

## **Forord:**

Vi har siden august 2006 vært studenter ved Master of Science studiet ved Trondheim Økonomiske Høgskole (TØH). Denne avhandlingen markerer nå avslutningen av dette studiet, samt vår studietid. I dette studiet har vi tatt fordypning innen markedsføring, og denne avhandlingen er rettet mot fagområdet industriell markedsføring. Oppgaven er gjennomført i samarbeid med Kongsberg Seatex og Roxar, samt deres leverandører CNC Produkter og NOCA.

Arbeidet med denne oppgaven startet så smått våren 2007, og det har vært både en interessant og lærerik prosess. Vi vil benytte anledningen til å takke vår veileder, Espen Gressetvold, ved Trondheim Økonomiske Høgskole for gode råd og nyttige bidrag i forbindelse med denne avhandlingen. Vi vil også takke alle fra Kongsberg Seatex AS, Roxar ASA, CNC Produkter AS og NOCA AS som stilte opp med nyttige bidrag. Til slutt vil vi takke gutta på 2-kaffen for hyggelige avvekslinger i en ellers hektisk hverdag.

Trondheim, mai 2008

---

Lars Kindølshaug

---

Anders Andreassen

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

## Sammendrag

I dagens bedriftsmarked ser vi at relasjoner til andre bedrifter blir stadig viktigere. Bedrifter søker etter relasjoner som gjerne gir dem noe mer enn bare noen å kjøpe produkter fra eller levere de til, og det er ofte at disse relasjonene blir vedvarende over lengre tid. I denne masteravhandlingen har vi sett på hva som kjennetegner oppstartsfasen av vedvarende relasjoner i bedriftsmarkedet. Vi har tatt utgangspunkt i fire bedrifter fra Trondheim. To kjøperbedrifter; Kongsberg Seatex AS og Roxar ASA, og to leverandørbedrifter; NOCA AS og CNC Produkter AS. På bakgrunn av dette fikk vi i alt sett på tre relasjoner som har vedvart over flere år.

Vår overordnede problemstilling som ligger til grunn for denne avhandlingen er som følger:

***”Hva kjennetegner oppstarten på en vedvarende relasjon?”***

Vi har i tillegg til denne problemstillingen utarbeidet fem forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å finne ut hva som var viktig i oppstarten for at relasjonene skulle bli vedvarende. For å kunne gjøre dette har vi sett på Interaksjonsmodellen, faser i en relasjon, hvordan bedrifter går frem for å anskaffe seg relasjonspartnere, kontrakter i relasjoner og hvilke funksjoner leverandørene fyller for kundene sine. Disse teoriene har blitt brukt til å analysere vår funn fra undersøkelsen.

Vi har i denne avhandlingen brukt en kvalitativ tilnærming for å samle inn empiri. Dette innebar at vi gjennomførte intervjuer med hver enkelt bedrift. Vi gjennomførte intervjuer på begge sider av relasjonen for å få et mer helhetlig syn av hva som er viktig i en oppstartsfase. Intervjuobjektene har vært meget sentrale i innsamlingen av empirien, og det har vært personer med inngående kunnskap til de relasjoner som vi har sett på.

Ut i fra analysen av empirien har vi klart å identifisere aspekter som er viktige ved en oppstartsfase for at relasjonen skal bli vedvarende. Vi kan ut i fra disse funnene si at det er viktig for bedrifter i en oppstartsfase av relasjoner å fokusere på leveringsdyktighet, tilpasninger og ærlighet. Det må også fokuseres på å redusere usikkerheten som finnes, samtidig som de lærer sin motpart å kjenne. For å få en bedre forståelse av hva som menes med dette anbefaler vi at du leser videre på vår avhandling.

## Abstract

In today's business markets we see that relationships between companies become more and more significant. Companies prefer to seek relationships that will give them something more than just means to buy and sell products, and we often see that these relationships are maintained over some time. In this master thesis we wanted to find out what describes the development phase of continued relationships in business markets. To do this we looked at four companies in Trondheim. Of the four, two of them were buyer companies: Kongsberg Seatex AS and Roxar ASA, and two supplier companies: NOCA AS and CNC Produkter AS. By focusing on these companies we were able to study three relationships that had continued for several years.

Our main research question for this thesis is:

**“What describes the development phase of a continued relationship?”**

In addition, we came up with five supplementary research questions to help us determine what is vital in the early phases of a business relationship to make it a long-term relationship. Theories that we used to analyze our research include the Interaction approach, phases in a relationship, how companies choose their relationship partners, contracts in relationships, and what functions suppliers fill for their customers.

A qualitative approach has been used to collect the empirical data. This was done by conducting interviews with each company. We interviewed both sides of the relationships to get a more holistic view off the important aspects of the development phase. The interview subjects have been essential in the data collection process, as they are people with detailed knowledge of inter-company relations of the companies we researched.

From the analysis of the empirical data we have identified several important components of the development stage, which are vital in ensuring that a relationship be continued. From our findings we can conclude that companies should focus on meeting delivery demands, making adaptations and being honest. They should also focus on reducing the uncertainty that can exist between companies, and make an effort in getting to know their partner. To fully get a better understanding of what this means, we suggest that you continue reading this thesis.

<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING .....	2
1.3 TEORETISK GRUNNLAG .....	3
1.4 EMPIRISK FELT .....	4
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR OG DISPOSISJON .....	5
<b>DEL 1: TEORETISK GRUNNLAG .....</b>	<b>7</b>
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>8</b>
2.1 KUNDE- LEVERANDØRRELASJONER .....	9
2.2 INTERAKSJONSMODELLEN .....	9
2.2.1 <i>Interaksjonsprosessen</i> .....	10
2.2.2 <i>De involverte partene</i> .....	12
2.2.3 <i>Interaksjonsatmosfæren</i> .....	13
2.2.4 <i>Interaksjonsomgivelsene</i> .....	14
2.3 KARAKTERISTIKKER PÅ RELASJONER .....	14
2.3.1 <i>Strukturelle karakteristikk</i> .....	15
2.3.2 <i>Prosesskarakteristikk</i> .....	17
2.3.3 <i>Forventninger og læring</i> .....	18
2.3.4 <i>Kommunikasjon</i> .....	19
2.4 FASER I KJØPER – LEVERANDØR RELASJONER .....	22
2.4.1 <i>Fase 1</i> .....	23
2.4.2 <i>Fase 2</i> .....	25
2.4.3 <i>Fase 3, 4 og 5</i> .....	26
2.5 ANSKAFFELSE AV SAMARBEIDSPARTNERE .....	27
2.5.1 <i>Skape oppmerksomhet</i> .....	28
2.5.2 <i>Prospektering av nye bedriftsrelasjoner</i> .....	28
2.5.3 <i>Enkle vs. Komplekse salg</i> .....	30
2.5.4 <i>Lære hverandres krav og preferanser</i> .....	30
2.5.5 <i>Fullføre den første ordren</i> .....	31
2.6 KONTRAKTER I RELASJONER .....	32
2.7 LEVERANDØRENS FUNKSJON .....	35
<b>DEL 2: METODE OG EMPIRI .....</b>	<b>39</b>
<b>3. METODE .....</b>	<b>40</b>
3.1 VITENSKAPSTEORI .....	40
3.1.1 <i>Ontologi og epistemologi</i> .....	40
3.1.2 <i>Positivism og hermeneutikk</i> .....	41
3.1.3 <i>Vitenskapsteoretisk ståsted</i> .....	42
3.2 PROBLEMSTILLING .....	43
3.2.1 <i>Innholdet i en problemstilling</i> .....	43
3.3 METODEVALG .....	46
3.3.1 <i>Deduksjon Vs Induksjon</i> .....	46
3.3.2 <i>Kvantitativ Vs Kvalitativ</i> .....	47
3.3.4 <i>Kritikk av kvalitative studier</i> .....	48
3.3.3 <i>Casestudie</i> .....	49
3.4 DATAINNSAMLING .....	50
3.4.1 <i>Det individuelle, åpne intervjuet</i> .....	51
3.4.2 <i>Utvelgelse av respondenter</i> .....	52

3.5 VALIDITET, RELIABILITET OG GENERALISERING .....	53
3.5.1 Validitet .....	53
3.5.2 Reliabilitet .....	53
3.5.3 Generalisering .....	54
3.5.4 Kritisk vurdering av metode .....	55
<b>4. PRESENTASJON AV CASE .....</b>	<b>56</b>
4.1 KONGSBERG SEATEX AS .....	56
4.2 ROXAR ASA .....	60
4.3 LEVERANDØRENE .....	63
4.3.1 NOCA AS .....	63
4.3.2 CNC Produkter AS .....	65
4.4 RELASJONENE .....	67
4.4.1 Kongsberg Seatex – NOCA .....	67
4.4.2 Kongsberg Seatex – CNC Produkter .....	69
4.4.3 Roxar – CNC Produkter .....	70
<b>DEL 3: ANALYSE OG AVSLUTNING .....</b>	<b>73</b>
<b>5. ANALYSE .....</b>	<b>74</b>
5.1 VIKTIGE ASPEKTER OG FORVENTNING .....	74
5.2 TILPASNINGER OG INVESTERINGER I EN OPPSTARTSFASE .....	76
5.3 VALG AV RELASJONSPARTNER .....	78
5.4 KONTRAKTENES BETYDNING FOR RELASJONER .....	80
5.5 LEVERANDØRENS FUNKSJON .....	83
<b>6. KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER .....</b>	<b>85</b>
6.1 KONKLUSJON .....	85
6.2 TEORETISKE IMPLIKASJONER .....	87
6.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	88
6.4 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	89
 LITTERATURLISTE .....	 91
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE .....	96

### **Figur-/tabelliste**

FIGUR 1: BEDRIFTER OG RELASJONER .....	5
FIGUR 2: INNDELING AV AVHANDLINGEN .....	6
FIGUR 3: INTERAKSJONSMODELLEN IMP .....	10
FIGUR 4: PROPOSED RELATIONSHIPS BETWEEN COMMUNICATION STRATEGIES AND CHANNEL CONDITIONS: IMPLICATIONS FOR OUTCOME LEVELS .....	21
FIGUR 5: THE PROSPECTING FUNNEL .....	29
FIGUR 6: VERDIKJEDEN .....	37
FIGUR 7: INNHALDET I EN PROBLEMSTILLING .....	44
FIGUR 8: RELASJONER I AVHANDLINGEN .....	67
 TABELL 1: INNDELING AV TEORI .....	 8
TABELL 2: POSITIVISMEN OG HERMENAUTIKKEN .....	41
TABELL 3: INFORMASJONSKILDER .....	50

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi ser at dagens bedrifter blir stadig mer opptatt av å skape relasjoner til andre bedrifter, og mer oppmerksomme på hvordan disse relasjonene er ressurser for bedriftene. Relasjoner har særlig fått større fokus etter 1982 da Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group presenterte sin modell over interaksjonsprosessen mellom to bedrifter. Det finnes mange studier som ser på relasjoner mellom bedrifter, men det er ikke så mange studier som kun ser på de tidlige fasene i en relasjon og hva som skjer i disse fasene. Vi vil i vår avhandling fokusere på de tidlige fasene av en relasjon.

Grunnen til at vi velger å gjøre en masteravhandling innen fagområdet industriell markedsføring er at dette er et fagfelt som er meget interessant. Vi ser også som sagt at bedrifter har blitt mer opptatt av å bygge nære relasjoner med sine kunder og leverandører. Grunnen til at dette har fått stadig mer fokus er at bedriftene ser hvilke fordeler dette kan ha, og det tenkes da gjerne på at bedrifter kan redusere utgiftene som er forbundet med innkjøp men også at de sikrer seg en mer stabil kundemasse og faste leverandører, og sørger dermed for høyere inntjening på kundene og bedre priser fra leverandørene. Men det er også andre fordeler som bedrifter nå benytter seg av som de ikke var like flinke til å utnytte tidligere. Dette kan ofte være innen innovasjon av nye produkter, de ser nye bruksområder for produkter eller de kan utvikle nye produksjonsprosesser, i tillegg til en rekke andre ting.

Det har som sagt tidligere vært gjort mye forskning på relasjoner og hva som skjer i relasjoner. Det har også blitt gjort en del forskning på hvilke faser som finnes i en relasjon, men det er gjort relativt lite forskning på kun de første fasene i en relasjon og hva som skjer der, og det er dette vi har valgt å fokusere på. Det som spesielt interesserer oss i de tidlige fasene med en relasjon er hva som kreves for at det skal bli en vedvarende relasjon. Vi er blant annet interessert i å vite hvilke investeringer som kreves, hvilke tilpasninger som må til og hvilke andre aktiviteter det er som finner sted i disse fasene. Også hva bedriften ser for seg å bruke disse relasjonene til er interessant å se på.

Først i denne innledningen vil vi si litt kort om problemstillingen vår ettersom denne danner grunnlaget for vårt teoretiske og empiriske felt. Problemstillingen vil vi også komme tilbake

til i metodekapittelet senere i avhandlingen. Videre kommer vi inn på det teoretiske grunnlaget i avhandlingen der vi forteller litt om hva slags teorier vi har benyttet oss av. Vi vil også gi en kort presentasjon av vårt empiriske felt, altså de bedriftene som vi har samarbeidet med og intervjuet. Det vil også komme en mer detaljert beskrivelse av disse senere i avhandlingen. Til slutt vil vi si litt om den videre strukturen på oppgaven.

## 1.2 Problemstilling

Som vi har nevnt tidligere så er vårt mål med denne oppgaven å få en bedre forståelse av hva som skjer i en tidlig fase av relasjonen for å finne ut hva som skaper en vedvarende relasjon, og i tillegg se hva bedrifter vektlegger i en slik tidlig fase. Problemet med dette tema er at det ikke er gjort så mye forskning som ser isolert på oppstart av relasjoner tidligere. Dette gjør at det er en meget spennende problemstilling, ikke bare for oss men også for videre forskning.

