

Anskaffelser i et bærekraftsperspektiv

En casestudie om bærekraftige
anskaffelsesstrategier i norsk industri

Morten Odland Amundsen
Haakon Enger Honganvik
Vetle Berge Ruud

Global Manufacturing Management
Innlevert: juni 2018
Hovedveileder: Luitzen de Boer, IØT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Problemtekst

I denne masteroppgaven utforsker vi teoretiske prinsipper tilknyttet bærekraftige anskaffelser og hvordan slike prinsipper blir påvirket av interne og eksterne interessenter. Videre vil vi kartlegge om de utforskede prinsippene er tilstede i en stor norsk bedrift, og hvilke hindringer bedriften har for å implementere bærekraftige anskaffelsesstrategier.

Forord

Dette er en masteroppgave skrevet våren 2018 i det 2-årige masterprogrammet Global Manufacturing Management med innkjøp som spesialisering. Masteroppgaven er tellende for 30 studiepoeng og er skrevet i fakultetet for industriell økonomi og teknologiledelse (IØT) på Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Oppgaven er en del av arbeidspakke 3, interaksjon i nettverk, i det fireårige kompetanseprosjektet Sustainable Innovation and Shared Value Creation in Norwegian Industry (SIS-VI). Vi vil i denne oppgaven utforske bærekraftige anskaffelser i en stor norsk bedrift, og hvordan interessenter kan påvirke denne bedriften.

Vi ønsker å rette en stor takk til casebedriften. I den forstand er det synd dere er anonymiserte, fordi innsatsen og profesjonalismen dere har vist oss gjennom denne tiden er upåklagelig, og dere fortjener mye ros for arbeidet som er lagt inn, spesielt i et givendes bedriftsbesøk. Responstiden på eposter som er sendt og alle tilbakemeldingene dere har kommet med gjennom dette prosjektet er også høyt verdsatt.

Vi vil også takke vår veileder, professor Luitzen de Boer. Vi er vel vitende om din hektiske hverdag, men du har alltid møtt oss med et smil, og tatt deg tid til å besvare våre spørsmål. Din arbeidsetikk er virkelig inspirerende, og vi føler oss beæret til å ha hatt en såpass kunnskapsrik, forståelsesfull og anerkjent veileder.

Trondheim

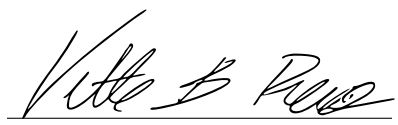
08. juni 2018



Morten Odland Amundsen



Haakon Enger Honganvik



Vetle Berge Ruud

Abstract

The world is increasingly recognizing a need for more sustainable products and processes, and various stakeholders are to a larger extent in need of expressing themselves about firms' day-to-day operations. Previous research have several times demonstrated that a firm is no more sustainable than its upstream actors, hence we move the focus toward suppliers and how they are approached by a buying firm. This master thesis explores how a firm can develop effective sourcing strategies from a sustainable perspective.

Through qualitative methods, primarily interviews of various responsibilities in a large Norwegian firm, case specific data were gathered that maps how the firm approaches a specific supplier category. By using a modified purchasing portfolio, a supplier category was classified, a proper strategy was mapped in accordance with theoretical principles, and it was explored whether the case company adopts the strategy. Furthermore, it was investigated to which degree a sustainable sourcing strategy is practically possible and feasible for the case company to pursue.

Amongst the findings of this thesis was that the case company partly pursues sustainable sourcing strategies in accordance with the research. A variant of partnership strategy towards the supplier category was followed, a strategy contradicting traditional sourcing theory for leverage suppliers. Additionally, it was showed how stakeholders can affect the supply risk and the threat towards the triple bottom line.

Sammendrag

Verdens befolkning innser i økende grad et behov for bærekraftige produkter og tjenester, og ulike interessenter har et stadig større behov for å uttrykke seg om en bedrifts daglige drift. Forskningen har flere ganger konkludert at en bedrift ikke er mer bærekraftige enn dens oppstrøms aktører, og fokuset rettes derfor mot leverandørene og tilnærmingen til dem. Denne masteroppgaven utforsker hvordan en bedrift kan utvikle effektive anskaffelsesstrategier sett fra et bærekraftperspektiv.

Gjennom kvalitative metoder, primært intervjuer av ulike ansvarsområder i en stor norsk bedrift, ble det utformet en casebeskrivelse som kartlegger hvordan bedriften tilnærmer seg en spesifikk leverandørtjeneste. Ved hjelp av en modifisert innkjøpsporteføljemodell klassifiseres denne leverandørtypen, det blir kartlagt passende strategi i forhold til teoretiske prinsipper, og videre diskutert hvorvidt casebedriften etterfølger denne strategien. Det blir også undersøkt hvilken rolle interessenter har i plasseringen av leverandørtjenesten. Videre etterforskes hvorvidt en bærekraftig anskaffelsesstrategi for denne leverandørkategorien er praktisk mulig, samt hensiktsmessig for bedriften å etterfølge.

Et av funnene i oppgaven var at casebedriften til dels etterfølger bærekraftig anskaffelsesstrategier i tråd med forskningen som har blitt gjort på feltet. Det ble fulgt en variant av partnerskapsstrategi mot leverandørtypen, en strategi som motsier tradisjonell anskaffelsesteori for volumleverandører. I tillegg kom det frem hvordan interessenter kan ha en påvirkning på forsyningsrisikoen og trusselen mot den tredelte bunnlinsen.

Innholdsfortegnelse

Tabelliste	vi
Figurliste	vi
Oversettelser	vii
1 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn	2
1.2 Problemstilling	5
1.3 Avgrensning	5
1.4 Disposisjon	7
2 Teori	8
2.1 Introduksjon	8
2.2 Delt verdiskapning	9
2.3 Forsyningskjedeledelse	11
2.3.1 Tradisjonell forsyningskjedeledelse	11
2.3.2 Bærekraftig forsyningskjedeledelse	11
2.4 Anskaffelser	15
2.4.1 Tradisjonell innkjøp	15
2.4.2 Bærekraftig anskaffelse	20
2.4.3 Pagells bærekraftige innkjøpsportefølje	23
2.5 Interessenter	26
2.5.1 Påvirkning på bærekraftig anskaffelse	27
2.6 Analytisk rammeverk	30
2.7 Sammendrag	31
3 Metode	33
3.1 Forskningsdesign	33
3.2 Forskningsstrategi	34
3.2.1 Kvalitative og kvantitative data	35
3.2.2 Motstridende forklaringer	35
3.3 Forskningsmetoder	36
3.3.1 Intervju	37
3.3.2 Observasjoner	41
3.3.3 Dokumentasjon og arkivdata	42
3.4 Sammendrag	42
4 Casebeskrivelse	43
4.1 Bakgrunn	43
4.2 Innkjøpsfunksjonen	44
4.2.1 Kategoriinnkjøp	45
4.2.2 Avrop	45
4.3 Innkjøpsprosessen	46
4.4 Avropsprosessen	49

4.5	Innkjøpsstrategi	49
4.5.1	Maktbalanse	51
4.5.2	Leverandørforhold og leverandørutvikling	51
4.6	Statlige reguleringer	55
4.7	Bærekraft	55
4.8	Sammendrag	59
5	Analyse	60
5.1	Bærekraftig anskaffelse	60
5.1.1	Forsyningsrisiko	60
5.1.2	Trussel mot den tredelte bunnlinsen	64
5.1.3	Pagells innkjøpsporteføljemodell	70
5.2	Interessentklassifisering	71
5.3	Sammendrag	74
6	Diskusjon	75
6.1	Plasseringen i Pagells rammeverk	75
6.2	Leverandørkontinuitet	77
6.2.1	Dekommodifisering	77
6.2.2	Tradisjonell leverandørutvikling	79
6.2.3	Redusere leverandørens risiko	80
6.2.4	Utradisjonell leverandørutvikling	81
6.2.5	Åpenhet	82
6.2.6	Oppsummering	82
6.3	Anskaffelsesstrategier	84
6.3.1	Flerleverandørvalg vs. eneleverandørvalg	84
6.3.2	Globale vs. lokale leverandører	84
6.3.3	Partnerskapsstrategi vs. konkurransepreget strategi	85
6.4	Implikasjoner til SVC	86
6.5	Refleksjon over oppgavens helhet	87
6.5.1	Kredibilitet	87
6.5.2	Overførbarhet	88
6.5.3	Avhengighet	89
6.5.4	Bekreftbarhet	89
6.5.5	Begrensninger	89
6.6	Sammendrag	90
7	Konklusjon	92
	Referanser	96
A	Vedlegg	101
A.1	Intervjuguide	101
A.1.1	Introduksjon til intervjuet	101
A.2	Leverandørregnskap	107

Tabelliste

1	Mandatert initiativ vs. samarbeidsinitiativ	22
2	Praksiser definerende for leverandørkontinuitet	25
3	Oversikt over intervjuobjekter	38
4	Forsyningsrisiko - transportleverandører	63
5	Trusler mot den tredelte bunnlinjen	69
6	Praksiser definerende for leverandørkontinuitet hos <i>Bedriften</i>	83
7	leverandørregnskap	107

Figurliste

1	Arbeidspakker i SISVI-prosjektet	3
2	Disposisjon	7
3	Den tredelte bunnlinjen	13
4	Kraljics innkjøpsportfoliomodell	17
5	Maktfordeling mellom leverandør og kjøper	18
6	Den modifiserte innkjøpsporteføljemodellen	24
7	Interessentklassifisering	27
8	Analytisk rammeverk	30
9	Etableringsprosess av intervjuguide	39
10	<i>Bedriftens</i> strategiske leverandørutvelgelse	47
11	<i>Bedriftens</i> avtaleadministrasjon	48
12	<i>Bedriftens</i> versjon av Kraljics innkjøpsporteføljemodell	49
13	Kjøp av transport i henhold til den modifiserte innkjøpsporteføljemodell	70
14	<i>Bedriftens</i> interessentklassifisering	73

Oversettelser

Engelsk uttrykk

Agile
Archival Records
Asset Specificity
Bias
Collaboration
Common Prosperity
Competitive Demand
Confirmability
Contingency Planning
Corporate Social Responsibility (CSR)
Decommoditization
Dependability
Facet
First Tier Supplier
Inter Organizational
Local Clusters
Low tier Suppliers
Multiple Sourcing
Multi-faceted
Purchasing Portfolio Matrix
Resilient
Shared Value Creation (SVC)
Single Sourcing
Sourcing
Supply Chain Management (SCM)
Supply Base Continuity
Sustainable Supply Chain Management (SSCM)
Tight Markets
Transparency
Visibility
Zero-Sum Game
Transferability

Norsk oversettelse

Smidig
Arkivdata
Kapitalspesifikke midler
Partiskhet
Samarbeid
Felles velstand
Konkurrerende etterspørsel
Bekreftbarhet
Beredskapsstyring
Bedrifters sosiale ansvar
Dekommodifisering
Avhengighet
Aspekt
Førstelinje-leverandør
Mellomorganisasjon
Lokale klynger
Lavlinje-leverandører
Flerleverandørvalg
Flerstrengt
Innkjøpsporteføljemodell
Elastisk
Delt verdiskapning
Eneleverandørvalg
Anskaffelser
Forsyningskjedeledelse
Leverandørbasekontinuitet
Bærekraftig forsyningskjedeledelse
Stramme markeder
Åpenhet
Synlighet
Nullsumspill
Overførbarhet

1 Introduksjon

Verden realiserer i økende grad konsekvensene det store forbruket begrensede ressurser medbringer, og de dramatiske effektene dette har på miljøet. Regjeringer, organisasjoner, industrier og enkeltpersoner innser behovet for å bli mer bærekraftig. Begrepet bærekraft kan imidlertid være tvetydig og komplekst, og definisjonen varierer også blant forskere. [Carter og Rogers \(2008\)](#) henviser til Brundtland-kommisjonens utsagn som den mest anerkjente og siterte definisjonen av bærekraft: «Utvikling som oppfyller nåværende behov uten å svekke fremtidige generasjoners evne til å møte deres behov» (s.363, vår oversettelse). Fra denne beskrivelsen hevder [Preuss \(2005\)](#) at det er tre viktige implikasjoner for bærekraft:

Ved å gjenkjenne begrensningene til miljøets evne til å støtte nåværende og fremtidige behov, kan miljøet ikke lenger behandles som en fri gode. Både bruken av ikke-fornybare ressurser og utslipp av forurensende stoffer i luft, vann, eller jord bør reduseres til et minimum. Videre innebærer bærekraft at en anerkjenner menneskelige behov, særlig de som er i de fattigste landene. Dette medbringer en endring av verdier, spesielt i de rikere landene, for å begrense forbruket til et bærekraftig nivå som alle mennesker kan oppnå. Til slutt krever bærekraftighet intergenerasjonell økonomisk rettferdighet. Planleggingshorisonten for økonomisk aktivitet må være lengre enn den som er gitt av markedsøkonomiens kortsiktighet (s.14, vår oversettelse).

Som en driver for et mer bærekraftig samfunn, samarbeider flere land for å nå FN's 17 mål for et mer bærekraftig samfunn. Hensikten med målene er å «fjerne fattigdom, beskytte planeten og sikre velstand for alle» (vår oversettelse) ([De forente nasjoner, 2015](#)). Dette krever innsats ikke bare fra myndigheter, men også fra privat sektor, samfunn og enkeltindivider.

[Carter og Rogers \(2008\)](#) drøfter videre bærekraft, og hvordan integrering av sosiale, miljømessige og økonomiske ansvar i økende grad kommer frem i litteratur om forretningsdisipliner, samt hvordan bedriftsledere tar i bruk bærekraftbegrepet. Det er ikke bare organisasjonene og bedriftene som fremhever betydningen av å integrere sosiale, miljømessige og økonomiske ansvar; interessenters miljømessige og sosiale bekymringer øker også. Derfor er «bærekraftproblemer i stadig større grad innarbeidet i både policyer og selskapers strategier» (s. 758, vår oversettelse) ([Geissdoerfer, Savaget, Bocken & Hultink, 2017](#)). Nye bekymringer fra markedet gir bedrifter konkurransefortrinn ved å være foran statlig politikk. Samtidig blir bedrifter som ikke er villige til å delta i økende grad straffet av sine interessenter.

Bedrifiers samfunnsansvar (CSR) har veiledet bedrifter til å tilfredsstille interessenter siden [Freeman og Reed \(1983\)](#) introduserte begrepet interessentteori. Dette konseptet ga selskapene og deres ledere en identifiserbar målgruppe de måtte ta hensyn til for å oppnå en bedre markedsposisjon. [Kramer og Porter \(2011\)](#) foreslo begrepet delt verdiskaping (SVC) som et alternativ til [Freeman og Reeds \(1983\)](#) fokus på CSR. I motsetning til CSR-tilnærmingen skal SVC, i tillegg til å tilfredsstille interessenter, også tilfredsstille bedrifiers strategiske mål. Felles velstand oppnås ved å sikre økonomisk vekst ved å ta opp sosiale og miljøhensyn, for eksempel redusere utslipp og dermed redusere drivstoffkostnader. Ved å muliggjøre lokale klynger, vil eksempelvis SVC ifølge [Kramer og Porter \(2011\)](#) frigjøre en bølge av innovasjon og skape en stor grad av vekst i forskjellige industrier.

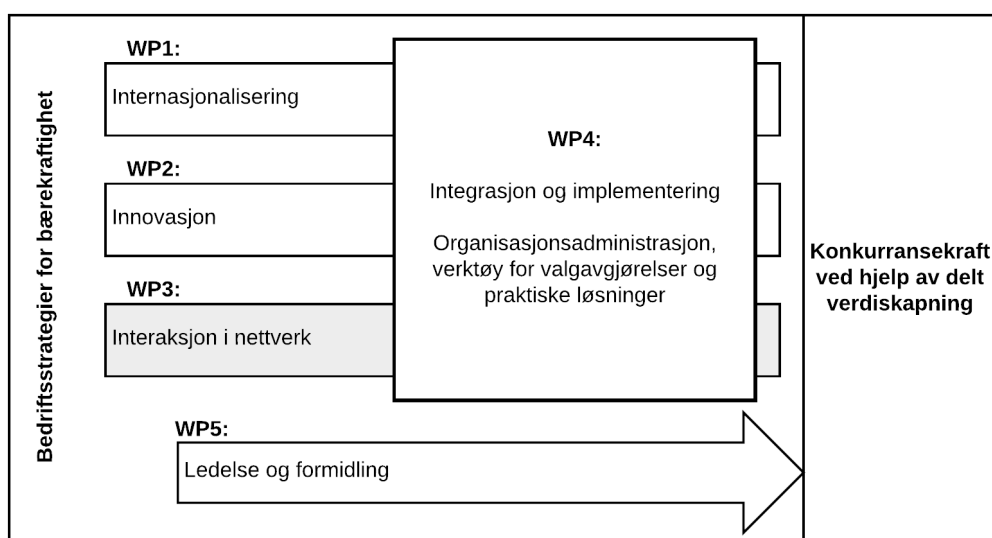
Bærekraftig innovasjon og SVC sees på som bidragsyter for norske bedrifter for å kunne konkurrere mot virksomheter i andre land ([SISVI, 2014a](#)). Årsaken til dette er at norske næringer og produksjoner er forbundet med høye kostnader. De har slitt med å konkurrere med utenlandske aktører på grunn av norske bedrifiers høyere lønnskostnader, sikkerhets- og miljørestriksjoner og strengere bevaring av arbeidstakerrettigheter.

For å kunne konkurrere i det internasjonale markedet ble det igangsatt et forskningsprosjekt som baserer seg på norske bedrifter og hvordan disse kunne øke konkurransefortrinnet ved hjelp av innovasjon og bærekraft. Prosjektet, ved navn SISVI (Sustainable Innovation and Shared Value Creation in Norwegian Industry) undersøker bærekraftig innovasjon og felles verdiskaping i norsk industri, med et mål om å forstå og øke norske bedrifiers konkurranseevne i en stadig mindre verden.

1.1 Bakgrunn

SISVI er et fireårig norsk forskningsprosjekt startet opp i mai 2014, med formål om å skape økt konkurransekraft i norsk industri gjennom delt verdiskaping og bærekraftighet. Forskningsprosjektet er et samarbeid mellom NTNU, SINTEF Raufoss Manufacturing AS, internasjonale forskningsaktører, samt aktører fra det norske næringsliv. SISVI-prosjektet blir finansiert av både Forskningsrådet og deltakende bedrifter, der førstnevnte bidrar med 80% av budsjettet og sistnevnte med de resterende 20% ([SISVI, 2014a](#)).

SISVI-prosjektet kan deles opp i fem arbeidspakker, se figur 1 for illustrasjon. Vi er en del av arbeidspakke 3 med tittelen «interaksjon i nettverk». Arbeidspakke 3 skal undersøke nettverk, samhandling mellom bedrifter, interne prosesser og kulturer, med mål om å utvikle kompetanse for å skape delt verdiskapning (SISVI, 2014a). Det undersøkes hvordan bedrifter responderer til drivere og barrierer av bærekraftighet samt hvordan bedrifter sammen kan oppnå en økt konkurransekraft ved hjelp av samarbeid i form av eksempelvis leverandørutviklingsprogrammer, øke synlighet i forsyningskjeden og gjennom bruk av innkjøpsgrupper (SISVI, 2014b).



Figur 1: Arbeidspakker i SISVI-prosjektet (SISVI, 2014a)

Vårt bidrag

Vi er tre studenter som er en del av instituttet for industriell økonomi og teknologiledelse ved Norges tekniske-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Vi har bakgrunn fra produksjonsteknikk og er nå en del av studielinjen Global Manufacturing Management, hvor vi er spesialisert innen innkjøpsledelse og ledelse av forsyningskjeder. Vårt bidrag til denne oppgaven er gjennom faglig kompetanse som støtter SISVI-prosjektet, med kunnskap rundt innkjøp, forsyningskjedeledelse og bærekraftige bedriftsstrategier. Vårt håp er å kunne støtte utviklingen av norsk industri til å bli bedre innen bærekraft ved å ta i bruk teoretiske konsepter, i tråd med SISVIs mål. Med vårt engasjement, kunnskap og visjon håper vi å motivere og inspirere de mer erfarne forskerne samt norske bedrifter til å skape innovative løsninger og konkurransekraft innenfor bærekraft.

Konfidensialitet

Under bedriftsbesøket og intervjurundene kom partene til enighet om at oppgaven skulle være underlagt utsatt offentliggjøring (båndlegging) i tre år, samt anonymisering av casebedriften slik at de vanskelig kan la seg gjenkjenne. Det ble skrevet under på en standardkontrakt utarbeidet av NTNU, der konfidensialitet ble begrunnet med konkurransehensyn etter *Bedriftens* ønske. Til tross for utsatt offentliggjøring skal bedriften likevel legge til rette for at studentene kan benytte hele, eller deler av oppgaven til jobbsøknader og eventuelt videreføring til doktorarbeid. For å garantere en tilstrekkelig anonymisering av bedriften sendte vi en ferdig oppgave til bedriften, slik at de kunne verifisere dette. I denne oppgaven vil anonymiserte deler fremkomme som skrift i kursiv. Navnet på bedriften blir eksempelvis seende slik ut: *Bedriften*. I avsnittet under, *Om Bedriften*, er all informasjon innhentet fra deres egen nettside og intervjuene.

Om *Bedriften*

Bedriften er et norsk industrikonsern som ble grunnlagt på midten av 1900-tallet. Konsernet har fabrikker i seks land i Europa hvor majoriteten ligger i Norden. De har over 500 ansatte og en årlig omsetning på om lag tre milliarder kroner. Deres datterselskaper og produksjonsenheter ligger flere steder i Norge, Sverige, Danmark, Tyskland, Belgia og Finland. I Skandinavia har *Bedriften* ifølge [Kvalitet- og miljøsjeff \(2018\)](#) 6-7 store konkurrenter, og salg i Europa er av stor betydning.

Plast er en vesentlig del av *Bedriftens* produkter, hvor de startet i et nisjemarked, men senere har utviklet seg til å bli en av de største aktørene i deres nåværende bransje. *Bedriftens* konsern har opparbeidet et system for kvalitetssikring, hvor det stilles krav til hele virksomheten fra produksjon til anvendelse av produktene, noe som gjør *Bedriften* tilpasset markedets krav. Med et sterkt fokus på kvalitetssikring har de utviklet og dokumentert ensartet kvalitet i alle ledd, fra produktutvikling, ordrehåndtering, produksjon og levering. Deres system ble anerkjent i 2015 hvor de mottok et sertifiseringsbevis etter styringssystemet ISO 9001:2008 og i desember 2017 hvor de mottok et sertifiseringsbevis etter styringssystemet ISO 14001:2015 ([Kvalitet- og miljøsjeff, 2018](#)).

Bedriften har gode tradisjoner, der nytenkning, utvikling og tilpasning til stadig skiftende markedsforhold og behov har vært i sentrum for deres vekst. Med denne tradisjonen og kulturen bruker de vesentlige ressurser på utvikling av lette løsninger for et bedre klima. Gjennom en årrekke har de opparbeidet en ledende internasjonal kompetanse innenfor energisparing og miljø. Videre har de ved hjelp av *Bedriftens* laboratorier mulighet til å tilpasse produktene sine til nye markeder, behov og ønsker.

1.2 Problemstilling

I bransjen *Bedriften* opererer i, stilles det hyppige krav fra myndigheter og andre interessenter om å foreta endringer i tilvirkningsprosessen. *Bedriftens* fokus mot nyskaping førte til en interesse i bærekraftighet, og hvordan dette kan brukes som et konkurransefortrinn. Det ble i samarbeid med intern veileder og kontaktperson utarbeidet et problemområde som ble foreslått til *Bedriften*. Hovedfokuset var rettet mot anskaffelser og leverandørforhold i et bærekraftig perspektiv.

I årrekker har anskaffelsesstrategier nemlig basert seg på [Kraljics \(1983\)](#) innkjøpsporteføljemodell og tilhørende strategier. Anskaffelsesstrategier har i stor grad vært preget av å utnytte makten ovenfor leverandører, eller å ligge lavt for å unngå å selv bli utnyttet. Forskere foreslår endringer i denne leverandørtilnærmingen, ettersom fokuset i økende grad rettes mot forsyningskjeden i stedet for enkelte bedrifter. Denne overgangen krever nyanserte strategier, hvilket leder oss til vår problemstilling.

Hvordan kan en stor norsk bedrift utvikle effektive anskaffelsesstrategier sett fra et bærekraftperspektiv?

Vi vil i denne oppgaven undersøke hvordan en stor norsk bedrift (der stor er definert av [Europakommisjonen \(2018\)](#), hvilket betyr flere enn 250 ansatte, og mer enn 50 millioner euro i omsetning) tilnærmer seg bærekraftighet med tanke på anskaffelsesstrategier. Størrelsen på bedriften kan påvirke makten bedriften har i forhold til leverandører, og er derfor tatt med som en faktor i problemstillingen. Videre undersøker vi en norsk bedrift, ettersom infrastrukturelle forhold kan påvirke tilnærmingen til leverandørene. Samtidig styrkes datainnsamlingen og relasjonen av vår geografiske nærhet til bedriften.

Med anskaffelsesstrategier tar vi utgangspunkt i [Van Weeles \(2014\)](#) tre punkter; antall leverandører, lokale eller globale leverandører og hvorvidt de samarbeider eller har konkurransepregede forhold. Bærekraftighet vil bli sett i lys av [Elkingtons \(1998\)](#) tredelte bunnlinje, nemlig økonomiske hensyn, sosiale hensyn og miljøhensyn. Videre vil vi presentere avgrensningene i denne rapporten med tilhørende forskningsspørsmål som har veiledet oss, og som vil gi leseren en oversikt over oppgavestrukturen.

1.3 Avgrensning

I denne oppgaven fokuserer vi på en stor norsk bedrift og hvordan bærekraftige anskaffelsesstrategier kan utvikles. Videre undersøker vi hvordan interessenter påvirker denne bedriften. Selv om forsyningskjeden strekker seg over hele nettverket til en bedrift er vi nødt til å avgrense oppstrøms i forsyningskjeden på grunn av oppgavens omfang. Det forekommer derimot at avgjørelser nedstrøms har konsekvenser oppstrøms, eller motsatt,

og vil derfor nevnes i oppgaven der det er relevant. Videre følger forskningsspørsmålene som ytterligere avgrensner problemstillingen.

Forskningsspørsmål 1:

Hva sier litteraturen om bærekraftige anskaffelser og om påvirkninger interessenter har på bedrifter?

Ved hjelp av dette forskningsspørsmålet vil vi kartlegge teori som er relevant for oppgaven. Det er blant annet kartlagt av [Carter, Ellram og Ready \(1998\)](#) og [Spekman, Kamauff og Salmund \(1994\)](#) hvordan innkjøpsfunksjonen kan benyttes som et strategisk verktøy i bærekraftsammenheng. Litteratur tilknyttet bærekraftige anskaffelser, hvilke praksiser som er dominerende, og hvilke strategier som er mest passende for bærekraftige anskaffelser blir derfor presentert. Videre vil vi undersøke hvordan interessenter kan påvirke bærekraftige anskaffelser.

Forskningsspørsmålet blir besvart ved å introdusere litteraturen på feltet. Forskningsgrunnlaget blir videre benyttet til å analysere dagens situasjon hos casebedriften, én leverandørkategori og interessentene tilknyttet *Bedriften*.

Forskningsspørsmål 2:

Hvordan forholder en stor bedrift seg til bærekraftige anskaffelser, og hvilke interessenter er fremtredende?

Dette forskningsspørsmålet vil bidra med en beskrivelse av *Bedriften*. Vi vil i stor grad basere casebeskrivelsen på intervjuer av personer med ulike roller i administrasjonen for å få en dyptgående kunnskap om bedriftens rutiner. Disse funnene blir også støttet av observasjoner. Den resulterende casebeskrivelsen vil videre bli satt i lys av den opparbeidede teorien i analysekapitlet, og på denne måten klargjort til å besvare forskningsspørsmål 3.

Forskningsspørsmål 3:

Hvordan kan en stor bedrift forholde seg til bærekraftige anskaffelser i lys av fremtredende interessenter?

Forskningsspørsmål 3 vil hjelpe oss med å se det helhetlige bildet av innsamlet data. Vi vil benytte resultatet fra analysekapitlet til å diskutere hvordan *Bedriften* tilnærmer seg bærekraftige anskaffelser i forhold til hva som er anbefalt av forskningen. Diskusjonen vil således gi et svar på hvorvidt bærekraftige anskaffelsesstrategier er tatt i bruk av *Bedriften*, og om de sømmer seg for den analyserte leverandørkategorien. Vi vil også undersøke hvordan interessenter har påvirket analysen av bærekraftige anskaffelser. Svaret på dette forskningsspørsmålet gir oss et grunnlag for å kunne oppsummere casesituasjonen, samt gi et svar på den overordnede problemstillingen i oppgaven.

2 Teori

2.1 Introduksjon

Som vist av disposisjonen i figur 2 vil vi i dette kapitlet besvare forskningsspørsmål 1, «*Hva sier litteraturen om bærekraftige anskaffelser og om påvirkninger interessenter har på bedrifter?*». For å kunne besvare forskningsspørsmålet ble det gjennomført en narrativ litteraturgjennomgang. Problemstillingen og forskningsspørsmålenes form tilrettelegger for denne typen litteraturstudium, ettersom den gir et bredere bilde av den bakgrunnen vi mener er viktig for både oss og leseren. Dette støttes av [Yin \(2013\)](#), som fremhever at målet bak teoribakgrunnen i casestudier er å opparbeide en grunnleggende teoretisk forståelse for leseren.

Eksisterende teorier innenfor de aktuelle emnene ble funnet på to måter. Først og fremst kommer den grunnleggende bakgrunnen fra forelesninger, lærebøker og artikler vi har gjennomgått under utdannelsesforløpet vårt. Mer spesifisert forskning innenfor emnene ble utført gjennom et tradisjonelt litteratursøk. Vi tok i bruk databaser som Google Scholar, Web of Science, Science Direct og Scopus, hvor nøkkelordsøk ble brukt for å snevre inn søkeområdet. Nøkkelordene som ble brukt var «shared value creation», «stakeholder theory», «sustainable sourcing», «sustainable supplier strategies», «sustainable supply chain management» og variasjoner av disse. Dette var nøkkelord som ble valgt ettersom det passer inn i problemområdet, vårt bidrag til SISVI-prosjektet samt til vår casebedrift. Flere journaler ga resultater på nøkkelordsøkene, og de ble prioritert etter troverdighet og relevans.

Teorien oppsamlet gjennom litteraturgjennomgangen blir presentert i de kommende delkapitlene. Vi starter med en introduksjon til delt verdiskapning som er rammen til både SISVI-prosjektet og oppgaven. Deretter presenteres forsyningskjedeledelse (SCM) som tar for seg hvordan konkurransen i dag er mellom forsyningskjeder og ikke bare bedrifter. Dette skaper et overblikk over en teori både forskere og bedrifter forholder seg til. Vi fremlegger deretter hvordan forskere argumenterer for at bærekraftighet burde inkorporeres i SCM, en utvikling hvor mange henviser til [Carter og Rogers \(2008\)](#). Her tar vi for oss den tredelte bunnlinjen, dens støttende aspekter og dens kompromisser.

Størst fokus rettes mot anskaffelser, teorien presentert etter bærekraftig forsyningskjedeledelse. Innledningsvis presenterer vi innkjøpsfunksjonens utvikling over tid, tradisjonelle innkjøp og metoder knyttet til dette. Kraljics innkjøpsporteføljemodell blir introdusert da dette er en modell som i utstrakt grad er benyttet av innkjøpere og forskere etter at teorien ble presentert. I tillegg til innkjøpsporteføljemodellen introduserer vi tilhørende maktbalanse mellom leverandør og kjøper. Videre blir forskjeller mellom tradisjonelle anskaffelsesstrategier og bærekraftig anskaffelsesstrategier presentert. Deretter presenteres

interessentteori og deres påvirkning på bærekraftige anskaffelser. Avslutningsvis samler vi opp de viktigste teoriene i et analytisk rammeverk som danner grunnlaget for analysekapittelet (kapittel 5).

2.2 Delt verdiskapning

Som nevnt i kapittel 1, foreslo [Kramer og Porter \(2011\)](#) konseptet delt verdiskapning (SVC), et steg videre fra [Freeman og Reeds \(1983\)](#) interessentteori. I kontrast til CSR-teorien fokuserer ikke delt verdiskapning utelukkende på en positiv utvikling av interessenters interesser, men hvordan en kan skape felles velstand ved å ta hensyn til samfunnsmessige og andre sosiale krav mellom de involverte partene. Et eksempel kan være å redusere utslipp og dermed oppnå lavere drivstoffkostnader. Denne oppfatningen har gjort delt verdiskapning til et populært konsept blant både bedrifter og forskere. [Kramer og Porter \(2011\)](#) uthever dette som en ny mulighet til å skape verdier uten å måtte foreta noen kompromisser mellom sosiale verdier og lønnsomhet. [Kramer og Porter \(2011\)](#) rammer dette inn ved å beskrive tre ulike måter en kan oppnå delt verdiskapning på. Disse vil bli diskutert i detalj nedenfor.

Revurdere produkt og marked

Etterspørsel til produkter som gir en sosial verdi øker raskt i ulike markeder ([Kramer & Porter, 2011](#)). Bedrifter revurderer sine produkter for å kunne tilfredsstille de kravene markedet etterspør. En slik revurdering åpner opp nye markedsområder for innovasjon og nyvinning samtidig som det skaper delt verdi. Forfatterne argumenterer at ved å få bedrifter med på denne samfunnsnyttige tankegangen vil det kunne skape store fordeler. Bedrifter har ressurser til å kunne markedsføre slike verdier til kunden og vil dermed motivere til åpenhet om produkter og tjenester som skaper fordeler. Dette kan eksempelvis være helsemessige matvarer eller miljøvennlige produkter. Inkluderer en bærekraft og helse i forretningsmodellen kan en generere mer inntekter for selskapet, gi kundene det de ønsker, og samtidig styre samfunnet mot økt bærekraft ([Kramer & Porter, 2011](#)). Det er med andre ord gunstig for alle involverte parter.

Redefinere produktiviteten i verdikjeden

Statlige straffer og avgifter var tidligere det eneste middelet til å redusere forurensing. [Kramer og Porter \(2011\)](#) oppgir at det er en voksende konsensus om at store forbedringer i miljøprestasjon ofte kan oppnås med bedre teknologi til nominell inkrementell kostnad, og kan til og med gi kostnadsbesparelser gjennom økt ressursutnyttelse, prosesseffektivitet og kvalitet. Dette kan også sees gjennom et Return on Investment (ROI) perspektiv hvor en reduserer kostnader ved å investere i produktivitet, som igjen skaper gode inntektsgevinster og med det bedre marginer for bedriften. Dermed ser selskapene en potensiell

reduksjon i produksjonskostnadene ved å redusere forurensning. Dette tilsier at de til en viss grad aktivt vil arbeide for å redusere forurensning, ikke fordi de ellers vil bli straffet, men fordi de ser en langsiktig fordel med å gjøre så. [Kramer og Porter \(2011\)](#) uthever ulike områder som blir betraktet som de viktigste måtene delt verdiskapning forandrer verdikjeden, nemlig energiforbruk og logistikk, distribusjon, innkjøp, ressursforbruk, ansattes produktivitet og til slutt lokasjon.

Muliggjøre lokal klyngeutvikling

I senere år har reduksjoner i globaliseringskostnadene skapt en økning av bedrifter som drar nytte av å anskaffe varer og tjenester globalt. [Porter \(1998\)](#) hevder derimot at det er konkurransefortrinn i det å gå lokalt. Det skapes kunnskap, relasjoner og motivasjon blant partene i en klynge som «fjerne» konkurrenter ikke kan måles seg med. Bedrifter er med andre ord avhengig av støttende institusjoner og samfunnet selv, hvor en drar nytte av nærhet. Slike klynger blir definert av [Porter \(1998\)](#) som «kritiske masser - på ett sted - med uvanlig konkurransemessig suksess i bestemte felt» (s. 78, vår oversettelse). Slike klynger finnes mange steder, og er en avgjørende faktor for produktivitet, innovasjon og konkurranseevne ([Kramer & Porter, 2011](#)). Lokal klyngeutvikling kan med andre ord være en verdifull kilde til vinn-vinn situasjoner og dermed bidra til delt verdiskapning.

Innvendinger mot delt verdiskapning

Det skal også nevnes at [Crane, Palazzo, Spence og Matten \(2014\)](#); [Hahn, Figge, Pinkse og Preuss \(2010\)](#) argumenterer mot en slik vinn-vinn situasjon og mener at teorien tilknyttet delt verdiskapning er overfladisk og uoriginal. De mener at [Kramer og Porter \(2011\)](#) ikke tar hensyn til de kompliserte koblingene som eksisterer mellom økonomisk vinning og samfunnsverdi. Ved å ignorere og dermed «bevege seg forbi slike kompromisser» (s. 4, vår oversettelse) ([Kramer & Porter, 2011](#)) vil en ikke nødvendigvis oppnå vinn-vinn situasjoner som gagnar de ulike interessentene som er involvert ([Crane et al., 2014](#)). Likevel anerkjenner [Crane et al. \(2014\)](#) delt verdiskapning som en måte å innramme CSR-aktiviteter på, som appellerer til ledere og forskere, hvor konseptet hjelper til å koble sammen løse tråder i CSR-teori.

Vi anerkjenner dermed viktigheten i de kompliserte trådene mellom lønnsomhet og samfunnsverdi. Vi følger derfor tankegangen til delt verdiskapning hvor bedrifter bør fokusere på muligheter som ikke bare gagnar dem selv, men hele forsyningskjeden og dens omgivelser. Dette skaper dermed et behov for ledere til å ta bærekraftige hensyn når de tar avgjørelser i forhold til forsyningskjeden.

2.3 Forsyningskjedeledelse

Dette underkapittelet vil se på litteraturen om bærekraftig forsyningskjedeledelse (SSCM). Det bygger i hovedsak på artikkelen til [Carter og Rogers \(2008\)](#), men tar også for seg både støttende og kritiserende forskning. Det vil være naturlig med en innledende gjennomgang av tradisjonell forsyningsledelse før vi gjennomgår hvordan forskere i økende grad trekker inn elementer fra bærekraftighet inn i konkurransen mellom forsyningskjedene.

2.3.1 Tradisjonell forsyningskjedeledelse

Allerede på slutten av 50-taller beskrev [Forrester \(1958\)](#) den komplekse og integrerte måten forhold henger sammen på. For å bygge en klar forståelse av hva forsyningskjedeledelse er, vil vi først se på hvordan selve forsyningskjeden er definert. Flere forskere har kommet med forslag, og vi vil i denne oppgaven benytte oss av definisjonen til [Mentzer et al. \(2001\)](#), som trekker elementer fra flere andre: «En samling av tre eller flere enheter (organisasjoner eller individer) direkte involvert i produkt-, finans- og/eller informasjonsstrømmen, opp- eller nedstrøms fra opphavet til kunden» (s. 4, vår oversettelse).

