenterte i teorikapittelet så kjennetegnes tradisjonell markedsføringstankegang av fokus på enkelt transaksjoner i et marked. Mens industriell markedsføringstankegang kjennetegnes av et fokus på gjentatte transaksjoner i relasjon. Det kommer frem i denne oppgaven er at marked og relasjon eksisterer side om side. Relasjoner og konkurranse drar i ulike retninger og oppnår et bedre resultat samlet, enn den enkelte hver for seg. De teoretiske implikasjonene vil si at blanding av konkurranse og relasjon kan fungere innenfor spesifikke bransjer.

### **6.2 Praktiske implikasjoner**

Funnene i denne oppgaven må derfor sees opp i mot kontekst. Både den geografiske begrensingen med antall aktører i området, og de bransjespesifikke egenskaper ved bygg- og anleggsbransjen. Ved riktig bruk av konkurranse og relasjon kan bedriften få det beste av to verdener. Men en blanding av konkurranse og marked fører også med seg ulemper og begrensninger. En slik tilnærming gir ikke den fulle sikkerheten som en relasjon bundet av en langvarig kontrakt gir. Eller de spesielle relasjonsfordelene som oppstår ved et meget nært og langvarig samarbeid mellom to bedrifter. Eller sikkerheten og kostnadsfordelene som et perfekt marked, hvor det bare er å bytte kunde eller leverandør uavhengig av andre bedrifter.

For å benytte denne tilnærmingen til relasjoner og marked bør bedriftene derfor jevnlig og systematisk evaluerer potensialet av hver enkelt relasjon. Og bruke denne evalueringen til å tilpasse seg hver relasjon ulikt. På denne måten får de maksimalt utbytte av hver enkelt

relasjon. Veidekke har ikke en egen eksplisitt relasjonsstrategi. Men de bruker allikevel relasjoner aktivt. Det kunne derfor vært en fordel å formalisere en egen relasjonsstrategi. Dette kan være en tidkrevende prosess og vanskelig å definere hva som er viktig å prioriterer. Men å håndtere relasjoner på en strukturert og systematisk måte kan produsere positive effekter for bedriften og nettverket.

### **6.3 Videre forskning**

Funnene viser at det er et relativt lite geografisk område som Veidekke avdeling Lillehammer operer i. Derfor ville en komparativ studie ved å undersøke Veidekkes avdelinger på Lillehammer med tettere bebygde områder, med flere aktører være interessant. For eksempel en sammenligning mellom avdeling Lillehammer og Oslo avdelingen.

En type kvantitativ studie som ville vært interessant var å se hvilke bedrifter som har og anvender en egen relasjonsstrategi, og hvordan denne strategien benyttes med bakgrunn i flere bedrifter enn denne undersøkelsen. utfordringen her er i forhold til målebegreper og definisjoner. Hva er en strategi og når brukes den egentlig?

En annen type kvantitativ bransjestudie ville også vært interessant å ha utført. Problemet er å få begrepene ned til noe målbart i tall. Man kan måle for eksempel grad av tillit fra en til ti på en rangeringsskala, men hva sier det egentlig uten å få nyansene? Men får man operasjonalisert begrepene på en fornuftig måte ville det kunne være et nyttig tilskudd til fagområdet slik jeg ser det.

## Litteraturliste

### Bøker

Anderson, E. Coughlan, A. T., El-Ansary A. I. og Stern, L. W. (2006) *Marketing Channels*, 7. utgave, New Jersey, Pearson Education, Inc.

Ford, D. Gadde, L. Håkansson, H. og Snehota I. (2003) *Managing Business Relationships*, 2. utgave, West Sussex, England, John Wiley and Sons Ltd,

Grønmo, S. (2007) *Samfunnsvitenskapelige Metoder*, Bergen, Fagbokforlaget Vingmostad & Bjørke AS,

Håkansson, H. (1982) *Industrial marketing and purchasing of industrial goods*, London, John Wiley.

Håkansson, H. og I. Snehota (eds., 1995a): *Developing Relationships in Business Networks*, pp.1-23, London, Routledge.