Det at det ikke er gjort mye forskning på dette tidligere gjorde at vi ikke hadde mye å spinne videre fra når det gjaldt utarbeidelsen av problemstillingen. Å forta en avgrensning på et område som er såpass ukjent kan vise seg å være en utfordring ettersom det er mye som kan studeres, men samtidig måtte vi avgrense oss på grunn av at vi ikke kan klare å undersøke alt vi vil i denne avhandlingen. Det stilles en del krav til en problemstilling, og vår innfrir disse kravene. Denne kan også brukes på andre bedrifter eller bransjer enn det vi har sett på, men vi har hatt våre casebedrifter i bakhodet da vi utviklet problemstillingen. Vår overordnede problemstilling lyder da som følger:

*”Hva kjennetegner oppstarten på en vedvarende relasjon?”*

Selv om avgrensningen førte til at vi valgte bort en del emner så er fortsatt problemstillingen såpass bred at den kan ikke stå alene, det må være noe som bygger opp under den. For at den skulle bli enda mer avgrenset har vi utviklet fem forskningsspørsmål som skal hjelpe oss med å besvare problemstillingen vår. De er som følger:

1. *Hva anses som viktig i oppstartsfasen for å få en vedvarende relasjon, og hvilken betydning har forventning i denne sammenhengen?*
2. *Hvilke type tilpasninger og investeringer finner sted tidlig i en relasjon?*
3. *Hva gjør en bedrift til en attraktiv relasjonspartner, og hvordan foregår utvelgelsen?*

4. *Hvilken betydning har kontrakter for kommunikasjon, konflikter og usikkerhet mellom bedrifter i oppstartsfasen?*
5. *På hvilken måte bruker kundebedrifter sine leverandører til å fylle funksjoner i sin verdikjede?*

Ulike bedrifter vil antageligvis vektlegge ulike ting ved inngåelse av relasjoner, men vi ønsker å se om det er enkelte ting som er viktigere enn andre. Derfor vil vi i forskningsspørsmål én se på hva bedriftene mener det er viktig å ta hensyn til i en oppstartsfase, om dette er kommunikasjon, investeringer, tilpasninger eller lignende. I en relasjon vil det ofte være behov for ulike typer tilpasninger og investeringer, og i forskningsspørsmål to vil vi finne ut hvilke typer som blir gjort i en tidlig fase. I forskningsspørsmål tre ønsker vi å finne ut hva bedrifter gjør for å fremstå som en attraktiv partner overfor andre bedrifter. Kontrakter er ofte en del av en relasjon, og i forskningsspørsmål fire ønsker vi å se på hvordan kontrakter påvirker kommunikasjon og hvorvidt de øker eller reduserer konflikter og usikkerhet. I det femte og siste forskningsspørsmålet ønsker vi å se på hvilke typer funksjoner leverandørene fyller for sine kunder. I dette forskningsspørsmålet henspiller funksjoner på om leverandørene bidrar med noe annet for kundene enn det å være en produksjonsbedrift som kun leverer varer. Andre typer funksjoner kan være sammenstillingsjobber, ulik behandling av produkter, rådgivning og så videre.

### **1.3 Teoretisk grunnlag**

Problemstillingen vår danner grunnlaget for valg av teori og empiri, og dette skaper visse utfordringer for oss når det gjelder å velge ut hva vi skal ta med i oppgaven og hva vi skal velge bort. Fagfeltet industriell markedsføring er et stort område som det finnes mengder av litteratur på, og vi må da gjøre en avgrensning på hva vi vil ta med i vår avhandling, altså hvor vi vil legge vårt hovedfokus. Det er utrolig mye vi kunne valgt å ta med, men vi vil i dette avsnittet gi en kort introduksjon til hvilke teorier vi har lagt til grunnlag. Vi har valgt å fokusere på den tidlige fasen i en relasjon for å se hva bedrifter vektlegger for at en relasjon skal bli vedvarende, og dette preger selvfølgelig vårt teoretiske grunnlag.

Vårt teoretiske grunnlag er hentet fra industriell markedsføring og nettverksteori. En av grunnpilarene i dette fagfeltet er IMP Group og interaksjonsmodellen som de presenterte i 1982. Dette vil være en modell som ligger til grunn for det meste av teorien som vi



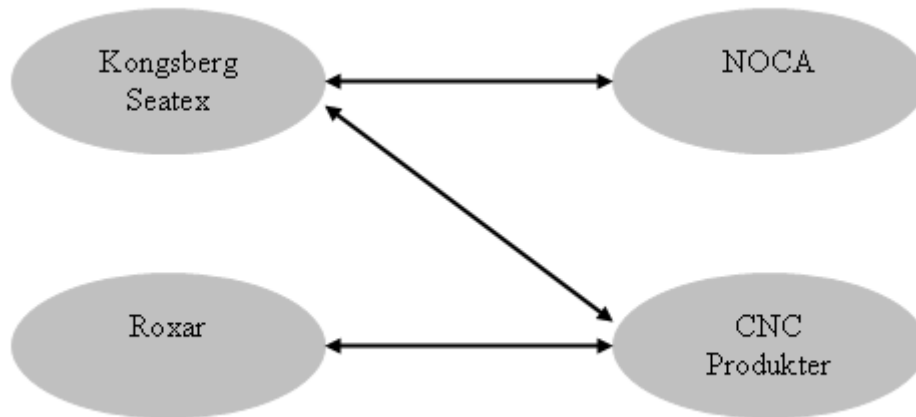
presenterer i denne oppgaven. Modellen har vært grunnlaget for mye av teorien som er skrevet etter 1982 og derfor vil den selvfølgelig være meget viktig. Modellen beskriver interaksjonen mellom to bedrifter og hva en relasjon er bygget opp av. Selv om denne modellen i utgangspunktet tar for seg en velfungerende relasjon, så tror vi at vi vil finne igjen de samme aktivitetene i en tidlig fase av en relasjon. Vi vil ikke konsentrere oss om alt, men ta for oss de punktene vi mener er de viktigste i en oppstartsfase.

Det er på ingen måte slik at industriell markedsføring startet med denne modellen, mye arbeid var gjort på dette tidligere også. En av disse artiklene kom i 1980 og er skrevet av Ford. Dette er en av de første artiklene vi leste da vi startet arbeidet med masteravhandlingen. Den tar for seg de ulike fasene som en relasjon går gjennom og hva som vil skje i de enkelte fasene. For oss så vil ikke hele artikkelen være av like stor interesse, men det er allikevel en artikkel som alle som driver med industriell markedsføring og relasjoner bør lese. Andre ting som vil bli tatt opp i vårt teorikapittel vil være investeringer, kommunikasjon og tilpasninger. Vi har også gått gjennom noen review artikler som er skrevet på området og disse har vært til meget stor hjelp i litteratur søk og for å få en oversikt over hva som er gjort av forskning på området tidligere.

## **1.4 Empirisk felt**

Vårt empiriske felt, altså de bedrifter vi har intervjuet, er Roxar og Kongsberg Seatex. Grunnen til at disse to bedriftene ble valgt er at de er veldig avhengige av å ha gode relasjoner til sine leverandører, og de har derfor bra erfaring med hva som skjer i en oppstartsfase av en relasjon og hva som gjør at det blir en relasjon som vedvarer over tid. Vi skal studere deres relasjoner mot leverandører, og skal altså fokusere på de tidlige fasene av en relasjon. Felles for begge bedriftene er at de befinner seg i offshore bransjen, og dette gjør at de stiller høye krav til sine leverandører og de er avhengige av at leverandørene hele tiden leverer i henhold til hva de forventer.

I tillegg til å ha sett på Kongsberg Seatex og Roxar som våre hovedbedrifter, har vi har også intervjuet NOCA og CNC Produkter. NOCA er en leverandør til Kongsberg Seatex mens CNC Produkter er leverandør til begge to. Vi har altså sett på tre relasjoner. I tillegg til å se på tre enkeltrelasjoner så har vi også sett på hvordan bedriftene generelt sett arbeider i forhold til oppstart av relasjoner.



Figur 1: Bedrifter og relasjoner

## 1.5 Oppgavens struktur og disposisjon

Vi har delt inn denne avhandlingen i tre forskjellige hoveddeler; teoretisk grunnlag, metode og empiri, og til slutt en analyse og avslutningsdel. Disse er igjen delt inn i forskjellige kapitler, og til sammen inneholder avhandlingen seks kapitler. Først kapittel er en kort presentasjon av vår avhandling. I denne innledningen blir det gjort en kort presentasjon av bakgrunn for valg av tema. Vi gir også en kort presentasjon av problemstilling samtidig som vi gir en kort innføring i teoretisk grunnlag og empirisk felt.

Den første delen av denne avhandlingen tar for seg det teoretiske grunnlaget. Her vil de teorier som vi har brukt bli diskutert og gjort rede for. Den andre delen tar for seg den metodiske referanserammen til avhandlingen. Vi vil her presentere vårt vitenskapsteoretiske standpunkt. Vi vil også presentere vår metodiske tilnærming til oppgaven. Vi vil fortelle om de valgene vi har gjort i forhold til datainnsamlingen, og vi kommer med en kritisk refleksjon over de valgene som er tatt. Det siste kapittelet i denne delen vil presentere vår empiri.

I den siste delen av avhandlingen vil vi først presentere vår analyse av de fem forskningsspørsmålene som vi har presentert i innledningen. I det siste kapittelet vil vi trekke en konklusjon, si litt om implikasjoner ut fra våre funn, og helt til slutt gi noen forslag til videre forskning. Under presenterer vi en figur som viser hvordan oppgaven er delt inn.



**Figur 2: Inndeling av avhandlingen**

# Del 1: Teoretisk grunnlag



## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet skal vi presentere det teoretiske fundamentet i avhandlingen. Dette er det hjelpemiddel vi har for å besvare vår problemstilling og forskningsspørsmålene vi stiller i oppgaven. Det teoretiske fundamentet skal også gi en dypere forståelse av det som vil bli tatt opp igjen i analyse og diskusjon. De teorier som vi presenterer her er valgt ut på bakgrunn av den problemstillingen vi har valgt. Denne ble presentert i innledningskapitlet og som vi husker derfra så er vårt mål å si noe om hva som kjennetegner oppstartsfasen av en vedvarende relasjon.

Først vil vi ha en liten innledende del om kunde - leverandørrelasjoner, før vi kommer inn på interaksjonsmodellen fra IMP Group (1982). Dette er den modellen som preger mye av arbeidet som har vært gjort innenfor dette fagfeltet. Vi vil også se på hvilke karakteristikk som kjennetegner en relasjon. Vi har der tatt utgangspunkt i Håkanssons og Snehota (1995), men vil også bruke Gressetvold (2004). I forbindelse med karakteristikk på relasjoner vil vi også komme inn på forventning og læring. I slutten av dette kapitlet vil vi ta for oss de forskjellige fasene som Ford mener en relasjon går igjennom, og vi vil i den forbindelse også ta for oss hvordan bedriftene anskaffer seg samarbeidspartnere. Vi vil også komme inn på kontraktens betydning for relasjonen og helt til slutt vil vi se på leverandørens funksjon for bedriften.

Denne oppstillingen av teori kan kanskje virke litt tilfeldig, men som vi ser av figuren under følger oppstillingen de fem forskningsspørsmål som vi presenterte i innledningskapitlet. Dette er altså ment slik at teorien kommer i samme rekkefølgen som forskningsspørsmålene.

Generell teori	Forsknings-spørsmål 1	Forsknings-spørsmål 2	Forsknings-spørsmål 3	Forsknings-spørsmål 4	Forsknings-spørsmål 5
2.1	2.2	2.2	2.4	2.3	2.7
2.2	2.3	2.3	2.5	2.6	

**Tabell 1: Inndeling av teori**

Som vi ser så vil noen av kapitlene overlape i forhold til hvilke forskningsspørsmål de behandler. Det kan være at andre del kapittel brukes til å besvare noen av spørsmålene, men i hovedsak er det inndelingen over som har blitt brukt.

## 2.1 Kunde- leverandørrelasjoner

Alle kunde- og leverandørfirma som handler med hverandre har en form for relasjon. Dette som en følge av at folk som arbeider i bedriftsmarkeder sjeldent handler med bedrifter de ikke kjenner til. I denne sammenheng har vi også uttrykket ”*No business is an Island*” (Håkansson og Snehota 1990) som har opphav i det faktum at en bedrift er avhengig av andre bedrifter, enten det er kunder eller leverandører. De fleste bedrifter har en policy på at de kun skal handle med ”godkjente” leverandører, hvor det har blitt gjort en viss innsats for å forstå kvaliteten og påliteligheten til det tilbudet leverandøren kan komme med (Anderson og Narus 1999). Vi kan skille relasjoner med grunnlag i hvilken grad av involvering partene har. En relasjon kan være basert på enkle transaksjoner, hvor kunde og leverandør fokuserer på leveranse i tide av basisprodukter til konkurransedyktige priser. I den andre enden av skalaen kan relasjoner være samarbeidsrelasjoner, eller partnerrelasjoner. Dette vil være relasjoner hvor partene over tid knytter sterke og omfattende sosiale, økonomiske, service og tekniske bånd. Intensjonen med denne typen relasjoner er å få ned kostnadene og/ eller å skape verdiøkning, og derav oppnå gjensidige goder. Dette er de typene relasjoner som representerer ytterpunktene, og en relasjon kan variere i aktivitet og involvering. Derfor kan relasjoner finnes i mange ulike format.

For at en relasjon mellom kunde og leverandør skal fungere er den avhengig av at begge parter har en interesse av å samarbeide. De fleste bedrifter på bedriftsmarkedet innser at for å lykkes må de ha tette relasjoner med utvalgte leverandører og kunder (Anderson og Narus 1999). Et viktig spørsmål er da hvordan relasjoner utvikler seg over tid.

## 2.2 Interaksjonsmodellen

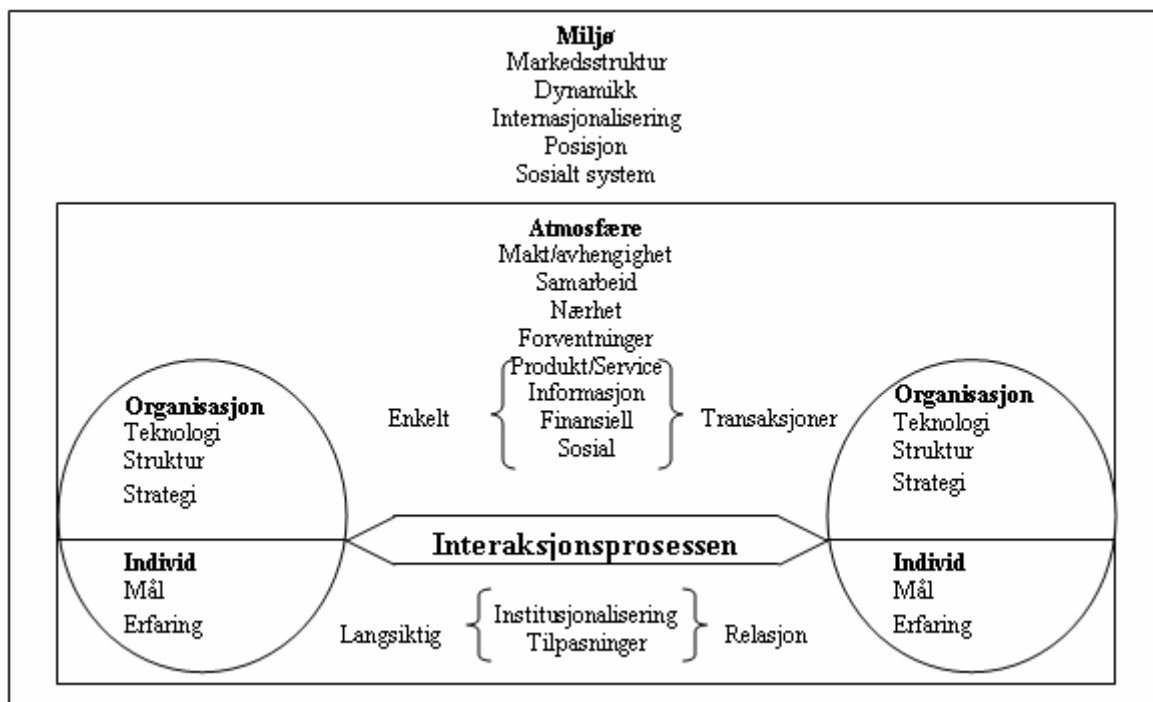
Kanskje et av de viktigste bidragene innen fagfeltet industriell markedsføring er Interaksjonsmodellen som IMP og Håkan Håkansson presenterte i 1982. Denne modellen ble laget for å beskrive hvordan markedsføring og handel mellom bedrifter foregår. Modellen bruker relasjoner i stedet for transaksjoner for å analysere hva som skjer (Brennan og Turnbull 1998).