SCM omhandler hvordan en styrer forsyningskjeden. Også her eksisterer det flere definisjoner. Etersom vi allerede tar i bruk definisjonen til [Mentzer et al. \(2001\)](#) for å definere selve forsyningskjeden, benytter vi oss også av deres definisjon på forsyningskjedeledelse: «Den systematiske, strategiske koordineringen av de tradisjonelle forretningsfunksjonene og taktikkene mellom disse forretningsfunksjonene innen et bestemt selskap og mellom bedrifter innenfor forsyningskjeden, med hensikt å forbedre den langsiktige ytelsen til de individuelle bedriftene og forsyningskjeden som helhet» (s.18, vår oversettelse).

Etter å ha definert hva forsyningskjeden og ledelsen av den er, kan vi rette fokuset mot hvordan den brukes til å opparbeide og bevare et konkurransefortrinn. [Fawcett og Magnan \(2002\)](#) ytret at konkurransedynamikken skiftet seg fra et bedriftsperspektiv til et forsyningskjedeperspektiv. Dette blir støttet av [Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan og Rao \(2006\)](#) som mener forsyningskjedeledelse har blitt en stadig større interesse for bedrifter siden 90-tallet. Denne da nye måten å tenke på innebar et skiftende fokus hvor bedrifter ikke lengre kunne ses på isolert sett, men som en del av forsyningskjeden.

2.3.2 Bærekraftig forsyningskjedeledelse

Mye har skjedd siden introduksjonen av forsyningskjedeledelse, og bedrifter søker stadig etter nye måter å oppnå konkurransefortrinn. En måte de søker dette er gjennom å tilpasse seg interessenters økende ønsker om bærekraft ([Seuring & Müller, 2008](#)). Bærekraftig forsyningskjedeledelse innebærer å ta høyde for både miljømessige og sosiale aspekter, i tillegg til de økonomiske ytelsesmålene ([Seuring & Müller, 2008](#)). [Elkington \(1994\)](#) beskriver et slikt fokus som vinn-vinn-vinn.

Hahn et al. (2010) argumenterer mot et slikt vinn-vinn-vinn fokus og mener at en kun oppnår slike situasjoner under bestemte forhold. Hahn et al. (2010) argumenterer videre at den underliggende oppfatningen at disse tre dimensjonene er velbalanserte og harmoniske blir sett på som forenklet, og at bærekraftig utvikling er komplisert og flerstrengt av natur. Dette gjør at en kan oppnå et «tunnelsyn» som ikke tar for seg faktorer kritiske til bærekraftig utvikling.

Det som derimot kommer frem fra forskningen til Elkington (1994) er hvordan de tre dimensjonene har fått et nytt fokus anerkjent av bedrifter. Bedriftenes ansvar er med andre ord ikke lenger bare å skape lønnsomhet for aksjeholdere, slik Friedman (1970) fremlegger, men å søke etter løsninger til fordel for både bedriftens lønnsomhet, sosiale faktorer og miljøet. Et slikt tredelt ansvar ble antatt av Elkington (1994) å være en stor del av forretningsmiljøet i overgangen til mer bærekraftige forretningsmodeller.

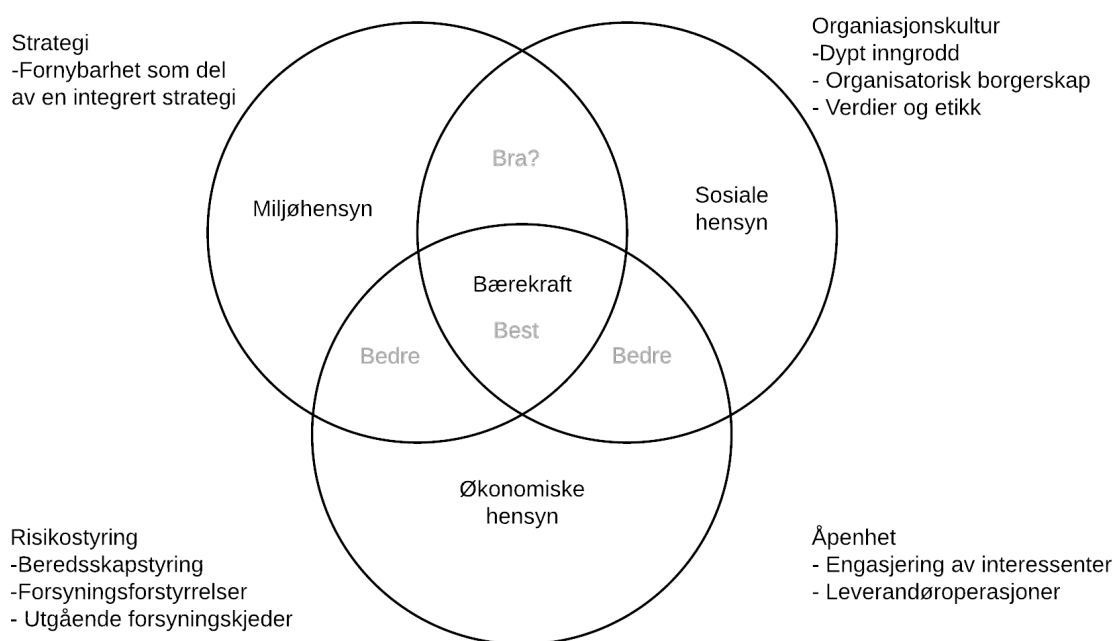
Den tredelte bunnlinjen

En gjennomgang av litteraturen mellom 1991 og 2011 utført av Carter og Liane Easton (2011) gjenspeiler utviklingen forutsett av Elkington (1994). Ikke uventet sto miljøaspekter sentralt tidlig i forsyningskjedeledelsesforskningen. Selv om miljøkrav også var det mest sentrale begrepet i senere forskning, er det nå mer fordelt mellom ord som bærekraft og bedrifters sosiale ansvar (CSR). Samtidig nevnes det at uttrykkene som gjerne ble brukt om hverandre i starten nå begynner å bli fastsatt og akseptert. Et eksempel på dette er hvordan begrepet bærekraft tidligere ble brukt synonymt med miljøhensyn. Nå blir uttrykket i stor grad brukt om den tredelte bunnlinjen hvor miljøhensyn kun er én dimensjon, sammen med sosiale hensyn og lønnsomhet (Carter & Liane Easton, 2011; Elkington, 1998).

I Carter og Rogers' (2008) artikkel blir det argumentert i detalj hvordan en må ta hensyn til hele den tredelte bunnlinjen i valgene en gjør for at de skal bli betraktet som bærekraftige (den tredelte bunnlinjen er presentert i figur 3). Illustrert med grå skrift i figur 3 ser en at kun denne sammensetning beskrives som «best» av Carter og Rogers (2008), minst bra beskrives bærekraftige tiltak som ikke er økonomisk gunstige. Porter og Kramer (2002) går så langt som å beskrive det som potensielt samfunnsmessig uansvarlig å ikke ta høyde for lønnsomheten. Beregningene vedrørende økonomiske fortjenester kan være mer kompliserte enn å bare forvente en høyere pris på sluttproduktet. Hensyn til miljø og sosiale faktorer kan nemlig påvirke den økonomiske bunnlinjen ved å positivt påvirke de immaterielle verdiene til selskapet (for eksempel i form av økt kundelojalitet), som igjen positivt påvirker lønnsomheten (Carter & Rogers, 2008).

Som vi ser av figur 3 er det også mulig å fokusere på både økonomisk bærekraft og miljø, men å være likegyldig eller destruktiv når det kommer til sosialt ansvar. På lik linje er det mulig å fokusere på både lønnsomhet og sosial ansvar, men å være likegyldig eller destruktiv når det kommer til miljø. Disse sammensetningene karakteriseres av [Carter og Rogers \(2008\)](#) som bedre enn de som setter lønnsomhet til side. Dette fordi disse tankesettene kan bidra til kostnadssparing i form av mindre innpakkingsavfall, lavere helse- og sikkerhetskostnader, mindre fravær, kortere ledetider og bedre rykte.

[Carter og Rogers \(2008\)](#) fremhever også at det ikke lenger er nok å kun tenke innenfor organisasjonens rammer når en diskuterer miljøpåvirkninger og sosiale påvirkninger. Ved å inkludere SCM i strategier som samstemmer med den tredelte bunnlinjen mener [Carter og Rogers \(2008\)](#) at en oppnår prosesser som er vanskeligere å imitere, og som varer lengre. Denne bærekraftige måten å drive SCM på blir påstått av [Carter og Rogers \(2008\)](#) som mer økonomisk givende enn dersom en forsøker å tilfredsstille kun én eller to av bunnlinjene illustrert i figur 3. Denne måten å tenke på blir ifølge [Carter og Rogers \(2008\)](#) i hovedsak støttet av fire aspekter, nemlig risikostyring, åpenhet, strategi og organisasjonskultur.



Figur 3: Den tredelte bunnlinjen, [Carter og Rogers \(2008\)](#)

Risikostyring er det første aspektet som nevnes i denne sammenheng og defineres av [Carter og Rogers \(2008\)](#) som «En bedrifters evne til å forstå og kontrollere sine økonomiske, miljømessige og sosiale risikoer» (s. 366, vår oversettelse). Risikostyring deles videre inn i tre underkategorier. Først er beredskapsstyring som omhandler den miljømessige bærekraften i det en gjør; det vil si at en ikke skal bruke opp fremtidens ressurser. Deretter nevnes økonomiske hendelser i form av forsyningsforstyrrelser, hvilket innebærer uakseptabel kvalitet fra leverandører, utilstrekkelig behovsplanlegging, endring i råvarepriser eller andre faktorer som påvirker den inngående varestrømmen. Sist nevnes også hvordan sosiale faktorer (for eksempel lønn og arbeidsvilkår) kan skade bedriften. Et eksempel som blir trukket frem er hvordan manglende kontroll på sosiale forhold hos leverandører kan føre til søksmål. Disse risikoene kan møtes av bedriften gjennom kontingensplanlegging og smidige, elastiske forsyningskjeder.

Åpenhet i forsyningskjeden er det andre aspektet [Carter og Rogers \(2008\)](#) trekker frem. I en verden som stadig blir mindre, blir det vanskeligere for bedrifter å skjule handlingene sine. Forfatterne beskriver hvordan det enkleste er å være ærlig. Likevel handler ikke åpenhet bare med å være åpen med de valgene en tar, men å samtidig engasjere interessenter for å sørge for verdifull tilbakemelding. [Carter og Rogers \(2008\)](#) nevner vertikal og horisontal koordinering som viktige verktøy for å oppnå bedre åpenhet, noe som vil si å sikre god informasjonsflyt og et godt samarbeid både opp- og nedstrøms og mellom ulike avdelinger i organisasjonen.

Strategi og kultur er det tredje og fjerde aspektet. De er sammenslått på grunn av likhetene og påvirkningen de har mot hverandre ([Carter & Rogers, 2008](#)). I sin beskrivelse fremhever [Carter og Rogers \(2008\)](#) hvordan en bedrifts initiativer til bærekraft må samstemme med den overordnede strategien. Dette er likevel ikke nok for de bedriftene som oppnår status som bærekraftige organisasjoner. For å oppnå dette må en ifølge [Savitz og Weber \(2006\)](#) også endre tankesettet og kulturen innad i bedriften. Forfatterne fant nemlig at bedrifter med god bærekraftig ytelse (også økonomisk) viste seg å ha bærekraft innarbeidet i kjerneverdiene til bedriften, fremfor som et strategisk tillegg.

I likhet med strategi og kultur er de fire aspektene sammenbundet på flere måter. For eksempel trekker [Carter og Rogers \(2008\)](#) frem eksempelet hvordan økt åpenhet også reduserer sannsynligheten for aksjoner fra ulike interessenter. Disse aspektene, sammen med de tre dimensjonene i den tredelte bunnlinjen legger grunnlaget for [Carter og Rogers' \(2008\)](#) definisjon av SSCM: «den strategiske, transparente integreringen og oppfyllelsen av en organisasjons sosiale, miljømessige og økonomiske mål i den systematiske koordineringen av mellomorganisatoriske nøkkelforrettingsprosesser for å forbedre den langsiktige økonomiske oppnåelsen til individuelle selskap og deres forsyningskjeder» (s. 368, vår oversettelse).

Litteraturgjennomgangen til [Carter og Rogers \(2008\)](#) uthevet hvordan bærekraftighet ikke bare handler om å gi et positivt bidrag til miljø og den sosiale dimensjonen, men at det også kan skape gevinster til lønnsomheten og konkurransefortrinn. Videre fremhever [Carter og Rogers \(2008\)](#) forsyningskjedens påvirkningskraft på slike praksiser. Blant annet nevnes krav til bærekraft og innpakning hos leverandører som effektive tiltak, noe som også støttes av [Carter, Kale og Grimm \(2000\)](#). [Carter et al. \(1998\)](#) argumenterer med at innkjøpspersonell har en fordelaktig posisjon til å endre prosesser og produkter grunnet deres nære tilknytning til leverandører, samt økt tilgang til programvarer og miljøklassifiseringer. Hyppig kontakt med leverandører er fordelaktig dersom den fokale bedriften skal redusere forbruk, avfall og miljøskadelig substanser ifølge [Carter et al. \(1998\)](#). [Krause, Vachon og Klassen \(2009\)](#) påpeker det samme som [Carter og Rogers \(2008\)](#), nemlig at en bedrift ikke er mer bærekraftig enn leverandørene de velger. Med det konkluderer [Krause et al. \(2009\)](#) at innkjøpsfunksjonen, på grunn av deres omfattende aktiviteter, er sentrale i en bedrifts bærekraftighetsinitiativer.

2.4 Anskaffelser

I dette underkapittelet vil vi først gjennomgå innkjøpsfunksjonens strategiske utvikling og tradisjonell innkjøpst teori. Deretter vil vi legge frem bærekraftig anskaffelser, dominerende aktiviteter, og avslutte med en modell som kan bli brukt i overgangsfasen til bærekraftige anskaffelser.

2.4.1 Tradisjonell innkjøp

Mye har skjedd siden [Kraljic \(1983\)](#) argumenterte for at bedrifter var nødt til å anerkjenne innkjøp som en funksjon, og at innkjøpsaktiviteten ikke lenger var like rutinstyrt som på 60-tallet. Argumentene han baserte dette på var at verden nå var mer utsatt for miljøendringer og økonomiske endringer som følge av økt globalisering. Dette ble realiteten for bedrifter, for snaut et tiår senere mente [Spekman et al. \(1994\)](#) at innkjøpsfunksjonen nå hadde fått en strategisk posisjon hos bedrifter, men at det fortsatt var en vei å gå.

Ytterligere ti år senere utforsket [Chen, Paulraj og Lado \(2004\)](#) innkjøpsfunksjonen, og konkluderte med at innkjøp i de siste tiårene har fått en enda mer strategisk posisjon i bedrifter. Forfatterne tar opp viktigheten av innkjøpsfunksjonens aktiviteter, og spesielt dens nærhet til leverandørene. Det ble ved hjelp av strukturell modellering bevist hvordan strategisk innkjøp kan påvirke kommunikasjon, langsiktig orientering av leverandører og bevare en begrenset mengde med leverandører slik at en kan ha et tettere forhold. Disse aktivitetene vil ifølge [Chen et al. \(2004\)](#) øke bedriftens tilpasningsdyktighet til kundens ønsker, noe som videre øker bedrifters lønnsomhet.

Kraljics innkjøpsporteføljemodell

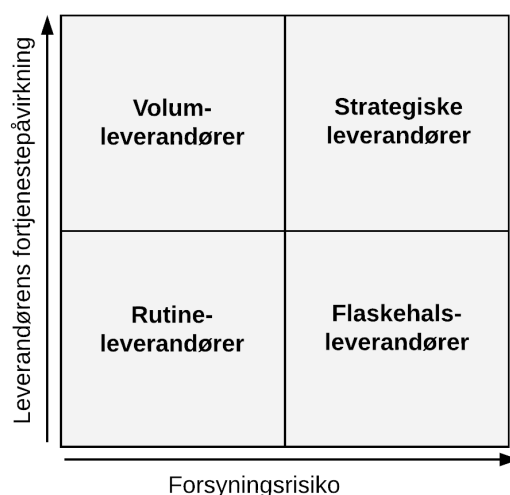
Med økende risiko for blant annet ressursknapphet og politisk usikkerhet har det vært behov for veiledning av strategier og hjelp til kategoriseringer av leverandører, og der har [Kraljic \(1983\)](#) veiledet innkjøpere med sin banebrytende artikkel. Ved hjelp av to underliggende faktorer som ligger til grunn i modellen han introduserte, leverandørens fortjenestepåvirkning og forsyningsrisiko, kan en finne passende strategi til leverandører. Leverandørens fortjenestepåvirkning kan være volum kjøpt, prosent av total innkjøpskostnad, innvirkning på produktkvalitet eller forretningsvekst ([Kraljic, 1983](#)).

[Kraljic \(1983\)](#) poengterer videre at kompleksiteten til forsyningsmarkedet påvirkes videre av hvor hurtig teknologiendringer entrer markedet, inngangsbarrierer, logistikkostnader, og monopol- eller oligopolforhold. [Van Weele \(2014\)](#) støtter disse faktorene, men legger også til politisk stabilitet, leverandørens finansielle posisjon, spesifikk kvalitet og logistikkkrav som vil påvirke forsyningsrisikoen. I artikkelen til [Kraljic \(1983\)](#) blir mye av fokuset rettet mot maktbalanse, enten ved å utnytte makten en bedrift har vis-a-vis leverandører, eller ved å ligge lavt for å unngå å selv bli utnyttet.

Til tross for at innkjøpsporteføljemodeller er mye brukt har de blitt hyppig kritisert av forskere for å være for lite detaljerte. [Nellore og Söderquist \(2000\)](#) mener blant annet at Kraljics portefølje neglisjerer bruken av spesifikasjons- og leverandørrelasjonsaspektet i anskaffelser. Motkritikken fra [Gelderman og Van Weele \(2005\)](#) baserer seg på hvordan brukeren av disse modellene er nødt til å ta i bruk subjektive spørsmål og bruk av innforstått kunnskap for at de skal fungere i praksis. De forsvarer samtidig [Kraljics \(1983\)](#) modell, og viser til at selv om andre forskere har introdusert nyanserte varianter er det alltid deres innkjøpsporteføljemodell som er betraktet som standarden blant innkjøpsporteføljemodeller. Selv om vi anerkjenner kritikken, velger vi likevel å presentere teorien tilknyttet [Kraljics \(1983\)](#) modell (se figur 4), ettersom den er hyppig brukt av både forskere og innkjøpere. [Kraljic \(1983\)](#) foreslår fire faser for hvordan hans innkjøpsporteføljemodell kan tas i bruk, og vi vil presentere disse i avsnittene under.

Fase 1: Klassifisering

Leverandøren skal klassifiseres ved bruk av de to underliggende faktorene, forsyningsrisiko og fortjenestepåvirkning (x- og y-aksen i figur 4). De vil da bli plassert inn i en av de fire kategoriene: strategiske leverandører, volumleverandører, flaskehalsleverandører og rutineleverandører, som vist i figur 4. Knyttet til hver av disse fire klassifiseringene kreves en distinktiv innkjøpsfremgang for å utnytte ressursene best mulig.



Figur 4: Kraljics (1983) innkjøpsporteføljemodell (vår oversettelse)

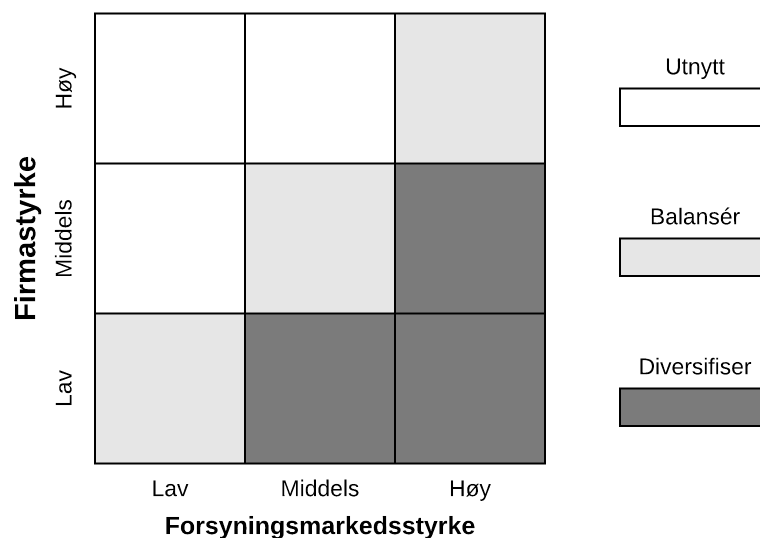
Fase 2: Markedsanalyser

Neste steg i analysen er å kartlegge bedriftens makt som kunde i forhold til leverandøren. Kraljic presenterer kriterier dette kan måles med, men poengterer at ikke alle kriteriene er representative for alle industrier. Noen av disse kriteriene er leverandørens kapasitetsutnyttelse, stabiliteten til leverandørers nullpunktomsetning, årlig kjøpte produkter og forventninger i markedsøkning, ROI-beregning, med flere.

Fase 3: strategisk posisjonering

Etter å ha plassert leverandørene i matrisen kan en i denne fasen analysere maktbalansen mellom leverandøren og den fokale bedriften for å kartlegge muligheter eller trusler, vurdere forsyningsrisiko og utforme grunnleggende anskaffelsesstrategier. Ved hjelp av maktfordelingen kan bedrifter anse sin makt i forhold til leverandøren, og lage motstrategier til deres strategiske valg. Porteføljen i figur 5 presenterer tre ulike risikoforhold, med hver sine strategiske muligheter.

I markeder der den kjøpende bedriften har en dominerende markedsposisjon, og leverandøren kun har middels eller lav markedsstyrke vil det være naturlig å utnytte maktbalansen for å oppnå fordelaktige priser og kontraktsavtaler. Kraljic (1983) mener samtidig at bedriftene må passe på å ikke presse leverandører til en så stor grad at det påvirker langsiktige leverandørrelasjoner. I markeder markert med «balansér» vil det være kostbart å ikke sette krav til leverandører. På den andre siden vil en aggressiv tilnærming skade leverandørforholdet og dessuten provosere leverandører til motreaksjoner. Diversifiseringsstrategien går ut på å lete etter nye materialsubstitutter eller andre leverandører. I dette tilfellet kan en bedrift se seg nødt til å investere i leverandørrelasjoner, gjøre omfattende investeringer i produktutvikling, eller bakoverintegrasjon i forsyningskjeden.



Figur 5: Maktbalanse mellom kjøpende bedrift og leverandør (Kraljic, 1983)

Fase 4: handlingsplaner

De tre ovennevnte maktfordelingene har større implikasjoner enn kun mot leverandørforholdet. Ser en det i et større bilde vil det påvirke både lagerstyring, leverandørvalg, salg, volum, logistikk med mer. I området merket med «utnytt» burde en ifølge Kraljic (1983) for eksempel presse leverandører på pris, kjøpe produkter på spotpris, ha lite lager og minimisere logistikkostnader. Det er tydelig at klassifiseringen har sterke implikasjoner for anskaffelsesstrategier. Vi vil derfor presentere anskaffelsesstrategier, når de oppstår og fordeler og ulemper med disse i de neste avsnittene.

Anskaffelsesstrategier

I denne oppgaven vil vi fokusere på anskaffelsesdelen i innkjøpsfunksjonen. Anskaffelser er av Van Weele (2014) definert som «Finne, velge, kontraktsforhandle og administrere den best mulige forsyningen på verdensbasis» (s. 10, vår oversettelse). Videre mener Van Weele (2014) at anskaffelser således inkluderer å finne riktig antall leverandører for en spesifikk produktkategori, utvikle en passende samarbeidstrategi (armlengdes avstand eller kompetitivt forhold) samt utvikle tilpasset lengde på kontrakten (årskontrakt, eller flerårig). Denne definisjonen omfatter aktiviteter i tråd med DIFI (2017) som beskriver følgende aktiviteter: avklare behov og forbedre konkurransen, konkurransegjennomføring og kontraktsoppfølging. Dette illustrerer hvordan norske myndigheter anerkjenner anskaffelser som en aktivitet i bedrifter.

Eneleverandørvalg kan skyldes flere grunner, deriblant markedsstyrte grunner (slik som monopol- eller oligopolforhold), begrensede ressurser eller andre faktorer. Brynhildsvoll (2011) poengterer at det å ha én leverandør ikke nødvendigvis medfører tette relasjoner og

strategiske allianser mellom kjøpende bedrift og leverandør, men at det i realiteten ofte er motsatt; at strategiske allianser fører til eneleverandørvalg. [Van Weele \(2014\)](#) fremhever ulempen ved eneleverandørvalg, nemlig at en kan bli mer avhengig av den leverandøren og følgelig øke forsyningsrisikoen.

Flerleverandørvalg grunner ofte i fragmenterte innkjøpsavgjørelser, og sjelden som følge av strategiske valg ([Brynhildsvoll, 2011](#)). Han argumenter videre at flerleverandørvalg typisk kan skje dersom en kjøper artikler på spotpris i et marked. Ulempen med flere leverandører for samme produkttype/kategori er ifølge [Van Weele \(2014\)](#) at det øker transaksjonskostnadene, noe som stemmer overens med [Brynhildsvoll \(2011\)](#) som også legger til at kjøpsargumentet knyttet til volum (kvantumsrabatt) ikke kan benyttes i like stor grad ettersom det er for mange leverandører.

Lokale leverandører er foretrukket dersom artiklene som anskaffes er preget av produktspesifikke endringer, det er høye leveringspresise betingelser for produktet, eller dersom intensive personlige samtaler er en fordel i forholdet ([Van Weele, 2014](#)). Videre konkluderer han at avgjørelser knyttet til lokale og globale leverandører alltid burde grunne i etterspørselsforutsigbarhet og totalkostnader.

Globale leverandører blir ofte benyttet dersom det lokale forsyningsmarkedet ikke kan levere tilstrekkelig kvalitet av en viss produkttype ([Van Weele, 2014](#)). Globale leverandørvalg er foretrukket dersom de samme artiklene kan kjøpes inn til en bedre pris andre steder i verden, eller dersom produkter blir kjøpt i bulker slik at det vil lønne seg med tanke på transportkostnader ([Van Weele, 2014](#)).

Partnerskapsstrategi blir valgt dersom en bedrift i større grad fokusere på ytelse og funksjonalitet i et produkt, og begge partene i forhandlingene skal gå ut med en vinn-vinn situasjon ifølge [Brynhildsvoll \(2011\)](#). [Van Weele \(2014\)](#) mener en samarbeidsstrategi har langsiktige konsekvenser for en bedrift, da de eksempelvis må vise en vilje til å dele sensitiv informasjon om sin drift.

Konkurranspreget strategi er det motsatte av partnerskapsstrategier. Dette innebærer fordelingsforhandlinger hvor partene forhandler om å få så mye som mulig av samme gode, der partene tilnærmer hverandre med en armlengdes avstand. En slik situasjon med klare vinnere og tapere beskrives av [Brynhildsvoll \(2011\)](#) som et nullsumspill. Denne taktikken er mest brukt dersom det finnes flere leverandører, og ved kjøp av volumprodukter ([Van Weele, 2014](#)). Det er her som nevnt av [Kraljic \(1983\)](#) viktig å ikke presse leverandørene for mye slik at det påvirker langsiktige leverandørforhold.

En kan se klare trekk mellom strategiene nevnt og Kraljics innkjøpsporteføljemodell. Mange av disse strategiene baserer seg på maktbalansen i forholdet, der bedriften med mest

makt presser den andres marginer så langt det lar seg gjøre. På lik linje som innkjøpsfunksjonen har utviklet seg over tid til å bli mer strategisk, gjennomgår trolig innkjøpsprosessene en tilsvarende endring i forbindelse med bærekraftighet. Dette vil vi presentere i neste underkapittel, nemlig hvordan strategier, modeller og aktiviteter endres som følge av bærekraftighet.

2.4.2 Bærekraftig anskaffelse

[Schneider og Wallenburg \(2012\)](#) diskuterer definisjonen av bærekraftige anskaffelser, og påpeker at det har kommet svært få konsise definisjoner av konseptet som inkluderer både økonomiske, miljømessige, og sosiale aspekter likestilt. De viser til [Pagell, Wu og Wasserman \(2010\)](#), som introduserte bærekraftig anskaffelser som å «administrere alle aspekter oppstrøms for forsyningskjeden for å maksimere ytelsen mot den tredelte bunnlinjen» (s. 58, vår oversettelse). [Schneider og Wallenburg \(2012\)](#) påpeker at selv om definisjonen gir en pekepinn på bærekraftig anskaffelse vil den ikke kunne definere hvorvidt en bedrifts innkjøpsaktiviteter er bærekraftige eller ei. De kommer deretter med sin egen versjon;

Vi anser en bedrift til å praktiserer bærekraftig innkjøp kun dersom alle tre bærekraftsdimensjoner (i.e., økonomisk, miljømessig og sosial bærekraftighet) er tatt høyde for i anskaffelsesprosessen (slike prosesser er ikke begrenset til leverandørvalg, men inkluderer også leverandørutvikling og alle andre prosesser assosiert med en holistisk leverandøradministrasjon) (s. 245, vår oversettelse).

[Brockhaus, Kersten og Knemeyer \(2013\)](#) konkluderer ved hjelp av casebedrifter i forskningen at bærekraft ikke bare er en passerende fase, men et konsept som er kommet for å bli. Til tross for dette mener forfatterne at forskningen må fokusere mer på den helhetlige forsyningskjeden og hvordan bærekraftighet faktisk kan implementeres i praksis. Hvis ikke ender en kun opp med overfladiske løsninger som ikke medfører mer bærekraftige prosesser. [Brockhaus et al. \(2013\)](#) diskuterer videre hvordan bedrifter legger strategier som kun tilfredsstillende den økonomiske dimensjonen i bærekraftighet, og neglisjerer miljødimensjonen og den sosiale dimensjonen.

[Ashby, Leat og Hudson-Smith \(2012\)](#) viser til at innkjøp står i en gunstig posisjon til å påvirke bærekraftigheten i et firma, og spesielt miljødimensjonen. De skriver at halvparten av de gjennomgåtte artiklene i deres systematiske litteratursøk som tok opp grønt innkjøp adresserte grønne innkjøp som et verktøy til å kunne realisere en strategi for bedriften, og da særlig fra et bærekraftig perspektiv. Som en endelig konklusjon av den systematiske litteraturgjennomgangen etterspurte [Ashby et al.s \(2012\)](#) forskning på hvordan leverandørrelasjoner kunne bidra til bærekraftighet i et mer holistisk syn.

Spesielt ønsket [Ashby et al. \(2012\)](#) mer forskning på hvordan samarbeid på tvers av enheter innenfor forsyningskjeden kunne forbedre miljøaspektet, og konkluderer med at den sosiale dimensjonen i bærekraftighet har blitt oversett i enda større grad. Den samme konklusjonen trekker også [Walker, Miemczyk, Johnsen og Spencer \(2012\)](#) som viser til sitt litteraturstudium at 69% av forskningsartiklene tar opp miljømessige og grønne innkjøp som tema, mens kun 31% fokuserer på sosiale aspekter. En forklaring på dette kan komme av forskningen til [Hollo, Blome og Foerstl \(2012\)](#). De fant ut at leverandørsamarbeid og grønn praksis hadde en direkte påvirkning på en bedrifts operasjonelle ytelse og kostnadsbesparelse, men at sosiale aspekter og leverandørsamarbeid ikke hadde en direkte påvirkning på kostnadsreduksjon og operasjonell ytelse.

[Brockhaus et al. \(2013\)](#) er enig i konklusjonen fra [Ashby et al. \(2012\)](#), spesielt med tanke på en endret tilnærming til anskaffelsesstrategier. Vi siterer konklusjonen i [Brockhaus et al.s \(2013\)](#) artikkel:

Både fra et teoretisk synspunkt, og med støtte fra samlede data, vil implementeringer der samarbeid i forsyningskjeden står mer i fokus når det kommer til bærekraftighet, med langsiktige forhold, leverandørutvikling, og rettferdig distribusjon av fordeler og ulemper love forbedrede resultater over alle tre bunnlinjer (ss. 178-179, vår oversettelse).

Sitatet tar opp samarbeid med aktører internt i forsyningskjeden, noe som gjentatte ganger dukket opp i vårt litteratursøk innenfor bærekraftige anskaffelser. Ettersom dette har direkte påvirkning på anskaffelsesstrategiene vil vi derfor se nærmere på leverandørsamarbeid i avsnittene under. Vi vil belyse fordeler med leverandørsamarbeid, hvilke påvirkninger det har i forsyningskjeden, og samtidig noe kritikk som er blitt rettet mot konseptet.

Leverandørsamarbeid

I flere av artiklene vi har lest er samarbeid med leverandører et gjennomgående tema for å utvikle bærekraftige produkter og prosesser ([Brockhaus et al., 2013](#); [Hollo et al., 2012](#); [Pagell & Wu, 2009](#); [Pagell et al., 2010](#)). En kritisk faktor som påvirker samarbeidet mellom to parter er ifølge [Touboulic og Walker \(2015\)](#) tilgjengelige ressurser for kjøper og leverandør. Dersom en av partene er vesentlig større enn den andre kan de ha kompletterende ressurser, der den største parten eksempelvis har tilgang på innovativ teknologi, mens den mindre bedriften kan være bedre på å tilpasse seg markedsdynamikker. Det vil si at samarbeidsaktiviteten mellom partene kan fungere som en driver for SSCM. [Touboulic og Walker \(2015\)](#) kritiserer samtidig samarbeid i SSCM og fremhever det som et glorifisert konsept. I motsetning til flere andre forskere argumenterer de for at maktbalansen mellom store kjøpere og små leverandører kan virke hindrende på SSCM.

Walker og Preuss (2008) diskuterer hvilken påvirkning anskaffelser fra små- og mellomstore bedrifter (SMB) har på bærekraftigheten, spesielt med tanke på offentlig anskaffelser. Ved å benytte små bedrifter som leverandører argumenterer forfatterne for en økt bærekraftig utvikling og økt lokaløkonomi. Walker og Preuss (2008) belyser også at innkjøpere anser det mer risikabelt å anskaffe varer og tjenester fra SMB enn store bedrifter med dokumenterte resultater.

Et interessant funn i forskningen fra Brockhaus et al. (2013) omhandler implementeringen av bærekraftsinitiativ på tvers av enhetene i forsyningskjeden. De skiller mellom det de kaller mandatert initiativ og samarbeidsinitiativ. Mandatert initiativ går som regel fra den kjøpende parten som har mest makt i det dyadiske forholdet, og oppstrøms til leverandører. Tabell 1 viser forskjellen mellom mandatert initiativ og samarbeidsinitiativ. På lik linje med Brockhaus et al. (2013) mener Touboulic og Walker (2015) at en av de største hindringene for samarbeid i bærekraftsaspektet er en unilateral tilnærming fra kjøperen mot leverandører, samt en begrenset grad av involvering fra leverandørens side. En måte å overvinne slike hindringer er ved hjelp av kunnskapsdeling og å finne riktige insentiver for forbedringsarbeidet innen bærekraftighet.

Tabell 1: Mandatert initiativ vs. samarbeidsinitiativ i henhold til Brockhaus et al. (2013)

	Mandatert	Samarbeid
Tidshorisont	Kort - medium, ingen leverandørutvikling	Langsiktig, omfattende leverandørutvikling
Implementering	Dyadisk og formell	Integrert, formell og uformell
Fordelsfordeling	Uproporsjonelt	Proporsjonelt
Initiativ	Dratt av oppstrømspartner	Kontakt mellom parter
Kommunikasjon	Lavt nivå, formelt	Høyt nivå, formelt og uformelt
Intern implementering	Driver fra kortsiktig kostnadsreduksjon eller markedsmuligheter	Drevet av et ønske om å oppnå et langsiktig konkurransefortrinn

Pagell og Wu (2009) argumenterer for at teorien viser til to viktige faktorer i innkjøp for at bærekraftighet skal bli en realitet, hvilket er samarbeid mellom leverandør, kjøper og kunder i en forsyningskjede, samt sertifikater på at menneskerettighetslover blir fulgt. De forsker videre på hvorfor bedriftene er dominerende i SSCM, og hvorvidt de opererer annerledes enn andre tradisjonelle bedrifter. Hollos et al. (2012) beviser ved hjelp av modellering av forskningsfunn at miljøet og den sosiale dimensjonen kan bedres ved å samarbeide med leverandører, og henviser til Krause et al.s (2009) utsagn at et firma ikke er mer bærekraftige enn leverandørene i ens forsyningskjede.

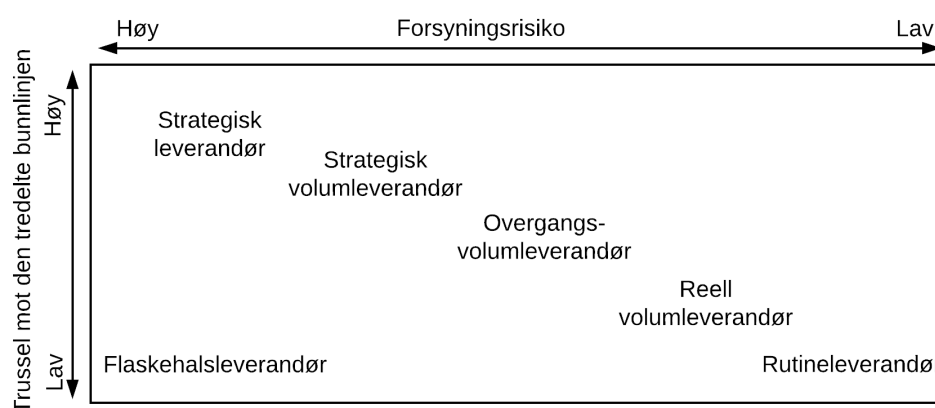
Kraljics (1983) innkjøpsporteføljemodell ble av Krause et al. (2009) kritisert for å ikke kunne benyttes i overgangen til SSCM. Det ble etterspurt kriterier for å implementere bærekraftighet i hver av de fire klassifiseringene. Å blande teoretiske linser blir roset av Carter og Liane Easton (2011) for hvordan det bedrer hypotesebygging, øker forståelsen for resultatene og er med å definere grensene hvor de ulike teoriene gjelder. Dette støttes også av Walker et al. (2012), som mener flere teoretisk linser vil fremme mer nyansert forskning. Carter og Liane Easton (2011) trekker frem artikkelen til Pagell et al. (2010) som et godt eksempel på en sammensetning av ulike teoretiske perspektiver. Denne artikkelen tar for seg hvordan bruken av Kraljics (1983) matrise ikke er tilstrekkelig innenfor SSCM, og integrerer transaksjonskostnader, ressurs- og interessedteori i sin modifiserte innkjøpsporteføljemodell.

2.4.3 Pagells bærekraftige innkjøpsportefølje

Opphavet til Pagell et al.s (2010) artikkel kom fra et tankevekkende funn i forbindelse med tidligere forskning (Pagell & Wu, 2009). I denne tidligere forskningen utforsket forfatterne rutinene til ti bærekraftige bedrifter for å belyse hvordan en skaper en bærekraftig forsyningskjede. Blant annet oppdaget forfatterne at flere av bedriftene gikk imot Kraljics (1983) anerkjente innkjøpsportefølje. Disse funnene var så oppsiktsvekkende at forfatterne baserte sin neste artikkel til å fortolke funnene, og videre lage et rammeverk som er tilpasset både Kraljics (1983) innkjøpsporteføljemodell, og som er i tråd med funnene fra casestudien et år tidligere.