Håkansson, H. og I. Snehota (eds., 1995b): *Developing Relationships in Business Networks*, pp.24-49, London, Routledge.

Johanson, J. og Mattsson, L.-G., (1994): *The Markets-as-Networks Tradition in Sweden*, in G. Laurent, G. L. Lilien & B. Pras (eds.) : *Research Traditions in Marketing*, pp.321-342, Boston, USA, Kluwer Academic Publishers.

Nyeng F. (2004) *Vitenskapsteori For Økonomer*, Oslo, Abstrakt Forlag AS.

Ryen, A. (2006) *Det Kvalitative Intervjuet Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen, Fagbokforlaget Vingmostad & Bjørke AS.

### Artikler

Araujo, L., Dubois, A. og Gadde, L.-E. (1999): *Managing Interfaces with Suppliers*, *Industrial Marketing Management*, Vol.28, pp.497-506.

Brennan, R. og P. W. Turnbull (1998): Adaptations in Buyer-Seller Relationships, in P. Naudé and P. W. Turnbull (eds.): *Network Dynamics in International Marketing*, Pergamon, Oxford, pp.26-41

Child, J. (2001) Trust: The Fundamental Bond in Global Collaboration, *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, pp. 274-288, 2001 Elsevier Science, Inc.

Dubois, A. og Gadde, L-E. (2002). Systematic Combining - An abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 553-560

Dwyer, F. R. og Schurr P. H. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol.51, April, pp.11-27.

Gadde, L.-E. og I. Snehota (2000): Making the Most of Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol.29, pp.305-317

Gressetvold, E. (2004): *Product Development – Effects on a Company's Network of Relationships*, Doctoral thesis, NTNU, pp. 50-63 (Chapter 3 : Characteristics of Relationships).

Håkansson, H. og I. Snehota (1998): The Burden of Relationships or Who's Next?, in P. Naude and P. W. Turnbull (eds.) *Network Dynamics in International Marketing*, Oxford: Elsevier Science.

Håkansson, H. og I. Snehota (1989): No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.4, pp.187-200.

Macneil, I.R., (1974) The Many Future of Contracts. *Southern California Law Review*, 47, No. 3, 691-816.

Narayandas, D. and V. K. Rangan (2004): Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets, *Journal of Marketing*, Vol.68, pp.63-77

Richardson, G. B. (1972): The Organization of Industry, *The Economic Journal*, Vol.82, pp.883-896

Ring, P. S. and A. H. Van de Ven (1992): Structuring Cooperative Relationships Between Organizations, *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.483-498.

Turnbull, P. (1979) Roles of Personal Contacts in Industrial Export Marketing. *Scandinavian Journal of Management*, 325-337

Turnbull, P og Zolkiewski J. (1997) *Profitability in Customer Portfolio Planning* London, in D. Ford Understanding Business Markets, 2 utgave,

Webster, F. E., Jr. (1992): The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, Vol.56, pp.1-17.

Williamson, O.E. (1981), Contract analysis: the transaction cost approach, *Journal of international management*. London, *The economic approach to law*.

Yin R. K (2009) *Case study research: design and methods*, 4 utgave, Los Angeles, Sage publishing.

Internett

Fakkelgården (2009) *Fakkelgården AS* <http://www.fakkelgarden.no>

Ghuri, P. og Roxenhall, T. (2002) *Use of the written contract in long-lasting business relationships*, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4214.pdf>

HIST (2009) Fagbeskrivelser Master, *Industriell Markedsføring*, <http://www.hist.no/content.ap?thisId=23262>

IMP Group (2009) *About the IMP group*, <http://www.impgroup.org/about.php>

Malermestrene (2009) *as Malermestrene* <http://www.malermestrene.no>

Nermotunet (2009) *Nermotunet As* <http://www.nermotunet.no>

Oppland Mur og Flis (2009) *Oppland Mur og Flis AS* <http://www.opplandmurogflis.no>

Skaalmo S (2009) Sterkt fra Rieber og Søn. *Dagens Næringsliv*, 29. april, 2009.  
<http://www.dn.no/forsiden/resultater/article1658679exe>.