Denne modellen (Figur 3) består av fire hoveddeler: interaksjonsprosessen, de involverte partene, atmosfæren, og omgivelsene (Håkansson ed. 1982). Grunnen til at modellen ser på

relasjoner i stedet for transaksjoner er at relasjoner mellom bedrifter ofte er langvarige, nære og komplekse (Brennan og Turnbull 1998). Vi vil nå se litt på hver av de fire hoveddelene som utgjør interaksjonsmodellen.

### 2.2.1 Interaksjonsprosessen

Som vi allerede har nevnt så vil relasjonen mellom kjøper og selger i det industrielle markedet være av langsiktig art, og det er derfor viktig at vi skiller mellom de enkelte episodene som skjer og det mer langsiktige aspektet av relasjonen (Håkansson ed. 1982).



Figur 3: Interaksjonsmodellen IMP (Håkanson ed.1982)

Når det gjelder disse enkelte episodene er det fire elementer som det fokuseres på. Disse er produkt- eller serviceutveksling, informasjonsutveksling, finansiell utveksling og sosial utveksling. Det er ofte produktet eller servicen som er kjernen i en relasjon. Hvor komplekst og hvor godt dette produktet dekker kjøperens behov vil kunne være med på å forme relasjonen. Også informasjonsutveksling er en viktig del av disse enkelte episodene som skjer i en relasjon. Informasjonsutveksling kan være utveksling av teknisk, økonomisk eller organisasjonsinformasjon. Informasjonsutvekslingen kan skje på to måter; enten gjennom personlig eller upersonlig kommunikasjon. Den upersonlige formen for kommunikasjon blir ofte brukt når det skal utveksles informasjon som er av teknisk eller kommersiell art. Hvis det er informasjon som omhandler mer "soft" informasjon, så er det mer vanlig å bruke personlig

kommunikasjon. Dette kan for eksempel være informasjon om hvordan produktet skal brukes eller hvilke avtaler som er gjort mellom bedriftene. Vi ser også at formaliteten i informasjonen som blir utvekslet påvirker relasjonen (Håkansson ed. 1982). Den finansielle delen er også en viktig del av en relasjon. Grunnen til at bedrifter inngår en relasjon vil være på grunn av at de ser at de er bedre tjent ved å inngå en relasjon heller enn å være i markedet. Hvor mye penger som utveksles mellom partene vil være en indikasjon på hvordan bedriftene ser på relasjonen i forhold til den pengemessige verdien. Det siste elementet er den sosiale utvekslingen som skjer mellom partene. Dette vil være med på å redusere usikkerheten mellom partene. Partene i en relasjon vil kanskje ha forskjellige bedriftskulturer eller forskjellige erfaringer, og den sosiale utvekslingen vil da være enda viktigere for redusere denne forskjellen (Håkansson ed. 1982). Dette er kanskje aller viktigst på det langsiktige plan ettersom mye av det som skjer i en relasjon ikke er basert på kontrakter, men heller utvikler seg over tid ved at bedriftene blir bedre kjent med hverandre. En slik sosial utveksling vil også vise at partene forplikter seg til relasjonen og det vil være med på å bygge opp tilliten dem imellom.

Som sagt så har interaksjonsprosessen også et langsiktig aspekt ved seg. Som vi har poengtert over så vil den sosiale interaksjonen mellom partene være av stor betydning hvis relasjonen skal bli langvarig. Det samme gjelder forøvrig for de andre elementene som vi har tatt opp over, men ikke i like stor grad som den sosiale biten. Det er spesielt to ting som er viktig for å skape langvarige relasjoner; rutiner og tilpasninger. Over lang tid vil det utvikle seg rutiner for hvordan ting gjøres i en relasjon, dette være seg utveksling av varer, hvordan bedriftene kommuniserer med hverandre eller andre ting som gjentar seg i relasjonen. Etter hvert vil disse rutinene skape forventninger, og til slutt vil disse forventningene bli institusjonalisert i relasjonen. Det vil altså bli slik at bedriften forventer at det samme skal gjenta seg hver gang.

Tilpasninger er også veldig viktig hvis bedriftene vil skape en langsiktig relasjon. Dette kan være tilpasninger gjort av den ene parten eller av begge partene i en relasjon, og det vanligste er da tilpasninger i forhold til hva de leverer eller tilpasninger i selve leveranseprosessen (Håkansson ed. 1982). Eksempler på tilpasninger er tilpasning av produkt, betalingsmåte, kommunikasjon, datasystemer eller sosiale relasjoner. Det vil som regel være kostnader forbundet med disse, men grunnen til at bedriftene gjør slike tilpasninger er at de skal kunne redusere sine kostnader i fremtiden, eller øke inntjeningen. Det at bedrifter gjør tilpasninger i



en relasjon viser også overfor den andre parten at de er villig til å satse på relasjonen og, dette vil også gjøre den andre parten mer involvert og villig til å satse.

### **2.2.2 De involverte partene**

Relasjonen vil også bli påvirket av de partene som er involvert. Både selve organisasjonen og de menneskene som arbeider i organisasjonen vil sørge for dette. Det blir her fokusert spesielt på fire aspekter: teknologi, organisasjon, erfaring og individer (Håkansson ed. 1982). Teknologi spiller en viktig rolle i relasjoner. Det er viktig at partene er ganske like hverandre når det gjelder teknologi. Hvis ikke er det viktig at det blir gjort tilpasninger i teknologien slik at de bruker teknologi som passer sammen i forhold til hva de vil ha ut av relasjonen. Hvis de to bedriftene er veldig ulike når det gjelder teknologi vil vi se at dette preger relasjonen på en annen måte enn hvis de har samme kompetanse og bruker samme teknologi.

En organisasjons størrelse, struktur og strategi spiller også inn på relasjonen. Størrelsen på organisasjonen vil ofte ha en sammenheng med makten de har, altså jo større organisasjon jo mer makt. Og dette vil legge grunnlaget for hvordan relasjonen utvikler seg ettersom en større bedrift som regel vil ha mer ressurser, og det vil dermed være lettere for dem å kontrollere en mindre bedrift. Bedriftens struktur vil også være med på å påvirke interaksjonsprosessen på flere måter, både gjennom sentralisering, formalisering og spesialisering. Vi kan ofte se dette gjennom hvor mange og hvilke personer fra bedriften som er involvert i relasjonen, men også i forhold til prosedyrer og kommunikasjon. Strategien til bedriften vil også påvirke relasjonen (Håkansson ed. 1982).

Når vi snakker om erfaring menes det ikke bare erfaringen som bedriften har i relasjonen, men også erfaringer som de har utenfor relasjonen. Dette kan være erfaring de har tatt med seg fra liknende relasjoner og vil sørge for at bedriften har kunnskap om hvordan de skal kunne håndtere en slik relasjon.

Individene som er involvert i en relasjon vil ha forskjellig personlighet, erfaring og motivasjon, og de vil opptre forskjellig i relasjonen. Individene er de som jobber i relasjonen og som utveksler informasjon. Dermed utvikler relasjonene og bygger de sosiale båndene som gjør relasjonen enda sterkere. Dette påvirker relasjonen i det lange løp. Vi ser også det at hvilken stilling, rolle og på hvilket nivå de befinner seg på kan påvirke relasjonen. Hvis bedriftene involverer personer som er høyere opp i systemet så er det større sjanse for at

relasjonen utvikler seg i en positiv retning ettersom den andre parten oppfatter at de virkelig er involvert i relasjonen.

### **2.2.3 Interaksjonsatmosfæren**

Ved planlegging kan atmosfæren som omgir en relasjon påvirkes (Håkansson ed. 1982). Denne atmosfæren kan beskrives gjennom fire aspekter; makt/avhengighet, samarbeid, nærhet og forventninger. Atmosfæren er et produkt av relasjonen i seg selv, og atmosfæren påvirker disse fire aspektene. Bedrifter kan ha forskjellige atmosfærer og det vil være både fordeler og ulemper med de forskjellige. Disse kan analyseres gjennom en økonomisk dimensjon og en kontrolldimensjon.

Når det gjelder den økonomiske dimensjonen vil bedriftene kunne redusere flere typer kostnader ved å ha en tett relasjon. Jo tettere en relasjon er jo mer vil den ligne på én organisasjon, altså at det er vanskeligere å skille bedriftene fra hverandre. Og en av kostnadene som blir redusert kan være transaksjonskostnader som inkluderer både kostnader i markedet og i organisasjon (Douma og Schreuder 2002). Ved at bedriftene har en tettere relasjon vil kostnadene kunne bli redusert ved at de vil ha en mer effektiv måte å håndtere distribusjon, forhandlinger og administrasjon (Håkansson ed. 1982). Produksjonskostnader kan også bli redusert ved å ha en tettere relasjon. Dette vil kunne føre til tettere samarbeid rundt det å finne optimale løsninger for produksjonsprosessen. Den økonomiske siden vil også omfatte økte inntekter ved at bedriften kan benytte seg av motpartens kompetanse, fasiliteter og andre ressurser.

Å redusere usikkerheten i en relasjon er en grunn til at bedrifter velger å ha nære relasjoner, og dette kan gjøres gjennom økt kontroll over motparten. Denne kontrollen har en sammenheng med hvordan bedriftene oppfatter makten mellom de to, altså hvem som har størst makt av dem. Det å kunne bestemme hvem som har størst makt vil være vanskelig i de tidlige fasene av en relasjon, og de enkelte episodene som skjer i starten vil være en måte for partene å vise sin makt på. Vi ser også at en bedrifts makt over den andre er relatert til den andre bedriftens avhengighet av den første. Det vil være slik at de som har minst makt vil være mer avhengige enn de som har mest makt i en relasjon. Denne avhengigheten er en av grunnene til at bedrifter ikke ønsker å ha for nære relasjoner (Håkansson ed. 1982). Vi kan altså se at bedrifter velger nære relasjoner fordi de vil redusere kostnader, øke inntekter og

øke kontrollen i relasjonen slik at de slipper usikkerhet, men de må kunne balansere dette og ikke bli for avhengig.

#### **2.2.4 Interaksjonsomgivelsene**

En interaksjon mellom to bedrifter kan ikke ses på som noe enkeltstående, det må tas hensyn til de omgivelsene som relasjonen befinner seg i også. Håkansson og IMP har identifisert fem aspekter ved omgivelsene som påvirker interaksjonsprosessen. Disse fem er markedsstruktur, dynamikk, internasjonalisering, posisjon, og det sosiale systemet (Håkansson ed. 1982).

En relasjon må ses på som en av flere relasjoner som eksisterer innen samme marked, og det vil være unaturlig å tro at vår relasjon er den eneste i det markedet vi opererer i, både på det nasjonale og det internasjonale markedet. Hvor stort markedet er vil påvirke relasjonen. Bedrifter kan faktisk oppleve at ens leverandører eller kunder også har relasjoner til ens konkurrenter, og det er ikke sikkert bedriften har så mange alternativer når de skal velge hvem de vil handle med. Det er viktig å være klar over at atmosfæren som omgir interaksjonsprosessen er veldig dynamisk, og den vil hele tiden være under forandring. Også selve relasjonen er dynamisk. Vi ser at atmosfæren som relasjonen befinner seg i hele tiden blir mer internasjonal. Det er like enkelt for bedrifter å handle med bedrifter som befinner seg utenfor landets grenser som de som befinner seg innenfor, og dette betyr at bedrifter kan se seg om etter potensielle relasjons partnere internasjonalt. Men dette fører med seg noen nye hindringer som bedrifter må ta hensyn til, som for eksempel språk og kultur. Hvilken posisjon bedriften har i produksjonskanalen vil være med på å påvirke relasjonen. Det vil være forskjell på om de er produsent eller sluttbruker og dette vil også innvirke på hvordan de behandler relasjonen til andre. Det siste aspektet ved omgivelsene er det sosiale systemet. Relasjonen må altså ses i et større perspektiv, og vi må da se på hvordan menneskene i dette systemet handler. Dette er spesielt viktig når vi ser på internasjonale relasjoner der det ofte kan oppstå misforståelser på grunn av kulturelle forskjeller (Håkansson ed. 1982).

### **2.3 Karakteristikker på relasjoner**

Det finnes en del karakteristikker på relasjoner. Noen velger å skille mellom strukturelle og prosesskarakteristikker, som Håkansson og Snehota (1995) gjør, mens andre igjen ikke har dette skillet, som Gressetvold (2004). Ford (1980) og Håkansson ed. (IMP Group) (1982) omhandler også samme tema. Felles for alle er at de tar for seg stort sett de samme

karakteristikkene uavhengig om de deler dem inn i prosess og struktur. Vi vil nå se nærmere på hva som kjennetegner en relasjon. Vi har valgt å følge Håkansson og Snehota sin inndeling fra 1995, altså vi ser på dem i forhold til om de er prosess- eller strukturkarakteristikk. Vi vil først se på de strukturelle.

### **2.3.1 Strukturelle karakteristikk**

Relasjoner er karakterisert av at de har høy kontinuitet, de er komplekse, det er høy symmetri mellom partene i relasjonen, og de er preget av at de er uformelle (Håkansson og Snehota 1995). Vi vil nå gå litt nærmere inn på hver av disse karakteristikkene og se hva som menes med disse og hvordan de påvirker relasjonen.