I motsetning til å gå direkte imot den tradisjonelle innkjøpsporteføljemodellen som har vært i bruk siden 1983, forsvarer Pagell et al. (2010) dens nytteverdi de foregående 30 årene. De ser likevel et økende fokus mot bærekraftig forsyningskjedeledelse (SSCM), og en måte å gjøre innkjøp som ikke lenger samstemmer med eksisterende teori. Deres foreslåtte rammeverk, illustrert i figur 6, tilfører en nyansert tankegang til Kraljics (1983) etablerte innkjøpsporteføljemodell.

Det nye rammeverket har ikke lenger bare økonomisk påvirkning som hovedfokus ved forhandlinger. For å være bærekraftige må bedrifter basere beslutningene sine på hele forsyningskjedens tredelte bunnlinje, og dermed ta sosiale og miljømessige betraktninger i tillegg til de økonomiske. Eksempelvis må strategiske produkter trues av minst én av de tre elementene i den tredelte bunnlinjen. For å ta eksempelet nevnt av Pagell et al. (2010) vil en leverandør med usikre arbeidsvilkår ha en minimal innvirkning på kortsiktig økonomisk fortjeneste, men utgjøre en stor sosial risiko. I det store og hele støtter Pagell et al. (2010) utsagnet til Li et al. (2006) om et økende fokus på konkurranse mellom forsyningskjeder fremfor kun mellom bedrifter. En stor del av tanken bak Pagell et al.s (2010) teori handler om felles velstand mellom kjøpende bedrift og leverandør, og at den riktige tilnærmingen ikke er konkurransepreget, men samarbeidspreget.



Figur 6: Pagell et al.s (2010) modifiserte innkjøpsporteføljemodell (vår oversettelse)

Pagell et al. (2010) foreslår i sin artikkel tre nye kategorier av leverandører, alle avgrenset fra det Kraljic (1983) beskriver som volumprodukter. Vi vil nå presentere disse nye kategoriene og hvilke implikasjoner dette har for innkjøpere.

Reelle volumleverandører er leverandører med lav forsyningsrisiko, der trusselen til én av dimensjonene i den tredelte bunnlinjen er høy, mens de andre lave. Artiklene i denne klassifiseringen vil være den som er mest lik volumproduktene beskrevet av Kraljic (1983). Dette er produkter der leverandørene er lette å erstatte, og de kun skiller på ett kriterium (enten miljø, sosialt eller økonomisk).

Overgangs-volumleverandører er artikler med midlertidig høy forsyningsrisiko. Denne midlertidig høye risikoen skyldes en kortsiktig informasjonsasymmetri mellom leverandør og kjøper, og i likhet med reelle volumleverandører er trusselen til én av dimensjonene høye mens de andre lave. For å utjevne denne informasjonsasymmetrien er ledere ifølge Pagell et al. (2010) nødt til å investere i kapitalspesifikke midler. I overgangsfasen vil leverandøren til artiklene fungere som strategiske leverandører, men disse vil gradvis bli behandlet som en volumleverandør så fort de har tilpasset seg forventningene fra interessentene.

Strategiske volumleverandører er produkter som truer minst én av den tredelte bunnlinjens dimensjoner. Denne produktkategorien representerer kritiske volumleverandører med økt risiko, hvor leverandørforholdene overskrider simpel markedsøkonomi. Disse artiklene preges av ikke-økonomiske attributter som etter hvert kan utvikle seg til å bli en langsiktig konkurransefordel (Pagell et al., 2010). Selv om en tradisjonelt ønsker å redusere risiko knyttet til leverandører fremhever Pagell et al. (2010) hvordan en investering i disse artiklene kan utvikle seg til å yte ekstremt godt på flere aspekter av den tredelte

bunnlinjen. Ifølge [Pagell et al. \(2010\)](#) er det fokuset mot en felles velstand mellom kjøper og leverandør, leverandørkontinuitet, som gjør at investeringen vil lønne seg over tid.

Leverandørkontinuitet

I artikkelen til [Pagell et al. \(2010\)](#) er det mye fokus på det de betegner som leverandørbasekontinuitet. Aktiviteter som er definerende for å bedrive leverandørbasekontinuitet finnes i tabell 2, og skjer når en tillater andre medlemmer i forsyningskjeden å ikke bare overleve, men vokse, fostre innovasjon og reinvestere. Som et insentiv til å bedrive leverandørkontinuitet med volumleverandører vil den kjøpende bedrift få stabile langvarige forhold, redusert risiko, samt tilgang til informasjon og produkter i stramme markeder ([Pagell & Wu, 2009](#)).

Tabell 2: Praksiser definerende for leverandørkontinuitet ifølge [Pagell et al. \(2010\)](#)

Elementer for kontinuitet	Beskrivelse
Dekommodifisering	Behandle leverandører klassifisert som volumleverandører som strategiske leverandører. Kjøper gir langsiktige kontrakter og betaler premiumpris for produkter som vanligvis blir kjøpt for lavest mulig pris.
Tradisjonell leverandørutvikling	Utvikle leverandøren til å være bedre leverandør for bedriften.
Redusere leverandørens risiko	Hjelp leverandøren med å redusere risiko ved å gjøre leverandørers produkt eller prosesser mer bærekraftige.
Utradisjonell leverandørutvikling	Opptrening av leverandører for å være bedre leverandører til andre kunder. Umiddelbare fordeler tilfaller leverandør og muligens konkurrenter.
Åpenhet	Alle aktører i kjeden viser full regnskapsmessig pengeflyt tilbake til opprinnelse.

Modellen introdusert i [Pagell et al.s \(2010\)](#) artikkel er også blitt kritisert. [Meinlschmidt, Schleper og Foerstl \(2018\)](#) mener det er for stort fokus på førstelinje-leverandører, slik at kritiske lavlinje-leverandører som kan gjøre en stor forskjell i bærekraftighet blir oversett av kjøpende firma.

2.5 Interessenter

Siden 1960-tallet har det oppstått en endring i hvordan bedrifter skal håndtere sine omgivelser. Gjennom aktivistgrupper og sosial lovgivning har det oppstått nye statlige organer som anerkjenner legitimiteten til samfunnet, kundene og arbeiderne til bedrifter (Carroll, 1991). Dette har skapt en evigvarende kamp for bedriftsledelsen til å balansere forpliktelsene de har til eierne i form av lønnsomhet sammen med økende interessentgrupper som har både lovmessige og etiske krav (Carroll, 1991).

Denne tankegangen om bedrifters sosiale ansvar (CSR) står i sterk kontrast til det mer tradisjonelle økonomiske argumentet hvor ledelsen har ett ansvarsområde, nemlig å maksimere lønnsomheten for deres eiere og aksjeholdere. Carroll (1991) argumenterer for at CSR kan bli delt opp i fire komponenter (økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk) som forfatteren kaller for «Pyramiden av bedrifters sosiale ansvar» (s. 40, vår oversettelse). Lønnsomheten er da selve grunnlaget for hele bedriften, og overgår alt annet. Samtidig har bedriften et juridisk ansvar der loven blir sett på som en kodifisering av hva som er sosialt akseptert og ikke (Carroll, 1991). Bedriften skal være etisk riktig, som vil si at en er forpliktet til å gjøre det riktige, være rettferdig og minimalisere skade mot interessenter. Til slutt argumenterer Carroll (1991) for det filantropiske ansvaret, hvor det er forventet at bedriften bidrar i samfunnet ved hjelp av finansielle og menneskelige ressurser.

Sosialt ansvar innenfor CSR blir beskrevet som en vag og lite spesifikk illustrasjon over hvem det omhandler (Carroll, 1991). Konseptet interessentteori introdusert av Freeman og Reed (1983) ga selskaper og deres ledere identifiserbare målgrupper de måtte ta hensyn til. Freeman og Reed (1983) beskriver interessenter på to måter. Den brede definisjonen beskriver interessenter som «en hvilken som helst identifiserbar gruppe eller individ som kan påvirke oppnåelsene av en bedrifts mål, eller som blir påvirket av oppnåelsen av en bedrifts mål» (s. 91, vår oversettelse). Denne gruppen kan snevres inn til det Freeman og Reed (1983) beskriver som den smale definisjonen av interessenter: «Enhver identifiserbar gruppe eller individ som bedriften er avhengig av for å overleve» (s. 91, vår oversettelse).

Freeman og Reed (1983) deler opp interessentene i tre grupper basert på interesse (egenkapital, økonomisk og påvirkning) og makt (formell, økonomisk og politisk). Dette er støttet opp av Carroll (1991) som uthever hvordan interessenter kan påvirke bedriften. Den ene baserer seg på hvor legitime interessentene er, noe som beskriver til hvilken grad en gruppe har rett til å vise sin vilje. Den andre baserer seg på hvor stor makt interessenter har. Interessenters påvirkning mot bærekraftig anskaffelse vil bli videre utforsket i detalj nedenfor.

2.5.1 Påvirkning på bærekraftig anskaffelse

Som nevnt i kapittel 2.4.1 har innkjøpsfunksjonen utviklet seg til en strategisk posisjon i bedriftens verdikjede. Denne posisjonen har muligheten til å iverksette bærekraftige beslutninger som gir fordeler i forsyningskjeden. [Schneider og Wallenburg \(2012\)](#) argumenterer for hvordan innkjøpsfunksjon krever bidragsyttere for å kunne implementere bærekraftige beslutninger. Ut ifra denne artikkelen oppstår slike «drivere» gjennom ulike ledd innad i interessentklassifiseringen til bedriften. Figur 7 er hentet fra [Schneider og Wallenburgs \(2012\)](#) artikkel, hvor forfatterne klassifiserer interessentene som er mest fremtredende for bedriften. Dette kan være direkte påvirkning på innkjøpsfunksjonen eller mer indirekte til innkjøp, men mer direkte på forsyningskjeden. Disse er klassifisert i tre grupper: interne interessenter i bedriften, interne interessenter i forsyningskjeden og eksterne interessenter i forsyningskjeden.



Figur 7: Interessentklassifisering ifølge [Schneider og Wallenburg \(2012\)](#) (s.248, vår oversettelse)

Bedriften - Interne interessenter

Innkjøpsfunksjonen og forsyningskjedelederne har en posisjon innad i bedriften hvor de har muligheten til å implementere operasjonelle strategier innad i deres kategori ([Preuss, 2005](#)). [Schneider og Wallenburg \(2012\)](#) argumenterer hvordan dette gjør innkjøpsfunksjonen og kategoriansvarlige til fremtredende interessenter med mulighet til å inkorporere økonomiske, miljømessige og sosiale krav inn i de eksisterende anskaffelsesstrategiene nevnt i kapittel 2.4.1. Dette blir støttet av både [Porter og Van der Linde \(1995\)](#) og [Krause et al. \(2009\)](#), som understreker hvordan miljø- og sosialorienterte leverandører bidrar til økt lønnsomhet i den kjøpende bedriften. Selv om innkjøpsfunksjonen kan ha en posisjon tilrettelagt for å gjøre bærekraftig innkjøp, argumenterer [Schneider og Wallenburg \(2012\)](#), basert på [Bowe, Cousins, Lamming og Faruks \(2001\)](#) artikkel, for hvordan innkjøpsfunksjonen fra et praktisk synspunkt bruker den mer tradisjonelle innkjøpsmetoden. Målene til innkjøperen er da å oppnå best mulig kvalitet til lavest mulig pris, som motsier å implementere en bærekraftig innkjøpsfunksjon. Som fremhevet i [Schneider og Wallenburgs \(2012\)](#) artikkel kan en person med en sterk innkjøpsposisjon i bedriften (For eksempel innkjøpsjef) som ønsker å implementere bærekraftig innkjøpsrutiner ha en betydelig innvirkning på bedriftens holdning.

Bedriftsledelsen har også en påvirkning på implementeringen av bærekraftig innkjøp. For eksempel argumenterer [Schneider og Wallenburg \(2012\)](#) hvordan bedriftens hierarkiske styrke bidrar til en pågang til alle funksjonelle aktivitetene gjennom bedriftens overordnede strategi. En slik strategi basert på [Mintzberg og Waters' \(1985\)](#) artikkel måler markedets styrker og svakheter og justerer aktiviteter for å kunne tilfredsstille markedet og dermed skape et konkurransefortrinn. Slike justeringer vil da kunne inngå i innkjøpsfunksjonen og dens grad av bærekraftighet. [Schneider og Wallenburg \(2012\)](#) nevner også at bedriftens kultur og holdninger kan være en bidragsyter til implementasjon av bærekraftig innkjøp.

En annen bidragsyter innad i bedriften uthevet i [Schneider og Wallenburgs \(2012\)](#) artikkel, er innkjøpernes interne kunder, definert av [Nagel og Cilliers \(1990\)](#) som «avdelinger som mottar produkter eller service fra innkjøp» (s. 248, vår oversettelse). Slike interne kunder er en potensiell driver til å implementere bærekraftig innkjøp, men er mer avhengig av bedriftsledelsen og dens skifte av strategi og mål ([Schneider & Wallenburg, 2012](#)).

Forsyningskjeden - Interne interessenter

Kunder spiller en viktig rolle for bedriften ettersom inntektene kommer fra kunders beslutninger ([Schneider & Wallenburg, 2012](#)). Kundens makt og krav er en av de store driverne for implementering av bærekraftig anskaffelsesrutiner ([Carter & Carter, 1998](#); [Carter & Dresner, 2001](#); [Carter & Jennings, 2004](#)). [Schneider og Wallenburg \(2012\)](#) argumenterer hvordan kundenes forventninger blir høyt prioritert og etterfulgt, hvilket skaper krav til valg av leverandører. Selv om kundene til bedriften kan sitte på mye makt, betyr ikke det at bærekraftige krav blir et innkjøpskrav. Det er nemlig ofte mangel på vilje til å betale ekstra for bærekraftige produkter ([Schneider & Wallenburg, 2012](#)).

Innkjøpsfunksjonens primære rolle er lokalisert oppstrøms i forsyningskjeden, med leverandører som deres viktigste drivere. Til tross for at leverandørene har en viktig rolle i forsyningskjeden, er diskusjonen vedrørende leverandøren som driver for bærekraftig innkjøp tvetydig ([Schneider & Wallenburg, 2012](#)). Artikkelen til [Schneider og Wallenburg \(2012\)](#) beskriver hvordan ulike forskere har funnet ulike resultater når det kommer til leverandørers innflytelse på den fokale bedriftens innkjøpsfunksjon. [Schneider og Wallenburg \(2012\)](#) henviser til [Mitchell, Agle og Woods \(1997\)](#) artikkel når de argumenterer for at leverandørers påvirkning mot den fokale bedriften blir betraktet som lav. Dersom en leverandør skal bli betraktet som en fremhevet interessent og videre en driver for bærekraftig innkjøp, avhenger det av hvilken makt den har ovenfor den fokale bedriften ([Schneider & Wallenburg, 2012](#)). For eksempel har store merkevarenavn større bestemmelsesrett til at kunder beskytter og tar vare på deres merkenavn utad.

Forsyningskjeden - Eksterne interessenter

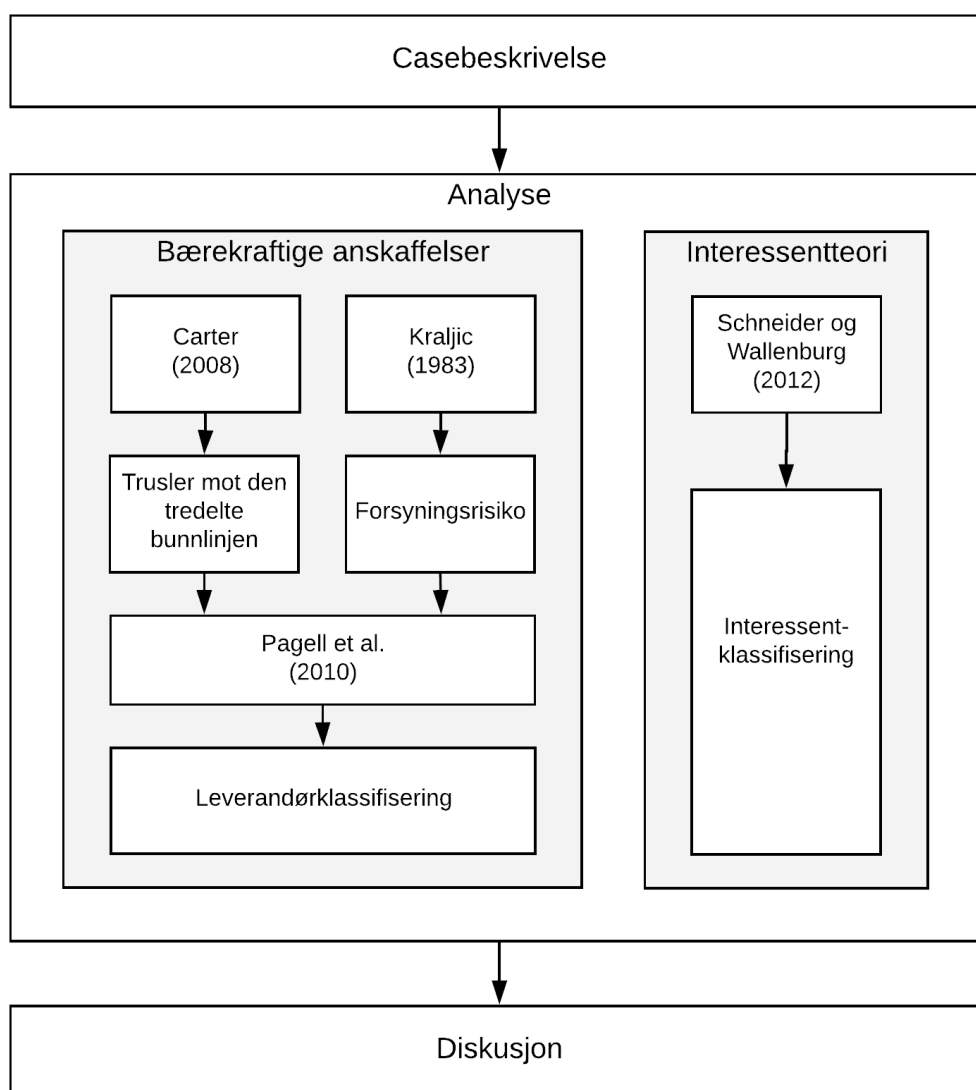
For at bedrifter skal være konkurransedyktige er en avhengig av å kunne orientere seg i markedet. Viktige elementer innebærer å observere sine konkurrenters aktiviteter og strategier (Narver & Slater, 1990). Selv om konkurrenter ikke har en direkte påvirkning har de likevel evnen til å endre markedets etterspørsel, som igjen kan føre til mer bærekraftige løsninger og dermed indirekte igangsette implementeringen av bærekraftig innkjøp (Schneider & Wallenburg, 2012). Dersom flere av bedriftens konkurrenter gjør et strategisk valg om å bli mer bærekraftig og dermed skape en mer bærekraftig industri, vil det resultere i et press på bedriften og dens prosedyrer (Schneider & Wallenburg, 2012). Med dette som argument påpeker forfatterne hvordan konkurrenter blir fremhevet som en interessant og en mer indirekte driver til implementering av bærekraftig anskaffelsesfunksjon gjennom å påvirke industrien, leverandører og markedets kunder.

Myndigheter og andre regulerende institutter har potensiale til å påvirke industrier og bedrifters aktiviteter (Schneider & Wallenburg, 2012). De regulatoriske instituttene bruker lovverket (for eksempel arbeidsloven, skatteloven etc.) til å skape en «ramme» som bedriftene må holde seg innenfor vedrørende miljø- og sosialdimensjonen. Regulatoriske avdelinger har en makt og påvirkning på bedriftene som underligger dets styre. Likevel argumenter Schneider og Wallenburg (2012) gjennom sin artikkel at denne påvirkningskraften går mer på bedriftsledelsen og bedriften i sin helhet, og ikke direkte på innkjøpsfunksjonen. Dermed konkluderer Schneider og Wallenburg (2012) med at tilsynsmyndigheter er en fremhevet interessant, men at de har en mer indirekte påvirkning på bærekraftige anskaffelser gjennom en mer direkte påvirkning på bedriftsledelsen, kundene, leverandørene og konkurrentene.

Ikke-statlige organisasjoner har spilt en viktig rolle som informasjonskilde på bedrifters bærekraftige prestasjoner (Reuter, Foerstl, Hartmann & Blome, 2010). Slike organisasjoner (for eksempel Amnesty International og Greenpeace) blir betraktet som en fremhevet interessant ettersom deres mål er å opprettholde de ulike dimensjonene den tredelte bunnlinjen består av (Schneider & Wallenburg, 2012). Videre har slike organisasjoner opparbeidet en myndighet i disse ulike dimensjonene og har dermed en stor påvirkning på bedriften, kunder, leverandører og konkurrenter. Ikke-statlige organisasjoner har flere virkemidler for å påvirke bedriftene. Dette kan for eksempel være å fremheve dårlig arbeidsvilkår, feil bruk av kjemiske stoffer og lignende. Dette gjør slike ikke-statlige organisasjoner til en indirekte driver til implementeringen av bærekraftig innkjøp (Schneider & Wallenburg, 2012).

2.6 Analytisk rammeverk

Teorien vi har samlet i dette kapitlet vil videre bli benyttet relatert til casebedriften. I figur 8 presenterer vi et teoretisk rammeverk som viser vår tilnærming til de mest oppgaverelevante teoriene. Det er her fremhevet fire modeller, [Kraljics \(1983\)](#) innkjøpsporteføljemodell, [Carter og Rogers' \(2008\)](#) presentasjon av den tredelte bunnlinjen, [Pagell et al.s \(2010\)](#) bærekraftige innkjøpsporteføljemodell og [Schneider og Wallenburgs \(2012\)](#) interessentklassifisering. Disse modellene blir anvendt i analysen (kapittel 5), mens resterende støttet teorier blir benyttet i oppgavens diskusjonskapittel (kapittel 6).



Figur 8: Analytisk rammeverk

Vår analyse baserer seg på oppsamlet data presentert i kapittel 4, og fungerer som en forlengelse av casebeskrivelsen, som nevnt i kapittel 1.4. Som det kommer frem av det analytiske rammeverket anvender vi modeller for å kartlegge dagens situasjon for bedriften. Det er verdt å merke seg at det er vår oppfatning av *Bedriften* som blir presentert. Casebeskrivelsen og analyseresultatet vil besvare forskningsspørsmål 2, «*Hvordan forholder en stor bedrift seg til bærekraftige anskaffelser, og hvilke interessenter er fremtredende?*».

Vi begynner vår analyse med å klassifisere forsyningsrisikoen til en leverandørkategori i henhold til [Kraljic \(1983\)](#) forskning. Det kom frem av [Pagell et al. \(2010\)](#) hvordan forsyningsrisikoen vil være basert på de samme faktorene som i den tradisjonelle innkjøpsporteføljemodellen. Det hersket derimot tvil rundt trusselen mot den tredelte bunnlinjen (en diskusjon vi vil gå nærmere inn på i kapittel 7). Vi vil derfor benytte [Carter og Rogers \(2008\)](#) sitt rammeverk med den tredelte bunnlinjen og de fire tilhørende aspektene til å vurdere trusselen mot den sosiale, økonomiske, og miljømessige dimensjonen. Sammen vil trusselen mot den tredelte bunnlinjen og forsyningsrisikoen benyttes til å plassere den analyserte leverandørkategorien i [Pagell et al.s \(2010\)](#) modifiserte innkjøpsporteføljemodell. Utfallet av dette vil være en klassifisering av leverandørkategorien, noe som videre diskuteres i diskusjonskapittelet (kapittel 6). I tillegg vil vi klassifisere *Bedriftens* fremtredende interessenter i henhold til [Schneider og Wallenburg \(2012\)](#). Resultatene av interessent- og leverandørklassifiseringen blir diskutert opp mot hverandre i kapittel 6.

2.7 Sammendrag

I lys av SISVI-prosjektet startet dette kapittelet med en introduksjon til delt verdiskapning, et konsept introdusert av [Kramer og Porter \(2011\)](#). Forfatterne fremhevet tre måter en kan oppnå delt verdiskapning på; ved å revurdere produkt og marked, redefinere produktiviteten i verdikjeden samt muliggjøre klyngeutvikling. Dette konseptet fungerte som underliggende i kapittelet, hvor resterende litteratur besvarte forskningsspørsmål 1, «*Hva sier litteraturen om bærekraftige anskaffelser og om påvirkninger interessenter har på bedrifter?*».

Innenfor SSCM kom det frem hvordan bedrifter må ta stilling til ikke bare økonomiske, men også sosiale og miljømessige dimensjoner. [Carter og Rogers \(2008\)](#) fremhevet den tredelte bunnlinjen i lys av [Elkingtons \(1998\)](#) teori, og presenterte fire aspekter som underbygger en bærekraftig tankegang. Disse fire aspektene er definert som risikostyring, åpenhet, strategi og organisasjonskultur, og er sammenbundet på flere måter. [Carter og Rogers \(2008\)](#) og [Krause et al. \(2009\)](#) argumenterer for at en bedrift ikke er mer bærekraftige enn dens oppstrøms aktører, og andre artikler ([Carter & Ellram, 1998](#); [Carter et al., 2000](#)) tar opp innkjøpets viktige rolle i overgangen til mer bærekraftige forsyningskjeder.

Tradisjonell innkjøp fremhever [Kraljics \(1983\)](#) innkjøpsporteføljemodell som en sentral del av anskaffelseslitteraturen. Denne modellen blir brukt til å klassifisere leverandører, samt presentere anbefalte anskaffelsesstrategier tilknyttet hver distinkte klassifisering. [Pagell et al. \(2010\)](#) foreslo et rammeverk for bærekraftige anskaffelser som bygget på [Kraljics \(1983\)](#) innkjøpsporteføljemodell. Forfatterne presenterer hvordan volumleverandører til ledende bedrifter innenfor bærekraftighet ble tilnærmet annerledes enn anbefalt av tradisjonell anskaffelsesteori, og foreslår tre nye klassifiseringer for volumleverandører. Spesielt viktig i [Pagell et al.s \(2010\)](#) forskning er fokuset på leverandørkontinuitet. Leverandørkontinuitet er definert som å tillate volumleverandører å vokse, reinvestere og fostre innovasjon som følge av leverandørforholdet med en kjøpende bedrift.

[Freeman og Reed \(1983\)](#) introduserte interessentteorien som en «illustrasjon» over målgrupper forskere og bedrifter må ta hensyn til. Hvor stort hensyn bedrifter skal ta til sine interessenter baserer seg på interessenters maktstørrelse og deres legitimitet ([Carroll, 1991](#); [Freeman & Reed, 1983](#)). Påvirkningskraften til interessentene ble utforsket videre, men med fokus på bærekraftig anskaffelse. Dette ble gjort med [Schneider og Wallenburgs \(2012\)](#) artikkel som klassifiserer interessentene internt i bedriften, internt i forsyningskjeden og eksternt i forsyningskjeden basert på indirekte eller direkte påvirkning.

3 Metode

Etter en grundig presentasjon av den teoretiske bakgrunnen oppgaven bygger på, vil vi i dette kapitlet gå mer i dybden på hvordan datainnsamlingen har foregått. Vi begynner med [Yins \(2013\)](#) betingelser for valg av metode, noe som vil lede oss inn på casestudier og hva dette medbringer. Deretter presenter vi hvordan vi har gått frem angående forskningsstrategi. Her belyser vi viktige, overordnede poeng angående kvalitative og kvantitative metoder. Her snakker vi også om motstridende forklaringer, og hvorfor vi mener dette kan styrke oppgaven. Selve verktøyene vi har brukt for å innhente relevant informasjon blir presenter under forskningsmetoder. Her uthever vi tre metoder oppgaven bygger på, med særlig fokus på intervju som utgjør selve grunnmuren til casebeskrivelsen. Vi vil også gå gjennom hvordan både observasjoner og arkivdata/dokumentasjon har en supplerende funksjon. Etter en redegjørelse for valgene som er tatt, beskrives avslutningsvis hvordan de innsamlede dataene har blitt behandlet.

3.1 Forskningsdesign

[Bryman \(2015\)](#) fremstiller forskningsdesign som rammeverket for innsamlingen og analysen av data. Videre sier han valget av forskningsdesign avhenger av hvilken prioritet som blir gitt de ulike dimensjonene i forskningsprosessen (Sammenheng mellom variabler, generaliseringsmuligheter, adferdsbedømmelser og tidsvariasjoner). Disse dimensjonene samstemmer med de tre betingelsene [Yin \(2013\)](#) presenterer for å unngå grove mistilpasninger ved valg av metode; nemlig forskningsspørsmål, grad av kontroll over hendelser og fokus mot tidligere hendelser. [Yins \(2013\)](#) betingelser, og hvordan vi i oppgaven relaterer oss til dem blir gjennomgått under.

Forskningsspørsmålene fra kapittel 1.3 er i likhet med problemstillingen formulert i hovedsak med spørsmål som «hvordan» og «hvorfor». [Yin \(2013\)](#) fremstiller slike spørsmål som beskrivende, og fraråder derfor bruk av spørreundersøkelser og arkivanalyser. Uten å utelukke noen metoder, anbefaler han bruken av historie, casestudier eller eksperimenter til å besvare denne typen spørsmål.

For å skille mellom disse tre anbefaler [Yin \(2013\)](#) å vurdere påvirkningskraften en har over hendelsene som undersøkes. I vårt tilfelle har vi liten direkte påvirkningskraft over resultatene mens studien foregår. Vi har likevel hatt muligheten til å benytte intervjuer og observasjoner til å samle inn primærdata i sanntid. Forskningsspørsmålenes natur, den minimale påvirkningskraften og det at studien foregår i sanntid, gir klare indikasjoner på at en casestudie er riktig forskningsdesign.

Casestudier

De tre betingelsene ovenfor støtter alle vårt valg av å gjøre en casestudie. Yin (2013) definerer casestudier som «[...]en empirisk forespørsel som i sanntid grundig undersøker et fenomen innenfor sin virkelige sammenheng, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelig tilstede» (s.16, vår oversettelse). Denne beskrivelsen samstemmer med Andersens (2013) beskrivelse av hvordan både forskningsprosessen og analysen mangler standardiserte regler. Videre argumenterer Andersen (2013) derfor for et tidlig behov for et klart vitenskapelig grunnlag, slik at en unngår det Yin (1981, s.64) beskriver som en typisk case: en lang, ustrukturert tekst som er vanskelig å både skrive og lese. I samsvar med disse rådene har vi derfor valgt å tidlig fastsette det teoretiske grunnlaget oppgaven bygger på. På bekostning av frihet i prosessen, oppnår vi med dette en bedre struktur.

Det er også rettet mye kritikk mot casestudier. Den mest fremtredende er ifølge King, Keohane og Verba (1994) mot de studiene som er rettet mot én enhet. Hovedargumentet mot denne typen studier er rettet mot nytteverdien de gir. I vårt tilfelle går vi detaljert inn på en slik unik bedrift, og som forklart i Yin (2013), vil en lik studie av en vilkårlig annen bedrift aldri bli identisk. For å argumentere mot denne typen kritikk peker en gjerne på generaliseringsmuligheter. Yin (2013) forsvarer hvordan resultatene fra casestudier ofte til en viss grad lar seg generalisere. Ved å utføre og studere lignende casestudier kan en videre konkludere på et mer generelt grunnlag, og med støtte fra disse konklusjonene forvente og forutsi resultater til fremtidige casestudier. Ved å være med i SISVI-prosjektet er det nettopp slik forskning vi driver med. Ved å studere tidligere rapporter om reguleringer og bærekraft i norsk industri styrkes diskusjonen vår, og vi kan argumentere med bakgrunn i andres erfaringer i tillegg til det teoretiske rammeverket. King et al. (1994) forsvarer i sin kritikk denne styrken med utsagnet: «Den beste måten å forstå en bestemt hendelse kan være å undersøke systematiske mønstre i lignende parallelle hendelser» (s. 43, vår oversettelse).

3.2 Forskningsstrategi

Yin (2013) presiserer viktigheten av å legge en analytisk strategi for behandling av data. Videre poengterer han nytteheten av en egenutviklet strategi tilpasset de metodene som er brukt til å samle data. En slik strategi skal fremme en rettfærdig behandling av dataene, mens den hjelper å bygge overtalende argumenter. Blant annet foreslår han å utvikle en casebeskrivelse, en strategi hvor en bygger et teoretisk rammeverk rundt mangler i tidligere forskning. Vårt analytiske rammeverk er i tråd med disse anbefalingene, og ble gjennomgått i detalj i kapittel 2.6.

3.2.1 Kvalitative og kvantitative data

Yin (2013) forteller videre at det ikke er uvanlig å ta i bruk både kvalitative og kvantitative data i casestudier. Som de fleste casestudier er også denne kvalitativ av natur. I tråd med Andersen (2013); Bryman (2015); Yin (2013) støtter vi likevel opp funnene med en regnskapsanalyse. Selv om dette kan beskrives som en kvantitativ metode, har den ikke nok vekt til å kunne beskrive metodebruken som et «beskrivende sekvensielt design».

Bryman (2015) forteller likevel at en skal være forsiktig med å blande kvalitative og kvantitative data. Det beskrives hvordan flere forfattere argumenterer for epistemologiske forpliktelser ved de to gruppene forskningsmetoder. Dette vil si at ikke bare er de ulike metodene forskjellige, men at en har en annen holdning når en tolker de ulike dataene. På en lignende måte diskuteres det om kvantitative og kvalitative metoder er paradigmer og at en ikke kan bruke mer enn ett paradigme om gangen.

3.2.2 Motstridende forklaringer

I kapitlet om forskningsstrategi diskuterer Yin (2013) også blant annet motstridende forklaringer. Dette kan skyldes tilfeldigheter, feil bruk av metode eller diverse indre og ytre påvirkninger. Denne studien møtte ikke i stor grad på motstridelser under datainnsamlingen. Likevel bygger oppgaven på et teorigrunnlag som både er støttet og kritisert av ulike parter. I forbindelse med litteratursøket har vi derfor støtt på flere motstridende forklaringer, som vi har valgt å ta hensyn til av flere grunner. Først og fremst fordi det øker validiteten. Samtidig har det bidratt til å øke fokuset vårt mot å undersøke andre synspunkter og dermed til en viss grad øke upartiskheten. Videre er casestudier av denne typen ifølge Yin (2013) påvirket av svært mange variabler, og det er nærmest umulig å overvåke alle. Ved å være åpen om motstridende forklaringer underveis i oppgaven vil derfor fremtidig forskning som bygger på denne studien lettere gjenkjenne hvilke valg vi har gjort for så å vurdere om lignende valg er riktig også for dem.

Som nevnt har vi ikke hatt særlige utfordringer med motstridende forklaringer i casebeskrivelsen (kapittel 4). Dette skyldes til dels oppgavens natur, hvor det i stor grad er snakk om faktaopplysninger og ikke subjektive meninger. Samtidig har vi gjort noen tiltak for å i størst mulig grad unngå uønskede motstridende forklaringer. Det vil si ulike forklaringer som skyldes påvirkninger fra oss. Disse går i stor grad ut på å øke kredibiliteten til oppgaven. Vi er tre personer som alle har et godt overblikk over teorigrunnet, noe som gjør at vi stiller sterkere ovenfor misforståelser.

Enkelte steder har vi også bevisst søkt etter motstridelser under datainnsamlingen. I tråd med Yin (2013) hadde vi for eksempel flere intervjuobjekter, men stilte likevel noen av de samme spørsmålene til flere personer. Dette bidro ikke bare til å videre unngå misforståelser; det gav oss også et bredere helhetsinntrykk. Videre har det vært viktig med

tilbakemelding fra bedriften av ulike årsaker. De har da mulighet å undersøke om anonymiseringen er gjort på en tilfredsstillende måte, samtidig som de får et godt innblikk i vår forståelse av bedriften. De kan deretter presisere emner som kanskje har kommet uklart frem, og de kan også komme med ny informasjon passende til det teoretiske grunnlaget og resultatene vi allerede har.

Andersen (2013) presiserer at «Et empirisk materiale vil ofte kunne framstilles i lys av flere teoretiske hovedhistorier. Det er avhengig av hva som er den styrende interessen, og hvordan ulike deler av et materiale kan fanges inn på en fortettet måte» (s.72). I denne oppgaven har vi tatt på oss ansvaret å skille ut hva som vil være relevant teoretisk bakgrunn, med de fordeler og ulemper dette medfører. Dette blir utdypet mer i kapittel 6.5.

3.3 Forskningsmetoder

Dette underkapittelet går mer i detalj på de metodene vi har anvendt for å samle data. I likhet med Andersen (2013); Bryman (2015); Yin (2013), ser også vi styrkene med å inkludere flere typer data. Dette underkapittelet beskriver de forskningsmetodene vi har brukt i detalj, og hvordan vi mener de ulike metodene underbygger hverandre. Det blir lagt størst vekt på intervju, som casebeskrivelsen (kapittel 4) i hovedsak bygger på. Selv om Yin (2013) beskriver intervju som den mest aktuelle metoden i casestudier advarer han mot å støtte seg på kun én type data. Ved å utnytte flere typer data har en mulighet å triangulere resultatene på flere måter. Utenom intervjuer har vi derfor benyttet oss av observasjoner, arkivdata og dokumentasjon (i form av henholdsvis omvisning, regnskap og tilsendte modeller).

I kontrast til Yins (2013) anbefaling å inkludere alle rådata i en casestudiedatabase, har ikke vi muligheten til dette på grunn av anonymiseringen. Beviskjeden starter derfor med casebeskrivelsen, presentert i kapittel 5, som er beskrevet så objektivt som mulig. Vi har også valgt å ta med beskrivelser som ikke blir direkte henvist til senere for å sørge for at leseren i stor grad sitter igjen med det samme helhetsinntrykket som oss. Ettersom vi benyttet oss av en narrativ litteraturgjennomgang har vi selv tatt på oss ansvaret å skille ut hva som vil være relevant teoretisk bakgrunn, med de fordeler og ulemper dette medfører. Vi er enige i Andersens (2013) utsagn om at det empiriske materialet ofte kan «framstilles i lys av flere teoretiske hovedhistorier» (s. 72). Dette betyr ikke at det er det eneste riktige. Bryman (2015) forteller nemlig hvordan casestudier karakteriseres av at flere veier kan være korrekte. Vi ønsker derfor at leseren skal ha muligheten til å kunne gjøre egne bedømmelser. Dette blir utdypet i kapittel 6.5.

3.3.1 Intervju

Hoveddatainnsamlingen foregikk gjennom ulike intervjuer med nøkkelpersoner i bedriften. Disse var formet som samtalebasert informantintervjuing, også kalt for semistrukturert intervju, i tråd med [Andersen \(2013\)](#). I samsvar med [Yin \(2013\)](#) er dette intervjuer av en mindre formell karakter, og fungerer mer som temabaserte samtaler enn et typisk strukturert intervju ([Bryman, 2015](#)). Samtidig har vi valgt å ta med elementer også fra denne typen intervju. Som følge av vår interesse for ulike synspunkt på samme tema er det viktig for både reliabiliteten og validiteten til oppgaven at intervjuobjektene ved enkelte anledninger svarer på samme spørsmål.