Skogvang Installasjon (2009) *Skogvang Installasjon AS* <http://www.skogvang.no>

Tosun N. (2003) *Industrial Marketing and Communication Strategies*  
<http://www.impgroup.org/uploads/papers/4431.pdf>

Veidekke (2009a) *Presentasjon av Veidekke ASA* <http://www.Veidekke.no>

Veidekke (2009b) *Veidekkenytt nr 1 Mars 2009*,  
[http://www.veidekke.no/multimedia/archive/00014/Veidekke\\_Magasin\\_200\\_14182a.pdf](http://www.veidekke.no/multimedia/archive/00014/Veidekke_Magasin_200_14182a.pdf)

Wikipedia (2009a) *Anbud* <http://no.wikipedia.org/wiki/Anbud>

Wikipedia (2009b) *Norsk Standard* [http://no.wikipedia.org/wiki/Norsk\\_Standard](http://no.wikipedia.org/wiki/Norsk_Standard)



## **Vedleggsoversikt**

**Vedlegg 1: Intervjuguide**

**Vedlegg 2: Generell powerpoint presentasjon mai 2008 for Veidekke. s. 18 *Kunde- og løsningsorienterte***

**Vedlegg 3: Intern presentasjon Veidekkes etiske retningslinjer side 5 og 6. *"Verdihuset"***

## **Vedlegg 1: Intervjuguide**

Generell informasjon om intervjuet.

En bedrifts relasjon handler om hvordan to bedrifter handler i forhold til hverandre. Målet med intervjuet er å få bedriftens perspektiv og bruk på relasjonen til samarbeidsbedriften. Hvordan bedrifter ser på relasjoner, hvordan de brukes og hvilke resultater de gir.

### **1. Intervjuobjekt**

- 1.1 Navn
- 1.2 Bedrift
- 1.3 Stilling
- 1.4 Antall år i bedriften

### **2. Generelle bedriftsspørsmål**

- 2.1 Beskriv bedriften kort
- 2.2 Hva slags bedrift?
- 2.3 Omsetning?
- 2.4 Antall ansatte?

### **3. Beskrive relasjonens historie og hva den inneholder**

- 3.1 Hva er historien til relasjonen? Oppstart, utvikling, erfaringer.
- 3.2 Hva slags varer eller tjenester er det relasjonen utfører? Volum, investeringer, størrelse, osv.
  - Hvilke aktiviteter blir utført i relasjonen?
  - Hvem gjør hva?
  - Hvem kommuniserer med hvem?
  - Hvilke ressurser bruker dere?
- 3.3 Kan du beskrive kontrakten?
- 3.4 Hvordan bruker dere kontrakten? verktøy, formalitet, redusere usikkerhet.
- 3.5 Hva betyr et godt rykte for dere?

### **4. Beskrive potensial og investeringer i relasjonen**

- 4.1 Hvordan ser dere på potensialet til relasjonen?
- 4.2 Hvilke tilpassninger har dere gjort?
- 4.3 Hvilke spesifikke investeringer har dere gjort i relasjonen? Tid, penger, ressurser.
- 4.4 Hvilke trusler finnes det mot relasjonen slik den er i dag?
- 4.5 Hvor ofte evaluerer dere relasjonen?
- 4.6 Har dere en strategi i forhold til relasjoner?

### **5. Beskrive atmosfære i relasjonen**

- 5.1 Ønske dere å endre nåværende relasjon?
- 5.2 Hvordan vil du beskrive avstanden og samarbeidet mellom bedriftene?
- 5.3 Har dere noen gang gått utover kontrakt for å tilfredsstille samarbeidsbedrift?
- 5.4 Har dere hatt noen uenigheter?
- 5.5 Hvordan løste dere uenighetene?
- 5.6 Hvordan vil du beskrive tilliten i relasjonen?