#### Kontinuitet

Kontinuitet vil si at en relasjon varer over lengre tid og det referer til noe som er varig. I mange av de undersøkelsene som er gjort så langt ser vi at det er en lang levetid på relasjoner, og en relasjon mellom to bedrifter kan gjerne vare i 15 år. Grunnen til at bedrifter velger å opprettholde disse relasjonene over såpass lang tid skyldes investeringer som er gjort i forhold til hverandre. Det kan også være at de senker sine transaksjonskostnader ved å ha kontinuitet i relasjonen. Det er mye som tyder på at jo eldre en relasjon er jo mer brukt blir den, og jo mer relasjonen brukes, jo sterkere vokser den seg (Håkansson og Snehota 1995). Vi må også være klar over det at en relasjon som varer over lengre tid vil forandre seg. Selv om stabilitet og forandring ofte er sett på som to motsetninger, så er de langvarige relasjonene karakterisert av både stabilitet og forandring over tid. Stabiliteten henspiller da på de to partene som er i relasjonen, og forandringen viser til at ting som produkt og produksjonsmetoder kan endre seg. Selv om vi her sier at partene må ha gjentatte transaksjoner med hverandre for at det skal være en relasjon, så vil ikke det si at en enkelttransaksjon nødvendigvis gjør at det ikke blir en relasjon. Det kan også oppstå relasjoner på bakgrunn av enkelttransaksjoner (Gressetvold 2004).

#### Kompleksitet

Det er flere dimensjoner av kompleksitet i en relasjon (Håkansson og Snehota 1995). Vi finner kompleksiteten blant annet i teknologi, kunnskap, sosiale relasjoner, administrative rutiner og kontrakter (Gressetvold 2004). Et sted der vi ser kompleksiteten i en relasjon er når vi kikker på antall personer som er involvert. Et gjennomsnittlig antall som blir brukt er fem personer, men det finnes også ekstremtilfeller der det er rapportert om opp mot 600 personer

på den ene siden som har kontakt med 200 personer på den andre siden. Med flere personer involvert fører det til at det blir flere måter å kommunisere på, samtidig som frekvensen av kontakt mellom partene vil variere. De personene som er involvert vil også ha forskjellig status i bedriften, de vil ha forskjellige arbeidsoppgaver, og forskjellig personlig bakgrunn som gjør det mer komplekst. Dette fører til at det blir en meget kompleks jobb for lederne å koordinere kontakten mellom bedriftene.

### Symmetri

Hvis vi ser på definisjonen så beskriver symmetri en likhet mellom de to partene med hensyn på for eksempel størrelse, form og posisjon (Gressetvold 2004). Dette er ulikt det vi møter i konsumentmarkedet hvor kjøperne har mindre ressurser og er mindre enn det selgerne er. I et industrielt marked kan det gjerne være den andre veien; at kjøper har mer ressurser og kan gjerne være større enn det selger er (Håkansson og Snehota 1995). Symmetri i den industrielle verden viser mer til at bedriftene passer bra til hverandre, det går ikke bare på at de er like store, har like mye penger og ressurser. Men ofte er det slik at relasjoner varer lengre jo mer like bedriftene er i forhold til de dimensjoner som vi har nevnt, og at de har en lik maktfordeling. Hvis den ene parten er større enn den andre er det ofte at partene kan ha ulikt maktforhold og relasjonen kan bli preget av dette ved at den større parten bruker sin makt til å presse den mindre parten.

### Uformell

I en bedriftsrelasjon er det ofte vanlig med kontrakter, men deres rolle er ofte svært begrenset. En relasjon vil være preget av en lav grad av formalisering (Håkansson og Snehota 1995). En relasjon vil være preget av usikkerhet, konflikter og kriser minst en gang i løpet av tiden den varer, men det vi ofte ser er at kontrakter ikke hjelper til å løse disse problemene. Bedriftene må i disse tilfellene stole mer på de uformelle båndene som er knyttet i relasjonen, som for eksempel tillit. Disse mekanismene vil være mye bedre egnet til å løse konflikter enn kontrakter.

Når vi nå har sett på de strukturelle karakteristikene ved relasjoner har vi fått et bedre innblikk av hva som skaper stabilitet i en relasjon. Men hvis vi kikker litt mer på hva som skjer inne i selve relasjonen vil vi se at det skifter litt. Det er det vi nå vil gjøre ved å se på prosesskarakteristikene ved en relasjon.

### 2.3.2 Prosesskarakteristikker

Prosesskarakteristikker er ikke så synlige for de som står på utsiden av en relasjon, men de er synlige for de som er involvert i relasjonen. Forskning på dette området har pekt ut fire prosesskarakteristikker; tilpasninger, samarbeid og konflikt, sosial interaksjon, og rutiner. Vi vil nå gå litt nærmere inn på hver og en av disse.

#### Tilpasninger

Tilpasninger kan beskrives som å gjøre noe passende for ny bruk eller ny mening (Gressetvold 2004). Det vil si at dette begrepet også omfatter modifikasjoner som blir gjort, og det er i hovedsak dette vi mener når vi snakker om tilpasninger i relasjoner. Bedrifter vil i en relasjon gjøre tilpasninger i forhold til motparten for at de skal kunne samarbeide bedre. Dette kan for eksempel være i forhold til produksjonsmetoder, datasystemer eller leveringsrutiner. Tilpasninger kan ses på som en del av det samarbeidet som er i en relasjon. Det å gjøre tilpasninger viser overfor den andre parten at bedriften føler en viss forpliktelse i relasjonen. Noen mener også det at tilpasninger er noe som må ligge til grunn for at en relasjon skal kunne oppstå.

#### Samarbeid og konflikt

Samarbeid og konflikt kan eksistere sammen i en relasjon (Håkansson og Snehota 1995). Konflikter vil det alltid være i en relasjon. Ikke alle konflikter er like store, men partene i relasjonen vil på et eller annet tidspunkt mest sannsynlig møte på en konflikt, og noen ganger kan dette være en nødvendighet for at relasjonen skal kunne utvikle seg og bli bedre. Jo mer relasjonen utvikler seg og desto bedre bedriftene samarbeider, jo lettere vil det være å løse de konflikter som vil oppstå mellom dem. En av de vanligste kilder til konflikt er selvfølgelig penger, og da ofte i forbindelse med hvordan bedriftene skal dele utgifter eller inntekter. En relasjon inngås fordi partene ser at de kan få mer ut av situasjonen ved å stå sammen heller enn å jobbe alene, og derfor vil relasjoner være mest preget av samarbeid og ikke av konflikter.

#### Sosial interaksjon

Som det ligger i ordet så skjønner vi at bedriftsrelasjoner handler om bedrifter og hva som skjer dem i mellom. Men akkurat som i personlige relasjoner blir relasjonen påvirket av de personlige båndene som er mellom menneskene som befinner seg på hver sin side (Håkansson

og Snehota 1995). Det skjer veldig ofte at personer som er involvert i relasjonen utvikler personlige bånd som ofte går utenpå det som er krevd i forhold til den oppgave de skal utføre. Det at personer knytter så sterke sosiale bånd vil også føre til at relasjonene mellom bedriftene vil bli sterkere. Bedriftsrelasjoner har en tendens til å fortsette over tid selv om bedriftssamarbeidet opphører. Disse sosiale relasjonene kan danne grunnlaget for senere formasjon av relasjoner, og kan derfor gjøre det vanskelig å fastslå starten og slutten av en bedrifts relasjon. (Havila and Wilkinson 2002).

### Rutiner

Rutiner kan forklares som en prosess der en sekvens av handlinger gjentas regelmessig, altså at det gjøres til noe vanlig (Gressetvold 2004). Vi ser at over tid så vil relasjonen bli institusjonalisert og rutiner vil oppstå i forhold til hvordan bedriftene behandler relasjonen. Rutiner blir etablert fordi det fører med seg stabilitet og det gjør relasjonen meget effektiv. Vi vil finne rutiner i alle deler av en relasjon, ikke bare når det gjelder produksjon eller levering av varer, og disse rutinene blir sett på som implisitte og eksplisitte regler for hvordan bedriftene skal oppføre seg i relasjonen (Gressetvold 2004). Det kan også sies at rutiner viser den erfaringen bedriftene har i relasjonen, og med det så skjønner vi at rutinene utvikler seg ettersom relasjonen utvikler seg over tid.

Vi har nå sett litt på de forskjellige karakteristikene som kjennetegner en relasjon, og vi har delt de opp i struktur- og prosesskarakteristikker. Vi ser at relasjoner ikke nødvendigvis er preget av stabilitet, men heller av kontinuitet. Med dette menes at bedrifter gjerne kan oppleve ustabile relasjoner hvis vi ser det med hensyn på konflikter og uenigheter. Dette kan til og med være bra for relasjonen i det lange løp, men det som virkelig sørger for å skape en sterk relasjon er gjentatt samhandling mellom partene i relasjonen, altså kontinuitet.

### **2.3.3 Forventninger og læring**

Det er mange som inkluderer forventning blant karakteristikker på relasjoner, blant annet Gressetvold (2004). Vi har valgt å ta for oss forventninger som et eget punkt og ser dette i sammenheng med læring. Med læring her tenker vi da på hva bedrifter har opplevd i tidligere relasjoner, hva de har lært av dette, og hvordan dette til slutt påvirker hvilke forventninger de tar med seg inn i oppstartsfasen av en ny relasjon.

Forventningene partene sitter med innledningsvis i en relasjon har stor betydning for formasjonen av relasjoner. Det er ikke lett å si noe om hvordan forventninger tar form, men erfaring med å håndtere relasjonsoppstarter er med på å forme forventninger. Grunnen til dette ligger i at ledere danner seg erfaring med hva de skal se etter i løpet av den innledende fasen med nye kunder/ leverandører (Bradley, Meyer og Gao 2005). Dersom en kunde har intensjoner om en relasjon så vil forventningene være større enn om det ikke er noen intensjoner om en relasjon. Ut fra dette kan en si at en kunde som kommer inn og formidler høye forventninger er mer sannsynlige til å ta del i en kunde – leverandør relasjon så sant leverandøren klarer å innfri forventningene. Dersom en part ikke klarer å innfri forventningene før en relasjon tar form, kan det føre til at den andre parten fortsetter å søke etter en annen samarbeidspartner.

Forventninger kan i stor grad være styrende for en relasjon ettersom begge parter vil holde seg i relasjonen så lenge forventningene blir innfridd (Narayandas og Rangan 2004). Hvilke mål bedriftene har kan også være med på å forme forventningene til relasjonen. Dermed kan det være nyttig å se på i hvilken grad målene til to samarbeidende bedrifter er overensstemmende. Hvorvidt bedriftene deler mål som bare kan bli innfridd gjennom samarbeid og vedlikehold av relasjonen kan bli sett som en del av forventet resultat av kjøper – leverandør relasjonen. Ser vi på gjensidige økonomiske fordeler og gjensidige mål som drivere bak relasjons etablering, så er gjensidige økonomiske fordeler den sterkeste forklaringskraften (Kallevåg og Holmen 2008). Bedriftene er ikke nødt til å dele noe annet mål enn forventningene om økonomiske fordeler fra samarbeidet.

Læring er også et sentralt tema når det kommer til relasjonsetablering (Johansson og Vahlne 2003). Kunnskap fra tidligere relasjoner har stor innflytelse på hvordan bedrifter oppfatter aktivitetene i prosessen ved etableringen av en ny kjøper - leverandør relasjon (Kamp 2005). Dette kan ha den effekten at de ulike relasjonene en bedrift har får mange av de samme karakteristikkene, som en følge av at bedriften tar med seg erfaringer fra sine tidligere relasjoner.

### **2.3.4 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er av stor betydning for interaksjonsprosessen mellom bedrifter, og vi ser også at kommunikasjon er av betydning i mange av de karakteristikkene vi presenterte i forrige del kapittel. Vi vil i denne delen presentere hvilken type kommunikasjonsstrategi som



passer i forskjellige situasjoner. En annen grunn til at vi har valgt å se på kommunikasjon er at det er et viktig tema i forbindelse med å gjøre endringer, og ved formasjon av en kjøper – leverandør relasjon (Biong og Selnes 1995). Viktige områder for kommunikasjon innledningsvis i en relasjon er i forbindelse med å skape oppmerksomhet og kommunikasjon som vedgår det å få til et godt resultat gjennom forhandlingene i de tidlige fasene (Andersen 2001).

Markedskommunikasjonens oppgave er å formidle bedriftens produkt og tjenester til kundene. Vi sier at markedskommunikasjonen er enhver form for kommunikasjon mellom kunden og bedriften (Sanders 2004a). Ut fra dette kan vi se at markedskommunikasjonen er noe av det viktigste som blir lagt vekt på innen bedrifter. Uten kommunikasjon ut til kundene vil det være vanskelig for dem å se hvilke tilbud og hva ”din” bedrift kan gjøre for dem. Markedskommunikasjonen skal gi potensielle kunder det riktige første - og helhetsinntrykket av bedriften, og kan beskrives som limet i en distribusjonskanal (Mohr og Nevin 1990). Det vil derfor være lurt å integrere alle deler av en distribusjonskanal i utviklingen av kommunikasjonen. Men hva er egentlig aspektene ved kommunikasjon, og hvordan kan vi skille kanalene fra hverandre?

Kommunikasjonen er enten såkalt massekommunikasjon eller personlig kommunikasjon (Sander 2004b). Innen massekommunikasjon sendes meldingen til mange mottakere, i motsetning til under personlig kommunikasjon hvor det ofte er en selger og en kjøper. Personlig kommunikasjon kjennetegnes også gjennom en toveis- dialog, og mottakeren har mulighet til å komme med tilbakemelding til senderen (Sander 2004b).

Setter vi sammen strategiaspektene i forhold til den kanalen vi står ovenfor, vil vi kunne oppnå det ønskede utfallet. På en annen måte kan vi si at det finnes ingen generell strategi som er passende. Strategier må utvikles i henhold til den situasjonen bedriftene er i, i deres kanal. Utfallet kan deles inn i to steg: 1) kvalitative mål som tilfredshet kan oppnås, og 2) tilfredsheten kan føre til at kvantitative mål som ytelse blir oppnådd. Det er altså kombinasjoner av kommunikasjonsaspektene som betegnes som kommunikasjonsstrategier.

Mohr og Nevin beskriver kommunikasjon som *”limet som holder en distribusjonskanal sammen”* (Mohr og Nevin 1990, s. 36). Dette som en følge av at kommunikasjon er en veldig viktig del av ledelsen av relasjonskanaler. Derfor er kommunikasjonssamarbeid svært viktig,

og dette kan ses på som en spesifikk sammensetning av intensive, relasjonsskapende kommunikasjonsaspekter (Mohr, Fisher og Nevin 1996). Herunder kommer frekvens, toveis kommunikasjon, grad av formalitet og grad av forsøk på å influere den andre parten. Ut fra disse faktorene har også koordinering, forpliktelse og tilfredshet kommet frem (Mohr, Fisher og Nevin 1996). Koordinering her betyr integrasjon av de ulike partene ved gjennomføring av en oppgave. Det kan også beskrives som synkronisering av de ulike partene og aktiviteten i en kanal. Tilfredshet blir i denne sammenhengen hvor tilfreds partene er med måten kommunikasjonskanalen blir brukt på. Forpliktelse vil her stå for de ulike partenes vilje til å engasjere seg, ha tro på organisasjonens mål og verdier, og er villige til å gjøre en innsats og ønsker å være en del av organisasjonen. Hvordan disse faktorene er bygd opp rundt kommunikasjonskanalen er viktig for hvor godt resultatet av kommunikasjonen vil bli.