Valg av intervjuobjekter har foregått på flere grunnlag. Ulike intervjuobjekter har forskjellige forståelser, og gir tilgang til unike data ([Andersen, 2013](#)). For å kunne besvare vår problemstilling var vi avhengig av å kunne intervjuer nøkkelpersonell som har tilgang til forsyningskjeden samt kunnskap om leverandørrelasjoner. I tillegg til kompetanse var vi avhengig av personaltilgangen casebedriften kunne gi oss, hvilket samsvarte med våre ønsker.

For å sikre best mulig datainnsamling sendte vi en liste med de temaene vi ønsket å snakke om til intervjuobjektene. Grunnen til at vi holdt tilbake selve spørsmålene var først og fremst ettersom vi ikke ønsket at de ansatte bevisst eller ubevisst diskuterer hvordan de tenker å svare, og dermed generere spontane svar. Dette gjelder spesielt spørsmål ment for å undersøke ulike synspunkt og meninger på tvers av bedriften. Vi vil nå presentere intervjudesignet, etterfulgt av prosessen i selve intervjuet. Videre vil vi gjennomgå hvordan transkripsjonen ble utført, før vi avslutningsvis snakker kort om intervjuetikk.

Intervjudesign

Intervjudesignet blir av [Kvale og Brinkmann \(2009\)](#) sett på som planlegging av selve intervjuet og skal inneholde svaret på 'hvordan' delen av studien. Når det kommer til antallet intervjuobjekter, nødvendiggjør forskningsspørsmål 2 et innblikk i synspunktene til flere roller i bedriften. Før selve intervjuene hadde vi et orienteringsmøte over Skype med logistikksjefen i Skandinavia, slik at vi fikk et innblikk i bedriften, og kontaktpersonen fikk vår tanke om oppgaven. Her avtalte vi at intervjuene skulle foregå i omtrent en time per intervjuperson, og at *Bedriften* skulle ettersende et forslag til hvem som var tilgjengelige for intervju. Ansvarsområder, intervjuemidier og oversikt over intervjupersoner kan sees i tabell 3.

Tabell 3: Oversikt over intervjuobjekter

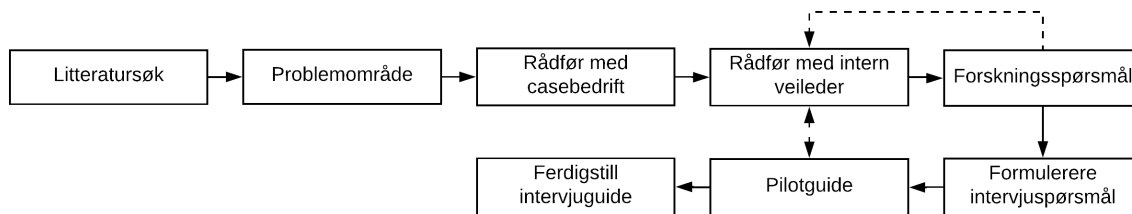
Intervjuobjekt	Stilling	Medium
3 (Orienteringsmøte)	Logistikksjef	Skype
1	Innkjøpssjef	Ansikt til ansikt
2	Miljø- og kvalitetssjef	Skype
3	Logistikksjef	Ansikt til ansikt
4	Avroper	Ansikt til ansikt
5	Forsyningskjedekoordinator	Ansikt til ansikt

Intervjuene

I starten av intervjuene satte vi av omtrent fem minutter til å presentere oss selv, vårt fagfelt og hva vi ønsket å få ut av denne studien. Informasjonen av hvorfor de enkelte informantene ble intervjuet ble sendt på mail til deltakerne dagen før intervjuene. Som avtalt varte intervjuene rundt én time per intervjuobjekt. Innledningsvis spurte vi intervjuobjektene om det var greit at vi tok taleopptak, og forklarte formålet med dette. I fire av fem intervjuer fikk vi godkjenning på å bruke taleopptak, i intervjuet uten taleopptaker var en person dedikert til å ta notater, mens de to andre intervjuet. Vi hadde også en avsluttende notatskriving etter nevnt intervju der vi diskuterte funnene. Som belyst av [Kvale og Brinkmann \(2009\)](#) er det utfordrende å prosessere data der taleopptaker ikke er benyttet i intervjusituasjonen.

Vi viser forsiktighet med å benytte data fra intervjuet uten taleopptak, og bruker det heller som supplerende, bekreftende informasjon til det de andre informantene har sagt. Fordelen med å være tre stykker kom klart frem i dette tilfellet, da vi kunne komplettere hverandres hukommelse fra intervjuet. Resultatet fra dette intervjuet ble sendt på mail etter å ha renskrevet notatene, som en forsikring på at vi hadde riktig oppfatning. Skrivet ble godkjent uten tilleggs kommentarer.

Under intervjuet ble det benyttet en intervjuguide veiledet av [Brymans \(2015\)](#) teori (vår intervjuguide finnes i vedlegg A.1). Intervjuguiden ble laget som vist i figur 9, der både interne og eksterne veiledere ble benyttet for å sikre relevante spørsmål med nytteverdi for alle parter. For å utarbeide spørsmålene ble det benyttet teori fra både [Bryman \(2015\)](#), [Kvale og Brinkmann \(2009\)](#) og [Kvale \(2007\)](#), samt forskningslitteratur fra litteratursøket. Av intervjuguiden kan en se at spørsmålene er tydelig formulert, med få faguttrykk slik at minst mulig tid blir lagt i å forklare teoretiske prinsipper. Under intervjusituasjonen tilpasset vi spørsmålene slik at faguttrykk ble benyttet til de informantene som var utdannet i fagfeltet og som vi visste var trygge på faguttrykket, gjerne ved at de selv først benyttet seg av ordene.



Figur 9: Etableringsprosess av intervjuguide

Det ble laget fire forskjellige intervjuguides, der ulikt fokus og terminologier ble benyttet til ulike ansatte. Disse fire intervjuguidene ble i stor grad utarbeidet fra en hovedguide. Hovedguiden var todelt, venstre siden med forskningsspørsmål, og høyre side med konkrete spørsmål ut fra forskningsspørsmålene. Dette var et strategisk valg, da spørsmål som ble stilt på intervjuobjektene dagligspråk ifølge [Kvale og Brinkmann \(2009\)](#) genererer spontane, dynamiske svar, med personlige meninger. Intervjuguiden ble også utarbeidet slik at 'hvorfor'-spørsmålene ble stilt avslutningsvis, mens 'hva' og 'hvordan' ble stilt tidligere. 'Hvorfor'-spørsmål er ofte mer spekulative og vil ikke generere en like stor grad av spontane beskrivelser ifølge [Kvale og Brinkmann \(2009\)](#). Grunnet tilpasning av intervju spørsmålene til utdanning og faglig kunnskap opplevdes intervjuatmosfæren som god. Det var lite misforståelser mellom intervju personene og oss, og tonen kan beskrives som formell. Det var avsatt et eget møtelokale, og vi som arrangører passet på tiden, med én avsatt time per intervju, som avtalt under orienteringsmøtet.

Fra intervjuguiden kan en se at introduksjonsspørsmålene ofte er åpne og kan besvares på mange måter. Slik har intervjuobjektene frihet til å beskrive fenomenet vi undersøker. Dersom et svar ga klare indikasjoner i retning forskningsspørsmålet, fulgte vi opp med et oppfølgingsspørsmål gjerne lydende «kan du utdype dette?». Vi benyttet ledende spørsmål for å bekrefte vår forståelse av intervju personenes svar dersom dette hadde vesentlig betydning for oppgaven. Disse ledende spørsmålene lød «Har jeg forstått det riktig at dere klassifiserer dette produktet som et volumprodukt?». Dette er i tråd med teorien av [Kvale og Brinkmann \(2009\)](#) for å bekrefte vår fortolkning av intervjuobjektets svar. Det hadde også en praktisk betydning ettersom vi reduserte unødvendige spørsmål til casebedriften i etterkant av intervjuet.

Som et semistrukturert intervju inneholdt denne guiden tema og forslag til spørsmål, men som [Kvale og Brinkmann \(2009\)](#) presiserer er dette kun en guide, og spørsmålene vil kunne variere etter både ordlyd og rekkefølge i intervjusituasjonen. For å sørge for god flyt i samtalen ble intervju spørsmålene i guiden av og til benyttet som oppfølgingsspørsmål. Der det var mulig benyttet vi intervju spørsmål og struktur som i intervjuguiden slik at kodeprosessen i ettertid ble enklere.

Før en endelig avslutning av intervjuet spurte vi om intervjuobjektene følte de hadde sagt sitt om temaene som ble undersøkt, eller om de hadde mer på hjertet. Det kom også frem temarelevante utsagn utenom intervjuene. Dette var tilfellet for eksempel i lunsjpausen, da vi satt med de ansatte og spiste, hvor vi ikke hadde på taleopptaker. Det ble av etiske årsaker konferert med intervjuobjektene dersom disse utsagnene skulle utelates fra rapporten.

Transkribering

Under intervjuet ble det brukt taleopptakere for å lagre det som ble sagt. Som intervjuere hadde vi hver vår taleopptaker, så hvis det skulle være et problem med én av de, ville vi ha to andre i sikkerhetskopi. Transkripsjonsprosessen ble fordelt mellom alle tre intervjuerne.

Formålet med intervjuene er å utforske praksisene i en bedrift. Det er derfor ikke nødvendig med beskrivelser av kroppsspråk, pauser og ord som eh", "hmm", "mhm" og lignende i transkripsjonene. En ordrett transkribering vil heller ikke gagne oppgaven, og kan ifølge [Kvale og Brinkmann \(2009\)](#) fremstå som usammenhengende:

Det ordrett transkriberte muntlige språket kan fremstå som usammenhengende og forvirret tale, og også som indikasjon på svakt intellektuelt nivå. Intervjupersonen føler seg kanskje fornærmet, nekter videre samarbeid og forbyr forskeren å bruke hans eller hennes uttalelser. Hvis transkripsjonen skal sendes tilbake til intervjupersonene, kan det være hensiktsmessig å gjengi uttalelsene på en mer sammenhengende måte (s. 195).

For at rapporten skal inneholde like språklige sammenligninger og minke tvetydigheten, fulgte vi derfor følgende transkripsjonsprosedyre:

- Transkripsjonen skal kun inneholde det som blir sagt. Dersom det som er sagt er uklart skal det stå (bånd uklart) i transkriberingen.
- Det skal bli benyttet samme ordlyd som i båndopptaket
- Transkripsjonen skal så godt det lar seg gjøre sy intervjuobjektens ord til sammen satte setninger
- Ord slik som eh, ah, hmm, etc. skal ikke tas med i transkriberingen
- Formatet på transkriberingen skal se slik ut:

Morten: Hvilken stilling har du i *Bedriften*?

Intervjuobjekt: Jeg er ansatt som ...

Koding

Som [Kvale og Brinkmann \(2009\)](#) foreslår, valgte vi å kode transkriberingene. På denne måten ville vi lettere finne frem til informasjon som kom frem i datainnsamlingen. Kodingen ble gjennomført ved at vi fordelte intervjuene mellom oss. Etter kodingen var gjennomført gikk de to som ikke hadde kodet det aktuelle intervjuet over kodingen for å legge til eller endre kodene. Var det uenigheter kom vi sammen frem til en enighet. Kodingen kom til nytte da vi tematiserte innholdet i casebeskrivelsen (kapittel 4).

Etikk

Som beskrevet i kapittel 1.1 ønsker bedriften anonymisering av oppgaven og at oppgaven er konfidensiell i tre år. For å forsikre oss om at vi overholder disse ønskene uten å forringe kvaliteten på oppgaven har vi derfor hatt kontinuerlig kontakt med bedriften. Som nevnt ble casebeskrivelsen tilsendt *Bedriften* etter at den var ferdig for godkjenning. Dette ble ikke bare gjort av troverdighetshensyn, men slik at intervjuobjektene kunne gå gjennom hva de hadde sagt, og om de fremsto på riktig måte. Vi fremhevet også ønsket vårt om taleopptak allerede under orienteringsmøtet, og forhørte også enkeltvis med hvert intervjuobjekt for å forsikre oss om at det var greit. Av etiske hensyn valgte vi også å skru av taleopptakene mellom intervjuene.

3.3.2 Observasjoner

Denne oppgaven tar i bruk det [Bryman \(2015\)](#) presenterer som ikke-deltakende observasjoner. Det vil si å observere uten å delta i gruppers kjerneaktiviteter, og er vanlig der intervju, sammen med dokumentasjon, er hovedkilden for datainnsamlingen. Det ble i april avholdt et bedriftsbesøk hos *Bedriftens* hovedkontor. Bedriftsbesøket varte i åtte timer, og vår kontaktperson hadde satt opp en plan for dagen. Det startet med en omvisning av tilvirkningsprosessen til produktene og lokalet til *Bedriften*. Omvisningen ble holdt av en ansatt som hadde vært i bedriften i flere tiår, og som dermed hadde god kjennskap til lokalet. [Yin \(2013\)](#) beskriver denne typen observasjoner som direkte, og at de kan være både formelle og uformelle. Han beskriver videre at observasjoner under bedriftsbesøk gjerne er av den uformelle typen, og at de, som i vårt tilfelle, vil ha en støttende karakter. Til tross for denne støttende karakteren bidrar de likevel som et viktig tillegg til resultatene.

3.3.3 Dokumentasjon og arkivdata

Yin (2013) velger å skille mellom to typer nedskreven informasjon, nemlig dokumentasjon og arkivdata. Førstnevnte blir inkludert i casebeskrivelsen i form av ulike modeller som ble brakt frem under intervjuene (figur 10, 11 og 12). Disse figurene ble gjenskapet for å tilfredsstille *Bedriftens* krav til anonymitet. I likhet med observasjoner ovenfor har disse figurene en støttende funksjon; det vil si at de er tatt med for å illustrere det som allerede er tatt med fra intervjuene. I oppgaven har vi også tatt i bruk sistnevnte, arkivdata, i form av årsregnskapene og balanseregnskapene til noen av *Bedriftens* transportleverandører. Disse ligger som vedlegg A.2 og er ikke med i casebeskrivelsen. I motsetning til potensiell partiskhet i de andre metodene, vil det ikke være et problem med arkivdata. Denne typen data er nemlig fremstilt kvantitativt og objektivt. Eventuell upartiskhet vil derfor komme fra vår side, og vi har derfor gjort vårt beste for å inkludere så mye informasjon som mulig rundt dataene. Yin (2013) poengterer også at arkivdataene ikke er fremstilt med formål om å bli brukt i en casestudie. Vi har derfor fulgt rådene hans og brukt denne typen data for å underbygge andre beviskilder, fremfor å bruke dem til å direkte bygge argumenter.

3.4 Sammendrag

I dette kapitlet begynte vi med en forklaring på hvorfor et casestudiedesign er det mest riktige forskningsdesignet for vår oppgave. Deretter snakket vi overordnet om forskningsstrategier, hvordan vi hovedsakelig har brukt kvalitative data og også om ønskede og uønskede motstridende forklaringer. Videre gikk vi mer i dybden på metodene som er benyttet, med spesielt fokus rettet mot intervjuene. Her kom det frem hvordan vi holdt fem semi-strukturerte intervjuer, planlagt under et orienteringsmøte. Fire av disse ble tatt opp, transkribert og kodet. Det siste intervjuet var ikke planlagt og ble brukt som supplerende data. Dataene fra intervjuene ble sammen med observasjoner og tilsendte modeller ført inn i en casebeskrivelse (kapittel 4) som etterfølger dette kapitlet, mens arkivdata ble ført inn som vedlegg (Vedlegg A.2).

4 Casebeskrivelse

Dette kapitlet tar utgangspunkt i resultatene fra metodene beskrevet i kapittel 3. Som nevnt i kapittel 1.4 vil denne casebeskrivelsen fungere som en gjengivelse av rådata, og bidrar til besvarelsen av forskningsspørsmål 2, «*Hvordan forholder en stor bedrift seg til bærekraftige anskaffelser, og hvilke interessenter er fremtredende?*». I størst grad stammer resultatene fra intervjuer under bedriftsbesøket, men de støttes også av observasjoner, oppfølgingsspørsmål og dokumentasjon. Kapitlet er tematisert etter koding, og elementer fra intervjuobjektene blir trukket inn hvor det er relevant. Først går vi gjennom hvordan innkjøpsfunksjonen er bygd opp, med spesielt fokus på kategoriinnkjøp. Etter en organisatorisk gjennomgang, belyser vi selve innkjøpsprosessen. Avslutningsvis illustreres bærekraft i lys av *Bedriften*, og hvordan ulike faktorer påvirker *Bedriftens* beslutninger.

Ettersom *Bedriften* ønsker anonymisering av oppgaven er hverken bedriften, produkter eller personell nevnt ved navn, og konkrete data som kan ledes direkte til bedriften er utelatt eller generalisert dersom det er relevant for oppgaven. Figurene som brukes til å illustrere prosessene i kapitlet ble tilsendt av bedriften, og har blitt gjenskapet for å bevare anonymiteten.

4.1 Bakgrunn

Intervjuobjekt 1 er innkjøpssjef for avdelingene i Skandinavia. Personen spesialiserte seg først på det som nå heter business to business marketing og har hatt roller som økonomisjef og jobbet med innkjøp for andre selskaper. Personen har også vært prosjektleder for to fabrikkutbygginger. Personen er siviløkonom, har tatt en MBA og startet et konsulentfirma. Etter et konsulentoppdrag for *Bedriften* relatert til innkjøp har personen gått over til fast stilling. [Innkjøpssjef \(2018\)](#) hevder selv å ha opplevd endring i innkjøp som fag. En blir nå tatt på alvor i styrerom og i ledelse, og det oppleves generelt mangelvare på gode innkjøpere i det norske arbeidsmarkedet.

Intervjuobjekt 2 er kvalitet- og miljøsjef. Personen har ansvar for de nordiske avdelingene, og rapporter om kvalitetssertifisering og miljøsertifisering til ledelsen. Personen har jobbet elleve år i *Bedriften*, alltid innenfor kvalitet. Personen har også hatt ansvar for kvalitetssertifisering og miljøsertifisering, og er i tillegg en støttefunksjon til innkjøp og driften til de ulike avdelingene. Som kvalitetssjef driver personen mye med testing, og samarbeider med interne råstoffleverandører om produktutvikling. Innenfor innkjøp gjelder dette i stor grad tilsetningsstoffer/innsatsvarer.

Intervjuobjekt 3 er logistikksjef for Skandinavia. Personen har det overordnede ansvaret for transport, avrop og masterdata. Hva som inngår i de to førstnevnte kommer vi tilbake til i henholdsvis kapittel 4.2.1 og kapittel 4.2.2. Masterdata innebærer grunndata som mål, vekt og kostnader. Personen er også kategoriinnkjøper for transport, og jobber mye med leverandørutvikling. Personen har også vært vår kontaktperson gjennom oppgaven.

Intervjuobjekt 4 er en av *Bedriftens* avropere og er den av intervjuobjektene med lengst tid i *Bedriften*. Personen startet i produksjon, men begynte etter en stund som sjåfør. Etterhvert jobbet personen i ekspedisjonen med ansvar av all utgående varestrøm. Etter dette har personen jobbet med innkjøp, og deler avropsrollen på hovedkontoret med en kollega.

Intervjuobjekt 5 har jobbet i bedriften i fem måneder. I stillingen som forsyningskjede-kordinator jobber personen med forbedringer og effektiviseringstiltak, spesielt rettet mot avdelingene innenfor ordrekontor og salg. Her ønsker personen at bedriftens systemer skal gjøre jobben selv, og at de ansatte skal fungere som kontrollører. Slik får en «mest mulig ressurser uten sløsing». I en typisk arbeidsdag vil personen derfor se på leveringsmønster og varemønster, samtidig som det undersøkes om løsninger til kostnadsrelaterte problemer kan være andre steder i organisasjonen.

4.2 Innkjøpsfunksjonen

Som nevnt ovenfor har [Innkjøpssjef \(2018\)](#) sett en positiv utvikling for innkjøpsrollen. Dette finner en også eksempler på i bedriften. Personen presiserer at *Bedriften* prioriterer innkjøp ettersom det går direkte på sluttresultatet. Dette blir eksemplifisert av [Innkjøps-sjef \(2018\)](#) med at det er enklere å spare 1 million kroner på innkjøp enn å få 1 million på bunnlinjen ved bare salg.

Bedriften skiller mellom to innkjøpsavdelinger. Det er kun to innkjøpssjefer i fulltidsstilling, hvor [Innkjøpssjef \(2018\)](#) beskriver seg selv som ansvarlig for Skandinavia. En kollega er ansvarlig for landene utenom. Som vi kommer tilbake til har bedriften fordelt selve innkjøpsansvaret til 27 kategoriinnkjøpere. Innkjøpssjefenes rolle blir derfor beskrevet som støttende til at prosessen går som den skal. De undersøker sjekkpunkter og er med på forhandlinger, men «underskriver ikke en eneste avtale» ([Innkjøpssjef, 2018](#)). *Bedriften* har også store mengder interne innkjøp mellom avdelingene. Avrop skilles fra eksterne innkjøp og diskuteres i detalj senere (kapittel 4.2.2).

Under [Omvisning \(2018\)](#) ble det også observert at for eksempel kantinedriften ikke drives av *Bedriften*. Under diskusjon om dette svarte [Logistikksjef \(2018\)](#) (utenom intervjuet) at de ønsket å kjøpe aktiviteter som ikke er kjernekompetanse.

4.2.1 Kategoriinnkjøp

Innkjøp med årlig verdi over 400 000 kroner blir i hovedsak utført av en av bedriftens 27 kategoriansvarlige innkjøpere i samarbeid med innkjøpssjefen (Innkjøpssjef, 2018). Som forklart av Innkjøpssjef (2018) mener bedriften «at for å få best mulig kjøp, så er det den som kan noe om varen eller tjenesten som skal være innkjøper». Avroper (2018) bekrefter hvordan kategoriinnkjøp blir gjort, og supplementerer med at innkjøpssjefens rolle er å forhandle pris, mens produktansvarlig er ansvarlig for å kunne noe om varen. Beskrevet av Innkjøpssjef (2018) er det kun transportansvarlig som kjøper transport. Det er kun to kolleger på hovedkontoret som kjøper maskiner. Det er kun marketingsjefen som avtaler med reklamebyrå og mediebyråer. Innkjøpssjefens rolle er å være med å se at prosessen går den veien den skal.

Selv om kategoriansvarlige bestemmer over innkjøpene eksisterer det også et samarbeid mellom funksjonene. Et eksempel på dette er hvordan Kvalitet- og miljøsjef (2018) ofte blir kontaktet dersom det er noen spesielle krav som må undersøkes nærmere, miljøhensyn som må tas eller om noe kan påvirke kvaliteten. På samme måte beskriver også Forsyningskjedekoordinator (2018) seg som delvis inkludert i noen innkjøpsprosesser. Etersom personen er relativt ny i bedriften er det stort sett transport som har vært fokuset. Videre forklarer Logistikkssjef (2018) at ved kjøp av transport blir eksempelvis de desentraliserte logistikkavdelingene kontaktet tidlig i prosessen, og at de fungerer som høringsinstans før avtaler signeres.

Transport

I bedriften er kjøp av transport en av kategoriene. Logistikkssjef (2018) er ansvarlig for innkjøp relatert til underkategorien transport. Transport blir beskrevet som den nest største kostnaden til bedriften, og er derfor det fagområdet innenfor logistikken med størst fokus. Det vil si å inngå transportavtaler, administrere transportbehovet og transportbooking. Logistikkssjef (2018) forteller også at transport er sentralisert, men at den daglige fraktbestillingen er desentralisert.

4.2.2 Avrop

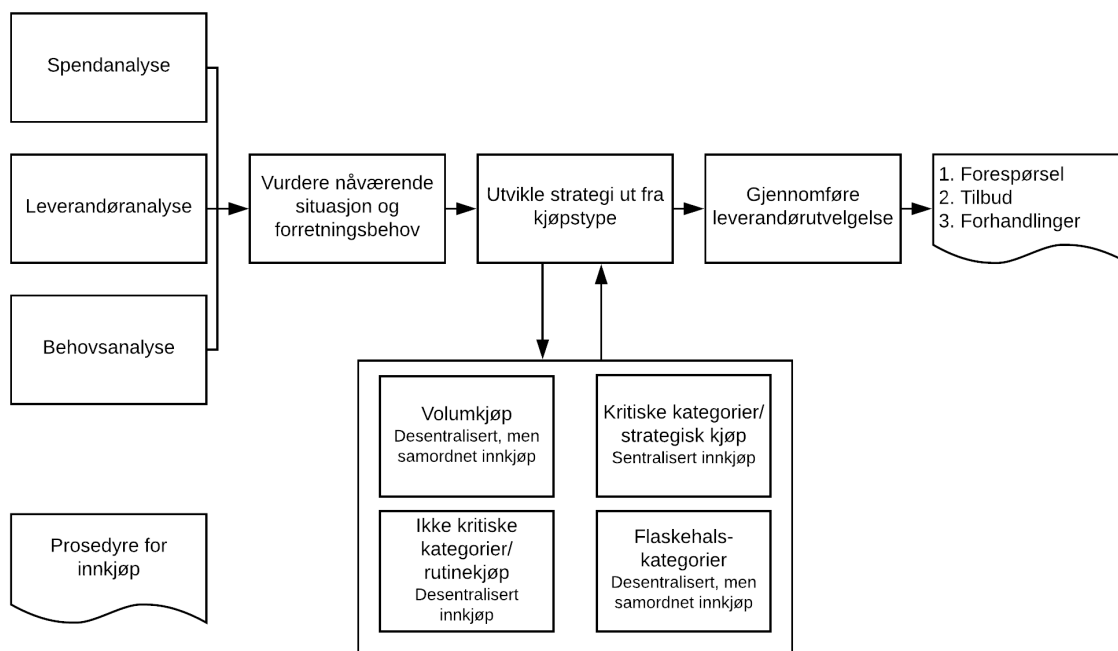
I likhet med transport er avrop også et fagområde innenfor logistikk ifølge Logistikkssjef (2018). Det vil si at bedriften kjøper inn fra leverandørene på årsavtaler når det er behov. Avrop skiller ifølge Avroper (2018) fra innkjøp ved at en avroper ikke forhandler pris. Logistikkssjef (2018) presiserer at ved interne kjøp, altså kjøp fra søsterbedrifter, er også de interne prisene regulert. Det vil si at konsernet får like mye, uavhengig av interne priser. Likevel presiserer Avroper (2018) at prisen må være reell for å forhindre at en av bedriftene går med underskudd, mens den andre med stort overskudd. Et stort underskudd på papiret kan få ledelsen til å stille spørsmål om videre drift av den aktuelle fabrikken.

Det finnes flere avropere ved de ulike avdelingene i Skandinavia. Innad i avdelingene har de ulike ansvarsområder. Eksempler på dette er råstoff ifølge [Avroper \(2018\)](#), som selv er ansvarlig for den interne vareflyten av kompletterende varer. Hovedkontoret fungerer som sentrallager, men lager ikke alle produktene selv. Avdelinger som produserer kompletterende produkter selger derfor produktene sine internt til blant annet hovedkontoret. [Logistikksjef \(2018\)](#) beskriver at *Bedriften* slik sørger for å kunne levere komplett ordre av det kunden bestiller. Samlet levering er etterspurt av kundene, og gjør varemottak enklere. Ved spørsmål om eksempel på slike kompletterende produkter nevnes skruer. Samtidig som avropere har et ansvar for den interne vareflyten, presiserer [Logistikksjef \(2018\)](#) at avroperne ikke utelukkende ser på fabrikken de jobber. De koordinerer også behovene til alle fabrikkene i Skandinavia. Personen nevner at det kan gjøres ved hjelp av bestillingsforslag og lagernivå generert av ERP-systemet. Da kan avroperne undersøke lagernivåene til varer som nærmer seg bestillingpunktet og bestille dette samtidig for å utnytte transporten best mulig ([Logistikksjef, 2018](#)).

[Avroper \(2018\)](#) forteller videre at det ikke er mye kontakt mellom innkjøpssjefen og avroperne, annet enn som kolleger, og at innkjøpssjefen gir beskjed om prisendringer. Dette skjer derimot ikke alltid, og avroperen må derfor snakke med de involverte partene for å få riktig informasjon i sitt datasystem ([Avroper, 2018](#)).

4.3 Innkjøpsprosessen

[Innkjøpssjef \(2018\)](#) starter med å presisere hvordan innkjøpsprosessen de følger i Skandinavia blir anbefalt av både Boston Consulting Group, PWC og KPMG. Denne innkjøpsprosessen tar 16-18 uker og følges av alle kategoriansvarlige innkjøpere til alt de lager en avtale på. Den lange, dyre og utfordrende prosessen gjør at bedriften ikke følger den for kjøp under 400 000 kr årlig. I motsetning til [Innkjøpssjefs \(2018\)](#) beskrivelse av hvordan den tradisjonelle innkjøpsprosessen starter med en forespørsel, starter deres prosess med en tredelt analysefase. [Innkjøpssjef \(2018\)](#) presiserer at 70% av besparelsene kan gjøres før en sender forespørsel, og at de som oppnår de beste resultatene jobber mye med egne analyser. De legger derfor mye vekt på den initielle tredelte analysedelen som er illustrert til venstre i figur 10 ([Innkjøpssjef, 2018](#)). En tilsvarende oversikt er også tilgjengelig for kategorikjøperne.

Figur 10: *Bedriftens* strategiske leverandørutvelgelse

Som det kommer frem i figuren består analysedelen av tre deler som blir beskrevet i detalj av [Innkjøpssjef \(2018\)](#). Personen bekrefter videre interessentenes påvirkning i analysefasen. Disse tre underliggende analysedelene (spendanalyse, leverandøranalyse og behovsanalyse) er også bundet sammen med hverandre, og er tilgjengelig som prosedyrer for de kategoriansvarlige. I disse prosedyrene er derfor oversikter over hvordan en utfører spendanalysen, hvordan de godkjenner leverandører og hvem som er kategoriansvarlige innkjøpere. Den første analysen er spendanalyse. Ifølge [Innkjøpssjef \(2018\)](#) stilles her spørsmål som «hvor mye penger skal du bruke?» og «hvordan påvirker dette?».

Parallelt med spendanalysen er leverandøranalysen. Her ser bedriften på leverandørmarkedet og hva leverandørene kan tilby. Samtidig undersøker bedriften kostnadsdriverne til leverandøren, og undersøker situasjonene til leverandørene for å finne posisjonen sin i eventuelle forhandlinger. [Logistikksjef \(2018\)](#) beskriver også viktigheten av å undersøke leverandørmarkedet. Et eksempel som trekkes frem er dersom en er «opptatt av at vi skal ha miljømessig gode løsninger, må man se hva er det leverandøren kan tilby av slike ting». Samtidig nevnes det av [Innkjøpssjef \(2018\)](#) at en i leverandøranalysen også tar høyde for risiko, hvor blant annet politisk risiko utdypes. Statlige reguleringer er utfordrende for bedriften i den grad at de er uforutsigbare. Personen nevner videre at denne uforutsigbarheten øker proporsjonalt med antallet partier i regjering, da alle ønsker å få gjennom sine fanesaker. Venstres omdiskuterte sukkeravgift nevnes, der enkelte produkter blir rammet, mens andre nesten identiske slipper.

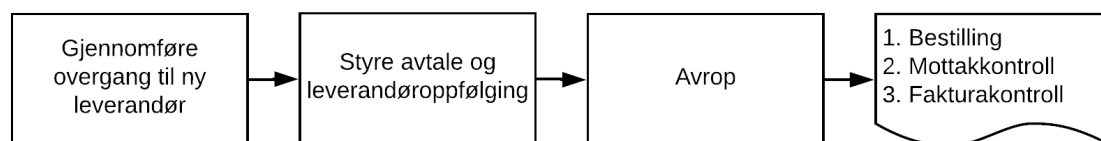
Et annet eksempel er Kyoto-avtalen som pålegger kvoteavgift etter 20 megawatt innfyrt effekt. Samtidig gir staten ut kvoter. [Innkjøpsjef \(2018\)](#) beskriver at alle deres avdelinger er under 20 megawatt og at de dermed ikke blir direkte påvirket av kvoteprisen. Likevel beskriver personen hvordan staten kan komme med konkurransevridende tiltak raskt. En annen faktor de ser på er logistikkusikkerheten med å handle for eksempel med Kina på grunn av transporttiden på en måned. Likevel kan en spare penger på å lære seg å leve med dette, i motsetning til å være avhengig av dyrere varer fra for eksempel Finland, hvor leveringstiden er noen dager ([Innkjøpsjef, 2018](#)).

Til slutt nevnes behovsanalyse. Her trekkes transport frem som eksempel og at det ikke bare er kubikkmeter og distanse som er viktig. En kommer også innpå alle de litt mykere verdiene. [Logistikksjef \(2018\)](#) beskriver også hvordan disse analysene er sammenbundet med følgende utsagn:

Hva har vi behov for til dette nye produktet, eller for å ta det enda lenger, hva sier markedet, hva sier kundene at de har behov for? Jo, de har behov for bedre spesifikasjoner, mindre avfall og slike ting. Det ligger inne i behovsanalyse. Hvem kan levere dette her?

Etter analysefasen er overstått utvikles en strategi. Dette steget beskrives i detalj senere (kapittel 4.5). Først etter denne strategien er fastsatt sender bedriften ut forespørsel. [Innkjøpsjef \(2018\)](#) forklarer at en i alle fall er 9-10 uker ut i prosessen før en tar kontakt med leverandørene, og kan være krevende å prioritere. Personen beskriver at denne lange forberedelsestiden sammen med kunnskap om markedet gjør at *Bedriften* kan sende ut en veldig trang forespørsel. Personen forteller videre at de er «knallharde og sier leverandørene får en uke på å regne». Etter dette starter en forhandlingsrunde som kan ta 1-2 uker, før avtalen underskrives ([Innkjøpsjef, 2018](#)).

Avtalen administreres etterhvert, og følger prosedyren vist i figur 11. Leverandøroppfølging og utvikling blir diskutert under kapittel 4.5.2. Som beskrevet ovenfor har *Bedriften* eget personell titulert avropere som avroper ved behov. Følgende underkapittel beskriver denne prosessen.



Figur 11: *Bedriftens* avtaleadministrasjon

4.4 Avropsprosessen

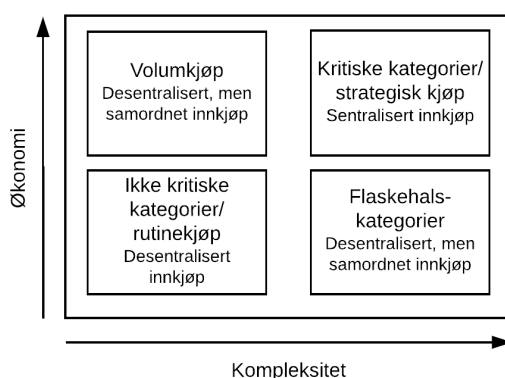
Ifølge [Avroper \(2018\)](#) har *Bedriften* veldig mange artikler. Noen av disse styres utenom produksjon. De som styres av avroperne blir kontrollert ved hjelp av minimum- og maksimumsnivåer. Når ordrekontoret har lagt nok bestillinger til at nivået kommer under minimum får avroperne derfor automatisk beskjed. En bygger seg også opp erfaring til å lettere kunne håndtere sesongbaserte svingninger.

Avropsprosessen starter med at avroper lager en bestilling på datamaskinen. Den sendes så på mail til leverandøren, med en spesifikk leveringstid. Leverandører sender ordre-bekreftelse, med eventuell en ny leveringsdato. Da justeres leveringstiden i *Bedriftens* systemer slik at blant annet ordrekontoret lettere kan ha kontroll på lagernivåene ([Avroper, 2018](#)). Selv om kontakt i form av telefonsamtaler også er der, brukes det mest e-post. Dette er også foretrukket av [Avroper \(2018\)](#) da en lettere slipper misforståelser.

Det bestilles ofte i hele lass. For å få til dette er det ikke uvanlig å bestille ulike artikler i samme bestilling. Har kunden også en stor bestilling, sendes gjerne artiklene direkte fra leverandøren til kunden, uten at produktet går innom *Bedriften* ([Logistikksjef, 2018](#)).

4.5 Innkjøpsstrategi

Tilpasning av strategi foregår ut fra kjøpstypen som ble bestemt ut fra analysene. [Forsyningskjedekoordinator \(2018\)](#) beskriver hvordan det er viktig å differensiere mellom leverandørene, og at en her tenker i retning Kraljics innkjøpsporteføljemodell. En ser på maktforholdet mot leverandøren og finner innkjøpstype. De ser da på kompleksiteten på kjøpet, og verdiene som er innblandet. *Bedriften* bruker deretter ifølge [Innkjøpssjef \(2018\)](#) AT Kearneys Chessboard som beskrives som en videreutvikling av Kraljic-matrisen. De ser derfor på de 16 ulike strategiene, og deretter de 64 ulike teknikkene. De blander elementer fra de ulike teknikkene når de setter sammen en strategi som skal brukes. Kraljic-matrisen som blir brukt av *Bedriften* er presentert i figur 12 som et utdrag av figur 10.



Figur 12: *Bedriftens* versjon av Kraljics innkjøpsporteføljemodell

Kritiske kategorier/strategisk kjøp

[Innkjøpssjef \(2018\)](#) beskriver hvordan råvarer er et godt eksempel på strategiske kjøp, og forklarer at «De er kompliserte og påvirker økonomien vår. Det påvirker utslipp.» [Forsyningskjedekoordinator \(2018\)](#) beskriver på lignende måte hvordan tilgang til råvarer kan være en risiko ettersom de ønsker en så jevn produksjon som mulig. Selv om råstoff i bedriften i stor grad leveres internt har de også eksterne leverandører. Under [Omvisning \(2018\)](#) diskuterte vi også fargeforskjellene på råstoffene. Det ble da forklart at noen produkter hadde en annen farge. Ettersom det var en svært krevende omstillingsprosess for å endre mellom fargene i deres egne maskin ble derfor farget råstoff levert av en ekstern leverandør. Vareprøver for nye og utgåtte råstoffer ble observert tilgjengelig for ledelsen ved kontorene.

For kritiske kategorier foregår det også mye samarbeid med leverandørene ifølge [Innkjøpssjef \(2018\)](#). Et eksempel på produkt som nevnes er en maskin som brukes til *Et produkt*. Dette er et komplekst produkt som må ta høyde for miljø, forbruk, og som også er statlig regulert ([Kvalitet- og miljøsjef, 2018](#)).

Volumkjøp

Transport blir av [Innkjøpssjef \(2018\)](#) nevnt som ikke spesielt komplisert. Likevel er det det nest største kjøpet de har, og det plasseres ifølge personen i volumkategorien. Her brukes mye tid til analyser for å sikre mest mulig informasjon om utgifter, behov og leverandører.