### **6. Beskrive nettverk**

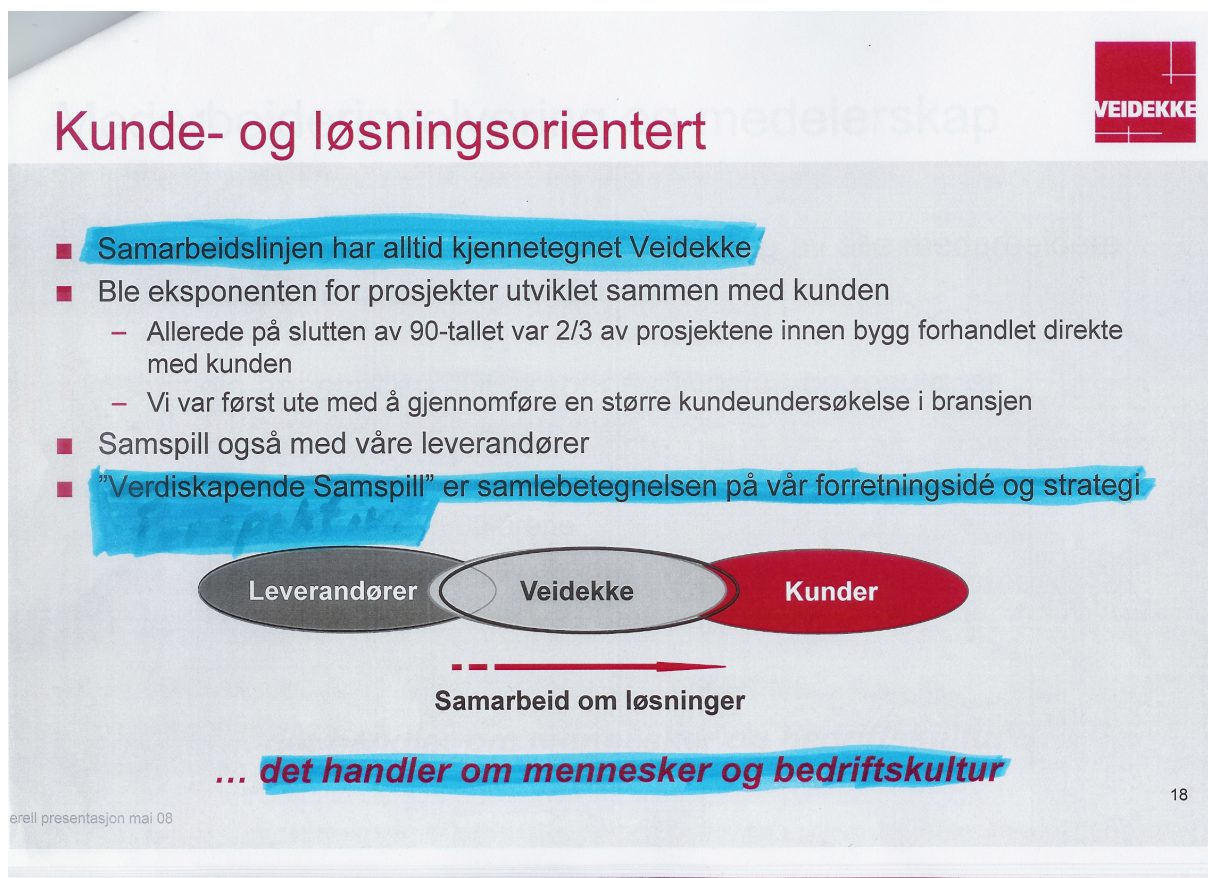
- 6.1 Hvilke posisjon vil du si at dere har i anleggsbransjen i region Lillehammer? Størrelse.
- 6.2 Hvor viktig er samarbeidsbedriften for dere?