Kommunikasjonssamarbeid er avhengig av utvikling av en samarbeidende holdning og prosess for å styre relasjonen. Samarbeidende kommunikasjon kan bli brukt for å vedlikeholde en relasjon og gjøre at leverandører og kunder føler seg som en del av "laget". Dersom integrasjon og kontroll derimot er lav vil kunder og leverandører føle større frihet til å handle uavhengig av relasjonen. Ved å dele mål, ha delte interesser og ha støttende funksjon overfor samarbeidsparten, kan dette føre til bedre koordinering, tilfredshet og følt forpliktelse.

Den kommunikasjonsstrategien bedriften velger å benytte mot de ulike kundene bør passe til måten kommunikasjonen blir utvekslet på. For å illustrere dette viser vi her en modell fra Mohr og Nevin (1990) som tar for seg forholdet mellom ulike kommunikasjonsstrategier og kanalforholdene, og hvordan resultatet av de ulike sammensetningene blir:

Kanal forhold	Samarbeidende	Autonom
Relasjonell struktur, Støttende klima og symmetrisk makt	Forsterket resultat A	C
Markedsstruktur, ikke støttende klima og asymmetrisk makt	B	D Forsterket resultat

**Figur 4: Proposed relationships between communication strategies and channel conditions: Implications for outcome levels (Mohr og Nevin 1990)**

Samarbeidende kommunikasjonsstrategier blir brukt der bedriften ønsker å ha en relasjonell styringsform med støttende klima og symmetri i maktforholdet. Autonome kommunikasjonsstrategier passer der hvor bedriften handler ut fra markedsprinsippet, og ikke er avhengig av noe støttende klima eller noe symmetri i maktbalansen (Mohr og Nevin 1990). I celle A og D passer kommunikasjonsstrategien med kanalforholdene. I celle A møtes behovet for kommunikasjon gjennom en samarbeidende kommunikasjonsstrategi. Dette vil føre til at partene i relasjonen får bedre koordinering, tilfredshet og forpliktelse for samarbeidet. I celle D er det ikke så store krav til høy frekvens på kommunikasjonen og variasjon i innhold, og dette blir møtt av en autonom kommunikasjonsstrategi. Her vil det være greit å bruke en autonom kommunikasjonsstrategi ettersom dette passer begge partenes mål for transaksjonen, hvor kostnadsbesparelser i form av tid og penger står sentralt. I celle B og C passer ikke kommunikasjonsstrategien til de gitte kanalforholdene.

## 2.4 Faser i kjøper – leverandør relasjoner

Det finnes mange forskjellige syn på hvordan relasjoner i industrielle markeder oppstår, og Ford presenterer i sin artikkel ”*The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets*” fra 1980 et av de synene som har preget fagfeltet mest siden artikkelen kom ut. IMP Gruppens prosjekt (1982) er det som ligger som et teoretisk fundament i denne artikkelen sammen med tanker fra ”de nye institusjonalistene” innen økonomi (Ford 1980).

Men hva er en relasjon? Selv om det de senere årene har blitt mer og mer vanlig at bedrifter inngår nære relasjoner med sine leverandører og kunder, vet vi at ikke all handel som forgår mellom to bedrifter skjer i en relasjon. En bedrift vil knytte sterkere relasjoner til en annen bedrift som er en viktig partner. Dersom bedriften er en bilprodusent vil det ikke være nødvendig å knytte nære relasjoner til bedriften som leverer binders, men det kan være både hensiktsmessig og nødvendig for en bedrift å knytte en nær relasjon med den bedriften som leverer støtdempere. Disse relasjonene blir inngått ved at partene gjør transaksjonsspesifikke investeringer (Ford 1980). Ford ser på dette som tilpasninger partene gjør til hverandre for å vise at de har forpliktet seg til hverandre. Disse tilpasningene kan være forskjellige ting, som for eksempel å tilpasse produksjonssystemer, datasystemer eller det kan være utveksling av personell.

Kompleksiteten mellom kjøpere og selgere i en slik relasjon, og de felles tilpasninger som blir gjort, gjør at det i en analyse av relasjonen må skilles mellom den overordnede relasjonen i seg selv og de individuelle episodene som relasjonen består av (Ford 1980). Det Ford mener med dette er at enhver episode som oppstår, det være seg salg, forhandlinger og så videre, oppstår i relasjonen, men de må ses på som enkelthendelser som kan påvirke relasjonen. En dårlig episode kan i verste fall velte hele relasjonen, men du kan heller ikke bare se på denne episoden og tro at du kan forstå andre sider av relasjonen. Det er viktig å se på både enkeltepisoder og den overordnede relasjonen, og forstå hvordan disse to igjen påvirker hverandre (Ford 1980).

I denne artikkelen ser Ford på fem forskjellige faser som en relasjon beveger seg gjennom i dens utvikling. Gjennom disse fasene ser Ford på variablene erfaring, usikkerhet, avstand, forpliktelse og tilpasninger. Dwyer et al. publiserte i 1987 en artikkel som også tar for seg fem faser i en relasjon. Dwyer et al. presenterer den første fasen som ”*awareness*”, og dette refererer til den ene partens oppfattelse av den andre parten som en mulig attraktiv samarbeidspartner. Ved søk etter en mulig relasjonspartner er det mest sannsynlig at bedrifter som er nærliggende geografisk, og bedrifter som reklamerer med jevne mellomrom i media skaper størst oppmerksomhet. I denne fasen er det ingen faktisk interaksjon mellom partene, men aktiviteten i bedriftene går her på å bygge opp en posisjon for å styrke attraktiviteten i forhold til en bestemt, eller en gruppe av bedrifter.

### 2.4.1 Fase 1

Den første fasen Ford presenterer kalles for ”*Pre-Relationship Stage*”. I denne fasen snakker Ford om evaluering av nye partnere for inngåelse av relasjoner. Grunnen til at en bedrift føler at de må se seg om etter en ny partner kan være på grunn av en enkelt episode som har oppstått i en relasjon, eller det kan være det at bedriften ser at på dette spesielle området vil de inngå en relasjon fordi det vil være hensiktsmessig. En siste grunn Ford nevner i sin artikkel er at behovet for en ny partner kan påtvinge seg selv. Han nevner som eksempel det som skjedde i England i 1974 (”*the three day week*”)<sup>1</sup> hvor en krise i industrien førte til at en bedrift innførte en regel om at de skulle ha minst 40 prosent utenlandske leverandører. Dwyer Schurr og Oh (1987) presenterer en tilsvarende fase som sin andre, og kaller denne for ”*exploration*”. ”*Exploration*”-fasen kan bli sett på som en søke- og prøveperiode i relasjonsutveksling. I denne fasen vil mulige utvekslingspartnere først vurdere forpliktelser,

---

<sup>1</sup> Gjaldt begrensning i strømbruk, se: [http://en.wikipedia.org/wiki/Three-Day\\_Week](http://en.wikipedia.org/wiki/Three-Day_Week)

goder, byrder og muligheter ved en relasjon. I denne fasen er det vanlig at partene tester den andre parten gjennom et prøvekjøp. Denne perioden kan være veldig kort, men den kan også innebære videre testing og evaluering. På dette tidspunktet er relasjonen sårbar som en følge av at det er gjort minimale investeringer, og det er derfor enkelt å avslutte samarbeidet. Scanzoni (1979) delte videre utforskningsfasen inn i fem nye prosesser; tiltrekning, kommunikasjon og forhandling, etablering og utøvelse av makt, utvikling av normer og dannelse av forventninger.

Tiltrekning er den prosessen som setter i gang utforskningsfasen, og er basert i kostnads- og belønningsutfallet leverandør og kjøper forventer å få ut av et samarbeid. Kommunikasjon og forhandling er definert som prosessen hvor de to partene omarbeider sin fordeling av ansvar, goder og byrder. I denne prosessen vil den oppfattede viljen til å forhandle være en viktig faktor for tiltrekningen overfor den andre parten, fordi det signaliserer at den potensielle partneren ser verdi i et mulig samarbeid (Dwyer, Schurr og Oh 1987). Hvordan forhandlingene foregår, kan få store konsekvenser for hvordan relasjonen utvikler seg. Dwyer Schurr og Oh (1987) understreker at forhandlinger alene ikke er nok for å få en vedvarende relasjon. Videre hevder de at selv om det er mulig å forhandle over vilkår som skal stå i en kontrakt, så er det lite sannsynlig at en relasjon oppstår uten toveis kommunikasjon angående ønsker, tema, input og prioriteter. Ettersom partene i en relasjon endrer seg over tid, vil en toveis kommunikasjon være essensielt for å videreutvikle relasjonen.

I en forhandlingssituasjon er det vanskelig å komme utenom temaet makt. Makt kan beskrives som en parts mulighet til å påvirke en annen part til å gjøre noe den ellers ikke ville gjort, og makt henger tett sammen med avhengighet. Dersom part 1 er svært avhengig av part 2 sine produkter eller tjenester, så vil part 2 ha stor makt over part 1. I tilfeller hvor en bedrift har få alternative leverandører av en tjeneste eller et produkt vil avhengigheten til leverandøren være stor. Vi kan dele makt inn i rettferdig og urettferdig bruk i en relasjon (Dwyer Schurr og Oh 1987). Bruk av en urettferdig maktkilde vil være å bruke makten til å yte innflytelse på den andre partens handlinger for å nå sine egne mål, mot den andre partens vilje. Derimot vil bruken av rettferdig makt innebære frivillig føyelighet og atferd for å fremme deres felles mål. Dersom part 1 prøver å tvinge eller overtale part 2 til en bestemt handling uten å kunne tilby en tilstrekkelig belønning for å gjennomføre handlingen, kan det føre til at part 2 velger å trekke seg fra samarbeidet. Avhengigheten i en forhandlingssituasjon er minimal, og det koster partene lite å trekke seg. Derimot ved bruk av en rettferdig maktkilde som part 2 finner

tilfredsstillende kan partene bevege seg fra å være to uavhengige parter, til å jobbe mot felles interesser (Dwyer, Schurr og Oh 1987). Bruken av makt kan derfor være en avgjørende faktor ved inngåelse av relasjoner.

I utforskningsfasen vil også normene for samarbeidet begynne å ta form. Normer gir retningslinjer for de innledende undersøkelser som potensielle samarbeidspartnere kan gjøre mot hverandre (Scanzoni 1979). Normer kan beskrives som forventede mønster av atferd. Ved å etablere et sett av normer for hvordan partene skal oppføre seg overfor hverandre vil partene sette en standard for hvordan fremtidig samarbeid skal foregå. Mye tyder på at bedrifter som deler felles mål lettere allokere roller mellom seg etter hva de ser som funksjonelle nødvendigheter, og normene er da lettere å sette (Dwyer, Schurr og Oh 1987). Relasjonelle forventninger angår interessekonflikter og mulighetene for enighet og problemer. Forventningene kan enten forsterke eller redusere kontraktmessig samhørighet. Tillit er en viktig faktor for å forstå forventninger til samarbeid og planlegging av en relasjonell kontrakt (Dwyer, Schurr og Oh 1987). Dette går på hvorvidt de løfter en part kommer med virker troverdig og om denne parten kommer til å fullføre sine forpliktelser i relasjonen.

I denne fasen vil det ikke være noe som knytter de to bedriftene sammen, og det vil derfor heller ikke være noen forpliktelser mellom dem. Dette gjør at evalueringen vil bli gjort på bakgrunn av tre variabler; erfaring, usikkerhet og distanse (Ford 1980). Bedriften vil måle erfaringen på bakgrunn av de relasjoner de allerede har eller har hatt, og de potensielle partnerne vil bli evaluert på bakgrunn av dette. Når de skal evaluere nye partnere må de også se på kostnader som bedriften får ved å inngå en ny relasjon. Det er her usikkerheten kommer inn i denne "før-relasjon" fasen i forbindelse med for eksempel tilpasningskostnader eller alternativkostnader. Ford sier også at distanse er noe som må tas hensyn til i denne fasen, og det er fem forskjellige distanser han fokuserer på. Disse er; sosial, kulturell, teknologisk, tids og geografisk distanse (Ford 1980).

### **2.4.2 Fase 2**

Vi kan videre se effekten av variablene erfaring, usikkerhet, distanse og forpliktelse i den neste fasen til Ford som kalles "*the early stage*", eller den tidlige fase. Dette er fasen etter at vi har evaluert alle de potensielle partnerne, og kommet i kontakt med de som er aktuelle. I denne fasen vil erfaringen de to partene har med hverandre være relativt liten siden de ikke har blitt kjent med hverandre enda. Den måten dette kan løses på er at det investeres mye tid

fra ledelsen under denne perioden slik at bedriftene kan lære hverandre å kjenne (Ford 1980). Usikkerheten i denne fasen kan reduseres gjennom de samme investeringene som bedriften gjør for å få mer erfaring. Dette på grunn av at det er vanskelig å se hva som blir potensielle fordeler eller kostnader i forbindelse med denne relasjonen, så usikkerheten vil fortsatt være der. Det vil også ha vært liten mulighet for å redusere avstanden som finnes mellom bedriftene på dette tidspunktet. Dette vil si at du har de samme typer avstander som i "før-relasjon" fasen, men de har forandret seg noe ettersom bedriftene har jobbet mer sammen og fått litt bedre kontakt.

Det vil fortsatt være en viss sosial avstand mellom bedriftene. Dette vil si at mange av avgjørelsene blir tatt på bakgrunn av ryktet til bedriftene (Ford 1980). Når det gjelder geografisk avstand mellom bedriftene så er det selvsagt utenfor begges kontroll, og ikke noe som kan gjøres noe med, så sant det ikke skal opprettes et kontor eller en avdeling slik at de to bedriftene kommer nærmere hverandre. Dersom det er intensjonen bør det tas hensyn til de kulturelle avstandene som finnes mellom to land. Hvis for eksempel den samarbeidende bedriften er lokalisert i et annet land og det skal opprettes en avdeling der for å unngå den store geografiske avstanden, så kan den kulturelle avstanden minskes ved at det ansettes personer som kjenner til kulturen i det aktuelle landet. Det vil også være en viss teknisk avstand mellom bedriftene ettersom de ikke har kunnskap om hverandres arbeids- og produksjonsmetoder. Ser vi på tidsavstanden Ford referer til i sin artikkel, så inngår bedrifter relasjoner med et langsiktig perspektiv, og det vil derfor knytte seg en viss usikkerhet til dette med tid. Når bedriften kan vente seg å motta første levering, og om det er som spesifisert og til riktig pris, er eksempler på usikkerhetsmomenter når det planlegges langt frem i tid. Det vil selvfølgelig på dette tidspunktet av relasjonen også være en del risiko, og partene vil ikke vite om den andre parten føler seg forpliktet til avtalen. Mest sannsynlig så vil ingen av partene på dette tidspunkt føle noen særlig forpliktelse til den andre.