[Logistikksjef \(2018\)](#) utdyper at transport kan ses på som en blanding mellom volumkjøp og strategiske kjøp. *Bedriftens* strenge krav øker kompleksiteten så mye at det mest riktige blir å se på transport som strategisk. Personen nevner at i tillegg til dette er levering til kunder i prosjekter svært tidskritisk, der *Bedriften* tilbyr både tidsløfte og advisering mot ekstra kostnad. Eksempler [Logistikksjef \(2018\)](#) gir på krav, er at sjåførene snakker et skandinavisk språk, høy kvalitet i form av servicegrad (minst 98 %), kapasitet, mulighet å hekte av tilhengeren, bakløfter på bilen, mulighet å sette på truck, sjåfører lossers selv og annet. Dersom det er få tilbydere poengterer [Logistikksjef \(2018\)](#) at *Bedriften* kan utvikle leverandører som ikke oppnår kravene, men som har potensiale og viljen til å være med på et lean-forbedringsprosjekt. Det nevnes også fra [Innkjøpssjef \(2018\)](#) at disse kravene omhandler større investeringskostnader for leverandørene.

De kjøper biler som koster ca. 1 million kroner mer enn de måtte for å transportere våre produkter. Dette er tall vi fikk fra lastebilleverandørene. De kunne greie seg med en enhet som kostet 1 million mindre. Men når vi begynner å se på kubikkmeterpris per kjørte kilometer som vi betaler for, så går de bilene nesten ikke tomme. Det er også en fordel miljømessig for oss.

Flaskehalskategorier

I flaskehalskategorien ligger for eksempel enkelte maskiner ifølge [Innkjøpssjef \(2018\)](#). Personen tar opp at det i denne kategorien er vanskelig å få til reduksjon av tilbudte priser. Det nevnes likevel at enkelte av disse maskinene beveger seg oppover mot strategiske kjøp etterhvert som bedriften vokser.

Under [Omvisning \(2018\)](#) var det tydelig at én maskin holdt tilbake produksjonen. [Innkjøpssjef \(2018\)](#) presiserer at for å kompensere for denne produksjonsflaskehalsen driver *Bedriften* med innkjøp av en tilsvarende maskin som dermed øker produksjonskapasiteten til hele fabrikkene. Dette innkjøpet ble forklart av [Innkjøpssjef \(2018\)](#) å ligge på rundt 100 millioner kroner, og dermed en stor utgift for *Bedriften*.

Ikke kritiske kategorier/rutinekjøp

Rutinekjøp beskrives av [Innkjøpssjef \(2018\)](#) som de kjøpene som utgjør mindre enn 400 000 kr i året. Dette er enkle produkter som fabrikkene kjøper gjentakende. [Innkjøpssjef \(2018\)](#) forklarer videre at valgene her spiller mindre rolle ettersom dette er fordelt på mange aktører og liten verdi. Derfor har de lange kontrakter og enkle avropsløsninger. Eksempler som blir trukket frem er verktøy og kontorrekvisita.

4.5.1 Maktbalanse

[Innkjøpssjef \(2018\)](#) viser til Kraljic (se figur 12) i sin beskrivelse av hvordan maktbalansen håndteres. Det poengteres av personen at det er mye utnytting av makt på lite komplekse produkter. Ved volumprodukter brukes det som tidligere nevnt mye analyser slik at en har størst mulig fordel i forhandlingene. [Innkjøpssjef \(2018\)](#) beskriver også hvordan leverandørene som regel ønsker å fremstille produktene sine som spesielle, og dermed mot høyre i figur 12 for å øke makten sin under forhandlingene.

[Logistikksjef \(2018\)](#) trekker frem størrelsen til transportselskapene de er kunder hos som eksempel på maktbalanse. *Bedriften* er veldig mektige ovenfor de mindre leverandørene, og at denne makten avtar dess større leverandøren er. [Logistikksjef \(2018\)](#) nevner at en med makt kan dirigere forholdet, og *Bedriften* foretrekker å dirigere slik at de får et bedre leverandørforhold. Leverandørforhold diskuteres sammen med leverandørutvikling under.

4.5.2 Leverandørforhold og leverandørutvikling

Bedriften forhandler ifølge [Innkjøpssjef \(2018\)](#) transportkontrakter opp til fem år, men de fleste ligger på tre til fem år. Grunnen til de lange kontraktene er fordi avskrivningstiden på lastebilene som kjøpes inn ifølge [Innkjøpssjef \(2018\)](#) er på fire til fem år. For andre kategorier beskriver [Avroper \(2018\)](#) at de svært sjelden bytter leverandører (for eksempel skruer). Ved denne typen produkt informeres det om at det er vanlig med én leverandør per produkt.

Single vs. multiple-sourcing

Ifølge [Logistikksjef \(2018\)](#) skilles det mellom kritiske og ikke-kritiske produkter når det diskuteres single-sourcing. Personen sier videre at ved ikke-kritiske kjøp (volum og rutine) er det vanlig å kun gå etter pris. Eksempler som nevnes er rengjøring, fly og hotell. Kritiske produkter som er strategisk viktige gjøres grundigere. Likevel eier *Bedriften* sin største råvareprodusent, og er dermed programforpliktet til å kjøpe disse varene av seg selv. De kjøper derimot ikke utelukkende av seg selv, men har også andre råvareleverandører.

Transport som er en blanding av volumkjøp og strategisk kjøp blir gjort på ulike måter i ulike land ([Logistikksjef, 2018](#)). I Sverige og Danmark brukes kun én, mens i Norge har *Bedriften* 6 regionale leverandører av transport. I Norge skyldes dette at de nasjonalt største leverandørene ikke har høy nok kvalitet, og at de regionalt store ikke er økonomisk konkurransedyktige utenfor egen region, for eksempel ved store avstander med fjell og daler ([Logistikksjef, 2018](#)). *Bedriften* inngår avtaler med de selskapene som møter bedriftens krav til lavest kostnad. [Logistikksjef \(2018\)](#) nevner at overlappende avtaler unngås da dette undergraver omsetning og kan virke kostnadsdrivende. Personen nevner Finnmark, Nordland, og Trondheim som eksempler på ulike avtaler som har hver sine områder.

Informasjonsdeling

[Innkjøpssjef \(2018\)](#) forteller at det diskuteres veldig åpent med leverandører. Likevel er ikke alle leverandørene enige om *Bedriftens* ønsker om mer partnerskap, ettersom enkelte ønsker å fortelle minst mulig.

[Logistikksjef \(2018\)](#) beskriver hvordan informasjonsdeling foregår innenfor transportkategorien. Med de store transportselskapene har de EDI-integrasjon og overfører for eksempel alle ordredatane til transportselskapene via en booking. Denne informasjonen overføres vanligvis én eller to dager i forkanten. Booking er leverandørens planleggingsinformasjon, og er leverandørens fakturagrunnlag. Deretter, når lastebilen kommer, overføres fraktbrevinformasjon. Etter turen er ferdig sender leverandøren faktura elektronisk. For å gjøre det enklere for leverandørene jobber de ifølge [Logistikksjef \(2018\)](#) også nå med å tilby en åtte dagers prognose som legges i et felles dataområde slik at transportleverandørene kan analysere den. I tillegg til slike egne tiltak driver *Bedriften* også med leverandørutvikling for å skape gjensidig gunstige situasjoner. Dette blir diskutert i detalj senere.

[Logistikksjef \(2018\)](#) forklarer videre at informasjonsdeling foregår andre veien. Et eksempel personen nevner er at *Bedriften* krever innsyn i leverandørens lønnsutbetalinger. Dette gjøres for å tilfredsstille arbeidstilsynets krav om at sjåførene skal ha riktig lønn. Stikkprøver blir da utført av *Bedriften* som igjen opplever stikkprøver fra arbeidstilsynet.

[Forsyningskjedekoordinator \(2018\)](#) utdyper at ordre til leverandører oppdateres hvert 10. minutt. Videre forteller personen at ERP systemet de bruker i dag er en versjon av Microsoft AX som ikke er skybasert. De jobber derimot med å bytte dette ut for å få fordelene av skyen. [Forsyningskjedekoordinator \(2018\)](#) beskriver også at de taster inn mye data manuelt i dag, som er tungvint. Leverandørene av transport kommuniserer ikke om *Bedriften* med hverandre.

Leverandørutvikling

Ifølge [Logistikksjef \(2018\)](#) blir leverandørene evaluert enten hvert år eller annethvert år, avhengig av størrelsen på kjøpet (steg 2 i figur 11). Videre styres avtalen ifølge [Logistikksjef \(2018\)](#) ved hjelp av lean-prosesser. Det vil si at det ligger lean-forbedringsprosjekter i de store avtalene. Her står også hvem som sitter i styregruppen, hvem som er prosjektleder, hvem som er prosjektdeltakere og hva som er målet. Forbedringsprosjektene gjelder i størst grad «der vi bruker mest penger» ([Logistikksjef, 2018](#)), og innebærer å ta tak i hele forsyningskjeden. Det vil si fra kunders bestilling, leverandørens levering, eventuelt til ferdig levert hos mottager, samt faktura og avvik. De minste transportselskapene er ikke med på slike forbedringsprosjekter. På spørsmål om leverandørene kan benytte resultatet av forbedringsprosjektene til andre kunder svarer [Logistikksjef \(2018\)](#) «Vi håper jo det. Dersom vi kan redusere kjørte kilometer for *Bedriften* slik at varer kommer frem med færre kilometer, så er det noen kilometer ledig. Da vil bilene være ledige som de kan selge til noen andre kunder».

Som nevnt ovenfor har *Bedriften* ofte mye makt ovenfor transportleverandørene sine, og dermed mulighet til å dirigere mye. [Logistikksjef \(2018\)](#) er likevel presis på at de

vil bruke makten vi har for å sørge for at vi har et felles lean forbedringsarbeid. Det er det beste for begge parter. Forbedringsarbeidet kan være å utvikle et bedre samarbeid, eller utvikle en ny tjeneste. Eventuelt sørge for at miljøbelastningen blir lavere.

Bedriften opplever at det kun er de som tar initiativ til slike forbedringsprosjekter. Hovedmålet med samarbeidene er ifølge [Logistikksjef \(2018\)](#) at begge parter skal øke inntjening, kutte kostnader eller øke kvaliteten. Eksempler på delmål er gjerne redusert miljøpåvirkning og kjørte kilometer. [Logistikksjef \(2018\)](#) presiserer at de kun utvikler store leverandører, ikke de minste transportselskapene. Et eksempel på ønsket samarbeid er å levere sjeldnere, men større leveranser til kundene. I slike tilfeller er kunder med god lagerplass positive, mens de med mindre plass er vanskeligere å få til å samarbeide. [Logistikksjef \(2018\)](#) tror likevel de også kommer dit grunnet miljøhensyn som vi kommer tilbake til under kapittel 4.7.

Logistikksjef (2018) utdyper videre utsagnet til Innkjøpsjef (2018) om at transportavtaler ligger på femårs kontrakter. Det spesifiseres at *Bedriften* vanligvis inngår tre- eller femårsavtaler på transport og at «dersom avtalen er for kort vil man ofte støte på en situasjon der den ene parten ikke vil investere mye tid og ressurser fordi avtalen snart er ferdig» (Logistikksjef, 2018). Ved lengre kontrakter forklarer Logistikksjef (2018) at leverandøren tryggere kan investere i andre kjøretøy, og en har også større effekt av forbedringsprosjekter. Personen presiserer via e-post at lange kontrakter er uvanlig ved kjøp av transporttjenester, og beskriver at kontrakter vanligvis varer i 1-2 år.

Logistikksjef (2018) trekker frem et møte med et transportselskap i forbindelse med lean i nær fremtid som eksempel på et forbedringsprosjekt. Med på møtet fra *Bedriften* er fabrikkssjef, logistikksjef, lagersjef og forsyningskjedekoordinator. Transportselskapet stiller med tre representanter. På disse møtene undersøkes blant annet om informasjon som telefonnummer gateadresser og slike ting stemmer. I tillegg har transportselskapet kjøpt fire vogntog tilpasset denne avtalen. Forsyningskjedekoordinator (2018) er også mye med på møter med leverandører. Møtene hvor vedkommende er inkludert beskrives som å ha stort fokus på forbedringsarbeid «for å holde ting oppe å gå». Personen mener at mye av dette forbedringspotensialet handler om å øke servicegraden, som sammen med omløpshastighet er en av de største kostnadsdriverne til *Bedriften*. Den beste måten å forbedre disse områdene på er ifølge Forsyningskjedekoordinator (2018) gjennom økt informasjonsdeling. Videre måler *Bedriften* også transportleverandørene på deres andel Euro 4, 5, og 6 motorer, men stiller ikke krav til at leverandørene kun bruker Euro 6 biler. Kvalitet- og miljøsjef (2018) forklarer likevel at de stiller et minimumskrav på 70% Euro 6 motorer. Møtene tar sted enten på hovedkontoret til *Bedriften* eller i transportleverandørens lokaler.

Logistikksjef (2018) diskuterer utfordringer med å utvikle 6 leverandører for transport. En kan få sprik i oppnådd kvalitet, og det er vanskelig å utvikle helt like tjenester på tvers av alle leverandørene og i alle landsdeler. Et eksempel som dras frem er at det er litt vanskeligheter med å få alle til å forstå tidsløftet som *Bedriften* gir. Logistikksjef (2018) tror likevel *Bedriften* stadig blir bedre på leverandørutvikling; «Det er en viktig del av måten vi driver innkjøpsprosessen». I tillegg blir de påvirket av myndighetene som sier de skal følge opp leverandørene sine bedre. Slike krav følges opp med stikkprøver etter avtale med leverandørene. Statlige påvirkninger diskuteres videre etter en beskrivelse av interessentene til bedriften under.

4.6 Statlige reguleringer

[Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#) beskriver Sverige som det mest kompliserte utsalgsstedet, hvor en må registrere seg i 4-5 miljødatabaser for å kunne selge produktene. Dette på grunn av strenge krav til sluttproduktet, og ikke bare til produksjonen. Samtidig er det regler i Danmark som ikke gjelder i Sverige igjen. Et produkt de lager i Sverige inneholder for eksempel en gass som er forbudt i Danmark, og kan derfor ikke selges her. [Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#) fremhevet videre at det også finnes forskjeller innad i landene. Dette kan være reguleringer av for eksempel innkjøring til kommuner, fylker eller storbyer.

[Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#) sier slike reguleringer lett kan påvirke kvaliteten til produktet negativt. Et eksempel personen nevner er lokale reguleringer på en kjemisk sammensetning i Sverige. Dette gjør at de ikke kan optimere kvaliteten på samme måte som de kan i Norge og Danmark ([Kvalitet- og miljøsjef, 2018](#)). Det presiseres likevel at disse reguleringene også gjelder konkurrentene i samme bransje, og at det dermed ikke går direkte utover konkurransekraften i forhold til direkte konkurrenter.

Reguleringene har ifølge [Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#) alltid vært der, men at verdiene stadig strammes inn. Videre ønskes det en felles produktstandard mellom landene. Det sies at reguleringene blir likere imellom landene etter CE-merkingen, og at Norge og Danmark stort sett tillegger seg under kravene som EU-stiller. Likevel kan det være komplisert. Spesielt nevner personen miljødatabasene i Sverige som ikke snakker sammen, og som krever hver sin kontingent.

[Avroper \(2018\)](#) sier at det ikke oppleves mye reguleringer i sin rolle som avroper. Likevel kommenteres det at produksjonen stadig har vært utsatt for krav. De kravene som kommer blir satt inn i en oversikt som *Bedriften* oppdaterer en gang i året. Miljøsertifiseringen krever også at det gjennomgås hva de har vært gjennom, nye og gamle krav, og hvordan de lever opp til dem. [Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#) går også gjennom de enkelte en gang i året. Slike sertifiseringer er like viktig for *Bedriften* som for myndighetene og bedriftens ledelse ser på dette som et av virkemidlene til å oppnå mål i deres bedriftsstrategi ([Kvalitet- og miljøsjef, 2018](#)).

4.7 Bærekraft

[Innkjøpsjef \(2018\)](#) presenterer følgende svar ved spørsmål om hva som lå i ordet bærekraft: «Bærekraft for meg, det er å på best mulig ta vare på miljøet for fremtidige generasjoner ... det skal være noe igjen». [Avroper \(2018\)](#) summerer det opp med setningen «Er det fornuftig det vi driver med?».

Videre informerer [Innkjøpssjef \(2018\)](#) om at *Bedriften* er ISO14001 sertifisert. Dette må også tas med i innkjøpsplanleggingen. Et eksempel personen drar frem er at et av transportselskapene bruker biler som er dyrere enn de trenger å være for å frakte *Bedriftens* produkter. Dette gjør at de også kan fullføre ordre fra andre selskaper på tilbakeveien, og dermed minimere tomkjøring. Dette legges det vekt på ifølge [Innkjøpssjef \(2018\)](#).

Ifølge [Logistikksjef \(2018\)](#) handler bærekraft for rollen hans i *Bedriften* om å få leveransene til først og fremst å møte miljø og kvalitetskravene de har. Videre gis et eksempel på ønske om mer båttrafikk utfra hensyn til miljø og trafikksikkerhet. Et annet eksempel som gis mye vekt er som nevnt ovenfor (kapittel 4.5.2) å levere færre, men større leveranser. Dette vil spare miljø både i form av mindre transport, og i form av bedre arbeidsmiljø begge steder ([Logistikksjef, 2018](#)). Dette fordi det er lettere å håndtere én større leveranse. De har også mindre tiltak de kan gjøre for å bedre miljøpåvirkningen ifølge [Logistikksjef \(2018\)](#). Personen nevner at det for eksempel kan være enkle tiltak som å forhindre at deler av råvaren forsvinner ut i naturen ved lagerbehandling. Eller å ha regelmessig vedlikehold på utstyr slik at for eksempel ikke trucker lekker hydraulikkolje.

[Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#) sier de ikke ønsker de store drivhusgassene, med grunnlag i påvirkningene til blant annet EPD og miljødeklarasjoner. De jobber derfor kontinuerlig med å finne substitutter. Som nevnt i kapittel 4.3, ligger *Bedriften* under 20 megawatt innfyrt effekt, og er ikke kvotepliktig. De jobber likevel med å bli kvitt tung fyringsolje. [Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#) nevner også HFC gass som de ikke klarer å bli helt kvitt, men likevel ønsker å redusere. Et annet eksempel som blir trukket frem er at de ikke har tatt i bruk et tilsetningsstoff som er godkjent av SINTEF, men omdiskutert i andre land. I motsetning til flere konkurrenter, bruker *Bedriften* heller et tilsetningsstoff som er godkjent i hele Europa.

Det presiseres også av [Logistikksjef \(2018\)](#) at *Bedriften* forsøker å gjøre miljøriktige og bærekraftige gode valg. Et eksempel personen gir er hvordan de fortløpende skifter til LED-lys og opplever store besparelser på dette. Et annet eksempel går på måling av motortypen som nevnt under leverandørutvikling (kapittel 4.5.2). Ifølge [Innkjøpssjef \(2018\)](#) bidrar ikke dette bare til reduserte utslipp, men også lavere investeringskostnader. Videre kommer [Logistikksjef \(2018\)](#) med et eksempel på hvordan *Bedriften* av og til må velge mellom dimensjoner i den tredelte bunnlinjen med dette utsagnet:

På sommerstid ønsker vi å fjerne store vogntog fra sommertrafikken dersom mulig. Vi sender derfor de største salgsordrene med skip langs norskekysten til Nord-Norge, og vi benytter også tog gjennom Sverige til Narvik. Begge disse transportløsningene er dyrere enn å frakte med lastebil gjennom Norge, men velges ut fra vårt samfunnsansvar.

Bedriftens bærekraftsinitiativer ble også lagt merke til under [Omvisning \(2018\)](#). Et eksempel på dette er hvordan de gjenvinner avskjær fra produksjonen, og varer som av ulike grunner ikke blir solgt videre. Dette kan for eksempel være rester av avskjæringer eller kvalitetsmangler ([Avroper, 2018](#)). Gjenvinningen foregår ved at produktet males opp i *Bedriftens* gjenvinningsstasjon.

Under [Omvisning \(2018\)](#) ble det også fortalt at de ansatte av og til tok i bruk råvarer som var av høyere kvalitet enn produktet krevde. Dette ble av [Avroper \(2018\)](#) begrunnet med at det for eksempel kunne være tomt for råstoffet som krevdes. Likevel ble det beskrevet som uønsket under [Omvisning \(2018\)](#) grunnet kostnadene det medfører. Begge de aktuelle råstoffene kom fra samme intern leverandør.

[Forsyningskjedekoordinator \(2018\)](#) forklarer bærekraft som «å få mest mulig ut av minst mulig». Videre beskrives transport som et eksempel på hvordan teknologi vil hjelpe å gjøre ting mer miljøvennlig. Når det kommer til direkte beslutninger vedrørende bærekraft beskriver [Forsyningskjedekoordinator \(2018\)](#) det som et samarbeidsprosjekt. De finner små ting, og forbedrer det sammen. Som forsyningskjedekoordinator sier [Forsyningskjedekoordinator \(2018\)](#) at dette går mye på KPIer (Key Performance Indicator) og å finne ut av varestrømmer og utnytte kapasitet bedre. Personen nevner at miljø som oftest er med i vurderinger, og *Bedriften* beskrives som særlig strenge på at miljø skal være med på innkjøpssiden. Vedrørende det sosiale aspektet til bærekraft, beskrives *Bedriften* av [Forsyningskjedekoordinator \(2018\)](#) som en trivelig arbeidsplass hvor de ansatte er imøtekommende og blide. «Alt er tilrettelagt på personalsiden». De har også konkrete tiltak rettet mot samfunnet. Eksempler [Forsyningskjedekoordinator \(2018\)](#) gir på dette er at de sponser for eksempel golflag og triatlon.

Bedriftens forhold til bærekraft blir positivt oppsummert av [Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#) i følgende utsagn:

Vi ser at vi har bærekraftige produkter. Vi kan gjenvinne det hele om vi vil. Vi sparer en mengde olje/energi under anvendelsen av våre produkter over de 50 årene som levetiden er satt til. Sannheten er også at levetiden er mye lengre, jeg har enda ikke hørt om noen som har byttet ut produktet under tiden man har anvendt det. Alt kan også gjenvinnes om man har riktig infrastruktur, og her er vi veldig godt anstilt i Norden.

Drivere

[Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#) fremhever at det blir større og større krav fra markedet, spesielt på miljø. Det begynner derfor å lønne seg mer og mer. Kundene miljøsertifiserer byggene sine, og en kan derfor nesten ikke gå inn til forhandlinger uten å ha kontroll på miljødeklarasjoner og miljøsertifiseringer. Personen sier videre at en derfor ser mer og mer på sirkulær økonomi. En skal hele tiden se på hele kjeden rundt, fra levering til produksjon, til anvendelse.

Videre sier [Logistikksjef \(2018\)](#) at miljøkrav fra myndigheter, kunder og ellers fra samfunnet er en positiv pådriver med tanke på miljøet. De innser og ønsker å bli bedre på dette. [Avroper \(2018\)](#) kommenterer at myndighetene fremtvinger nytenking ved å legge tollavgifter på miljøfarlige stoffer, og at dette er en grei ordning. Det kommenteres at de også har fått ros tidligere for å være først ute med en ny miljøvennlig gass til produksjonen.

[Forsyningskjedekoordinator \(2018\)](#) beskriver hvordan stadige endringer i avgifter er en sterk driver for bærekraft i bedriften. Transport og bompenger nevnes som eksempel på hvordan sluttkunden må betale mer for å få produktene. [Forsyningskjedekoordinator \(2018\)](#) bekrefter at det er kundene som setter standardene når det gjelder miljø, og at «det er derfor viktig å fokusere på de gode tingene en har». Med dette i betraktning anbefaler [Forsyningskjedekoordinator \(2018\)](#) en proaktiv holdning i forhold til miljø. Det beskrives som en fordel uten negative sider å ha orden på miljøsertifikater og slike ting. [Logistikksjef \(2018\)](#) nevner samarbeid og modenhet som viktige drivere for bærekraftighet:

Desto mer vi prater om det, og diskuterer med kunden, desto raskere kan vi finne ut hva vi kan bli bedre på. Dersom vi sitter på hver vår tue i hver vår bedrift og ikke prater med hverandre, da tror jeg det går veldig sakte. Det beste er å reise på besøk, prate sammen. Motparten har et behov, vi har en mulighet. Kan vi gjøre det på en annen måte?

Barrierer

Dersom *Bedriften* ønsker å sende produktene sine over landegrensler kan nasjonale reguleringer være hindrende ifølge [Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#). Dette gjelder også dersom de ønsker å bruke gjenvunnet materiale. De må derfor være forsiktige med hvilke produkter som blir gjenvunnet, og hvor de sender de gjenvunnede produktene for å forsikre seg om å ikke risikere spor av ulovlige tilsatsstoffer ([Kvalitet- og miljøsjef, 2018](#)). I tillegg til dette fremhever personen at det kan være direkte forbudt å bruke gjenvunnet materiale, slik som i fremstillingen av blant annet *Et produkt*. [Innkjøpsjef \(2018\)](#) presenterer, som forklart under innkjøpsprosessen (kapittel 4.3), at slike statlige reguleringer kan være skiftende og vanskelige å forholde seg til.

Logistikksjef (2018) beskriver kundenes manglende etterspørsel som en stor barriere når det gjelder bærekraft. Dette støttes av Innkjøpssjef (2018) som utdyper med et eksempel om *Et produkt*. Dette produktet krever innkjøp av et belegg som har til hensikt å absorbere vann. Absorbenten som brukes i dag beskrives av Innkjøpssjef (2018) som ikke miljøvennlig. Personen nevner at det finnes et substitutt som løser seg opp i naturen etter noen måneder, men som koster fem ganger så mye. *Bedriftens* kunder ønsket ikke betale mer for dette, ettersom slutt kunder ikke var betalingsvillige (Innkjøpssjef, 2018).

4.8 Sammendrag

Dette kapitlet fungerer som en fremstilling av rådata innhentet fra intervjuer under et bedriftsbesøk, hvor observasjoner, oppfølgingsspørsmål og dokumentasjon ble betraktet som tilleggsinformasjon. Det var fem intervjuobjekter som hadde ulike stillinger innad i *Bedriften*. Kapitlet var tematisert etter koding. Først ble det fremhevet at *Bedriften* har en omfattende innkjøpsprosess med en tredelt analysedel (spend-, leverandør- og behovsanalyse). Videre, for å tilrettelegge en passende anskaffelsesstrategi i forhold til analyseresultatene tok de i bruk en variant av Kraljics (1983) innkjøpsporteføljemodell. Hovedansvaret for innkjøpsprosessen lå på de 27 kategoriansvarlige, hvor andre roller, slik som Innkjøpssjef (2018) og Kvalitet- og miljøsjef (2018), når det kom til innkjøp fungerte som støttende roller. Ettersom Logistikksjef (2018) var kontaktpersonen vår var det stort fokus på transportkjøp under bedriftsbesøket. Her kom det også frem hvordan ulike roller i *Bedriften* klassifiserer transportleverandører ulikt i porteføljemodellen (volumleverandører og strategiske leverandører). Avslutningsvis rettet vi fokuset mot hvordan statlige reguleringer påvirket innkjøpsbeslutninger gjennom krav til produkt og distribusjon. Andre faktorer som påvirket bærekraftsbeslutninger ble fremhevet gjennom drivere og barrierer.

Disse funnene er sentrale i besvarelsen av forskningsspørsmål 2, «*Hvordan forholder en stor bedrift seg til bærekraftige anskaffelser, og hvilke interessenter er fremtredende?*». For å fullføre besvarelsen av dette forskningsspørsmålet er det nødvendig å belyse funnene i dette kapitlet ved hjelp av verktøyene (Pagell et al.s (2010) modifiserte innkjøpsporteføljemodell og Schneider og Wallenburgs (2012) interessentklassifisering) presentert i kapittel 2. Dette blir gjort i neste kapittel hvor analysen fungerer som en forlengelse av casebeskrivelsen.

5 Analyse

Casebeskrivelsen ble presentert i forrige kapittel, og vi vil i dette kapittelet fortsette besvarelsen av forskningsspørsmål 2: *Hvordan forholder en stor bedrift seg til bærekraftige anskaffelser, og hvilke interessenter er fremtredende?* For å besvare forskningsspørsmålet vil vi samle opp data fra casebeskrivelsen inn i teoretiske modeller illustrert i figur 8 (Analytisk rammeverk) presentert i kapittel 2.6. Først vil vi benytte modellen utformet av [Pagell et al. \(2010\)](#) for å klassifisere en leverandørkategori i en bærekraftig innkjøpsportefølje. Videre vil vi klassifisere *Bedriftens* fremtredende interessenter og kartlegge dem i henhold til [Schneider og Wallenburgs \(2012\)](#) artikkel om interessenters påvirkning på bærekraftig anskaffelse.

5.1 Bærekraftig anskaffelse

Vi vil i dette underkapittelet klassifisere *Bedriftens* transportleverandører etter [Pagell et al.s \(2010\)](#) modifiserte innkjøpsporteføljemodell. Transportleverandørene blir analysert fordi det i intervjuene kom frem antydning til aktiviteter som blir uthevet i [Pagell og Wus \(2009\)](#) artikkel. Eksempler på dette er intervjuobjektene motstridende forklaring på hvor transportleverandørene var plassert i [Kraljics \(1983\)](#) innkjøpsporteføljemodell. Samtidig er kontaktpersonen vår logistikkansvarlig, noe som gjorde at vi hadde tilgang på mye informasjon om denne leverandørtypen. Dette gir oss da muligheten til å gå i dybden på transportleverandørene og deres klassifisering, fremfor å overfladisk analysere flere leverandørkategorier.

Som sett i kapittel 2.4.3 består [Pagell et al.s \(2010\)](#) modifiserte innkjøpsporteføljemodell av to underliggende faktorer. Den første aksene, forsyningsrisiko, vil bli presentert i tråd med teorien til [Kraljic \(1983\)](#) da det ikke er noen forskjeller fra den opprinnelige innkjøpsporteføljemodellen. Den andre aksene, trusselen mot den tredelte bunntinjen, blir vurdert i henhold til [Carter og Rogers' \(2008\)](#) rammeverk.

5.1.1 Forsyningsrisiko

For å analysere forsyningsrisikoen til transportleverandører benytter vi oss av seks punkter definert av [Kraljic \(1983\)](#), nemlig tilgjengelighet, antall leverandører, konkurrerende etterspørsel, kjøpe/lage-muligheter, lagringsrisiko og substituttmuligheter. Vi vil gjennomgå disse punktene, og samle de opp i tabell 4. Avslutningsvis presenterer vi overordnet forsyningsrisiko, der vi blant annet trekker inn leverandørregnskapet i vedlegg A.2.

Tilgjengelighet

Som det kom frem i kapittel 4.5, stiller *Bedriften* strenge krav til leverandører av transport. De skal minst tilby en servicegrad på 98%, og det stilles også krav til hvilke typer

lastebiler leverandøren har til disposisjon. Slike krav reduserer tilgjengeligheten på leverandørene, og øker derfor forsyningsrisikoen. Dersom *Bedriften* ikke har tilgjengelige transportleverandører vil det svekke både renommé og kundens prosjekter. Kundegruppen *Bedriften* leverer til er i en bransje med stort tidspress, slik at leveringspresisjon er essensielt. Vi klassifiserer derfor tilgjengelighetens forsyningsrisiko som høy.

Antall leverandører

Bedriften benytter i dag flere leverandører i Norge, men kun én i Danmark og én i Sverige. 1122 bedrifter driver med spedisjon og fortolling i Norge ([Proff.no, 2018a](#)), og det kan antas at flere av disse er aktuelle for *Bedriften*. *Bedriften* stiller som nevnt høye krav til leverandøren, som derfor minker antallet aktuelle leverandører. Dette er en utfordring for *Bedriften*, da flere av de nasjonalt største landsdekkende transportleverandørene ikke klarer å opprettholde høy nok kvalitet, som kom frem i kapittel 4.5.2. Det skal derimot sies at flere av disse kravene kan imøtekommes ved leverandørutvikling (slik som leveringspresisjonen), noe som igjen øker leverandørbasen. Forsyningsrisikoen til dette aspektet settes derfor til lav.

Konkurrerende etterspørsel

Kravene *Bedriften* stiller til transportleverandørene snevrer inn leverandørmarkedet, og færre aktører er på jakt etter de samme leveransemulighetene. Lastebilene som kreves av *Bedriften* kan derimot benyttes av andre kunder til transportleverandørene, noe som til dels øker konkurrerende etterspørsel. Dette stemmer derimot ikke den andre veien, *Bedriftens* krav til lastebiler gjør de mer avhengig av driftsspesifikke midler enn standard lastebiler. Av denne grunn settes risikoen knyttet til konkurrerende etterspørsel som høy.

Kjøpe/lage-muligheter

I transportindustrien er det svært vanlig med tredjeparts-logistikkselskaper, noe som tyder på at det er lite attraktivt å integrere inn i industrien. Dersom dette ikke er lønnsomt eller det er store barrierer for å selv forsyne tjenesten vil forsyningsrisikoen øke, hvilket er tilfelle for transport hos *Bedriften*. *Bedriften* sier selv at de kjøper alle prosesser som ikke er kjernekompetanse, og transport er et av disse punktene. Som det kom frem i kapittel 4 må leverandører investere i biler slik at de opprettholder *Bedriftens* krav. Dette øker kostnadene knyttet til å ta inn transportprosessen, ettersom de må investere i driftsspesifikke midler som er vanskeligere å videreselge for *Bedriften*. Dette gjør en intern transporttjeneste dyrere, og følgelig øker risikoen knyttet til kjøpe/lage-muligheter. Risikoen settes derfor til høy.

Substituttmuligheter

Transporten foregår med lastebiler, men det hender at *Bedriften* på sommerstid også tar i bruk tog og skip som en del av deres samfunnsansvar. Det finnes med andre ord mulige substitutter, men de benyttes ikke i stor grad i dag på grunn av høye kostnader. Produktene levert av *Bedriften* er upraktiske å frakte med fly så vi anser ikke dette som et alternativ. På grunn av de mulige substituttene setter vi risikoen her som lav.

Overordnet

I vedlegg A.2 har vi gjennomgått regnskapet til 5 gitte transportleverandører i Norge ved hjelp av tall vi hentet fra [Proff.no \(2018b\)](#). I analysen er transportleverandørene gjennomgått med tanke på årsresultat og likviditetsgrad. Dette er gjort for å vurdere risikoen knyttet til fremtidig drift av utvalgte transportleverandører, og i tillegg for å få en indikasjon på transportmarkedets situasjon. Som sett i vedlegg A.2 går de fleste av transportleverandørene med klart overskudd, og en kan derfor konkludere at det ikke er ytterligere risiko tilknyttet nåværende leverandørbases driftsfremtid. Alle leverandørene unntatt én (selskap D) har en akseptabel likviditetsgrad. *Bedriften* er ikke avhengig av denne leverandøren, og er betegnet som en liten kunde i et allerede lite selskap. Leverandørregnskapet minker således forsyningsrisikoen ved at de nåværende leverandørene har en stabil drift med en sunn økonomi, der bedriftene med gode skussmål kan fortsette videre drift.

Mye av forsyningsrisikoen til transportleverandøren preges av kravene *Bedriften* har satt til leverandørene. I tillegg til de ovennevnte punktene spiller også politiske faktorer inn. For eksempel i Sverige har det kommet restriksjoner på at det kun er lastebiler med Euro 6 motorer som tillates innkjørsel i storbyer, og dersom en slik endring tilfaller norske storbyer øker forsyningsrisikoen ytterligere. Da flere av de største spedisjonsselskapene ikke oppnår tilstrekkelig kvalitet etter *Bedriftens* krav reduserer dette den aktuelle leverandørbase og vil videre øke total forsyningsrisiko. På den andre siden er *Bedriften* den største kunden til flere av transportleverandørene, og de har dermed makt til å diktere forsyningsrisikoen dersom det skulle være nødvendig. Antallet leverandører tilgjengelig gjør derimot at vi ikke klassifiserer den overordnede forsyningsrisikoen til høy, men forholdsvis høy.

Tabell 4: Forsyningsrisiko - transportleverandører

Forsyningsrisiko	Kommentar
Tilgjengelighet	Høy tilgjengelighet av lastebiler, men mange krav fra <i>Bedriften</i> minker tilgjengeligheten og aktuelle leverandører. Risiko: Høy
Antall leverandører	<i>Bedriften</i> har 6 regionale leverandører i Norge, men kun én i Sverige og Danmark. Med flere leverandører anses dette aspektet til å ha en lav forsyningsrisiko. Risiko: Lav
Konkurrerende etterspørsel	Kravene <i>Bedriften</i> setter til leverandørene medfører en minkende konkurrerende etterspørsel. Færre konkurrenter ser etter de lastebilene med samme spesifikasjon som <i>Bedriften</i> , slik at en økt forsyningsrisiko tilfaller dette aspektet. Risiko: Forholdsvis høy
Kjøpe/lage-muligheter	Lastebiltransportmarkedet preges av mange små lokale aktører. Tredjepartslogistikk er såpass vanlig at det er blitt et eget begrep, og med det få som selv tilbyr denne tjenesten. <i>Bedriften</i> sier de kjøper alt utenom kjernevirksomhet. Risiko: Høy
Lagringsrisiko	Lagringsrisiko er ikke relevant i dette tilfellet. Risiko: N/A
Substituttmuligheter	Produktene levert av <i>Bedriften</i> har en form og fasong som til dels hindrer noen muligheter, men de er mulig å levere med både båt og tog. Risiko: Lav
Overordnet	Forsyningsrisikoen blir i stor grad definert av kravene bedriften selv har satt som øker risikoen. Som en samlet vurdering setter vi forsyningsrisikoen til forholdsvis høy. Dette begrunnes med en betydelig konsekvens dersom produkter ikke blir levert i tide, samtidig som det må kjøpes inn spesialbygde biler til <i>Bedriften</i> for å mette noen av kravene som settes til transporten. Forsyningsrisiko: Forholdsvis høy

5.1.2 Trussel mot den tredelte bunnlinjen

I de følgende avsnittene vil vi gjennomgå dataene beskrevet i kapittel 4 med tanke på trusler mot den tredelte bunnlinjen i forsyningskjeden for transportkjøp. Vi har valgt å fokusere kun på truslene som følger av transportkjøpene til *Bedriften* av flere grunner. Først og fremst har vi et behov for å innsnevre modellen. Hadde vi sett på alle påvirkningene valgene har i hele forsyningskjeden ville analysen blitt for kompleks i forhold til nytten den hadde hatt i diskusjonen. Det ville også medført en større sannsynlighet for å utelate enkelte data som igjen ville skadet oppgavens troverdighet. I tillegg bruker [Pagell et al. \(2010\)](#) eksplisitt ordet «trussel» i y-aksen i modellen, og det falt derfor naturlig å rette fokuset mot dette. Oppsettet vil videre være i tråd med [Carter og Rogers \(2008\)](#), hvor vi ser på aspektene risikostyring, åpenhet, strategi og kultur innenfor hver av de tre dimensjonene. Vi har valgt å ta i bruk dette rammeverket ettersom det muliggjør en strukturert belysning av dimensjonene som passer bra inn i videre bruk i [Pagell et al.s \(2010\)](#) rammeverk. Kun reelle trusler med en minst moderat påvirkning vil bli nevnt. Videre har vi besluttet å ta for oss både strategi og kultur under samme underkapitler i likhet med [Carter og Rogers \(2008\)](#) da disse er tett bundet sammen i *Bedriften*. Avslutningsvis vil det helhetlige bildet av trusselen mot den tredelte bunnlinjen bli oppsummert.