**7. Beskrive effekter av relasjon**

- 7.1 Har bruk av relasjonen gitt bedriften fordeler? Økonomiske fordeler eller Verdi i form av læringsmessige fordeler eller forbedret ressurstilgang. (Aktør)
- 7.2 Har bruk av relasjonen ført til en endring i effektiviteten i relasjonen? Effektivitet i forhold til drift eller resultat? (Relasjon)
- 7.3 Har bruk av ressursene i relasjonen ført til endringer i deres relasjoner med andre bedrifter? (Nettverk.) Nye standarder for eks.
- 7.4 Har bruk av relasjonen ført til en endring i bruk eller utvikling av ressurser? (Ressurs)
- 7.5 Har bruk av relasjonen ført til endring i hvem som utfører en aktivitet? 4 typer (Aktivitet)


8. Noe du vil legge til?

9. Kontaktinformasjon?

**Vedlegg 2: Generell powerpoint presentasjon mai 2008 for Veidekke. s. 18 Kunde- og løsningsorienterte.**

## Kunde- og løsningsorientert

- Samarbeidslinjen har alltid kjennetegnet Veidekke
- Ble eksponenten for prosjekter utviklet sammen med kunden
  - Allerede på slutten av 90-tallet var 2/3 av prosjektene innen bygg forhandlet direkte med kunden
  - Vi var først ute med å gjennomføre en større kundeundersøkelse i bransjen
- Samspill også med våre leverandører
- "Verdiskapende Samspill" er samlebetegnelsen på vår forretningsidé og strategi



... **det handler om mennesker og bedriftskultur**

erell presentasjon mai 08

18

### Vedlegg 3: Intern presentasjon Veidekkes etiske retningslinjer side 5 og 6. "Verdihuset"

**Våre grunnverdier**

**Profesjonell**

- Vi skal kjenne de markeder vi arbeider i.
- Vi skal behandle våre leverandører på samme måte som vi ønsker å bli behandlet av våre kunder.
- Vi skal kjenne og etterleve lover og forskrifter.
- Fortrolige opplysninger skal ikke viderefremmes eller brukes i sammenhenger de ikke er ment brukt.
- All informasjon vi gir skal være korrekt. Vi skal ikke med hensikt formulere oss tvetydig eller uklart.

**Entusiastisk**

- Vi skal være opptatt av det vi driver med, og vise det.
- Vi skal aktivt søke løsninger som både vi og våre samarbeidspartnere tjener på.
- Vi skal alle bidra til glede og trivsel i hverdagen.

**Redelig**

- Vi skal holde avtaler.
- Vi skal ikke ta i mot eller gi gaver som kan påvirke vår eller andres integritet eller våre/andres beslutninger, eller som noen kan oppfatte på en slik måte. Det samme gjelder deltakelse på turer eller arrangementer.

**Grensesprengende**

- Vi skal være nyskapende i vår atferd og våre handlinger.
- Vi skal drive et kontinuerlig og systematisk forbedringsarbeid.
- Vi skal til enhver tid søke de beste løsninger på tvers av faglige, organisatoriske og geografiske grenser.

**Verdiskapende samspill**

**Profesjonell – Redelig – Entusiastisk – Grensesprengende**

5

**Søylene i Veidekke-huset**

**Våre kunder** er grunnlaget for vår eksistens som virksomhet og er helt avgjørende for vår utvikling. Det er derfor viktig at vi prioriterer kunder som stimulerer oss til utvikling, og at vi evner å forstå og innfri kundenes ønsker og behov.

**Våre leverandører** bidrar totalt sett med opp mot 2/3 av det vi leverer til våre kunder. Det er avgjørende at vi samarbeider med seriøse, kompetente og konkurransedyktige leverandører.

Skal vi være markedets beste entreprenør og eiendomsutvikler, må vi også samarbeide med de beste leverandørene.

**Medarbeidere og ledelse** handler om vår organisasjon og alle ansatte. Vi skal drive systematisk rekruttering og kompetanseutvikling. Vi ønsker og tilstreber et godt samarbeid med de tillitsvalgte og samspill mellom alle ledd i organisasjonen.

Vi har etablert et samarbeid med LO internasjonalt for å sikre enhetlige regler for etterlevelse av menneskerettigheter og for å motarbeide diskriminering.

Grunnlaget for den beste produktivitet og kvalitet ligger i trivsel, et godt arbeidsmiljø, riktig kompetanse og god ledelse.