### **2.4.3 Fase 3, 4 og 5**

I denne avhandlingen er vårt fokus på de tidlige fasene av en relasjon, og hva som skjer i disse fasene for at en relasjon skal bli vedvarende. Vi vil derfor begrense oss til kun å omtale de to første fasene i detalj og heller si litt kort om de tre siste fasene av en relasjon. Disse tre fasene er kalt utvikling, langsiktighet (*long term*) og avvikling.

I en utviklingsfase av relasjonen vil samarbeidet bli mer omfattende og partene vil oppleve at lønnsomheten vil øke. Dette vil igjen føre til at partene blir mer avhengige av hverandre. På det tidspunktet relasjonen når denne fasen har bedriftene som regel gjort de tilpasninger som kreves, eller de kan se hvilke tilpasninger trengs mellom dem. En relasjon kan ikke utvikle seg i det uendelige, og den vil til slutt nå ”toppen”.

Denne ”toppen” er den langsiktige fasen. Det er vanskelig, om ikke umulig, å fastslå når en relasjon kommer til denne fasen, og det er ikke noe som kan planlegges. Denne fasen preges av at bedriften handler med hverandre jevnlig og de er gjensidig avhengig av hverandre. I denne fasen vil de avstandene vi har snakket om i de tidligere fasene være på et minimum ettersom bedriftene har opparbeidet et såpass tett samarbeid.

Enhver relasjon vil før eller siden komme til en utviklingsfase og dette er den siste fasen Ford (1980) presenterer. Avviklingen kan av ulike grunner forekomme i en av de tidligere nevnte fasene, og det er ikke gitt at en relasjon klarer seg gjennom alle de fire første fasene.

## **2.5 Anskaffelse av samarbeidspartnere**

Forskere har kommet frem til at de fleste kjøper – leverandør relasjoner kommer som en følge av initiativ fra kjøperen (Ellis 2000). En kan derfor si at det er større sannsynlighet for at en relasjon oppstår som en følge av at en kjøper kontakter en leverandør enn motsatt. Vi må allikevel se på bedriftsmarkedet som en arena for aktive kjøpere og leverandører. Derfor er det viktig å fokusere på begge sider i en kjøper – leverandør dyade. Grunnen til at tidligere forskning kommer frem til at kjøpere oftest er initiativtakere kan ligge i det faktum at leverandører ofte er interessert i å selge mer, mens en kjøper ofte ikke er interessert i å skifte leverandør, og av den grunn er det lettere for en kjøper å ta initiativ til en relasjon. Batonda og Perry (2003) har gjennom en undersøkelse kommet frem til at ledere først oppfatter et behov, deretter evaluerer løsninger basert på tidligere kontakter og produktkarakteristikker, og tester eller ser hvor kompatibel den mulige relasjonspartneren er, og hvilke mål denne parten har for relasjonen. I følge Kallevåg og Holmen (2008) er oppfattelse av behov mest relevant for kunder, ettersom dette vil for en leverandør vil være å få kunder. Dersom et firma har et behov for å skaffe seg kunder eller et firma har oppfattet et problem, så vil firmaet evaluere mulige løsninger. Behovsoppfattelsen kan også ende opp i en intensjon om en relasjon fra en eller begge parter.



### **2.5.1 Skape oppmerksomhet**

Det å skape oppmerksomhet er en annen aktivitet som er knyttet til evalueringen av mulige transaksjonspartner. For at det overhodet skal bli noen kontakt mellom to parter må det være en grad av oppmerksomhet. Med dette menes det at den ene parten ser den andre som en attraktiv samarbeidspartner (Kallevåg og Holmen 2008). Derfor er en av de viktigste kommunikasjonsoppgavene i de tidlige fasene av en relasjon å skape oppmerksomhet for å komme i kontakt med aktuelle samarbeidspartnere. Selv om det ikke er noen økonomisk aktivitet mellom to parter, så er det imaget firmaet viser som en mulig leverandør, eller en potensiell kunde, veldig viktig. Rundt det å skape oppmerksomhet kommer viktigheten av sosiale relasjoner som fungerer som en informasjonsbærer mellom mulige handelspartnere. Derfor kan en også si at det er viktig med en strategi for kommunikasjonsmålet som holder relasjoner åpne på et personlig nivå for å ha muligheten til å samarbeide i fremtiden.

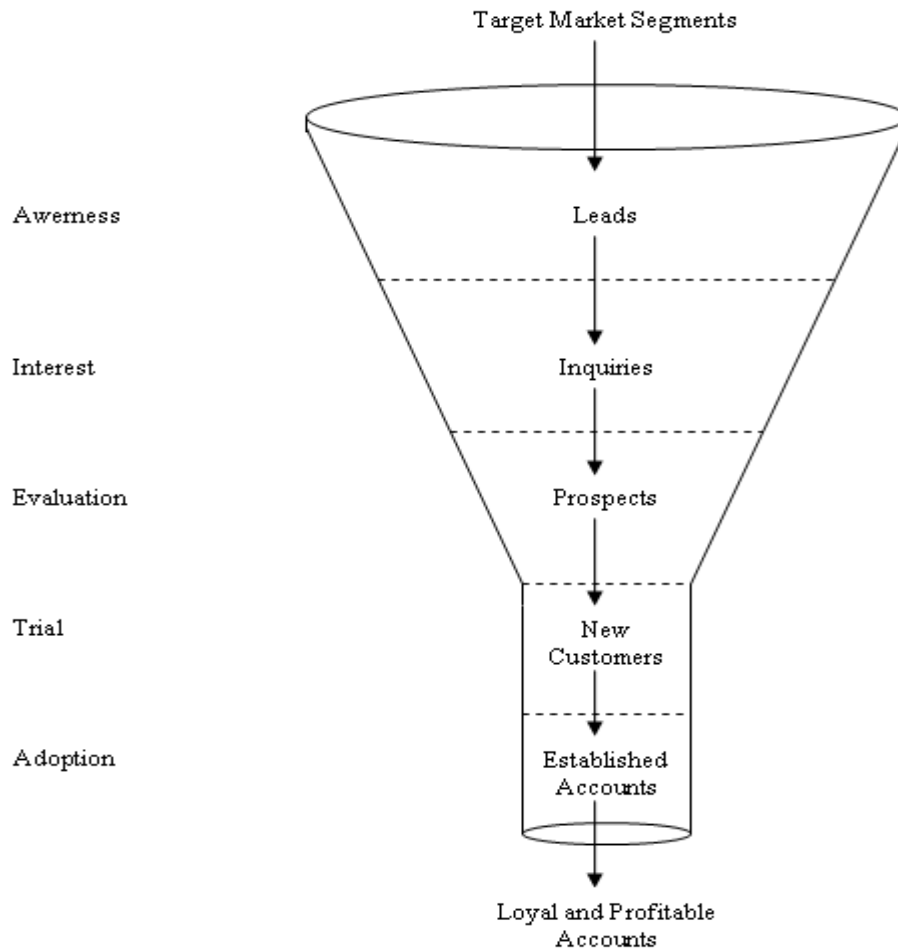
### **2.5.2 Prospektering av nye bedriftsrelasjoner**

Relasjonsutvikling starter med en utvelgelse av partner. Selv om to bedrifter har gjennomført transaksjoner tidligere, så vil det likevel være en innledende fase for en relasjonsoppstart. Det å skaffe samarbeidspartnere er en prosess hvor partene ser hvor godt kundekrav og leverandørtilbud passer sammen. Deretter kommer det innledende salget, og gjennomføringen av leveranse til den første ordren (Anderson og Narus 1999). Det vil være vanlig at en sann prosess starter med en utvelgelsesprosess hvor en har mange potensielle aktører, og etter hvert eliminerer noen som en følge av at mulighetene for å levere og dele verdier er dårlige. Ledere for bedrifter i sterk vekst ser det som et viktig punkt å bygge langtids kunde – leverandør relasjoner fremfor stadig å måtte erstatte tapte kunder (Anderson og Narus 1999).

Figur 5 er hentet fra Anderson og Narus sin bok fra 1999. Denne modellen viser hvordan leverandører velger ut sine kunder gjennom en screeningprosess for å komme frem til den som er best egnet til å samarbeide med. Som vi skrev i innledningen av denne delen vil det som oftest være kjøper som tar initiativ til en relasjon, mens vi her altså presenterer en modell som tar utgangspunkt i det motsatte. Vi velger likevel å bruke modellen i vår avhandling ettersom vi mener denne modellen enkelt kan brukes for å se det fra en kjøpers side også. Vi vil videre forklare modellen med samme utgangspunkt som Anderson og Narus, altså fra en leverandørs synspunkt.

## Communication Objectives

## Number of Potential Customers



Figur 5: The Prospecting Funnel (Anderson og Narus 1999)

Anderson og Narus skiller mellom tre ulike typer av potensielle kunder for leverandører. Den første er "leads", dette er navn på potensielle kunder som kan skaffes gjennom databaser. "Inquiries" er derimot bedriftskontakter som blir innledet av et initiativ fra kunder. Videre kommer "prospects" som er "leads" og "inquiries" som leverandøren anser for å ha betydelig salgs- og profittpotensial (Anderson og Narus 1999). Det vil si at "prospects" kommer fra en evaluering av de potensielle kundene som kommer frem gjennom databasegjennomgang og initiativ fra potensielle kunder. Ut fra disse prospektene vil det videre gjennomføres en screening som bare de beste potensielle kundene kommer gjennom. Hvor mange potensielle kunder som kommer frem i disse tre gruppene vil variere fra produkt til produkt. For enkelte produkter kan det finnes utallige potensielle kunder, mens for andre kan det dreie seg om et fåtall. Derfor er det ikke alltid nødvendig å gå inn i databaser for å finne de potensielle kundene. Dersom det er et nytt produkt må det gjerne mer grundig forarbeid til for å kartlegge

de potensielle kundene. Det kan være at det må ”skapes” kunder dersom det er et produkt som ikke har blitt brukt tidligere.

Etter at kartleggingen av de potensielle kundene er gjort kan bedriften kontakte de aktuelle bedriftene. Dette gjøres da ofte gjennom direkte kontakt eller via telefon. Dette kan være det første steget til å etablere en langvarig relasjon. Her vil det være viktig å få i stand et første møte hvor partene kan lære om hverandres krav og ønsker. Ved å gjennomføre denne type interaksjon får både kjøper og leverandør bestemt seg for om det er i firmaets interesse å handle med den aktuelle motparten.

### **2.5.3 Enkle vs. Komplekse salg**

Vi kan dele salg inn i enkle og komplekse salg (Anderson og Narus 1999). Enkle salg er varer som kunden anser for å være produkter av lav viktighetsgrad. Dette kan være varer hvor kunden forstår fullt ut hva som er egenskapene til produktet, og trenger ingen videre forklaring for å bruke det. Ved denne type kjøp er det knyttet lav risiko, og blir ofte vurdert ut fra beste pris. Disse salgene er ofte transaksjonssalg, og derfor er timing veldig viktig for salgsbedriften. Timing er viktig fordi denne typen transaksjoner ofte kommer som en følge av et uventet problem i bedriften, eller når den nåværende leverandøren slurver med en ordre. Ved komplekse salg søker kunden et tilbud av større betydning. I disse tilfellene er det ikke sikkert at kjøperen vet fullt ut hva firmaets krav er, og hvordan disse kravene best kan møtes. Derfor kreves det detaljerte beskrivelser av alternative tilbud i markedet. Ved et komplekst salg vil kjøperen gjennomføre analyser av ulike tilbud, og vil derfor bruke lengre tid på å bestemme seg for hva de skal kjøpe (Anderson og Narus 1999). Ut fra den analysen som blir gjennomført kommer salgsteamet opp med en anbefaling om kjøp basert på tilbudets tilførte verdi eller den totale kostnaden det vil påføre firmaet.

### **2.5.4 Lære hverandres krav og preferanser**

I de fleste tilfeller vil selgeren bruke en del av tiden ved det innledende møtet med et prospekt til å bli kjent med og lære om deres krav og preferanser (Anderson og Narus 1999). Ved et enkelt salg vil dette ta kort tid, og salget blir ofte gjennomført raskt. Ved et komplekst salg er det ofte sånn at verken leverandør eller kunde fullt ut kan forstå kundens behov. Etersom det ved denne typen salg er en betydelig risiko involvert og begge partene søker etter en langtidsrelasjon, så vil ikke leverandør- og kunderepresentanter ha det travelt med å fullbyrde avtalen (Anderson og Narus 1999). Som regel vil behovene og kravene til kunden bli kartlagt

gjennom gjentatte samtaler for at leverandøren skal kunne komme med et tilbud som er tilfredsstillende. Det er ikke bare behovene og kravene til kjøperbedriften som bør kartlegges, men en bør også forstå ledernes preferanser og bedriftskulturen i den aktuelle bedriften.

Videre vil det bli en vurdering hos både leverandør og kjøper om den andre parten er en ønskelig relasjonspartner. Dersom begge parter da er interessert i et samarbeid blir det neste steget en innledende ordre. I forkant av en fullverdig ordre vil det gjerne bli produsert et testprodukt. Dette gjøres for å få "godkjent leverandørstatus" (Anderson og Narus 1999). Dette er det som blir kalt for ISO sertifisering, og innebærer testing av kvalitet, eller en godkjenning av produktet.

En viktig oppgave for salgsbedriften vil være å demonstrere hvilken verdi deres produkter og tjenester kan tilføre kjøperbedriften. Det vil si at leverandøren må demonstrere på hvilke måter deres produkt kan bidra til å styrke kjøperbedriftens produkt, eller demonstrere hvordan det kan bidra til lavere kostnader og/ eller effektivisering. Dette kan ses i sammenheng med verdikjeden til bedriften, noe vi vil komme tilbake til i et senere del kapittel.

### **2.5.5 Fullføre den første ordren**

Prosessen med å skaffe seg kunder slutter ikke ved at leverandøren mottar en ordre. Leverandøren må ta veloverveide steg for å sikre at tilbudet blir levert i henhold til løftet, og at det tilfredsstiller kundens krav (Anderson og Narus 1999). Dette kan kalles for ordrefullføring. Ansvar for at en ordre blir innfridd går ofte over flere forskjellige funksjonsgrupper hos leverandøren, og det er sjeldent en person som overvåker og koordinerer ulike funksjonelle aktiviteter. Som en følge av dette er ofte ordrefullføringssystemer dårlig koordinerte og lider av kommunikasjonssvikt (Anderson og Narus 1999). Dette kan igjen føre til at ordrer blir levert ukomplett og/ eller ikke blir levert i tide. Etter at den første ordren har blitt fullført kan det igjen gjøres en vurdering på hvorvidt partene ønsker å fortsette et samarbeid. Dette vil ofte være avhengig av måten den første transaksjonen ble gjennomført på.