Trusler mot lønnsomheten

Som beskrevet av *Bedriften* gjøres mange av beslutningene med hensyn til lønnsomhet. Innenfor kjøp av transport er det flere faktorer som truer den økonomiske bunnlinjen. Vi vil som ovennevnt ta for oss [Carter og Rogers \(2008\)](#) fire aspekter når vi vurderer økonomiske trusler mot den tredelte bunnlinjen i forsyningskjeden.

Risikostyring omhandler hvordan *Bedriften* forholder seg til potensielle negative utfall. Kravene *Bedriften* stiller til leverandørene kan ses på som en økonomisk trussel mot forsyningskjeden i form av dyre investeringer. I kapittel 4 ble det fremhevet at kravene medfører en økt investeringskostnad i lastebilene for leverandørene. Slike muligheter kan true den økonomiske dimensjonen ved å ha en negativ effekt på leverandørene som potensielt ikke kan bruke disse bilene til andre oppdrag. Innenfor risikostyring faller også de økonomiske truslene som medføres av å ikke følge gitte reguleringer, eller levere kvalitet som ikke samsvarer med sertifiseringen de har oppnådd. Innenfor transportkjøp kan dette være reguleringer som påvirker leverandørens servicegrad, som for eksempel pålagt hviletid. Kvaliteten til produktet kan også til en viss grad påvirkes negativt dersom det blir feilbehandlet under transport og håndtering.

Risiko kommer også frem i form av forsyningsrisiko ved *Bedriftens* beslutninger. Selv om denne minkes ved flerleverandørvalg, kan det å primært bruke lastebiltransport bli sett på som en trussel i form av økt forsyningsrisiko. *Bedriften* kan da gå glipp av økonomiske muligheter som ligger i andre transporttyper slik som skip og tog.

Åpenheten *Bedriften* har med sine leverandører er heller ikke uten en økonomisk trussel. Først og fremst kreves systemer som deler informasjonen; en investeringskostnad for begge parter i kjeden. Informasjonsdelingen medfører også en viss risiko tilknyttet trygghet. I kapittel 4 kom det frem at de deler ordre to dager frem i tid. Dersom slik informasjon kommer på avveie kan det sees på som en økonomisk trussel.

I likhet med den potensielle kostnaden som følger av å ikke følge reguleringer og sertifiseringer er en økonomisk trussel også innenfor kostnaden å skjule slik informasjon. Dette kan være å skjule aktivitetene til bedriften, eller aktivitetene til andre aktører i kjeden. Dersom enkelte av kjedens aktører ikke følger regler, sertifiseringer eller etisk forsvarlige metoder kan det resultere i store økonomiske konsekvenser for forsyningskjeden dersom interessenter som for eksempel kunder finner ut av det.

Sett fra et langtidsperspektiv kan det å unnlate å involvere leverandørene tidligere i innkjøpsprosessen være en økonomisk trussel mot kjeden. En hindrer her en felles utforming av krav som kan være kostnadsbesparende for minst en av partene, og dermed for forsyningskjeden som helhet. En mister samtidig en arena for innovasjonsskaping.

Strategi og kultur nevnes av [Carter og Rogers \(2008\)](#) som essensielle når det kommer til implementering av bærekraft i bedriften. Overordnet er den første trusselen selve innkjøpsprosessen som er en del av strategien til *Bedriften*. Som beskrevet i kapittel 4.3 er dette en prosess som tar opptil 18 uker, og blir gjort for alle innkjøp som årlig koster bedriften over 400 000 NOK (dette inkluderer transport som er bedriftens nest største kjøp). Dette blir beskrevet som en tid- og kostnadskrevende prosess som derfor fungerer som en umiddelbar økonomisk trussel, men som likevel kan være kostnadsbesparende dersom en ser på helheten til kjøpet.

Det rettes også trusler mot den økonomiske dimensjonen til både bedriften og forsyningskjeden i form av kravene *Bedriften* setter til sine leverandører. Som sett i kapittel 4 setter bedriften mange krav til transportleverandørene sine. Spesielt den høye servicegraden *Bedriften* ønsker, sammen med de mange andre kravene (bakløfter, mulighet for truck, skandinavisk talende sjåfører og lignende), er med på å redusere leverandørbasen. Dette skaper en større forhandlingsmakt mot *Bedriften* som kan påvirke prisen og dermed øke den økonomiske trusselen.

Ser en bort fra selve tjenesten og forholdene rundt, finner en også flere økonomiske trusler. Det kommer frem i kapittel 4 at *Bedriften* jobber med leverandørutvikling for sine transportleverandører. Det er her stort fokus på lean-forbedringer som skal være positivt for begge parter. Selv om sluttresultatet skal være gunstig for begge kan dette være en tid- og kostnadskrevenne prosess. Samtidig risikerer en å måtte betale mer i fremtiden til denne leverandøren som nå klarer å imøtekomme kravene på en bedre måte. Selv om det kommer frem at *Bedriften* ivaretar og utvikler leverandørene sine, ble det også beskrevet i kapittel 4 hvordan volumkjøp gjøres fra et maktperspektiv. Kjøp av transport blir beskrevet som en mellomting mellom volum- og strategiske produkter og bærer preg av å utnytte den maktposisjonen *Bedriften* har. Maktkjøp trenger ikke true den økonomiske bunnlinjen til fokalbedriften, men kan ha en negativ innvirkning på forsyningskjeden som helhet.

Måten *Bedriften* foretar flerleverandørvalg er også med å true lønnsomheten til *Bedriften*. De strenge kravene de stiller til leverandørene gjør at store, nasjonale aktører ikke er leveringsdyktige. I motsetning til da å få ett pakke tilbud fra én stor aktør, kan en i det korte løp diskutere hvordan den økonomiske bunnlinjen skades ved å benytte seg av flere små. *Bedriften* sier også de ønsker færre, større leveranser til sine kunder. Dette kan tydes som at de mener de per dags dato har for små leveranser som kan true lønnsomheten ettersom de krever mer av leverandørene. Det kom også frem i kapittel 4 at *Bedriften* i størst grad bruker biltransport i dag. Ved å ikke utnytte substitutter som i seg selv kan være rimeligere, kan de også oppleve et større maktpress fra leverandørene på grunn av mindre konkurranse.

Sosiale trusler

På lik linje som *Bedriftens* økonomiske bunnlinje trues av flere ulike faktorer, truer også *Bedriftens* transportkjøp den sosiale dimensjonen. Under går vi gjennom resultatene fra kapittel 4 med fokus på truslene kjøp av transporttjenester har på den sosiale dimensjonen.

Risikostyring kan også true den sosiale dimensjonen. I kapittel 4 kom det frem at *Bedriften* hovedsakelig benytter seg av lastebiltransport til å frakte varene. Dette valget kan medføre sosiale trusler ved blant annet å skape svevestøv og utslipp som igjen innåndes, spesielt i store byer. Samtidig tar bilene opp plass på veiene, noe som kan redusere trafikksikkerheten til sjåførere og andre. Slik utnyttelse av veiene bidrar også til et økt behov for utbygging.

Åpenhet kom frem i kapittel 4 ved at *Bedriften* gjennomgår lønnsutbetalingene til leverandørene av transport. På lik linje som under økonomisk åpenhet, kan manglende åpenhet i innkjøpsprosessen virke som en trussel mot den sosiale dimensjonen. Hadde leverandørene vært med å utforme *Bedriftens* krav kunne de kommet med innspill og ideer til hvordan bedriftene sammen kan ta valg som er gunstige for den sosiale dimensjonen. En har også en trussel i forhold til den sosiale dimensjonen som går på informasjonsdeling og leveringsbetingelser. *Bedriften* forsøker å levere så store ordre som mulig til sine kunder. Dette krever en viss grad av åpenhet og informasjonsdeling mellom alle tre parter (*Bedriften*, transportselskapet og kunden).

Strategien og bedriftskulturen til *Bedriften* kan ha en stor innvirkning på sosiale faktorer; både nærsamfunnet og på regional basis. Det første eksempelet på dette er deres ønske om endrede leveringsbetingelser til kundene, det vil si at de ønsker å levere større, men færre ordre. Praksisen i dag innebærer trusler mot sosiale faktorer ved at personell bruker mye unødvendig tid og krefter på håndtering av små leveranser.

En annen faktor er deres krav til skandinavisk-talende sjåfører som kan ses på som en sosial trussel, men dette blir satt på spissen i dette avsnittet. I den forstand utelukker en slik utvelgelse utviklingen av utenlandske sjåfører i norske bedrifter. Dersom en utelukker utenlandske sjåfører som ikke har lært seg et skandinavisk språk, kan det virke som en barriere for leverandørene til å ansette personer som ikke snakker skandinavisk fordi de ikke kan bruke sjåføren til *Bedriften*, en sosial trussel. Selv om språkkravet er ment positivt for å øke kommunikasjonsforståelsen mellom *Bedriften* og bedriften er det viktig å ha nevnt medaljens bakside.

Trusler fremkommer også i hvordan *Bedriften* behandler leverandørene sine. Ser vi på leverandørutviklingen nevnte vi tidligere den økonomiske trusselen dette kan innebære. Retter vi fokuset mot den sosiale dimensjonen kan vi nevne trusselen som oppstår ved å kun utvikle de største transportleverandørene. Da økes skillet mellom de små og store leverandørene.

Miljøtrusler

Nå som vi har analysert både økonomiske og sosiale trusler vil vi ta for oss den siste komponenten som kreves for å analysere trusler mot den tredelte bunnlinjen, nemlig miljøtrusler. Som nevnt vil vi etter denne gjennomgangen av miljøtrusler presentere helheten av trusselbildet i forsyningskjeden av transportkjøp.

Risikostyring innenfor miljødimensjonen kom også frem i kapittel 4. For eksempel har kravene *Bedriften* stiller til leverandørenes bilpark stor innvirkning på miljøet. Leverandørene tilpasser tilbudet til kundene, og dersom kundene ikke stiller krav til grad av miljøvennlighet trues miljøet. Ved flerleverandørvalg truer en miljøet ved at det er vanskeligere å samkjøre ordrene på en miljømessig måte enn det ville vært dersom en brukte kun én leverandør. Ved bruk av flere leverandører reduserer mulighetene for samkjøring, og en risikerer til en større grad å ikke kunne utnytte lastebilenes fulle kapasitet.

Åpenhet kan true miljøet på motsatt måte som aspektet truer lønnsomheten. Som vi så ovenfor kan for mye informasjonsdeling true lønnsomheten. På motsatt side, ved å unnlate å dele informasjon, kan en i likhet med sosialt gunstige valg hindre effektive miljøhensyn nedover i forsyningskjeden. Som diskutert under sosiale trusler, kan det å ikke involvere leverandørene tidligere i innkjøpsprosessen hindre innovative løsninger og idéer fra flere steder i forsyningskjeden. Vedrørende åpenhet kom det ikke frem hvorvidt *Bedriften* og leverandørene er åpne om funnene og forbedringspotensialene fra leverandørutviklingen når det kommer til miljø. Å ikke bruke og dele slik kunnskap kan ses på som en trussel mot miljøet i form av manglende åpenhet. Andre, og gjerne mindre leverandører kan dermed gå glipp av viktig lærdom til hvordan de kan bli mer bærekraftige.

Strategi og kultur vil også ha en innvirkning på miljødimensjonen. Allerede nevnt under trusler i forhold til både lønnsomhet og sosiale faktorer er leveringsstørrelsene. Systemet i dag hvor de leverer mindre og oftere leveranser enn de ønsker, truer på samme måte miljøet, blant annet ved at lastebilene kjører mindre. Mens *Bedriftens* valg av å kun bruke biltransport ble sett på fra et risikoperspektiv i forhold til sosiale trusler, blir det mer korrekt å diskutere dem på en mer overordnet, strategisk og bedriftskulturell måte fra et miljøperspektiv. Ved å ikke benytte båt- og togtransport i større grad, som de blant annet mener kan være mer miljøvennlig, kan en indirekte si de truer miljøet i form av forurensning.

Som vi presenterte ovenfor i analysen av trusler mot lønnsomheten, kom risiko frem i forhold til forskjellsbehandling når det kom til leverandørutvikling. Dette vil også gjelde for miljøet. For det første kan neglisjering av miljøgevinster i seg selv sees på som en trussel under utviklingen av leverandørene. Dersom de har et fokus på forbedring av miljøpåvirkningene til kun de store leverandørene kan en også hevde de neglisjerer påvirkningene til mindre aktører, og på den måten retter en indirekte trussel mot miljøet.

Helhetlig

Det er gjennomgått truslene mot den tredelte bunnlinjen i forsyningskjeden til *Bedriften*. Vi vil nå oppsummere et helhetlig bilde av de tre enkelte dimensjonene; økonomisk, sosialt og miljømessig. Vi har i tabell 5 listet opp bunnlinjens tre dimensjoner og [Carter og Rogers' \(2008\)](#) fire aspekter. Videre har vi satt opp krav på venstresiden av tabellen som representerer faktorer vi fant i kapittel 4.

Tabell 5: Trusler mot den tredelte bunnlinjen

Krav	Økonomi			Sosial			Miljø		
	RS	Å	S&K	RS	Å	S&K	RS	Å	S&K
Innkjøpsprosessen		x	x		x			x	
Krav til leverandører	x	x	x		x	x	x		
Leverandørutvikling			x			x		x	x
Maktkjøp			x						
Flerleverandørvalg	x		x				x		
Reguleringer	x	x							
Sertifiseringer	x								
Informasjonsdeling		x			x			x	
Leveringsbetingelser			x		x	x			x
Kun bruk av biler	x		x	x					x

(RS - Risikostyring, Å - Åpenhet, S&K - Strategi og kultur)

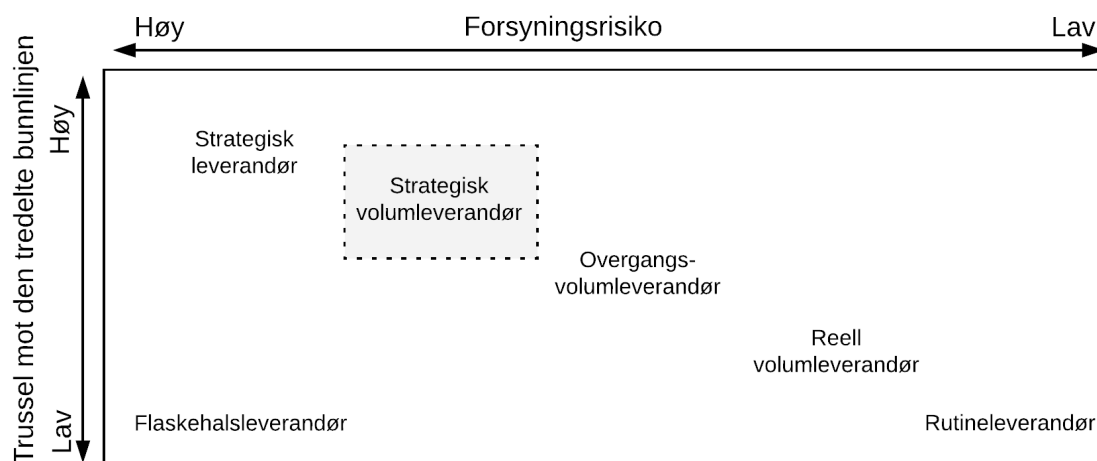
Ut fra tabell 5 ser vi at det kom frem mange trusler mot den økonomiske dimensjonen. Spesielt ser vi at *Bedriftens* strategi og kultur kan fungere som en truende faktor. Det overordnede inntrykket er derfor at truslene mot denne dimensjonen anses som høye ved *Bedriftens* transportkjøp.

Videre ser vi en kontrast i resultatet mellom den økonomiske dimensjon og de to andre dimensjonene. Likheten mellom den sosiale og miljømessige dimensjonen gjør det videre naturlig å kategorisere disse i samme størrelse, nemlig mellomstor/lav. Ettersom [Pagell et al.s \(2010\)](#) rammeverk kun skiller mellom høy og lav, blir det mest korrekt å definere truslene mot disse to dimensjonene (sosial og miljø) til å være lave. Selv om det ikke er korrekt å bare telle antall punkter, stemmer også dette med helhetsinntrykket vi har opparbeidet oss gjennom analysen. Alt tatt i betraktning, kommer vi frem til en helhetsvurdering av truslene mot den tredelte bunnlinjen som:

Økonomiske trusler: Høy
 Sosiale trusler: Lav
 Miljøtrusler: Lav

5.1.3 Pagells innkjøpsporteføljemodell

Basert på de to foregående underkapitlene, nemlig forsyningsrisiko (kapittel 5.1.1) og trussel mot den tredelte bunnlinsen (kapittel 5.1.2), har vi lagt grunnlaget for å plassere transportleverandørene til *Bedriften* inn i Pagell et al.s (2010) modifiserte innkjøpsporteføljemodell. Basert på artikkelen til Pagell et al. (2010) vil en leverandørkategori med en høy trussel mot én av dimensjonene i den tredelte bunnlinsen og en forholdsvis høy forsyningsrisiko (slik som transportleverandørene til *Bedriften*) være klassifisert som en strategisk volumleverandør eller strategisk leverandør. Den eneste skilnaden mellom disse er at en strategisk volumleverandør vil starte relasjonene som en volumkategori, hvilket er tilfelle for transportkategorien til *Bedriften*. Alle forhold blir initiert med en fordelingsforhandling for at *Bedriften* skal velge ut leverandøren, og vi ser derfor en generell maktutnyttelse som ikke er brukt på strategiske leverandører. Leverandører vil videre bli utviklet utover forholdet, og vi anser derfor transportleverandørene som «strategiske volumleverandører».



Figur 13: Kjøp av transport i henhold til Pagell et al.s (2010) modifiserte innkjøpsporteføljemodell

Grunnen til at vi ikke plasserte transportleverandører som en overgangs-volumleverandør er fordi samarbeidet og leverandørutviklingen med store leverandører ikke er en midlertidig prosess, men vil foregå så lenge bedriftene har en kontrakt med hverandre. Samtidig anser vi hverken leveringspresisjon eller lastebilkrav som informasjonsasymmetri, en av grunnsteinene til overgangs-volumleverandører i Pagell et al.s (2010) artikkel. Analyseresultatene vil bli videre diskutert i kapittel 6. Videre blir *Bedriftens* fremtredende interesser analysert og klassifisert både internt i *Bedriften*, internt i forsyningskjeden og eksternt i forsyningskjeden.

5.2 Interessentklassifisering

I oppgaven følger vi [Freeman og Reeds \(1983\)](#) brede definisjon av interessenter; «En hvilken som helst identifiserbar gruppe eller individ som kan påvirke oppnåelsene av en bedrifts mål, eller som blir påvirket av oppnåelsen av en bedrifts mål» (s.91, vår oversettelse). [Schneider og Wallenburg \(2012\)](#) anser disse interessentene som driverne og barrierene til implementeringen av bærekraftige anskaffelser. Vi gjennomgår *Bedriftens* interessenter i denne rekkefølgen: interne i bedriften, interne i forsyningskjeden og eksterne i forsyningskjeden. Vi avslutter deretter med å illustrere disse interessentene i henhold til figur 7 ([Schneider og Wallenburgs \(2012\)](#) interessentklassifisering).

Bedriften - Interne Interessenter

I kapittel 4 kom det frem at *Bedriften* har 27 ulike kategoriansvarlige som foretar innkjøp innenfor hvert sitt kompetanseområde. Disse innkjøpene blir gjort på den tradisjonelle måten hvor de følger og differensierer leverandører for å kunne oppnå riktig kvalitet til lavest mulig pris. Dette blir gjort gjennom en ekstensiv analyseperiode hvor de fokuserer på kostnad (spendanalyse), krav til leverandører (leverandøranalyse) og hvilket behov *Bedriften* har (behovsanalyse). Disse 27 kategoriinnkjøperne har dermed ansvar for hvilke kriterier som skal være grunnlaget for slike analyser. Slike ansvarsområder gjør kategoriansvarlige til sterke interne interessenter innad i *Bedriften*.

Kvalitet og kvalitetsstempling av produkter og prosesser står sterkt i bedriften. Kategori-ansvarlige samarbeider derfor tett med [Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#) for å påse at kvalitet- og miljøstandarder blir opprettholdt. Et eksempel på dette er de ulike miljøsertifiseringene, slik som ISO 14001. I samarbeid med forskningssenteret til *Bedriften* jobber [Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#) kontinuerlig med å finne mer bærekraftige substitutter til eksisterende løsninger, noe som gjør at [Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#) har en påvirkningsrolle i *Bedriften* hvor personen kontrollerer de ulike prosessene. Dermed er [Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#) ansett som en intern interessent i *Bedriften*.

Som nevnt i kapittel 4, er [Innkjøpssjef \(2018\)](#) en av to innkjøpssjefer, og har en sterk posisjon i *Bedriften*. Personens rolle blir betraktet som en støttefunksjon til kategori-styret. [Innkjøpssjef \(2018\)](#) nevner at en ser muligheter og kostnadsbesparende faktorer ved å velge mer bærekraftige løsninger og produkter. Som innkjøpssjef kan personen videreformidle slike ønsker til de ulike kategoriansvarlige. Nye motorkrav på transport, bærekraftige avtaler og lignende er eksempler på kriterier som blir videreformidlet. [Innkjøpssjef \(2018\)](#) har dermed en strategisk posisjon i bedriften med påvirkningskraft, og blir derfor betraktet som en intern interessent.

Bedriften prioriterer innkjøp, og ser viktighet i å spare betydelige summer tidlig i forsyningskjeden og med det oppnå bedre marginer mot slutten. Dette gjør at de ulike

innkjøpsprosessene blir styrt av den overordnede bedriftsstrategien, og en tilpasser innkjøpsprosessene i henhold til bedriftsledelsens krav. Et eksempel på mål bedriftsledelsen setter er de ulike sertifiseringene som tilstrebes. Dette medfører en økonomisk tankegang med fokus på å få mest mulig ut av de produktene som blir kjøpt inn og brukt. Ledelsen ser derfor økonomiske vinninger ved å ta i bruk bærekraftige betingelser som skaper vinnvinn situasjoner for *Bedriften*. Alle viktige beslutninger blir foretatt basert på bedriftens strategi og bedriftsledelsens beslutninger. Dette medfører at ledelsen har stor makt og kan beskrives som en sterk intern interessent i *Bedriften*.

Interne kunder i denne casen blir behandlet av avropsfunksjonen og er blant annet [Avropers \(2018\)](#) ansvarsområde. Ut ifra kapittel 4 kom det frem at det ikke er store krav fra de interne kundene. Det ble forklart at når *Bedriftens* avdelinger etterspør supplerende varer og tjenester er det pengeforflytting innad i bedriften som teller. Det betyr at avtalene på slike varer og tjenester er ferdigforhandlet, og dermed avhengige av ledelsens beslutninger. Slik manglende påvirkning gjør at interne kunder ikke blir ansett som en intern interessent i *Bedriften*.

Forsyningskjeden - interne interessenter

Kundene i forsyningskjeden har stor påvirkningskraft. [Kvalitet- og miljøsjef \(2018\)](#) nevner hvordan kunder nå miljøsertifiserer byggene sine og setter større krav under forhandlinger med *Bedriften* til bærekraftige løsninger. Samtidig som et kundesegment ønsker mer bærekraftige løsninger i *Bedriftens* produkter, er det andre kunder som utelukkende fokuserer på å redusere kostnader. Et eksempel *Bedriften* hadde var *Et produkt*, et relativt billig produkt som de kunne gjøre nedbrytbar og dermed mer miljøvennlig. Det innebar at produktet ville øke kostnaden fem ganger mer enn vanlig. Kundene ønsket ikke å betale for dette, ettersom det manglet etterspørsel og betalingsvillighet i forbrukermarkedet. Slike ulike krav og betingelser fra kundene utgjør en sterk driver/barriere mot bærekraft. Kunden kan dermed klassifiseres som en sterk intern interessent i forsyningskjeden.

Bedriftens leverandører er både interne, eksterne, lokale og globale, noe som gjør at maktforholdene mellom partene varierer. *Bedriften* blir ofte betraktet som en viktig kunde, noe som gjør at det som oftest er de som bestemmer betingelsene som skal til for å kunne utvikle kunde-leverandørforholdet. Dette fører til at leverandørene må oppnå *Bedriftens* krav, men at leverandørene kanskje ikke ser nødvendigheten av alle kravene som stilles til dem. Dette kan igjen medføre at leverandørene ikke har behov for å få igjennom sine krav andre veien. En leverandør som derimot ble nevnt i kapittel 4 som strategiske leverandører var råstoffleverandørene. Dette er en leverandør innunder *Bedriftens* ledelse som gjør at de har mulighet til å påvirke beslutninger mot mer bærekraftige løsninger. Slik informasjonsdeling og samarbeid mellom partene gjør at råstoffleverandørene kan bli ansett som en intern interessent i forsyningskjeden.

Forsyningskjeden - Eksterne Interessenter

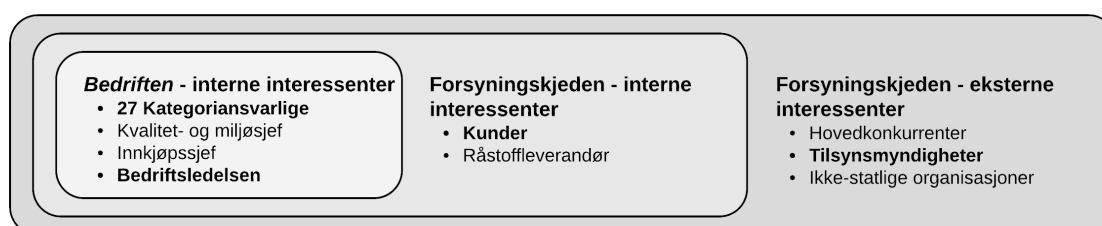
I Skandinavia har *Bedriften* 6-7 konkurrenter som kjemper om markedsandeler med ulike produkter, men med samme egenskaper. Det er grunnet en større frihet til valg av ulike produkter som gjør at de nærmeste konkurrentene tilbyr ulike variasjoner og egenskaper av samme type produkt. De vil ha en påvirkning på kunders oppfatning og etterspørsel av de ulike produktene, som igjen medfører at de har en indirekte påvirkning og drivkraft mot *Bedriftens* forsyningskjede. Med dette i betraktning beskriver vi disse hovedkonkurrentene som eksterne interessenter i forsyningskjeden.

Bedriftens operasjoner strekker seg utover norske landegrenser. Dermed er det ulike statlige reguleringer de må forholde seg til, for eksempel innenfor produkttilvirkning, transport og arbeidsvilkår. Dette gir *Bedriften* reguleringer på bærekraftige løsninger de er nødt til å overholde dersom de skal kunne distribuere varene til de ulike markedene. Myndighetene fremtvinger med andre ord nytenkning hos *Bedriften* ved hjelp av reguleringer og avgifter, som gjør dem til en sterk ekstern interessent i forsyningskjeden.

Plast spiller en vesentlig rolle i *Bedriftens* produkter, hvilket gjør at oppmerksomheten til ikke-statlige organisasjoner (slik som Naturvernforbundet og Greenpeace) tiltrekkes. Ikke-statlige organisasjoner er en verdifull informasjonskilde til bærekraftige ytelser, som kan ha en sterk innflytelse på bedrifter. Det er derimot utfordrende å vurdere om de har nok makt til å forandre *Bedriftens* prosedyrer. Slike organisasjoner krever substitutter til produkter som *Bedriften* er avhengig av, eksempelvis plast. Dermed er det krevende å finne løsninger som begge partene er fornøye med. Som et resultat vil ikke-statlige organisasjoner ha en påvirkning på *Bedriftens* beslutninger, men ikke stor nok makt til å forandre prosedyrer. Ikke-statlige-organisasjoner blir dermed ansett som en svak ekstern interessent i forsyningskjeden.

Bedriftens interessentklassifisering

Basert på casebeskrivelsen (kapittel 4) kom vi frem til flere forskjellige typer fremtredende interessenter internt i *Bedriften*, internt i forsyningskjeden og eksternt i forsyningskjeden. Dette resultatet er illustrert i figur 14.



Figur 14: *Bedriftens* interessentklassifisering i henhold til [Schneider og Wallenburgs \(2012\)](#) artikkel (Uthevet er fremtredende interessenter i forhold til transport)

Hovedfokuset er på transportleverandørene til *Bedriften*. Denne leverandørkategorien tilsier at de fremtredende interessentene har varierende interesse og makt. Vi ser dermed et behov for å utheve fire interessenter, nemlig kategoriinnkjøperne, bedriftsledelsen, kundene og tilsynsmyndighetene. Kategoriinnkjøperne vil i transportkategorien være logistikk-sjef som har ansvar for innkjøp av transport og logistikk. Denne rollen har da en makt til å påvirke beslutninger innad i fagområdet. Bedriftsledelsen er klassifisert som en fremtredende interessent på grunn av deres makt i *Bedriften*, hvor det er de som bestemmer kravene i form av strategiutvikling, sertifiseringer og mål. Transporten går gjennom ulike landegrenser, samtidig er det mange reguleringer rundt transport som gjør at tilsynsmyndigheter er med. Sist, men ikke minst, er kundene og deres påvirkning og krav til *Bedriften* en sterk interessent. Disse fire fremtredende interessentene er illustrert i uthevet tekst i figur 14 og vil bidra til diskusjonen og dermed besvarelsen av forskningsspørsmål 3.

5.3 Sammendrag

Det teoretiske grunnlaget oppnådd ved hjelp av forskningsspørsmål 1 bidro i dette kapittelet til å ramme inn informasjonen fra casebeskrivelsen i teoretiske prinsipper. Denne analysen fungerte dermed som en forlengelse av casebeskrivelsen og fullførte besvarelsen av forskningsspørsmål 2, «*Hvordan forholder en stor bedrift seg til bærekraftige anskaffelser, og hvilke interessenter er fremtredende?*».

Kapittelet startet med å klassifisere transportleverandører etter [Pagell et al.s \(2010\)](#) rammeverk. Dette rammeverket passet bra til oppgaven da det kan brukes i overgangsfasen til bærekraftige anskaffelser, og definerer hvordan de klassifiserte leverandørene burde tilnærmes i forhold til plasseringen i modellen. De to underliggende faktorene modellen til [Pagell et al. \(2010\)](#) er delt inn i, forsyningsrisiko og trussel mot den tredelte bunnlinje, ble vurdert. Modellen til [Kraljic \(1983\)](#) er fortsatt relevant for å analysere forsyningsrisikoen, mens vi benyttet [Carter og Rogers' \(2008\)](#) rammeverk for å analysere trusselen mot den tredelte bunnlinjen i forsyningskjeden. Vi fant ut at transportleverandører plasseres som et «strategisk volumleverandør» på grunn av en høy økonomisk trussel mot den tredelte bunnlinjen, samt en forholdsvis høy forsyningsrisiko.

Avslutningsvis ble *Bedriftens* fremtredende interessenter klassifisert i henhold til [Schneider og Wallenburgs \(2012\)](#) artikkel. Vi fant interessenter som har en påvirkning på bærekraftig anskaffelser internt i bedriften, internt i forsyningskjeden og eksternt i forsyningskjeden. Ettersom det ble fokusert på transportleverandørene, var det fire interessenter som var fremtredende. Disse var kategoriansvarlig (logistikk-sjef), bedriftsledelsen, kundene og tilsynsmyndighetene.

6 Diskusjon

Vi vil i dette kapitlet diskutere hvilken påvirkning interessenter hadde på plasseringen av transportkjøp i den modifiserte innkjøpsporteføljemodellen. Videre går vi inn på leverandørkontinuitet, en praksis dekket i litteraturen som en måte å tilnærme bærekraftig anskaffelse, før vi diskuterer anskaffelsesstrategier passende til bærekraftige anskaffelser. Disse punktene vil sammen besvare forskningsspørsmål 3, *Hvordan kan en stor bedrift forholde seg til bærekraftige anskaffelser i lys av fremtredende interessenter?*

I tillegg vil vi i dette kapitlet diskutere implikasjoner til delt verdiskapning i denne casen. Som sagt er oppgaven en del SISVI-prosjektet som gjør det naturlig å sette av plass til dette emnet. Refleksjon er en viktig del av masteroppgaven og vi vil dermed avslutte kapitlet med en refleksjon over oppgavens helhet.

6.1 Plasseringen i Pagells rammeverk

I analysen (kapittel 5) avsluttet vi med å plassere kjøp av transport inn i rammeverket til [Pagell et al. \(2010\)](#). Vi vil i dette underkapitlet diskutere transportleverandørers plassering i den modifiserte innkjøpsporteføljemodell, sett i lys av fremtredende interessenter. I tillegg vurderer vi andre faktorer som kan ha spilt inn på klassifiseringen.

Analysen førte til en klassifisering av transportleverandører som strategiske volumleverandører. Dette grunnet den forholdsvis høye forsyningsrisikoen tilknyttet transportleverandører, samt den høye trusselen mot den økonomiske dimensjonen. Fra disse to aksene gjenspeiler påvirkningen til de fremtredende interessentene, nemlig kategoriansvarlig, bedriftsledelsen, tilsynsmyndighetene og kundene.

Transportleverandørene ble oppsummert til å ha en forholdsvis høy forsyningsrisiko. Den overordnede grunnen til dette resultatet var kravene bedriftsledelsen og tilsynsmyndighetene setter. Bedriftsledelsen har en stor hierarkisk makt som ser lønnsomme fordeler gjennom bærekraftige løsninger ([Schneider & Wallenburg, 2012](#)). Det overordnede målet og strategien vil derfor gi logistikkansvarlige ansvar å utarbeide kriterier transportleverandøren skal opprettholde, slik som Euro 6 motorer. Dette vil påvirke tilgjengeligheten og antall leverandører kapable til å levere, noe som resulterer i høyere forsyningsrisiko. Tilsynsmyndigheten har derimot større fokus på krav og reguleringer som gagnar miljøet og det lokale samfunnet ([Schneider & Wallenburg, 2012](#)). Dermed er det større sosiale krav i form av lønnsvilkår, skatter, avgifter, helse og sikkerhet og lignende som er i fokus. De lokale tilsynsmyndighetene vil påse at *Bedriften* og deres transportleverandører opprettholder reguleringene. Dette, i samsvar med bedriftsledelsens egne krav, reduserer antall leverandører og påvirker dermed forsyningsrisikoen. Dette er konkrete eksempler på

hvordan de fremtredende interessentene (ledelsen, kategoriansvarlig, tilsynsmyndigheter) påvirker forsyningsrisikoen og dermed plasseringen av transportleverandørene i [Pagell et al.s \(2010\)](#) modell.

Det ble i kapittel 5.1.1 tatt opp hvordan kunders krav til tidspresede leveringer påvirker kravene til transportleverandører. Dersom kundenes krav ikke opprettholdes vil det ha økonomiske konsekvenser for kunden, da prosjekter blir utsatt og dratt over lenger tid enn nødvendig. For å forsikre leveringspresisjonen er *Bedriften* derfor nødt til å ha hyppigere leveringer, og også færre varer per leveranse. Dette vil skape en økt miljøtrussel og sosial trussel på grunn av unødvendige utslipp og mer svevestøv per leveranse, og en økt økonomisk trussel på grunn av bensinforbruk og bruksforringelse på lastebiler. Dette er et konkret eksempel på hvordan kunder, som en fremhevet interessent, har en direkte påvirkning på trusselen mot den tredelte bunnlinjen.

Det som også er verdt å merke seg er hvordan det kommer frem i kapittel 4 at *Bedriften* anser denne leverandørtjenesten som en blanding mellom volumleverandør og strategisk leverandør. Vi mener dette støtter plasseringen av transportleverandører som en strategisk volumleverandør. Vi siterer [Andersson og Norrman \(2002\)](#) som kommenterer hvordan innkjøpets utvikling av transporttjenester «leder til en situasjon der veksten av noen logistiktjenester i.e., tredjepartslogistikk påvirker posisjoneringen av logistikk til mer “strategisk” i Kraljics innkjøpsporteføljemodell» (s.5, vår oversettelse).

Det kan derimot argumenteres for at det er flere tilgjengelige leverandører på tett befolkede steder i Norge (rundt storbyene) mens det kun finnes noen få som tilfredsstiller *Bedriftens* krav i nordligere deler av landet. Således har transportleverandører forskjellig forsyningsrisiko i forskjellige steder i landet, noe som ikke er tatt hensyn til i vår analyse. Det skal likevel sies at «antall leverandører» kun er ett av punktene som spiller en rolle i forsyningsrisikoen i tabell 4, så vi kan med sikkerhet si at dette ikke er utslagsgivende for vår vurdering av total forsyningsrisiko for transport.

Vi ser videre at de fremtredende interessentene har en påvirkning på forsyningsrisikoen og trusselen mot den tredelte bunnlinjen. Sammen med de andre faktorene er vi trygge på plasseringen av transportleverandørene som strategiske volumleverandører. Strategiske volumleverandører er nært knyttet til strategiske leverandører, og en bedrift har alt å vinne på at en slik leverandør øker ytelsen innenfor den tredelte bunnlinjen. [Pagell et al. \(2010\)](#) nevner leverandørkontinuitet som en måte å gjøre dette på. Leverandørkontinuitet tilpasset *Bedriftens* transportleverandører blir diskutert i detalj i neste underkapittel.

6.2 Leverandørkontinuitet

Som det kom frem i kapittel 2.4.3 vil strategiske volumleverandører kunne utvikle seg til å yte bedre på flere dimensjoner i den tredelte bunnlinjen, og dermed bli en langsiktig konkurransekraft. For å kunne utvikle seg i den retningen er bedriften nødt til å investere i leverandøren, og satse på at denne leverandøren øker ytelsen på den tredelte bunnlinjen (Pagell et al., 2010). Leverandørkontinuitet er en av praksisene som kommer frem i artikkelen til Pagell og Wu (2009) for å kunne få mer bærekraftige anskaffelser. Det ble definert fem praksiser tilstede i leverandørkontinuitet. Praksisene er nevnt i tabell 2 og innebærer dekommodifisering, tradisjonell leverandørutvikling, redusere leverandørens risiko, utradisjonell leverandørutvikling og til sist åpenhet. Vi vil presentere hver av disse fem praksisene, og diskutere til hvilken grad praksisene er utøvet av *Bedriften*.

6.2.1 Dekommodifisering

Dekommodifisering vil i korte trekk innebære å ikke handle produkter basert på pris, men heller ta andre faktorer i betraktning. For en strategisk volumleverandør vil denne endringen være permanent. Dette kan for eksempel innebære å gi lange kontrakter til volumleverandører som vanligvis blir tilnærmet på en transaksjon-til-transaksjon basis, eller betale en høyere pris enn det som er vanlig for slike produkter (Pagell et al., 2010). Vi har valgt å dele inn dekommodifisering i maktkjøp, leverandørvalg og kontraktslengde, da dette er faktorer som er naturlig å skille mellom for volumleverandører og strategiske leverandører.

Maktkjøp

Maktkjøp er som nevnt i kapittel 2.4.1 benyttet øverst til venstre i Kraljics innkjøpsporteføljemodell (se figur 5 om maktbalanse) for primært volumkjøp i tradisjonell innkjøpsteori. Volumleverandører skal innenfor dekommodifiseringsaspektet bli tilnærmet som strategiske leverandører, noe som også innebærer å ikke bruke makten til å presse prisen i *Bedriftens* favør. Slik bruk av makt fører til at ressurser blir mer skjevfordelt i forsyningsskjeden, noe som reduserer marginene til leverandørene. Skjevfordelingen kan føre til at leverandørene mister sjanser til å investere i bærekraftige produkter eller prosesser.

I kapittel 4 kom det frem at *Bedriften* ser på transport som en mellomting mellom volumprodukt og strategisk produkt. Det ble beskrevet hvordan bedriften hovedsakelig følger anbefalingene til Kraljic (1983), og følger en ekstensiv analyseperiode hvor de bestemmer alle kravene de stiller leverandørene, og bruker makten de har ovenfor leverandørene til å få lavest mulig pris. Denne strategien er utarbeidet av bedriftens ledelse, og skal samsvare med hvordan de største konsulentbyråene ville anbefalt. Likevel vil en slik strategi trosse anbefalingene til Pagell et al. (2010).

Ved å følge den tradisjonelle tilnærmingen til volumprodukter (i dette tilfellet transportleverandører) har *Bedriften* et større fokus mot seg selv som bedrift fremfor forsyningskjeden som helhet. Videre kan det være *Bedriften* presser leverandørene på pris for å være lønnsomme der det er mulig. Som sett i vedlegg A.2 har leverandørene en god lønnsomhet og *Bedriften* er klar over at de kan presse leverandøren på dette aspektet uten å true deres fremtidige eksistens. [Brockhaus et al. \(2013\)](#) mener derimot at en slik skjevfordeling av ressurser mellom leverandør og kjøpende bedrift er lite gunstig for bærekraft i forsyningskjeden. Dersom ressursene er proporsjonalt fordelt vil en ifølge forfatterne tjene på alle bunnlinjene i den tredelte bunnlinjen, så her har *Bedriften* forbedringspotensial.

Leverandørvalg

Dette punktet går innenfor noe samme tema som maktkjøp ovenfor. Ettersom bedrifter ønsker å dekommodifisere leverandører vil de ha en leverandørbase tilsiktet eneleverandørvalg fremfor flerleverandørvalg. Flerleverandørvalg blir som nevnt av [Brynhildsvoll \(2011\)](#) i teorien ofte en følge av at en kjøper produkter eller tjenester på spotpris i markedet, og dette motstrider som nevnt [Pagell et al.s \(2010\)](#) teori om ikke å kjøpe volumprodukter basert på pris.

Det kan være flere grunner til at *Bedriften* selv kommodifiserer varene ved bruk av flerleverandørvalg. Norge er et langstrakt land, med flere logistikkmessige utfordringer. Det kan derfor være hensiktsmessig å ha forskjellige leverandører til forskjellige landsdeler, der hver enkelt leverandør er tilpasset infrastrukturen og logistikkutfordringene. Det behøver ikke nødvendigvis å være «feil» å ha flere leverandører i dette tilfellet, såfremt leverandørene ikke blir presset på pris. Vi siterer [Logistikksjef \(2018\)](#) på et spørsmål om leverandørbasen deres (utdrag fra kapittel 4):

I Norge skyldes dette at de nasjonalt største leverandørene ikke har høy nok kvalitet, og at de regionalt store ikke er økonomisk konkurransedyktige utenfor egen region, for eksempel ved store avstander med fjell og daler. *Bedriften* inngår avtaler med de selskapene som møter bedriftens krav til lavest kostnad. Overlappende avtaler unngås da dette undergraver omsetning og kan virke kostnadsdrivende.

Dette sitatet beviser at det er flere grunner til at *Bedriften* søker flere leverandører til denne leverandørtjenesten. Til tross for at pris er en medvirkende faktor, hvilket motstrider [Pagell et al. \(2010\)](#), er det ikke enerådige et aspekt som er utslagsgivende for leverandørvalget.

Kontraktslengde

Pagell et al. (2010) diskuterer hvordan de observerte bedriftene hadde lange kontrakter med volumleverandører, selv om de ofte ble tilnærmet på en transaksjon-til-transaksjon basis. Innenfor kjøp av transport beskriver *Bedriften* at de opererer med 3-5 års kontrakter. Dette er kontraktslengder som ifølge Logistikksjef (2018) er lengre enn vanlig for denne leverandørkategorien. Ser en på dette i forhold til den tradisjonelle innkjøpsporteføljemodellen, samsvarer ikke det med hvordan Kraljic (1983) anbefaler en kontraktslengde på 12-24 måneder for volumleverandører.

Ved å inngå lengre avtaler vil *Bedriften* oppnå flere fordeler, som de også sier selv. Først og fremst tilrettelegger det for investeringer spesialtilpasset avtalen. Til tross for at *Bedriften* ikke kan kreve at leverandører investerer i bærekraft utover satte krav har de et håp om at ressurser fra kontrakten blir brukt til å ytterligere investere i bærekraftige prosesser. Slike fremtidsrettede investeringer kan være positive for *Bedriften* som kan oppleve økte miljø gevinster og sosiale gevinster utenom de strenge kravene de stiller. Det skal videre sies at *Bedriften* forholder seg til lange kontrakter for å tilpasse seg avskrivningstiden på bilene leverandørene kjøper inn. Det kommer ikke frem hvordan *Bedriften* tjener på slike lange kontrakter, men utenom leverandørens investering i kapitalspesifikke midler kan en også regne med lavere priser.

6.2.2 Tradisjonell leverandørutvikling

Tradisjonell leverandørutvikling vil si å utvikle leverandøren til å bli en bedre leverandør for bedriften. Dette gagnar i så måte både bedriften selv og leverandøren, slik at begge drar fordeler av aktiviteten. Pagell et al. (2010) inkluderer tradisjonell leverandørutvikling som et punkt fordi volumleverandører tradisjonelt skal utnyttes, ikke investeres i, og leverandørutvikling anses som en slik investering. En tradisjonell leverandørutvikling *Bedriften* praktiserer er lean-forbedringsprosjektene som foregår mellom transportleverandørene og *Bedriften*. Dette forbedringsprosjektet skal gagne både leverandører og bedriften, og opprettholdes så lenge det er ønsket fra begge parter. Det skal derimot nevnes at tradisjonell leverandørutvikling kun gjøres med de største transportleverandørene, mens de minste transportselskapene blir oversett.

Som et ledd i SSCM anser Brockhaus et al. (2013) samarbeid som et essensielt verktøy for å implementere bærekraftige prosesser. Forfatterne diskuterer videre at «Hovedmotivasjonen for at bedrifter engasjerer seg i samarbeidstilnærmede bærekraftsinitiativer er muligheten til å opparbeide en langsiktig konkurransekraft for hele forsyningskjeden» (ss. 176-177, vår oversettelse). Ettersom målet med strategiske leverandører og videre leverandørkontinuitet er forbedret ytelse innenfor alle den tredelte bunnlinjens dimensjoner (Pagell et al., 2010), er det naturlig å ta med samarbeid som et aspekt i tradisjonell leverandørutvikling.

I tabell 1 blir det presentert to forskjellige måter å igangsette bærekraftige initiativer på, nemlig samarbeid og mandatert. [Brockhaus et al. \(2013\)](#) teori identifiserer samarbeidsinitiativ som den mest korrekte veien å gå. Som det kom frem i casebeskrivelsen (kapittel 4), sa [Logistikksjef \(2018\)](#) at leverandørutviklingen var dratt av *Bedriften* selv, og at leverandørene ikke tok initiativ til dette. Utviklingen var derimot over en langsiktig tidshorizont, en periode på 3-5 år, og målet med utviklingen er å skape en konkurransefordel for begge parter. Dette vil *Bedriften* dra nytte av mens leverandørforholdet varer, og leverandørene kan ta med seg resultatet av forbedringsprosjektet videre inn i andre kundeforhold. En kan da tyde at leverandørene således oppnår en langsiktig fordel av utviklingen, mens *Bedriften* høster de lavhengende fruktene, for eksempel konkurranse-dyktige leveringsbetingelser til sluttkundene.

Fordeler til leverandørutviklingen er relativt proporsjonalt fordelt mellom transportle- verandører og *Bedriften*, og tidshorizonten er relativt lang. Videre er kommunikasjonen mellom partene både formell og uformell der partene diskuterer løsninger i hverandres lo- kaler. Det som taler mot samarbeidsinitiativer er at leverandøren ikke er initiativtaker til utviklingen, og at kostnadsbesparelser ofte er en av drivfaktorene for utviklingsinitiativet. Ved å følge et samarbeidsinitiativ har en ifølge [Brockhaus et al. \(2013\)](#) større sannsyn- lighet for at initiativet blir akseptert av alle parter. I tillegg henviser vi til [Touboulic og Walkers \(2015\)](#) artikkel, der det kommer frem at en av de mest kritiske faktorene som hindrer samarbeid knyttet til bærekraftighet er den unilaterale tilnærmingen mange har til leverandører i bærekraftsinitiativer. Det vil med andre ord være en fordel dersom le- verandørene selv hadde kommet med et slikt forbedringsforslag. En forklaring til dette er gjennom [Schneider og Wallenburgs \(2012\)](#) artikkel som argumenterer for at leverandører ofte ikke har stor nok påvirkning til å igangsette egne krav til sine kunder.

6.2.3 Redusere leverandørens risiko

[Pagell et al. \(2010\)](#) presiserer at dette punktet omhandler å redusere leverandørens risiko knyttet til å lage mer bærekraftige produkter eller prosesser. Denne typen risikoer mot bærekraft blir fremhevet som ett av den tredelte bunnlinjens fire aspekter ifølge [Carter og Rogers \(2008\)](#). I kapittel 2.3.2 beskrev vi hvordan denne risikoen videre deles inn i be- redskapsstyring, forsyningsforstyrrelser og sosiale faktorer, der alle tre er tilstede innenfor transportkjøp. I tråd med [Pagell et al. \(2010\)](#), vil vi her diskutere hvordan og hvorfor *Bedriften* deler eller overtar leverandørers risikoer.

En kan begynne med å fremheve at *Bedriften* krever investeringer i kapitalspesifikke midler. Samtidig står de selv ikke ovenfor avtalespesifikke investeringer i forbindelse med transportkjøp. Dette øker risikoen for forsyningsforstyrrelser til leverandørene, som poten- sielt kan stå igjen med lastebiler de ikke kan gjenbruke til andre avtaler. I den anledning

kom det frem i kapittel 4 at *Bedriften* har kontraktslengder utover det vanlige innenfor kjøp av transport. De 3-5 årige kontraktene *Bedriften* inngår med sine leverandører kan ses på som en deling av risikoen nye lastebiler medbringer. Det vil si at leverandørene slipper å stå alene for investeringene myndighetene og kundene etterspør. Leverandøren er da sikret å kunne bruke de kapitalspesifikke midlene ut hele avskrivningstiden, som ifølge [Innkjøpsjef \(2018\)](#) ligger på fire til fem år.

En kan også argumentere for hvordan *Bedriften* hjelper leverandørene sine å redusere risikoer ved å stille krav til bærekraft ut over reguleringer. Selv om det ikke kommer tydelig frem hvorvidt *Bedriften* betaler en prispremium for disse kravene, er det rimelig å anta at *Bedriften* verdsetter leverandører som tilbyr mer bærekraftige løsninger. Kravene *Bedriften* stiller gjør det derfor mer attraktivt for leverandører å satse på bærekraftighet, og den ekstra kostnaden kan ses på som en investering i bærekraft fra *Bedriften*. Vi nevnte i analysen (kapittel 5.2) hvordan myndighetene som en fremtredende interessent fremtvinger nytenkning mot bærekraftige løsninger. Ved å betale en prispremium utover reguleringer, er *Bedriften* med å betale for en proaktiv holdning til slike endringer. I seg selv er dette en form for beredskapsstyring som reduserer trusselen mot miljødimensjonen.

6.2.4 Utradisjonell leverandørutvikling

I motsetning til punktene diskutert ovenfor kan denne praksisen som [Pagell et al. \(2010\)](#) observerte hos tre utvalgte bedrifter virke mindre intuitiv. Dette på grunn av at den ikke gir umiddelbar positiv påvirkning på lønnsomheten. En gir fordeler til andre (inkludert konkurrenter), uten å få direkte fordeler tilbake. Eksempelet som blir presentert av [Pagell et al. \(2010\)](#) er hvordan en bedrift ble observert å lære en leverandør til å bli bedre selgere som ga bedriften sterkere konkurrenter. Med dette fikk de likevel også en overordnet sterkere leverandør.

Gjennom casebeskrivelsen (kapittel 4) fant vi ingen tegn som tilsier at *Bedriften* praktiserer utradisjonell leverandørutvikling. Likevel er denne typen løsninger mulige innenfor transportkjøp, gjerne hos de minste aktørene. Selv om prisene til de styrkede leverandørene trolig øker som følge av økt konkurransekraft, kan en også diskutere betydelige fordeler. Først og fremst reduserer en forsyningsrisikoen til denne leverandøren. Dette på grunn av den økte kompetansen som fasiliterer vekst for bedriften som da kan håndtere flere ordre. Dermed bidrar en positivt til kontinuiteten til leverandøren. Videre kan en forsvare utsagn om økt miljøvennlighet ved at leverandøren på en bedre måte kan samkjøre ordre. Til en liten grad kan en også argumentere for sosiale påvirkninger gjennom klyngeutvikling. Dette blir diskutert videre i kapittel 6.4.

Selv om en forstår fordelene [Pagell et al. \(2010\)](#) presenterer som følger av utradisjonell leverandørutvikling, er det lett å bli overbevist av motargumentet; en potensielt direkte

negativ innvirkning på lønnsomheten. Likevel kan en argumentere for at *Bedriften* drar fordeler ved å være hjelpelige mot de minste, lokale leverandørene. Dersom *Bedriften* ser at enkelte av disse sliter med å overleve, har de lite å tape på å lære dem opp på områder hvor *Bedriften* selv ikke har et umiddelbart behov. Dette kan ha en indirekte langsiktig positiv effekt som beskrevet ovenfor, og om ikke annet lede til økt goodwill.

6.2.5 Åpenhet

Åpenhet innebærer ifølge Pagell et al. (2010) at alle medlemmene i forsyningskjeden har full innsikt i regnskapene til alle bedriftene i forsyningskjeden. Dette ble observert blant to av forskningens seks utvalgte bærekraftige bedrifter. Tanken bak er å hindre ressurs-skjevfordeling i forsyningskjeden. Denne oppgaven er rettet mot kjøp av transport, og underkapittelet vil derfor fokusere på full økonomisk innsikt mellom kun disse to partene, før noen innvirkninger fra hele forsyningskjeden blir nevnt. Eksempelet på hvordan *Bedriften* har økonomisk innsikt i lønnsutbetalingene til transportleverandørene ble trukket frem i kapittel 5. Dette ble beskrevet som et tiltak mot den sosiale trusselen som blir brukt som eksempel av Pagell et al. (2010) (urettferdig lønnede arbeidere). Denne økonomiske innsikten er et krav fra tilsynsmyndighetene.

Dersom *Bedriften* tillater leverandører full innsikt i regnskapene sine, vil de samtidig gi dem et verktøy som kan brukes mot dem under forhandlinger. På samme måte kan *Bedriften* bruke leverandørenes regnskap mot dem dersom de får tilgang. Utenom denne maktutjevningen, medfører åpenhet også en stor trussel til kostnader forbundet med informasjonssikkerhet og databehandling. Denne trusselen økes i stor grad av kompleksiteten til *Bedriften*. Følger en Pagell et al.s (2010) anbefalinger skal alle aktørene, ikke bare transportleverandører, ha og gi økonomisk innsikt i hverandres regnskap. I hele forsyningskjeden til *Bedriften* blir dette urealistisk. I mangel på klare fordeler kontra ulemper har vi derfor vanskelig for å anbefale en større grad av økonomisk åpenhet enn det de gjør i dag. Vi er likevel positive til reguleringen hvor en krever informasjon om lønnsutbetalinger til lastebilsjåførene, og ville anbefalt *Bedriften* en lignende løsning dersom denne reguleringen ikke var tilstede.

6.2.6 Oppsummering

Av dette underkapittelet har vi sett at *Bedriften* har flere praksiser som minner om leverandørkontinuitet. Vi har samlet opp argumentene ovenfor i tabell 6, der (+) viser til praksiser som overensstemmer med Pagell og Wus (2009) praksis for leverandørkontinuitet, mens (-) er praksiser kartlagt av Pagell og Wus (2009) som vi ikke fant hos *Bedriften*. Ettersom leverandørkontinuitet representerer et ønske om en felles velstand for leverandører og aktørene i verdikjeden, har vi vist at *Bedriften* til en viss grad støtter opp under teorien til Pagell og Wu (2009); Pagell et al. (2010).

Bedriftens ønske om felles velstand kommer tydelig frem etter spørsmål om leverandører også kan benytte kunnskapen fra forbedringsprosjektene. Da svarte [Logistikksjef \(2018\)](#) «Vi håper jo det. Dersom vi kan redusere kjørte kilometer for *Bedriften* slik at varer kommer frem med færre kilometer, så er det noen kilometer ledig. Da vil bilene være ledige som de kan selge til noen andre kunder». Hovedmålet med forbedringsprosjektet er å øke inntjeningen eller kutte kostnader for begge parter, med andre ord en felles velstand for både *Bedriften* og leverandøren. I tillegg ser vi et ønske fra *Bedriften* om at leverandørene skal kunne dra nytte av forbedringsprosjektene også utenfor det dyadiske forholdet.

Tabell 6: Praksiser definerende for leverandørkontinuitet hos *Bedriften*

Elementer for kontinuitet	Beskrivelse
Dekommodifisering	(+) Lange kontrakter med transportleverandører. Søker partnerskapsstrategier og samarbeider med leverandørene etter kontrakten er inngått i tråd med dekommodifisering. (-) Presser derimot leverandørers marginer før kontrakt er inngått. Det er heller ikke bevist fra <i>Bedriften</i> at de betaler en prispremium for transporttjenester.
Tradisjonell leverandørutvikling	(+) Utvikler de største transportleverandørene gjennom et lean-forbedringsprosjekt. Gagner både <i>Bedriften</i> og leverandører. (-) Kun utvalgte leverandører (de som genererer størst pengesummer) som blir utviklet.
Redusere leverandørens risiko	(+) Deler risikoen med leverandører ved å binde seg opp i lengre tid enn det som er vanlig. Gir incentiver for bærekraftssatsing gjennom samarbeid. (-) <i>Bedriften</i> bærer ikke kostnadene til utvikling av transportleverandørene, slik som i eksempelet til Pagell et al. (2010) .
Utradisjonell leverandørutvikling	(-) Vi har ikke funnet implikasjoner til utradisjonell leverandørutvikling hos <i>Bedriften</i> .
Åpenhet	(+) Krever lønnsstatistikk om lastebilsjåførere fra leverandører, slik at lønnen overensstemmer med norske lover (dette er et krav fra myndighetene). (-) Ingen andre antydninger til åpenhet (i form av regnskapsmessig pengeflyt) i forsyningskjeden.

6.3 Anskaffelsesstrategier

Anskaffelsesstrategier ble presentert i kapittel 2.4.1 og inkluderer tre ulike valg ifølge [Van Weele \(2014\)](#): eneleverandørvalg eller flerleverandørvalg, globale eller lokale leverandører og til sist strategiene tilknyttet disse leverandørene, partnerskap eller konkurransepreget. Vi vil i dette underkapittelet statuere forbedringsområdene *Bedriften* har i forhold til bærekraftige anskaffelsesstrategier, og hindringer tilknyttet dette.

6.3.1 Flerleverandørvalg vs. eneleverandørvalg

Ser en på de anskaffelsesstrategiene *Bedriften* følger i dag, inneholder de elementer både fra [Kraljic \(1983\)](#) og [Pagell et al. \(2010\)](#). Forskning innenfor bærekraftige anskaffelser, spesielt [Pagell og Wu \(2009\)](#); [Pagell et al. \(2010\)](#), argumenterer for at en ikke skal ha flerleverandørvalg for spesifikt å utnytte makten sin ovenfor volumleverandørene. Utenom dette har vi ikke funnet forskning som eksplisitt utelukker flerleverandørvalg i bærekraftige anskaffelser. Vi ser dermed ikke noe galt i at *Bedriften* benytter flere transportleverandører, heller tvert imot. Dersom leverandører er spesialiserte innenfor forskjellige landsdeler i Norge, har kapitalspesifikke midler og erfaring til å levere mer kostnadseffektivt og miljøbesparende, er det positivt å ha flere leverandører. Det er derfor viktig å vektlegge at *Bedriften* fortsatt kan ha flerleverandørvalg og anse seg som bærekraftige, såfremt de ikke utnytter makten de har til å presse prisene ned til sin fordel.

Til tross for at eneleverandørvalg er mest intuitivt fra et bærekraftig synspunkt, er det i *Bedriftens* tilfelle ikke noe vi vil anbefale på grunn av logistikkutfordringene i Norge. Dersom det finnes flere leverandører som leverer til samme landsdel ser vi derimot et behov for å redusere leverandørbasen. Ved å fokusere på én leverandør til én landsdel kan en lettere utvikle og følge opp denne leverandøren, og i større grad søke partnerskapsstrategier i tråd med bærekraftige anskaffelser. Selv om strategiske partnerskap kan skape ny verdi vil de være kostbare å igangsette, utvikle og opprettholde ([Bensaou, 1999](#)). Av den grunn er det ønskelig å redusere leverandørbasen, slik at partnerskapsstrategier kan søkes med alle transportleverandørene i stedet for kun noen av de.

6.3.2 Globale vs. lokale leverandører

Anskaffelser fra lokale små-til-mellomstore leverandører vil ifølge [Walker og Preuss \(2008\)](#) øke pengeflyt i lokalsamfunnet og kan samtidig påvirke bærekraftig utvikling både lokalt og regionalt. [Kramer og Porter \(2011\)](#) har tilsvarende konklusjon som [Walker og Preuss \(2008\)](#), og som det kommer frem i artikkelen til sistnevnte: «Når bedrifter kjøper lokalt kan leverandørene deres bli sterkere, øke lønnsomheten, ansette flere mennesker og betale bedre lønn - der alt dette positivt vil påvirke andre bedrifter i lokalsamfunnet» (s. 10, vår oversettelse). [Kraljic \(1983\)](#) mener også at volumleverandører primært burde anskaffes lokalt, mens strategiske leverandører anskaffes fra etablerte globale partnere.

Ifølge [Logistikksjef \(2018\)](#) klarer ikke de største transportselskapene i Norge å levere høy nok kvalitet, og de oppsøker derfor mindre regionale og lokale leverandører fremfor globale. Ved å i tillegg utvikle regionale leverandører er det tydelig bærekraftig fokus i dette aspektet hos *Bedriften*. Et forbedringspotensial som ble nevnt tidligere i dette kapitlet var også å utvikle de minste lokale leverandørene. Dette kan *Bedriften* selv dra nytte av, noe som kan tilføre ny kunnskap om å navigere, samt tilpasse nye markedssituasjoner for *Bedriften*.

6.3.3 Partnerskapsstrategi vs. konkurransepreget strategi

Forskningen bak bærekraftige anskaffelser indikerer at samarbeid er en vesentlig aktivitet for å kunne implementere konseptet. En konkurransepreget tilnærming til leverandører og da spesielt maktmisbruk vil kun skade forsyningskjeden ([Pagell et al., 2010](#)). [Kraljic \(1983\)](#) anbefaler en armlengdes avstand til volumleverandører for å kunne skaffe seg den beste prisen for denne produkttypen. [Pagell et al. \(2010\)](#) ønsker på den andre siden å investere ressurser i strategiske volumleverandører slik at de kan utvikle seg til å bli en langsiktig konkurransekraft med en god ytelse på alle tre bunnlinjer.

Bedriften har lange kontrakter med transportleverandører slik at det blant annet kan settes opp et lean-forbedringsarbeid. Selv om dette ikke gjøres med alle transportleverandørene, er det en utradisjonell måte å tilnærme volumleverandører. Lean-forbedringsarbeidet er dermed en investering i forholdet som videre kan bidra til at leverandøren yter bedre på dimensjoner i den tredelte bunnlinjen, og skaffe *Bedriften* en konkurransekraft ved leveringsbetingelser i et marked der kunden er utsatt for mye tidspress. [Logistikksjef \(2018\)](#) forklarer at *Bedriften* ikke kan utvikle alle leverandørene fordi «man kan få sprik i oppnådd kvalitet, og det er vanskelig å utvikle helt like tjenester på tvers av alle leverandørene og i alle landsdeler». Ved å redusere leverandørbasen kan *Bedriften* oppsøke partnerskapsstrategier med alle transportleverandørene, og dermed øke graden av leverandørkontinuitet.

Det er forøvrig i forhandlingsfasen *Bedriften* benytter makten sin ovenfor leverandørene, og utnytter dette opportunistisk for å få en lavere pris. Vi forstår tankegangen, og dersom en har en rekke tilsynelatende «like» leverandører er en nødt til å skille dem på en måte. Vi viser igjen til [Pagell et al.s \(2010\)](#) forskningsartikkel, der utvalgte bedrifter hadde mange leverandører med samme pris og kvalitet, men at det var store sprik i sosial påvirkning og miljøpåvirkning. Dette er kriterier som kan inngå i anskaffelseskriteriene til *Bedriften* som videre øker bærekraftigheten.

6.4 Implikasjoner til SVC

Som en del av SISVI prosjektet er det naturlig å undersøke implikasjonene til delt verdiskapning i vår casebedrift. Det som kommer frem gjennom casebeskrivelsen og analysen er implikasjoner mot to av de tre måtene en skaper delt verdiskapning på, nemlig redefinere produktiviteten i verdikjeden og muliggjøre klyngeutvikling (Kramer & Porter, 2011).

Redefinere produktiviteten i verdikjeden

Dette er basert på argumentasjonen til Kramer og Porter (2011) som sier at bedrifter ser muligheten i kostnadsbesparelse, og er forutanende mot forandring for å skaffe fortrinn gjennom å skape samfunnsverdi. I denne casestudien er det to punkter dratt frem av Kramer og Porter (2011) som blir benyttet for å redefinere produktivitet i verdikjeden, nemlig energiforbruk og logistikk, samt innkjøp.

Når det kommer til energiforbruk ser vi at *Bedriftens* krav til mer miljøvennlige biler lønner seg fra et ROI-perspektiv ifølge Innkjøpsjef (2018). Sammen med Logistikkjef (2018) har personen regnet på bilparken til leverandørene, og funnet ut at det er lønnsomt for leverandørene å gjøre bilene mer miljøvennlig fordi de får mer ut per kubikkmeter ved investeringene i lastebilene. Således støttes dette opp i Kramer og Porters (2011) artikkel som argumenterer for hvordan bedrifter investerer mer i bedre energiutnyttelse i verdikjeden, en form for delt verdiskapning. Videre snakker Logistikkjef (2018) om at én av faktorene leverandørene og *Bedriften* prøver å forbedre i lean-forbedringsprosjektet er antall kjørte kilometer med produktene. Dersom partene klarer å redusere avstanden kjørt vil det gagne både miljøet, leveringstiden og miljøpåvirkningene. I tillegg vil leverandørene kunne benytte tilgjengelig kilometer spart til andre kunder, og med det øke omsetningen. Disse faktorene er i tråd med logistikkaspektet innenfor redefinerings av produktivitet i verdikjeden til Kramer og Porters (2011) artikkel.

Det kan trekkes paralleller mellom vår case og innkjøpsaspektet til Kramer og Porter (2011). Volumleverandørene (transport) blir til en viss grad tilnærmet som strategiske leverandører, og vi har vist hvordan *Bedriften* til dels praktiserer leverandørkontinuitet med disse. På denne måten vil de ikke bare sørge for at leverandørene overlever; de ønsker at de skal vokse, reinvestere og drive innovasjon. Lean-forbedringsarbeidet vil øke kunnskapen til leverandørene ved at *Bedriften* deler kunnskap, og gir dem en mulighet til å forbedre levert kvalitet.

Muliggjøre klyngeutvikling

Vi ser også implikasjoner til lokale klynger i *Bedriftens* transportkategori. Store globale og regionale leverandører blir valgt bort og byttet ut med lokale leverandører som yter bedre på deres kravområder. Relasjonsaspektet blir høyt verdsatt ved at partene skal ha lett for å kommunisere seg imellom, og dermed skape mer ut av mindre. Ved å benytte lokale transportleverandører kan *Bedriften* øke pengeflyten i lokalsamfunnet, minke transporten til og fra fabrikken, og med det redusere svevestøv og utslipp av karbondioksid. Våre anbefalinger om å forbedre kontinuiteten hos spesielt de mindre aktørene kan derfor ses på som en aktivitet som fasiliterer klyngeutvikling.

6.5 Refleksjon over oppgavens helhet

I dette underkapitlet vil vi reflektere rundt oppgaveprosessen, hva som styrker oppgaven, hvilke svakheter den har og hva vi kunne gjort annerledes. Dette blir gjennomgått for å belyse de valgene vi har tatt og hvorfor vi mener de har vært de mest riktige. I tråd med [Bryman \(2015\)](#) mener vi det blir mest korrekt å bruke begreper tilpasset kvalitativ forskning fremfor å diskutere intern og ekstern validitet, reliabilitet og objektivitet. Vi benytter oss derfor heller av parallellene til disse begrepene, henholdsvis kredibilitet, overførbarhet, avhengighet og bekreftbarheten til oppgaven. Avslutningsvis diskuterer vi faktorer som har begrenset oppgaven, og hvilken betydning dette har hatt for oppgavekvaliteten.

6.5.1 Kredibilitet

Kredibilitet er ment å være parallellen til indre reliabilitet i kvantitativ forskning. Kredibilitet omhandler ifølge [Bryman \(2015\)](#) hvordan de innsamlede dataene representerer virkeligheten. [Bryman \(2015\)](#) presenterer to teknikker en kan benytte for å øke kredibiliteten til oppgaven.

Respondentvalidering er ett av hjelpemidlene en har for å øke kredibiliteten til oppgaven. Dette innebærer å la bedriften gjennomgå og bekrefte at vi som forskere sitter igjen med riktig informasjon. Vi sendte derfor både bedriftsbeskrivelsen og casebeskrivelsen (henholdsvis kapittel 1.1 og 4) til *Bedriften* som gikk gjennom dem. Slike gjennomganger kan være skadelige i enkelte sammenhenger (e.g. dersom vi som forskere var ute etter spontane svar). *Bedriftens* kommentarer var utelukkende innenfor tema hvor det viktigste var at informasjonen representerte dagens situasjon. Alle forslagene til endringer ble derfor gjort i henhold til *Bedriftens* ønsker.

Den andre er triangulering. Det vil si å innhente data fra flere kilder. Dette ble også diskutert under metodekapittelet (kapittel 3) etter anbefaling fra [Yin \(2013\)](#). I oppgaven følger vi denne anbefalingen på to måter. Først gjennom å bruke ulike metoder for

datainnsamling. Selv om oppgaven i hovedsak baserer seg på casebeskrivelsen har vi også benyttet arkivdata til å bekrefte funnene. Samtidig har vi intervjuet flere personer. Dette skyldtes i størst grad at de ulike rollene hadde ulike fagfelt som vi ønsket å vite mer om. Samtidig benyttet vi anledningen til å stille enkelte spørsmål til flere intervjuobjekter for å unngå misforståelser, samt å gjøre rede for ulike rollers syn på samme tema. Det skal også nevnes at alle intervjuobjektene ble tilsendt casebeskrivelsen i sin helhet slik at de hadde mulighet å validere også hverandres beskrivelser.

6.5.2 Overførbarhet

Mens en i kvantitativ forskning snakker om ytre validitet, foreslås «overførbarhet» som alternativ av [Bryman \(2015\)](#) til kvalitativ forskning. De to begrepene bygger begge på spørsmålet om forskningen er nyttig; et omdiskutert tema om casestudier ([Yin, 2013](#)). Vi mener denne oppgaven oppfyller dette kravet på flere måter. Først og fremst er oppgaven en del av et større forskningsprosjekt, SISVI. Etter prosjektet kan en sammenligne resultatene fra de ulike rapportene og oppgavene, og dra konklusjoner fra forskningen som en helhet. Selv om oppgaven gir en representasjon av en bedrift som ikke vil stemme helt overens med andre bedrifter, vil det være mulig å dele opp funnene og dra nytte av dem på denne måten. Oppgaven er strukturert slik at leseren enkelt kan trekke ut passende elementer og bruke verktøyene presentert til å lage egne slutninger, på lik linje som vi har hentet inspirasjon fra ulike deler av andre casestudier. Dette støttes også av [Lincoln, Guba og Guba \(1985\)](#) som argumenterer for hvordan en grundig beskrivelse kan fungere som en database hvor forskere selv kan bedømme mulige overføringsmuligheter til andre miljøer (gjengitt i [Bryman \(2015\)](#)).

Det er også trekk ved oppgaven som drar ned nytteverdien. Først kan en trekke frem språket som er brukt. Etter avtale med veileder valgte vi å skrive på norsk. Med dette skaper vi en stor barriere for lesere som ikke kan språket. Valget av språk skyldtes flere grunner. Først og fremst er norsk morsmålet til alle oss, og det er derfor lettere å ordlegge seg i en diskusjon. Etersom datainnsamling gjennom intervjuer medfører store mengder data er det også en fordel å holde intervjuer på morsmålet til intervjuobjektene. Basert på tidligere oppgaver har vi erfart at viktige poeng og meninger kan forsvinne i oversettelser, og misforståelser kan oppstå. For å unngå slike misforståelser var det derfor mest hensiktsmessig å føre casebeskrivelsen på norsk, og dermed ble oppgaven også på norsk. Selv om teorien gav oss noen utfordringer ettersom mesteparten var på engelsk, vil det være enkelt for leseren å finne frem til kildene vi har brukt og dermed få en oppklaring dersom noe skulle være uklart. Vi har også inkludert en liste over viktige oversettelser slik at lesere som er mest kjent med de engelske uttrykkene lettere forstår hva vi snakker om.

6.5.3 Avhengighet

Avhengighet er ment å gjenspeile reliabiliteten til oppgaven. Dette er en av de største truslene mot troverdigheten til denne oppgaven. Oppgaven er anonym, og vi har derfor ikke mulighet å legge ved rådata, henwise til *Bedriftens* nettside eller andre arkivdata.

For å imøtekomme denne trusselen mot troverdigheten har vi gjort flere tiltak. Selv om vi ikke har mulighet å få utenforstående til å undersøke validiteten, er vi tre forskere, hvor alle har vært med på datainnsamlingen. Som sett i kapittel 3.3.1 satt vi også opp forskjellige retningslinjer for transkriberingene. Transkriberingene ble så kodet en gang hver av alle tre. Selve tematiseringen og innføringen i kapittel 5 ble gjort av én person for å forsikre at alle de viktigste dataene blir brukt.

6.5.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om hvorvidt forskningen inneholder subjektive meninger. I kvalitativ forskning som denne vil det si at oppgaven skal være fri for personlige verdier eller andre former for påvirkning i noen av deltakernes favor. Av hensyn til å bevare integriteten til oppgaven har vi valgt å lage tydelige skiller mellom casebeskrivelsen, analysen og diskusjonen (henholdsvis kapittel 4, 5 og 6). Det skal også nevnes at casebeskrivelsen er en gjengivelse av intervjuer og andre primærdata. Analysen og diskusjonen baserer seg derimot på vår forståelse av forskningslitteraturen og rådata, noe som til en viss grad kan lede til partiskhet.

I teorikapittelet oppgaven bygger på har vi valgt å ta med både støttende og kritiserende forskning til de temaene som er tatt opp. Disse motpartene ble også tatt opp under diskusjonen. Det skal også sies at vi ikke har noe å tjene på å fremstille bedriften eller forskningen i noens favor, og at vi derfor kun har fordeler av å ha en så korrekt oppgave som mulig. Dette vil også være det mest gunstige for norsk industri, som oppgaven i hovedsak skal være for.

6.5.5 Begrensninger

Det har i denne oppgaven oppstått faktorer som begrenser kvaliteten, og flere av disse kommer fra tidsmessige grunner. Først og fremst er det satt av 20 uker til masteroppgaven som i seg selv begrenser det mulige omfanget. Av eksterne årsaker avbrøt vår originale casebedrift samarbeidet, som førte til et ytterligere tidspress (vi inngikk en avtale med en ny bedrift rundt seks uker etter oppstart). Hadde ikke disse tidsbegrensningene funnet sted kunne det blitt avsatt mer tid til å utføre et enda grundigere litteratursøk. Med det kunne vi inkorporert flere teoretiske perspektiver, som på en bredere måte kunne forklart *Bedriftens* anskaffelsesavgjørelser. Spesielt interessant hadde det vært å anse leverandørenes mening om casebedriften, og sett hvorvidt deres opplevelser samstemmer med det som

kom frem av intervjuene. På denne måten kan en også faktasjekke det som kom frem fra intervjuene vi avholdt. Tidsbegrensningen medførte også at vi ikke fikk analysert mer enn én leverandørkategori i Pagell et al.s (2010) bærekraftige innkjøpsporteføljemodell, og det er ikke sikkert andre hadde passet like godt inn i modellen som transportleverandørene.

Konklusjonen som er trukket om *Bedriftens* bærekraftige anskaffelser er basert på denne ene leverandøren, og vi vet ikke med sikkerhet om leverandørene er representative for andre leverandørkategorier. Det er dermed kritikkverdig å trekke konklusjoner om en hel bedrifts bærekraftinitiativer basert på én av deres 27 kategorier. Likevel var dette nødvendig for å kunne gå nok i dybden i analysene. Våre subjektive meninger og erfaringer kan ha innvirket på plasseringen av transportleverandøren i den modifiserte innkjøpsporteføljemodellen. Analysen ble utført med vurderinger fra oss personlig, og andre forskere kunne ha kommet til en annen konklusjon med samme datainnsamling. I tillegg til dette støtte vi på utfordringer da vi tok i bruk det ene rammeverket (figur 6, Pagell et al.s (2010) innkjøpsporteføljemodell), noe vi kommer tilbake til i neste kapittel.

Videre er oppgavens anonymitet en faktor som kan begrense denne oppgaven. Det er vanskelig, om ikke umulig, for lesere å faktasjekke opplysninger som har fremkommet i oppgaven når casebedriften er anonymisert. Det påvirker analysen, ettersom forsyningsrisikoen påvirkes av bedriftens plassering i landet, som ikke er tatt hensyn til for å sikre *Bedriftens* anonymitet. Ellers er vi tre studenter med samme akademiske bakgrunn. Hadde vi hatt forskjellige bakgrunner, og dermed vært en mer tverrfaglig gruppe, kunne vi lettere ha dratt inn flere teoretiske konsepter som ville bidratt til en mer helhetlig forklaring av bærekraft hos *Bedriften*. Til tross for disse begrensningene har vi stor tro på at denne oppgaven har nytteverdi for både casebedriften og forskere.

6.6 Sammendrag

Vi har i dette kapittelet besvart forskningsspørsmål 3, «*Hvordan kan en stor bedrift forholde seg til bærekraftige anskaffelser i lys av fremtredende interessenter?*». Vi startet kapittelet med å argumentere for transportleverandørers klassifisering som strategiske volumleverandører i den modifiserte innkjøpsporteføljemodellen. Flere faktorer spilte inn på denne klassifisering, hvor én var fremtredende interessenter. Det ble diskutert hvordan interessenter påvirket til plasseringen til Pagell et al. (2010) gjennom deres innvirkning på den analyserte leverandørkategoriens forsyningsrisiko og trussel mot den tredelte bunnlinje.