## **2.6 Kontrakter i relasjoner**

Wuyts og Geyskens (2005) sier at bedrifter har et strategisk valg når de skal inngå en relasjon. For det første må de velge hvor detaljerte de skal være når det gjelder kontrakter som skal skrives med den aktuelle parten. Dette kan strekke seg fra helt enkle kontrakter til kontrakter som detaljert forteller hva begge partene i relasjonen skal gjøre. For det andre må de bestemme seg for om de skal velge en partner de allerede har tilknytning til eller om de skal velge en helt ny. Bedrifter har ofte relasjoner til andre bedrifter som de velger å bygge videre på fordi de ser at dette er lønnsomt. Som vi skjønner så er det kostnader knyttet til begge disse valgene. Det å sette opp kontrakter er selvfølgelig en kostnad, men det kan også komme kostnader senere dersom disse kontraktene ikke er på plass. En mer detaljert kontrakt kan også sikre at bedriften hele tiden har oversikt over kostnadene forbundet med en relasjon, og kontrakten sikrer at det ikke oppstår uventede kostnader lengre ut i relasjonen. Det vil kanskje være en fordel for bedriftene å velge en part som de allerede kjenner ettersom dette vil spare dem for mye tid som går med til å finne aktuelle partnere, og det vil da også spare en del kostnader forbundet med det å søke etter nye relasjonsbedrifter.

Disse to valgene blir sett på som styringsformer for å hindre eller minske opportunistisk atferd fra den andre parten (Wuyts og Geyskens 2005). Det er gjort en del undersøkelser på dette området, men som Wuyts og Geyskens påpeker er det fortsatt en del gap som ikke har blitt fylt. Det første er at vi vet relativt lite om effekten dette strategiske valget har på opportunistisk atferd. Det er også usikkert hvordan disse to valgene påvirker hverandre. Noen mener at et nært og godt forhold oppveier for detaljerte og kostbare kontrakter (Dyer og Singh 1998), mens andre igjen mener at detaljerte kontrakter er komplementære til en nær relasjon. For det tredje har forskere tidligere studert disse valgene uten å ta hensyn til det større nettverket som bedriftene befinner seg i. Til slutt påpeker de at tidligere forskning har sett på disse to valgene i forhold til transaksjonskostnadsteori. I undersøkelsen som Wuyts og Geyskens har gjort, har de sett på kjøpsbedriften og hvordan denne går frem for å proaktivt forsøke å hindre opportunistisk atferd ved enten å velge detaljerte kontrakter og/eller satse på å bygge sterke relasjoner.

Wuyts og Geyskens mener at også organisasjonskulturen vil påvirke når bedriften velger nye relasjonspartnere. De mener at organisasjonskulturen er en viktig pådriver bak alt som skjer i en organisasjon. Dette påvirker også når bedriften velger om de vil bruke detaljerte kontrakter

eller om de satser på å videreutvikle de eksisterende relasjonene. De snakker da om tre elementer av betydning; minske usikkerhet, kollektive mål og makt (Wuyts og Geyskens 2005). Som vi skjønner så vil de aller fleste bedrifter søke etter å minske sin usikkerhet knyttet til leveransejeden. En måte å gjøre dette på er selvfølgelig å sette opp detaljerte kontrakter som viser nøyaktig hva den enkelte part forventes å gjøre, og hvilke sanksjoner som vil bli påført dersom kontraktens krav ikke oppfylles. Men det finnes også noen bedrifter som ikke er like fokusert på å minske risikoen, men heller søker å ha fleksibilitet i forholdet. De vil da ikke ha like detaljerte kontrakter. Wuyts og Geyskens setter frem en hypotese om at bedrifter som vil minske usikkerheten vil ha mer detaljerte kontrakter. Det å utvikle nære relasjoner vil da også være med på å minske usikkerheten i en relasjon. Artikkelforfatterne argumenterer for at i en tettere relasjon vil kommunikasjonen være såpass bra at dette vil redusere den usikkerheten som finnes, og det er da slik at bedrifter som vil minske usikkerheten vil etablere tettere relasjoner.

Det andre elementet, kollektive mål, refererer til om bedriften skal fokusere på individuelle eller kollektive mål under samhandling med relasjonspartnere. En bedrift som er fokusert på de kollektive målene vil ikke trenge en detaljert kontrakt ettersom normen er at de kollektive målene for gruppen går foran de individuelle målene (Wuyts og Geyskens 2005). Vi kan da si at en kollektiv tankegang og fokus på de felles målene vil gjøre at bedriften ikke trenger detaljerte kontrakter, og at det samtidig sørger for at bedriften er åpen for å velge nære relasjoner i stedet. Dette på grunn av at de som har fokus på kollektive mål også har fokus på samarbeid både innad i bedriften og sammen med sine relasjonspartnere for å nå denne målsetningen. Mens en bedrift som har mer fokus på individuelle mål vil foretrekke "arm-lengdes" relasjoner som vil gi dem mer fleksibilitet. Makt er også et element det må tas hensyn til. I artikkelen snakker de om "power distance". Det kan vi best oversett til maktspredning. De bedriftene som har høy spredning av makt vil være mest komfortable med detaljerte kontrakter, mens en bedrift med lav spredning vil være fokusert på å jobbe med å styrke relasjonen. Vi kan altså si at bedrifter med maktspredning vil støtte seg mer til detaljerte kontrakter, og de vil ikke være så fokusert på å ha nære relasjoner til sine samarbeidspartnere. Det å enten skrive kontrakter eller å knytte nære relasjoner skal i utgangspunktet redusere opportunisten i en relasjon, og dermed vil dette ha forskjellige konsekvenser. Vi skal nå se på hvilke konsekvenser disse to valgene har på opportuniste.

For det første vil detaljerte kontrakter føre til at opportunisten blir redusert. Dette på grunn av at en detaljert kontrakt sier veldig klart hva bedriftene kan eller skal gjøre og hva de ikke kan eller skal gjøre. Hvis en av partene skulle finne på å bryte kontrakten som er satt opp, kan motpartene bruke en domstol til å få oppfylt kravene i kontrakten. Å utarbeide en slik kontrakt er kostbart, både ved at det brukes mye tid, men også at det koster mye penger å opprette dem. Slike kontrakter kan også føre til at det oppstår en misstillit mellom partene i relasjonen ved at det blir lagt begrensninger på hva som er tillatt (Wuyts og Geyskens 2005). Dette kan igjen føre til opportuniste i forhold til situasjoner som ikke er dekket av kontrakten. Måten å hindre dette på er å belønne ”riktig” atferd slik at begge parter tjener på at kontrakten blir overholdt.

Som vi har nevnt tidligere ser vi at det har blitt mer fokus på å knytte nære relasjoner til sine samarbeidspartnere, og dette har også blitt vist gjennom litteraturen som er publisert de siste årene. Vi har sett at nære relasjoner gir stabilitet og fordeler ut over det å handle etter best pris hele tiden, og bedrifter vil derfor ikke gjøre ting som kan sette relasjonen i fare. En del forskere mener allikevel at det faktisk kan være slik at relasjoner kan bli for tette slik at bedriftene blir skadelidende. Wuyts og Geyskens (2005) mener det er for lett å se på sammenhengen mellom det å ha nære relasjoner og opportuniste som en lineær funksjon, de mener at den heller er U-formet. Det vil si at opportuniste kan forbygges hvis de langsiktige fordelene ved å fortsette relasjonen overgår de kortsiktige fordelene de får ved å opptre opportunistisk. Dersom en relasjon utvikler seg til å bli tettere, vil de forventede langsiktige fordelene øke i takt med dette. Mange studier viser at den sosiale biten ved å bygge en tettere relasjon er viktig. Det å velge en strategi med å ha en tettere relasjon fremmer denne sosialiseringprosessen og gjør at interesser og forventninger samkjøres på forhånd, og sørger for at bedriftene slipper å drive kostbar overvåking av den andre parten i etterkant. Denne sosialiseringen gjør ikke bare at kostnader blir redusert, men også at bedriften kan oppnå andre fordeler. Dette kan for eksempel være at det kan samarbeides om å utvikle nye produksjonsmåter, utvikling av nye produkter og lignende.

En del forskere mener at når du kommer forbi et visst punkt av nærhet i relasjonen vil de fordelene du har ved en tett relasjon forsvinne. De mener at det vil bli klarere at en forandring vil kunne gi fordeler som oppveier det å ”ødelegge” den nære relasjonen. En tettere relasjon vil som tidligere nevnt skape normer og regler for hvordan bedriftene skal opptre i en relasjon, men det minsker også nødvendigheten for å overvåke relasjonen. Dette vil igjen

gjøre det lettere for partene å opptre opportunistisk uten å bli lett oppdaget ettersom tilliten er såpass høy mellom partene i relasjonen. Vi kan altså si det slik at jo tettere relasjonen blir, jo mindre blir fordelene av å opprettholde relasjonen sett i forhold til den kortsiktige gevinsten ved å opptre opportunistisk (Wuyts og Geyskens 2005).

Å enten velge en strategi med kontrakter eller relasjonsbygging blir ofte sett på som to forskjellige måter å inngå samarbeid på. Dette er ikke nødvendigvis sant. Det går også an å kombinere disse to metodene ved at bedriften bruker relasjonsbygging til å fylle ut de hullene som er i kontrakten og motsatt. Det å velge strategien med å knytte tettere bånd vil føre til relasjonelle normer som kan være nyttige for å sikre seg mot de hull som kan finnes i kontrakten. En kontrakt vil være med å komplimentere relasjonen gjennom den formelle spesifiseringen av uuttalte forventninger, og hjelper til med å bygge en base for å opprette disse relasjonelle normene. Fra dette perspektivet vil disse to kombinert være en bedre måte å redusere opportunisme på enn hver av dem i isolasjon (Wuyts og Geyskens 2005). Begge disse metodene er kostbare og derfor ser vi ofte at bedrifter bare konsentrerer seg om å gjøre en ting, enten utvikle tettere relasjoner eller å inngå detaljerte kontrakter. Noen vil se på det å måtte skrive under på kontrakter som et tegn på misstillit hvis de har hatt en sterk relasjon med den andre parten tidligere. Og ettersom misstillit avler misstillit kan bedriften plutselig befinne seg i en ond sirkel som de ikke kommer ut av. Ut i fra det vi har diskutert over kan vi si at det er to forskjellige syn på det å kombinere disse to metodene. Det kan enten være at en kombinasjon av disse to er komplementære i forhold til å redusere opportunisme, eller det kan være at de er substitutter i forhold til å redusere opportunisme. Disse to står i kontrast til hverandre men de er like logiske begge to (Wuyts og Geyskens 2005).

## **2.7 Leverandørens funksjon**

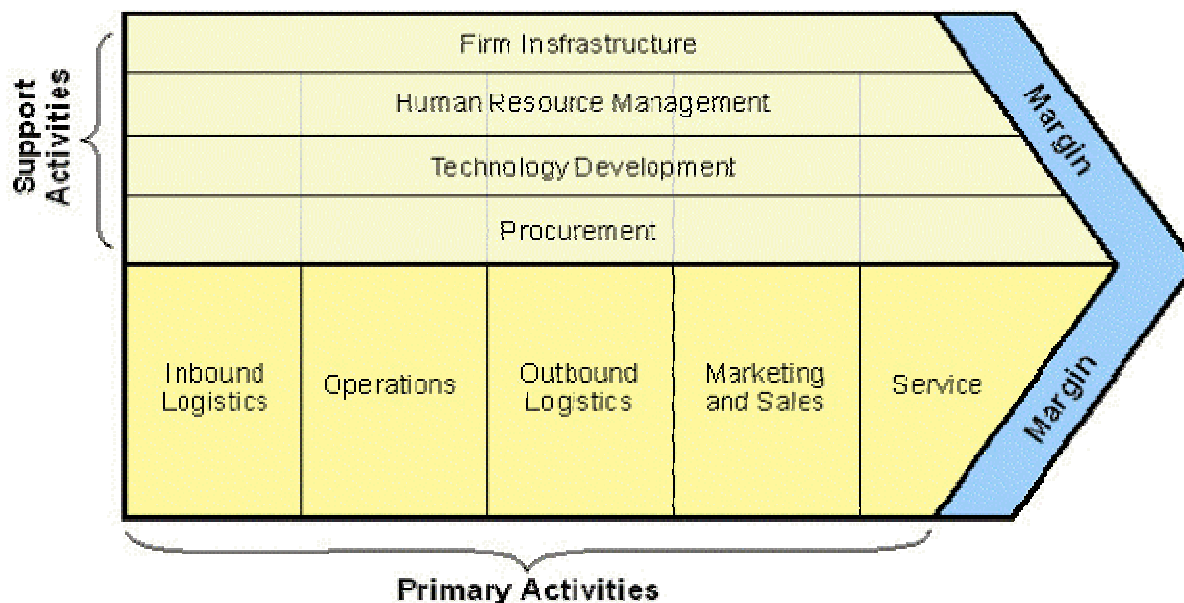
Dersom interaksjonen mellom bedriftene skal lede til et samarbeid vil det være nødvendig å koordinere aktivitetene mellom de to bedriftene (Ford et al. 2003). Innledningsvis vil dette innebære at leverandøren får en første ordre, behandler den, legger den inn i det planlagte arbeidet og fullfører med å levere varene. Kunden på den andre siden må stå for spesifiseringen av ordren, og i neste fase motta varene og sette de inn i sine egne operasjoner. Koordinering mellom kunde og leverandør innebærer kostnader for begge parter og legger begrensninger på deres mulighet til å koordinere med andre aktører.



Ved det innledende salget til en relasjonsdannelse vil det være viktig for leverandøren å vise tydelig på hvilke områder de kan bidra overfor kunden. Som nevnt tidligere må leverandøren demonstrere på hvilke måter deres produkt kan bidra til å styrke kjøperbedriftens produkt, eller demonstrere hvordan de kan bidra til lavere kostnader og/eller effektivisering. Dette vil med andre ord si hvilke funksjoner leverandøren kan fylle hos sin kunde. En leverandør kan bidra i det som Porter i sin verdikjede kaller for støtteaktiviteter eller primæraktiviteter overfor kunden. I støtteaktivitetene vil en leverandør kunne bidra på områdene teknologi, utvikling og rådgivning. Det vil si at leverandøren fyller en innovativ funksjon for kunden. I primæraktivitetene kan en leverandør bidra på flere av områdene, men det vil i størst grad bidras med logistiske funksjoner. Eksempler på områder hvor leverandører kan bidra her er produksjon av enkeltdeler, sammenstilling av produktdele eller ulike typer behandling av produkter. Andre områder hvor leverandører kan bidra er for eksempel rådgivning, design og markedsføring.