Videre ble leverandørkontinuitet diskutert, en tilnærming litteraturen foreslår til strategiske volumleverandører. Vi fant ut at *Bedriften* driver tradisjonell leverandørutvikling og til dels dekommodifiserer og reduserer transportleverandørens risiko, noe som samstemmer med litteraturen om leverandørkontinuitet. Dette førte oss videre til anskaffelsesstrategier passende for bærekraftige anskaffelser, og hvordan disse var mulige for *Bedriften* å implementere. Det ble diskutert hvordan *Bedriften* søker partnerskapsstrategier med de største transportleverandørene, hvor de setter opp lange kontrakter og leverandørutvikler disse transportselskapene. Lokale leverandører blir benyttet i stedet for store regionale. Dette kan virke positivt for forsyningskjeden og i tillegg lokalsamfunnet som får en økt pengeflyt. Det blir derimot brukt makt for å presse prisene ned, noe som motsier litteraturen om bærekraftige anskaffelser.

I tillegg til å besvare forskningsspørsmål 3, ble implikasjoner til SVC diskutert i tråd med [Kramer og Porter \(2011\)](#). Vi fant ut at særlig to av punktene for delt verdiskapning, redefinere produktiviteten i verdikjeden og muliggjøre klyngeutvikling er til stede i *Bedriften*. Forbedringsprosjektene mellom *Bedriften* og transportleverandører går ofte ut på å minke antall kjørte kilometer. Dette vil videre sørge for mindre utslipp, og samtidig være kostnadsbesparende for leverandøren. Krav som stilles til miljøvennlige biler er et annet aspekt som gagnar produktiviteten til verdikjeden. Implikasjonene til muliggjøring av klyngeutvikling ble vist ved at *Bedriften* tar i bruk lokale leverandører fremfor store, etablerte regionale transportleverandører.

Vi avsluttet dette kapittelet med en refleksjon av oppgaveprosessen og troverdigheten. Det ble belyst hvordan vi økte oppgavens kredibilitet ved å sende den til *Bedriften* for respondentvalidering. Vi tok også for oss viktige begrensninger, og hvordan disse kan være med på å forringe kvaliteten på oppgaven.

Funnene fra dette kapittelet vil, sammen med svarene på de andre forskningsspørsmålene, være grunnlaget til besvarelsen av oppgavens problemstilling. Dette blir gjort i neste kapittel.

7 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å utforske en stor norsk bedrifts anskaffelsesstrategier fra et bærekraftsperspektiv. Ved hjelp av et narrativt litteratursøk og en kvalitativ, empirisk tilnærming ble oppgavens forskningsspørsmål besvart. Dette kapittelet vil først oppsummere forskningsspørsmålenes svar, som tilrettelegger informasjonen for leseren før problemstillingen besvares. Avslutningsvis vil vi legge frem forslag til fremtidig forskning.

Forskingsspørsmål 1, «*Hva sier litteraturen om bærekraftige anskaffelser og om påvirkninger interessenter har på bedrifter?*», ble besvart gjennom et litteratursøk. Bærekraftige anskaffelser innebærer at den tradisjonelle tilnærmingen til leverandører må endres, hvor forskere argumenter for ulike måter en kan tilnærme dette på. Vi valgte å fokusere på forskningen som legger et stort fokus på samarbeid mellom forskjellige aktører i forsyningskjeden. Konkurransen skifter fra å konkurrere «bedrift mot bedrift» til «forsyningskjede mot forsyningskjede». En bedrifts overordnede mål skal da være å øke ytelsen på den tredelte bunnlinjen for hele forsyningskjeden i stedet for kun den økonomiske marginen for bedriften som en enhet. Dette gjør at det oppstår krav fra nye interessentgrupper som har muligheten til å påvirke beslutninger tatt i bedriften og forsyningskjeden. Kunder, ledelse, myndigheter og andre interessenter krever løsninger som skal gagne deres situasjon. Tar en hensyn til ulike interessentgrupper kan dette ifølge litteraturen virke positivt på den tredelte bunnlinjen og følgelig fungere som et konkurransefortrinn i markedet.

Forskingsspørsmål 2, «*Hvordan forholder en stor bedrift seg til bærekraftige anskaffelser, og hvilke interessenter er fremtredende?*», ble besvart i casebeskrivelsen og analysen (henholdsvis kapittel 4 og 5). Det kom frem at *Bedriften* anerkjenner viktigheten til innkjøp hvor ulike interessenter påvirker *Bedriftens* beslutninger både direkte og indirekte. *Bedriften* har en omfattende innkjøpsprosess, der potensielle leverandører blant annet blir analysert og kategorisert ved bruk av en tradisjonell innkjøpsporteføljemodell. Det kom også frem at *Bedriften* enkelte steder trosset anbefalingene fra tradisjonelle synspunkt og mot en mer bærekraftig tankegang. For eksempel ble transportleverandører, en typisk volumleverandør, til en viss grad tilnærmet som en strategisk leverandør gjennom leverandørutvikling og lange kontrakter. Dette ble gjenspeilet i analysen, hvor vi ved hjelp av en bærekraftig innkjøpsporteføljemodell kartla leverandørkategorien til å være en strategisk volumleverandør.

Forskingsspørsmål 3, «*Hvordan kan en stor bedrift forholde seg til bærekraftige anskaffelser i lys av fremtredende interessenter?*», er diskutert i sin helhet i diskusjonen (kapittel 6). Det ble belyst hvordan fremtredende interessenter i vårt tilfelle påvirket forsyningsrisikoen og trusselen mot den tredelte bunnlinjen til en kartlagt leverandørka-

tegori. Disse interessentene underbygger den kartlagte posisjonen som strategisk volum-leverandør, hvor litteraturen fremhever leverandørkontinuitet som en mulig tilnærming. Likevel, i kontrast til den belyste litteraturen, fører *Bedriften* harde forhandlinger for å betale leverandøren minst mulig for tjenesten. En slik prispressing kan øke *Bedriftens* økonomiske gevinst, men kan også resultere i skjevfordeling av økonomiske ressurser i forsyningskjeden. Dette vil ifølge litteraturen hindre leverandørens muligheter til å investere i bærekraftige produkter og prosesser. Det kom også frem hvordan større leverandører ble prioritert i leverandørutviklingen, og at *Bedriften* kan gå glipp av muligheter til å selv lære fra de små leverandørene som har annen spisskompetanse enn dem selv. En liten leverandør er ofte bedre på å hurtig tilpasse seg dynamiske markeder. Dette kan utnyttes ved overgangen til bærekraftige anskaffelser og kan være nyttig for *Bedriften* å lære.

Problemstillingen, «*Hvordan kan en stor norsk bedrift utvikle effektive anskaffelsesstrategier sett fra et bærekraftperspektiv?*», har til hensikt å gi et helhetsinntrykk ved å ta i bruk funnene fra de tre forskningsspørsmålene. Alt tatt i betraktning ser vi antydninger til en bedrift som ønsker å øke ytelsen til forsyningskjeden som helhet. Vi er overbevist om at *Bedriften* kan dra fordeler av å oppsøke bærekraftige anskaffelsesstrategier med transportleverandører. Stabile langvarige forhold der samarbeid står i sentrum kan utvikle seg til å bli en konkurransefordel ovenfor kunder med mye tidspress og krav til leveringspresisjon.

Spesielt interessant er hvordan *Bedriften* allerede tar i bruk Kraljics innkjøpsportefølje-modell, et rammeverk som er sentralt etter *Bedriftens* analysefase ved utvelgelse av nye leverandører. Ved å ta i bruk et slikt teoretisk rammeverk er det rimelig å anta at de ansatte er villige til å opparbeide ny kunnskap, og at casebedriften derfor kan anses som en lærevillig organisasjon. Denne læreviljen gjør at de har mulighet til å tilpasse seg sosiale, miljømessige og økonomiske krav fra *Bedriftens* interessenter. Dette vil gi *Bedriften* flere områder å skille leverandører på, ved å evaluere en leverandørs sosiale og miljømessige prestasjoner i stedet for kun økonomisk ytelse. Dette kan hjelpe å tilfredsstille de ulike kravene *Bedriftens* interessenter har og dermed gi en potensiell økning i lønnsomheten og konkurransefortrinn.

Bedriften er en stor organisasjon, men gjenspeiler likevel ikke nøyaktig en hel industri ettersom ulike interessenter påvirker ulike bedrifter på ulike måter. Likevel mener vi konklusjonen til en viss grad vil være representativ for andre bedrifter. Spesielt vil vi da vise til funnene at *Bedriften* burde inkorporere elementer fra den tredelte bunnlinjen i sine innkjøpsanalyser. Dette er en anbefaling vi har grunn til å tro flere bedrifter har nytte av, og som vi håper blir videre belyst i fremtidig forskning.

Fremtidig forskning

Denne oppgaven har i hovedsak fulgt rammeverkene til [Carter og Rogers \(2008\)](#), [Kraljic \(1983\)](#) og [Pagell et al. \(2010\)](#). Vi vil nå diskutere bruken av disse rammeverkene, og en diskusjon rundt hva vi synes var utfordrende med modellene, og tvetydigheter som kan oppstå under analysering av leverandører. På denne måten kan vi lettere fremlegge hvordan fremtidig forskning kan utbedre litteraturen rundt bærekraftige innkjøp. Det finnes flere måter å tolke resultatene våre på, og vi har derfor valgt å inkludere et raskt innblikk i hvordan videre forskning kan undersøke lignende data på andre måter.

Pagells innkjøpsporteføljemodell

Først ønsker vi å dele våre erfaringer med å bruke den modifiserte innkjøpsporteføljemodellen til [Pagell et al. \(2010\)](#). Som vi beskrev i kapittel 6, er denne modellen tydelig på hvordan en kategoriserer forsyningsrisiko, nemlig ved å benytte den originale modellen til [Kraljic \(1983\)](#). Det fremkom derimot usikkerhet da vi skulle analysere det [Pagell et al. \(2010\)](#) beskriver som «trussel mot den tredelte bunnlinjen» i sin modell. Forskerne beskriver nemlig ikke hvordan en definerer truslene. Vi så derfor til artiklene som har sitert [Pagell et al. \(2010\)](#). Til dette formål brukte vi Google Scholar, hvor vi fant 291 siterende artikler. Av de vi hadde tilgang til, og som var på engelsk (rundt 90%), fant vi 2 som brukte den modifiserte innkjøpsporteføljen til å klassifisere leverandører, nemlig [Kao, Redekop og Mark-Herbert \(2012\)](#) og [Mello, Eckhardt og Leiras \(2017\)](#). Disse artiklene brukte henholdsvis praksiser definert av [Pagell og Wu \(2009\)](#), samt antakelser og modellering. Disse måtene å definere truslene på var likevel ikke tilfredsstillende for vår analyse, da vi ønsket å gå mer i dybden, og truslene kartlagt i artiklene var lite spesifikke.

For å definere truslene mot den tredelte bunnlinjen så vi derfor til [Carter og Rogers' \(2008\)](#) artikkel som har utviklet et rammeverk basert på en systematisk litteraturgjennomgang. Dette rammeverket var detaljert nok til å kunne gå grundig gjennom de tre dimensjonene (sosialt, miljømessig, og økonomisk), samtidig som det er strukturert på en hensiktsmessig måte i forhold til hvordan vi ønsket å presentere analysen. Selv om rammeverket ikke var direkte ment å analysere trusler, kan vi likevel anbefale denne fremgangsmåten til fremtidige forskere. Med dette kan vi også foreslå å ikke bare ta hensyn til truslene under analysen, men også se på påvirkninger.

Som nevnt i [Brockhaus et al. \(2013\)](#) er det utfordrende å kvantifisere bærekraftighet og det er en mangel på verktøy for å vurdere det, noe som er en klar utfordring i modellen utviklet av [Pagell et al. \(2010\)](#). En generell oppfatning av hva som er høyt og lavt kan direkte påvirke plasseringen av en leverandør og ytterligere de tilpassede anskaffelsesstrategiene. Selv om det virker utydelig definert skal det sies at vi ser behovet

for den modifiserte innkjøpsporteføljemodellen presentert av [Pagell et al. \(2010\)](#). Bærekraftige anskaffelser og prosesser medfører andre strategier enn de introdusert av [Kraljic \(1983\)](#), noe som også krever nye type klassifiseringer. Selv benyttet vi klassifiseringen «strategisk volumprodukt» og vi ville hatt utfordringer med å plassere transport inn i den tradisjonelle innkjøpsporteføljemodellen til [Kraljic \(1983\)](#). Hvordan den modifiserte porteføljemodellen til [Pagell et al. \(2010\)](#) skal benyttes burde likevel komme mer tydelig frem i artikkelen. En revisjon av rammeverket kunne derfor vært nødvendig, eksempelvis med satte kriterier for hva som inngår i den tredelte bunnlinjen. Etter en har blitt enige om disse kriteriene kan det med fordel utføres en studie av flere bedrifter for å få et overblikk over hva som er normal praksis, fremfor [Pagell et al.s \(2010\)](#) resultater fra sine ti håndplukkede bedrifter. På denne måten kan en med større trygghet foreslå hvordan gjennomsnittlige bedrifter innen en industri burde praktisere bærekraftige anskaffelser.

Flere perspektiver

[Bryman \(2015\)](#) fremhever at det spesielt i casestudier kan finnes flere forklaringer på fenomenene en beskriver. I tråd med dette kan vi anbefale videre forskning å undersøke problemstillingen vår fra andre teoretiske synspunkter. For eksempel gir bakgrunnen vår oss en dyptgående forståelse av relasjoner og bedriftsnettverk. Selv om vi ikke har fokusert på denne typen perspektiv i oppgaven, kan fremtidig forskning undersøke bærekraftige anskaffelser gjennom for eksempel nettverksperspektivet. En kan da begynne med å se på artiklene til [Batonda og Perry \(2003\)](#); [Gadde, Håkansson og Huemer \(2003\)](#). Disse artiklene beskriver henholdsvis hvordan forhold utvikler seg og viktigheten av å tilrettelegge bedriftens aktiviteter i henhold til relasjonene. Forskningsspørsmål som kan være spennende å undersøke vil da være «*Hvordan utvikles forhold over tid mellom norske bedrifter?*» og «*Hvordan går norske bedrifter med stort fokus på bærekraft frem med tanke på leverandørrelasjoner?*»

I tillegg til ovennevnte forskningsområder, foreslår vi også fremtidig forskning å fokusere på hvordan ulike roller samhandler innad i bedriften. Som nevnt i [Crane et al. \(2014\)](#) og [Hahn et al.s \(2010\)](#) artikler er det komplekse bånd mellom de ulike dimensjonene i den tredelte bunnlinjen. Det er tydelig at slike komplekse bånd er tilstede også i *Bedriften*, der de ulike rollene drar ulike retninger basert på ulike krav. Å forholde seg til ulike krav er en krevende oppgave for ledere og bedrifter. [Hahn, Preuss, Pinkse og Figge \(2014\)](#) foreslår derfor å sette sammen grupper bestående av personer med ulike «kognitive rammer». Hvordan disse samhandlingene påvirker bærekraftige innkjøp vil derfor være et naturlig steg for fremtidig forskning å utrede.

Referanser

- Andersen, S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Fagbokforlaget.
- Andersson, D. & Norrman, A. (2002). Procurement of logistics services—a minutes work or a multi-year project? *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(1), 3–14.
- Ashby, A., Leat, M. & Hudson-Smith, M. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 497–516.
- Avroper. (2018). *Intervju under bedriftsbesøk (03. april)*.
- Batonda, G. & Perry, C. (2003). Approaches to relationship development processes in inter-firm networks. *European Journal of Marketing*.
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of buyer-supplier relationships. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 35.
- Bowe, F.E., Cousins, P.D., Lamming, R.C. & Faruk, A.C. (2001). Horses for courses: explaining the gap between the theory and practice of green supply. *Greener Management International*, 41–61.
- Brockhaus, S., Kersten, W. & Knemeyer, A.M. (2013). Where do we go from here? progressing sustainability implementation efforts across supply chains. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 167–182.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods*. Oxford university press.
- Brynhildsvoll, I. (2011). *Prinsipper for bedre innkjøp* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39–48.
- Carter, C.R. & Carter, J.R. (1998). Interorganizational determinants of environmental purchasing: initial evidence from the consumer products industries. *Decision Sciences*, 29(3), 659–684.
- Carter, C.R. & Dresner, M. (2001). Purchasing's role in environmental management: cross-functional development of grounded theory. *Journal of Supply Chain Management*, 37(2), 12–27.
- Carter, C.R. & Ellram, L.M. (1998). Reverse logistics: a review of the literature and framework for future investigation. *Journal of business logistics*, 19(1), 85.
- Carter, C.R., Ellram, L.M. & Ready, K.J. (1998). Environmental purchasing: Benchmarking our german counterparts. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(3), 28–38.
- Carter, C.R. & Jennings, M.M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of business Logistics*, 25(1), 145–186.

- Carter, C.R., Kale, R. & Grimm, C.M. (2000). Environmental purchasing and firm performance: an empirical investigation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 36(3), 219–228.
- Carter, C.R. & Liane Easton, P. (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International journal of physical distribution & logistics management*, 41(1), 46–62.
- Carter, C.R. & Rogers, D.S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 360–387.
- Chen, I.J., Paulraj, A. & Lado, A.A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of operations management*, 22(5), 505–523.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J. & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California management review*, 56(2), 130–153.
- De forente nasjoner. (2015). *Sustainable development goals*. Hentet fra <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- DIFI. (2017). Anskaffelsesprosessen. Hentet fra <https://www.anskaffelser.no/prosess/anskaffelsesprosessen> (Besøkt: 26. mars, 2018)
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90–100.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51.
- Europakommisjonen. (2018). *What is an SME*. Hentet fra http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en (Besøkt: 30. mars, 2018)
- Fawcett, S.E. & Magnan, G.M. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(5), 339–361.
- Forrester, J.W. (1958). Industrial dynamics: a major breakthrough for decision makers. *Harvard business review*, 36(4), 37–66.
- Forsyningskjedekoordinator. (2018). *Intervju under bedriftsbesøk (03. april)*.
- Freeman, R.E. & Reed, D.L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88–106.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *Corporate ethics and corporate governance*, 173–178.
- Gadde, L.-E., Håkansson, H. & Huemer, L. (2003). Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 357–364.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N.M. & Hultink, E.J. (2017). The circular

- economy—a new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768.
- Gelderman, C.J. & Van Weele, A.J. (2005). Purchasing portfolio models: a critique and update. *Journal of Supply Chain Management*, 41(3), 19–28.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J. & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217–229.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J. & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463–487.
- Hollos, D., Blome, C. & Foerstl, K. (2012). Does sustainable supplier co-operation affect performance? examining implications for the triple bottom line. *International Journal of Production Research*, 50(11), 2968–2986.
- Innkjøpssjef. (2018). *Intervju under bedriftsbesøk (03. april)*.
- Kao, P., Redekop, W. & Mark-Herbert, C. (2012). Sustainable supply chain management—the influence of local stakeholder expectations in china's agri-food industry. *Journal on Chain and Network Science*, 12(3), 273–289.
- King, G., Keohane, R.O. & Verba, S. (1994). *Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*. Princeton university press.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61.
- Kramer, M.R. & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62–77.
- Krause, D.R., Vachon, S. & Klassen, R.D. (2009). Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 18–25.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews* (vol. 2). London: SAGE.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvalitet- og miljøsjef. (2018). *Skypeintervju under bedriftsbesøk (03. april)*.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. & Rao, S.S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124.
- Lincoln, Y., Guba, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Logistikksjef. (2018). *Intervju under bedriftsbesøk (03. april)*.
- Meinlschmidt, J., Schleper, M.C. & Foerstl, K. (2018). Tackling the sustainability iceberg: A transaction cost economics approach to lower tier sustainability management. *International Journal of Operations & Production Management*.

- Mello, T.M.d., Eckhardt, D. & Leiras, A. (2017). Sustainable procurement portfolio management: a case study in a mining company. *Production*, 27.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. & Zacharia, Z.G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1–25.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257–272.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853–886.
- Nagel, P.J. & Cilliers, W.W. (1990). Customer satisfaction: a comprehensive approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 20(6), 2–46.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20–35.
- Nellore, R. & Söderquist, K. (2000). Portfolio approaches to procurement: Analysing the missing link to specifications. *Long Range Planning*, 33(2), 245–267.
- Omvisning. (2018). *Med intervjuobjekt 5 (03. april)*.
- Pagell, M. & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of supply chain management*, 45(2), 37–56.
- Pagell, M., Wu, Z. & Wasserman, M.E. (2010). Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing. *Journal of Supply Chain Management*, 46(1), 57–73.
- Porter, M.E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (vol. 76). Harvard Business Review Boston.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56–68.
- Porter, M.E. & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, 9(4), 97–118.
- Preuss, L. (2005). *The green multiplier: A study of environmental protection and the supply chain*. Palgrave Macmillan UK.
- Proff.no. (2018a). *Bransje: spedisjon og fortolling*. Hentet fra <https://www.proff.no/s%C3%B8k-etter-bransje/spedisjon-og-fortolling/I:2027/?q=Spedisjon%20og%20fortolling> (Besøkt: 30. april, 2018)
- Proff.no. (2018b). *Proff - nøkkeltall, regnskap og roller for norske bedrifter*. Hentet fra <https://www.Proff.no> (Besøkt: 30. april, 2018)
- Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E. & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier

- management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45–63.
- Savitz, A. & Weber, K. (2006). *The tripple bottom line*. Boston, Jossey-Bass.
- Schneider, L. & Wallenburg, C.M. (2012). Implementing sustainable sourcing—does purchasing need to change? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 243–257.
- Seuring, S. & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1699–1710.
- SISVI. (2014a). *Om sisvi*. Hentet fra <https://sisvi.no/om-sisvi/>
- SISVI. (2014b). *Work package 3*. (<https://sisvi.no/work-package-3/> [Hentet: February 2, 2018])
- Spekman, R.E., Kamauff, J.W. & Salmond, D.J. (1994). At last purchasing is becoming strategic. *Long Range Planning*, 27(2), 76–84.
- Touboulic, A. & Walker, H. (2015). Love me, love me not: A nuanced view on collaboration in sustainable supply chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21(3), 178–191.
- Van Weele, A.J. (2014). *Purchasing & supply chain management : analysis, strategy, planning and practice* (6th ed. utg.). Hampshire: Cengage Learning.
- VISMA. (2018). *Likviditet - hva er likviditet?* Hentet fra <https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/1/likviditet/>
- Walker, H., Miemczyk, J., Johnsen, T. & Spencer, R. (2012). *Sustainable procurement: Past, present and future*. Elsevier.
- Walker, H. & Preuss, L. (2008). Fostering sustainability through sourcing from small businesses: public sector perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1600–1609.
- Yin, R.K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1), 58–65.
- Yin, R.K. (2013). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications.

A Vedlegg

A.1 Intervjuguide

Det første skrivet (introduksjon til intervjuet A.1.1) er mailen som ble sendt til *Bedriften* dagen før intervjuet. Dette ble tilsendt til alle informantene for å få en briefing i oppgaven, og hvorfor de skulle bli intervjuet. Intervjuguiden som følger etter var kun tilgjengelig for oss, men inneholder forskningsspørsmålene på venstresiden, og spørsmål til intervjuobjektene på høyresiden, som nevnt i kapittel 3.3.1. Legg derimot merke til at forskningsspørsmålene er reformulert og endret på etter at datainnsamlingen tok sted. Forskningsspørsmålene til venstre i intervjuguiden stemmer dermed ikke overens med de som står oppført i kapittel 1.3.

A.1.1 Introduksjon til intervjuet

I dette skrivet ønsker vi å dekke følgende punkter:

- Formålet med oppgaven
- Nytteverdi til oppgaven
- Hvorfor det spesifikke intervjuet er nyttig for oppgaven

I vår oppgave ønsker vi å se på hvordan anskaffelsesstrategier endrer seg ved skiftende miljøkrav. I den anledning har vi vært så heldige å få kontakt med dere i *Bedriften*, en bedrift vi anser som en god mulighet til å utføre et casestudium på. Det vi ønsker å finne ut i løpet av dette bedriftsbesøket er hvordan *Bedriften* er nødt til å endre både produkter og prosesser på grunn av endrede krav fra interessenter (myndigheter, kunder, ansatte). Vi ønsker videre å se hvordan disse kravene forplanter seg oppover i forsyningskjeden til leverandører.

Intervjuet med innkjøpssjef:

- Oppgaven bygger mye på dette intervjuet
- Ulike leverandørforhold
- Mer innsikt i den typiske innkjøpsprosessen
- Utvikling av leverandører
- Hvilke strategier brukes mot leverandører av ulik og lik betydning

Intervjuet med kvalitet- og miljøsjef vil gi oss følgende:

- Informasjon om kvalitetspåvirkning til miljøkrav og reguleringer
- Personens rolle innenfor innkjøp
- Hvordan hans kvalitetssjefens stilling påvirker andre prosesser
- Mer innsikt i andre avdelinger

Intervjuet med logistikksjef ser vi på som nyttig av flere grunner:

- Hvordan logistikk betraktes i forhold til innkjøp
- Kontakten med leverandører som logistikkansvarlig
- Overordnet kunnskap om fabrikkene i Skandinavia
- Skape et helhetsbilde av *Bedriften*

Intervjuet med avroper:

- Hva skiller avrop og innkjøp i *Bedriften*
- Hvordan avroper forholder seg til leverandører
- Informasjon om hvordan volumprodukter blir kjøpt inn
- Leverandørforhold til rutine- og volumprodukter

Intervjuobjekt 1 - Innkjøpssjef

Forskningsspørsmål	Relaterte Intervjuspørsmål	
Introduksjon	1. Er det greit at vi tar opptak?	
	2. Kan du fortelle mer om rollen din i <i>bedriften</i> ?	
	3. Hvilke arbeidsoppgaver er knyttet til denne rollen?	
	4. Hvilke ansvarsområder har du?	
	5. Hvor lenge har du jobbet i <i>bedriften</i> ?	
	6. Hvilken bakgrunn har du?	
1a) Hva ligger i begrepet bærekraftige anskaffelser?	7. Hva legger du i ordet bærekraft?	
3 Hvordan forholder anskaffelsesansatte seg til leverandører?	8. Kan du gi en beskrivelse av hvordan innkjøp blir gjort?	
	9. Hvor mange leverandører har dere totalt?	
	10. Hvor mange leverandører er eksterne?	
	11. Kan du rangere dem etter viktighet?	
	12. * Har dere flere leverandører til samme produkt?	
	13. Hvilke krav settes til leverandører?	
	14. * Hvordan evalueres leverandører?	
	15. * Hvor lenge varer et typisk leverandørforhold?	
	16. Hvordan varierer krav og evalueringer med typen produkt dere kjøper inn?	
	17. Hvordan foregår mindre viktige innkjøp?	
	18. Hvilke risikoer står dere ovenfor med tanke på de ulike leverandørtypene?	
	19. Kan du gi eksempler på volumprodukter? (Stort volum, lite risiko)	
	20. * Basert på evalueringen. Har dere en plan for leverandørutvikling?	
	21. * Hva er motivasjonen deres til å drive leverandørutvikling?	
	22. Har dere eksempler på tiltak dere har gjort for å utvikle leverandører	
	23. Hvordan motiverer dere leverandører til å bli bedre?	
	24. Hvilken informasjon har dere om underleverandører?	
	25. Hvilken informasjon deler dere med ulike leverandører?	
	26. Hvordan samarbeider dere med de ulike leverandørene?	
	27. * Hvor mye vektlegges miljøaspekter ved innkjøp?	
	28. * Hvor mye vektlegges sosiale aspekter ved innkjøp?	
	29. * Hvor mye vektlegges økonomiske aspekter ved innkjøp?	
	30. Hvordan har stadig nye reguleringer påvirket leverandørforholdene	
	4 Hvordan forholder en norsk bedrift seg til skiftene miljøkrav?	31. Kan du fortelle litt mer om eksisterende reguleringer i deres industri?
		32. Er det noen miljøkrav dere jobber mot i dag?
		33. Hvordan tilpasser avdelingene deres seg til ulike reguleringer i ulike land?
		34. Hvordan forholder leverandørene deres seg til ulike reguleringer?
	5 Hvordan burde en norsk bedrift forholde seg til skiftende miljøkrav?	35. Har dere dokumenterte kostnader tilknyttet reguleringer?
		36. Har dere diskutert en proaktiv holdning mot fremtidige reguleringer?
		37. Hvilke motivasjoner har dere for å ta de bærekraftige valgene dere står over?
38. Hvilke hindringer stopper dere fra å ta mer bærekraftige valg?		
Helt til slutt	39. Utfordringer til innkjøp	
	40. Har dere noen spørsmål eller kommentarer?	

Intervjuobjekt 2 - Kvalitetssjef

Forskningsspørsmål	Relaterte Intervjuspørsmål
Introduksjon	1. * Er det greit at vi tar opptak?
	2. * Kan du fortelle mer om rollen din i <i>bedriften</i> ?
	3. Hvilke arbeidsoppgaver er knyttet til denne rollen?
	4. * Hvilke ansvarsområder har du?
	5. Hvor lenge har du jobbet i <i>bedriften</i> ?
	6. * Hvilken bakgrunn har du?
1a) Hva ligger i begrepet bærekraftige anskaffelser?	7. * Hva legger du i ordet bærekraft?
3 Hvordan forholder anskaffelsesansatte seg til leverandører?	8. * Hvordan involveres du i innkjøpsprosessen?
	9. * Hvilke krav settes til leverandører?
	10. * Hvordan evalueres leverandører?
	11. * Hvordan varierer krav og evalueringer med typen produkt dere kjøper inn?
	12. * Hvilke risikoer står dere ovenfor med tanke på de ulike leverandørtypene?
	13. * Hva er motivasjonen deres til å drive leverandørutvikling?
	14. Har dere eksempler på tiltak dere har gjort for å utvikle leverandører
	15. Hvordan motiverer dere leverandører til å bli bedre?
	16. * Hvilke informasjon har dere om underleverandører?
	17. * Hvilken informasjon deler dere med ulike leverandører?
	18. Hvordan samarbeider dere med de ulike leverandørene?
	19. Hvordan har stadig nye reguleringer påvirket leverandørforholdene
	4 Hvordan forholder en norsk bedrift seg til skiftene miljøkrav?
21. * Samarbeider dere med reguleringsinstansene?	
22. * Hvordan kommer man frem til de reguleringene man har?	
23. * Er det noen miljøkrav dere jobber mot i dag?	
24. * Hvordan tilpasser avdelingene deres seg ulike reguleringer i ulike land?	
25. * Hvordan påvirker ulike reguleringer kvaliteten på produktet?	
26. Hvordan forholder leverandørene deres seg til ulike reguleringer?	
5 Hvordan burde en norsk bedrift forholde seg til skiftende miljøkrav?	27. * Har dere dokumenterte kostnader tilknyttet reguleringer?
	28. Har dere diskutert en proaktiv holdning mot fremtidige reguleringer?
	29. * Hvilke motivasjoner har dere for å ta de bærekraftige valgene dere står over?
	30. * Hvilke hindringer stopper dere fra å ta mer bærekraftige valg?
Helt til slutt	31. Utfordringer til kvalitet?
	32. Har du noen spørsmål eller kommentarer?

Intervjuobjekt 3 - Logistikk sjef

Forskningsspørsmål	Relaterte Intervjuspørsmål
Introduksjon	1. * Er det greit at vi tar opptak? 2. * Kan du fortelle mer om rollen din i <i>bedriften</i> ? 3. Hvilke arbeidsoppgaver er knyttet til denne rollen? 4. * Hvilke ansvarsområder har du? 5. Hvor lenge har du jobbet i <i>bedriften</i> ? 6. * Hvilken bakgrunn har du?
1a) Hva ligger i begrepet bærekraftige anskaffelser?	7. * Hva legger du i ordet bærekraft?
3) Hvordan forholder anskaffelsesansatte seg til leverandører?	8. * Hvordan involveres du i innkjøpsprosessen? 9. * Kan du fortelle mer om din kontakt med leverandørene deres? 10. Hvor mange leverandører har dere? 11. * Hvilke krav settes til leverandører? 12. * Hvordan evaluerer dere leverandører? 13. Hvordan varierer krav og evalueringer med typen produkt dere kjøper inn? 14. * Hvilke risikoer står dere ovenfor med tanke på de ulike leverandørtypene? 15. * Hvilken informasjon har dere om underleverandører? 16. * Hvilken informasjon deler dere med ulike leverandører? 17. * Hvordan samarbeider dere med de ulike leverandørene? 18. * Hvordan har stadig nye reguleringer påvirket leverandørforholdene?
4) Hvordan forholder en norsk bedrift seg til skiftene miljøkrav?	19. * Kan du fortelle litt mer om eksisterende reguleringer i deres industri? 20. * Er det noen miljøkrav dere jobber mot i dag? 21. * Hvordan tilpasser avdelingene deres seg ulike reguleringer i ulike land? 22. * Hvordan forholder leverandørene deres seg til ulike reguleringer?
5) Hvordan burde en norsk bedrift forholde seg til skiftende miljøkrav?	23. * Har dere dokumenterte kostnader tilknyttet reguleringer? 24. Har dere diskutert en proaktiv holdning mot fremtidige reguleringer? 25. * Hvilke motivasjoner har dere for å ta de bærekraftige valgene dere står over? 26. * Hvilke hindringer stopper dere fra å ta mer bærekraftige valg?
Helt til slutt	27. Utfordringer til logistikk? 28. * Har dere noen spørsmål eller kommentarer?

Intervjuobjekt 4 - Avroper

Forskningsspørsmål	Relaterte Intervjuspørsmål	
Introduksjon	1. * Er det greit at vi tar opptak?	
	2. * Kan du fortelle mer om rollen din i <i>bedriften</i> ?	
	3. Hvilke arbeidsoppgaver er knyttet til denne rollen?	
	4. Hvilke ansvarsområder har du?	
	5. Hvor lenge har du jobbet i <i>bedriften</i> ?	
	6. * Hvilken bakgrunn har du?	
1a) Hva ligger i begrepet bærekraftige anskaffelser?	7. * Hva legger du i ordet bærekraft?	
3 Hvordan forholder anskaffelsesansatte seg til leverandører?	8. * Hvordan involveres du i innkjøpsprosessen?	
	9. * Kan du gi en beskrivelse av avropsprosessen?	
	10. * Hva skiller avrop fra innkjøp i <i>bedriften</i> ?	
	11. * Hvilke produkter egnes bedre for rammeavtaler?	
	12. * Hvilke produkter er mindre egnet for rammeavtaler?	
	13. * Hvor mange interne leverandører har dere?	
	14. * Kan du rangere dem etter viktighet?	
	15. Har dere flere leverandører til samme produkt?	
	16. * Hvilke krav settes til leverandører?	
	17. * Hvordan evalueres leverandører?	
	18. * Hvordan varierer krav og evalueringer med typen produkt dere kjøper inn?	
	19. Hvordan foregår mindre viktige innkjøp?	
	20. * Hvilke risikoer står dere ovenfor med tanke på de ulike leverandørtypene?	
	21. * Hvordan skiller dere mellom interne og eksterne leverandører?	
	22. Kan du gi eksempler på volumprodukter? (Stort volum, lite risiko)	
	23. Basert på evalueringen. Har dere en plan for leverandørutvikling?	
	24. * Hva er motivasjonen deres til å drive leverandørutvikling?	
	25. * Har dere eksempler på tiltak dere har gjort for å utvikle leverandører?	
	26. * Hvordan motiverer dere leverandører til å bli bedre?	
	27. * Hvilken informasjon har dere om underleverandører?	
	28. * Hvilken informasjon deler dere med ulike leverandører?	
	29. Hvordan samarbeider dere med de ulike leverandørene?	
	30. Hvor mye vektlegges miljøaspekter ved innkjøp?	
	31. Hvor mye vektlegges sosiale aspekter ved innkjøp?	
	32. Hvor mye vektlegges økonomiske aspekter ved innkjøp?	
	33. * Hvordan har stadig nye reguleringer påvirket leverandørforholdene?	
	4 Hvordan forholder en norsk bedrift seg til skiftene miljøkrav?	34. * Kan du fortelle litt mer om eksisterende reguleringer i deres industri?
		35. * Er det noen miljøkrav dere jobber mot i dag?
		36. Hvordan tilpasser avdelingene deres seg til ulike reguleringer i ulike land?
		37. Hvordan forholder leverandørene deres seg til ulike reguleringer?
	5 Hvordan burde en norsk bedrift forholde seg til skiftende miljøkrav?	38. Har dere dokumenterte kostnader tilknyttet reguleringer?
		39. Har dere diskutert en proaktiv holdning mot fremtidige reguleringer?
		40. Hvilke motivasjoner har dere for å ta de bærekraftige valgene dere står over?
41. Hvilke hindringer stopper dere fra å ta mer bærekraftige valg?		
Helt til slutt	42. Utfordringer til innkjøp/avrop?	
	43. Har dere noen spørsmål eller kommentarer?	

A.2 Leverandørregnskap

Som et steg til å analysere forsyningsrisikoen til transportleverandører vil vi foreta en regnskapsanalyse av nåværende leverandører som gir en pekepinn på hvor usikker driftsituasjonen deres er. For å kunne beregne dette tar vi utgangspunkt i bedriftens gjennomsnittlige årsresultat fra 2012 til 2016. Dette ble gjort ved hjelp av informasjon innhentet fra [Proff.no \(2018b\)](#) og formel 1.

$$\text{Gjennomsnittlig årsresultat} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \text{Årsresultat av år } i \quad (1)$$

n er antall år, det vil si 5

i er startåret, det vil si 2012

Dette årsresultatet vil bli beregnet på samtlige norske transportleverandører, og videre kommentert i analysedelen. Videre vil vi også beregne likviditetsgrad 1 som gjøres med formel 2, hentet fra [VISMA \(2018\)](#). Som nevnt i nettsiden vil likviditeten være et uttrykk for en bedrifts betalingsevne, og det er av den grunn det er tatt med i analysen.

$$\text{Likviditetsgrad 1} = \frac{\text{Omløpsmidler}}{\text{Kortsiktig gjeld}} \quad (2)$$

Tabell 7: leverandørregnskap

	Selskap A	Selskap B	Selskap C	Selskap D	Selskap E
Årsresultat gj. snitt	3 242 000	1 869 400	4 278 200	16 000	852 600
Likviditetsgrad gj. snitt	1,34	1,37	1,25	0,30	1,21
Bedriften som kunde	Nest størst	Størst	Nest størst	Liten	Liten

Fra tabell 7 kan en se transportleverandørernes gjennomsnittlig årsresultat fra 2012 til 2016, samt likviditetsgraden i samme årsperiode. I tillegg er siste linje i tabellen en indikasjon på hvor stor kunde *Bedriften* er hos den enkelte leverandør (vurdert av [Logistikksjef \(2018\)](#)). Av resultatet kan en se at selskap D kommer dårligere ut enn de andre leverandørene, og dette skyldes at de var nyoppstartet i 2012, og sto uten omløpsmidler i årene 2012 og 2013 som hadde en direkte påvirkning på den gjennomsnittlige likviditeten over de 5 årene.