I forbindelse med hvilken funksjon leverandørene fyller for sine kunder ønsker vi å koble dette opp mot Porters verdikjede. Verdikjeden deler opp bedriften i ulike deler som bidrar til å skape verdi, og vi ser her at leverandørene bidrar med å fylle forskjellige funksjoner for sine kunder. I denne sammenheng ser vi at bedrifter som arbeider sammen i en relasjon vil bli en del av hverandres verdikjede. Grunnen til at vi har valgt å ta med verdikjeden i denne oppgaven er at vi vil se om bedrifter er bevisste på hvordan de kan bruke sine leverandører til økt verdiskapning i sin egen bedrift, og hvorvidt dette er noe de er bevisst på i oppstarten av en relasjon.

Porter mente at et konkurransefortrinn stammet fra mange mindre deler av bedriften som ikke var synlig for det blotte øyet (Christopher 2005). Han presenterte da verdikjeden som vi ser i figur 6. Dette er en modell som deler opp bedriften i strategisk relevante aktiviteter for å forstå hvordan bedriften fungerer og hvilket potensial den har. En bedrift skaffer seg et konkurransefortrinn ved å utføre disse strategiske aktivitetene billigere eller bedre enn konkurrentene.



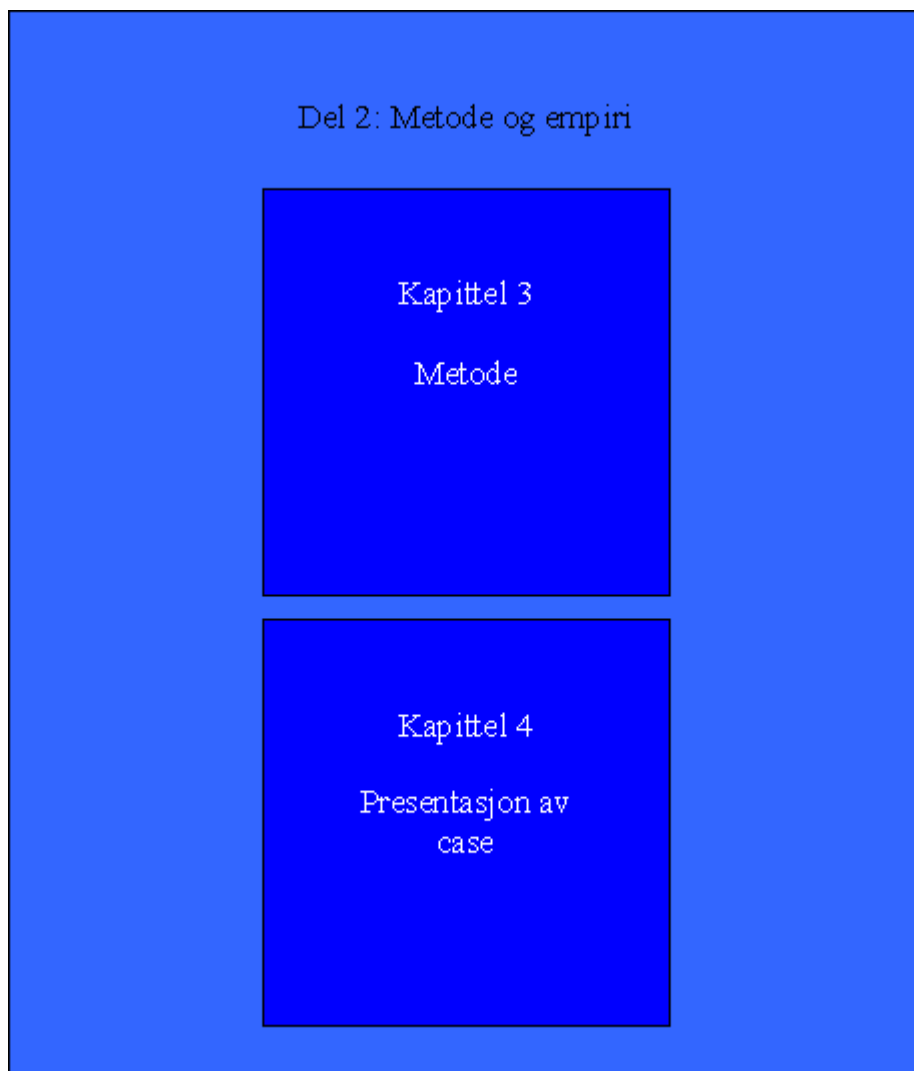
Figur 6: Verdikjeden (Christopher 2005)

Disse verdikjedeaktivitetene kan kategoriseres inn i to typer; primæraktivitetene og støtteaktivitetene. Dette er aktiviteter som går på tvers av bedriften, og bedrifter skaffer seg konkurransefortrinn ut fra hvordan disse aktivitetene er organisert og utført i verdikjeden. I Porters verdikjede er det slik at bedriftene skal se på hver aktivitet i verdikjeden og se om de har et konkurransefortrinn eller ikke. Hvis de ikke har det er argumentet at de kanskje bør vurdere å sette ut dette (outsourcing) til en ekstern aktør i markedet som kan bidra til enten et kostnads- eller verdifortrinn. En bedrift kan altså få et kostnadsfortrinn ved at de som utfører oppgaven for deg kan gjøre det billigere enn du kan selv, eller et verdifortrinn ved at de kan utføre jobben bedre enn du kan selv, altså mer effektivt. Dette synet har blitt bredt akseptert og kan ses i mange bedrifter. Som en effekt av outsourcing ser vi at verdikjeden strekker seg lengre ut enn bare bedriften, og det kan sies at verdi ikke bare er skapt av bedriften men av nettverket som omgir den. Vi kan dermed si at leverandørkjeden blir verdikjeden. Med dette mener vi at før så bedrifter verdikjeden for bare å være sin egen bedrift, men at de nå må se verdikjeden som en større enhet der de også inkluderer sine leverandører og kunder.

Dersom bedrifter velger å outsource deler av sine aktiviteter så er relasjoner en god måte å håndtere dette på. Gjennom relasjonene kan bedriftene få fylt viktige funksjoner, både i primær- og støtteaktivitetene. Ved å involvere leverandører i andre funksjoner av bedriften enn ren produksjon kan en utnytte deres kompetanse til å skape verdiøkning for bedriften og dermed sikre seg et konkurransefortrinn i forhold til sine konkurrenter. Bedriften kan typisk

benytte seg av sine leverandører når det gjelder design, rådgivning, teknisk utvikling og så videre. Disse aktivitetene kan bli inkludert på et tidlig tidspunkt av relasjonen, eller det er noe som kan komme på et senere tidspunkt.

## Del 2: Metode og empiri



### 3. Metode

Dette kapittelet tar for seg de metodiske valg som vi har gjort i forhold til avhandlingen. Vi vil ta vårt vitenskapsteoretiske standpunkt, si litt om de to forskjellige metodene å samle inn data på og samtidig begrunne vårt valg av metode. Vi vil også ta for oss vår problemstilling som vi presenterte i innledningen og fortelle om den praktiske gjennomføringen. Vi vil til slutt i dette kapittelet komme med noe kritiske betraktninger i forhold til arbeidet vi har gjort og metoden vi har valgt.

Som Jacobsen (2005) skriver så handler metode om hvordan en samler inn empiri om virkeligheten, og metode blir da et hjelpemiddel i forhold til hvordan vi fremstiller denne. Det er store diskusjoner om hvordan vi best kan samle inn data for å kunne fremstille den best mulig, og dette vil vi komme inn på i metodekapittelet. Som vi også kommer tilbake til senere så er målet med en undersøkelse å komme opp med ny kunnskap. Selv om alle undersøkelser har dette som mål, er det litt forskjellig kunnskap de har som mål å komme frem til. Enten blir denne kunnskapen brukt til å forklare noe, eller den blir brukt til å beskrive noe. Vi kommer tilbake til forskjellen på disse to senere i dette kapittelet.

Vi vil først i dette kapittelet ta for oss vitenskapsteorien ettersom den legger grunnlaget for de metodevalg vi har tatt. Her kommer vi inn på de to hovedretningene, positivisme og hermenautikk, ettersom disse har stor betydning for videre valg av hvilken metode vi bruker for å samle inn vår empiri.

#### 3.1 Vitenskapsteori

Vitenskapsteori er det vi kan kalle for teori om teoriene, og det sier noe om hva forskning er (Nyeng 2004). Det er på bakgrunn av vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt at vi velger forskningsdesign for vår avhandling, og i denne avhandlingen har vi valgt casestudie som datainnsamlingsmetode. Vi vil videre i dette kapittelet begrunne vårt valg, og det vil da være naturlig å starte med å forklare ontologi og epistemologi.

##### 3.1.1 Ontologi og epistemologi

Ontologi blir av Ryen (2002:23) beskrevet som ”*virkelighetens grunnleggende og dypeste natur, altså et sett av antakelser om verden*”. Ontologien legger videre premisser for et

kunnskapssyn, altså for en epistemologi. Dette er læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse. Epistemologi sier noe om hvilken kunnskap som er mulig og relevant (Nyeng 2004;209). Vi kan dermed si at epistemologien er læren om hvordan vi skal tilegne oss kunnskap. Vi kan videre dele opp ontologi og epistemologi i to; positivistisk og hermeneutisk tilnærming.

### 3.1.2 Positivism og hermeneutikk

Nyeng presenterer i sin bok en modell som viser de vesentlige vitenskapsteoretiske forskjellene mellom positivismen og hermeneutikken:

	<b>Positivistisk</b>	<b>Hermeneutisk</b>
<b>Virkelighetssyn</b>	Objektiv/Håndgripelig/Èn	Sosialt konstruert
<b>Menneskesyn</b>	Behavioristisk/Kognitivistisk	Meningsbærer
<b>Forskningsmål</b>	Lovmessig forklaring Prediksjon	Forståelse
<b>Kunnskap</b>	Kumulativ/Ikke tidsbundet	Kontekstavhengig/Foreløpig
<b>Syn på kausalitet</b>	Virkelig(e) årsak(er)	Mange formende hendelser
<b>Forsknings situasjon</b>	Objektivitet: Skille mellom forsker og objekt	Interaktivitet: Forsker som en del av det som skal studeres

Tabell 2: Positivismen og hermeneutikken (Nyeng 2004)

Dette er de to hovedtradisjonene i menneskevitenskapelig forskning, og som vi ser så er det store forskjeller mellom dem. De nærmer seg den sosiale virkelighet på to helt forskjellige måter (Nyeng 2004). Vi kan si at dette er forholdet mellom naturvitenskap på den ene siden og samfunnsvitenskap på den andre siden, der positivismen tilhører naturvitenskapen og hermeneutikken tilhører samfunnsvitenskapen.

Hvis vi ser på positivismen først så er denne kjennetegnet ved at den har en stor tro på lovmessigheter, og at det er mulig å komme frem til en absolutt sannhet. Den har et virkelighetssyn som er objektivt, det finnes bare en riktig løsning på et spørsmål. Menneskesynet i positivismen er behavioristisk, det vil si at positivismen tror mennesker reagerer likt i samme situasjon, eller med samme påvirkning, hver gang. Vi ser også at positivismens forskningsmål er å finne en lovmessig forklaring eller prediksjon av hva som kommer til å skje. Kunnskapen som tilegnes er ikke bundet til den tid eller situasjon som undersøkes, det er noe som er gyldig utover dette. Det vil si at hvis du undersøker det samme

igjen senere vil du få akkurat de samme resultatene. Positivismens syn på kausalitet er at det er virkelige årsaker som gjør at de kommer frem til de resultatene de gjør, det finnes ingen ytre påvirkning. Forskningssituasjonen er preget av objektivitet, som vil si at resultatene ikke vil bli påvirket av forskeren. Positivismen forutsetter også at mennesker har full informasjon om alle alternativer før de handler, altså full rasjonalitet. Ut fra dette ser vi at positivismen er nært knyttet opp til naturvitenskapen og den forskning som blir gjort der. Denne typen forskning vil være preget av tall og at det finnes en virkelig sannhet, som for eksempel hvordan et atom deler seg. Hvis du forsker på dette igjen vil du få akkurat de samme resultatene som tidligere, det vil finnes en forklaring på det, kunnskapen er ikke tidsbundet, og resultatene eller objektet vil ikke bli påvirket av forskeren.

Hermenautikken er motsatt av positivismen. Den mener at alt er en sosial konstruert virkelighet, det finnes ingen lovmessigheter eller absolutte svar, men det du kommer frem til er påvirket av den konteksten du befinner deg i. Hermenautikken ser på mennesket som en meningsbærer og målet med selve forskningen er ikke å finne en lovmessig forklaring på det som skjer, men heller en forståelse av hvorfor nettopp dette skjer i akkurat denne settingen. Hermenautikken mener at kunnskapen som tilegnes gjennom forskningen er kontekstavhengig og foreløpig. Det vil si at kunnskapen gjelder kun for den konteksten som det blir forsket på og ikke noe annet. Du kan ikke ta resultatene og gjøre de gjeldene for alle andre situasjoner som er lignende, fordi resultatene vil bli forskjellige i en annen kontekst. Det at kunnskapen er foreløpig vil si at den vil forandre seg over tid, og det vil aldri være det samme dersom du gjennomfører den samme undersøkelsen på to forskjellige tidspunkt. Hermenautikkens syn på kausalitet er at det er mangeformede hendelser som skaper den, og det finnes ikke noe endelig svar på hvorfor ting blir som de blir. Når det gjelder forskningssituasjon så mener hermenautikken at det er en interaktivitet mellom forsker og det som det forskes på. Forskeren inngår i det som det forskes på og resultatene vil bli påvirket av forskeren.

Vi har nå forklart litt om de to hovedtilnærmingene, positivisme og hermenautikk, der altså positivismen hører til naturvitenskapen og hermenautikken hører til samfunnsvitenskapen. Vi vil nå ta for oss hvilket vitenskapsteoretisk ståsted vi har valgt i denne avhandlingen.

### **3.1.3 Vitenskapsteoretisk ståsted**

Vårt formål med denne oppgaven er ikke å komme frem til noe endelig svar på hva som skjer i oppstartsfasen til en relasjon som gjør at det blir en vedvarende relasjon. Vi vil heller forstå

hvordan disse bedriftene har gått frem i oppstarten av en relasjon, og hvilken betydning dette har hatt for at den har blitt vedvarende. Vi ser da helt klart at dette vil være en samfunnsvitenskapelig studie, og den faller inn under den hermeneutiske retningen. Ettersom vi skal skaffe oss en forståelse av bedrifters tidlige faser i en relasjon og hvordan dette påvirker relasjonen videre, har vi bestemt oss for å gjennomføre en casestudie der vi ser på hvordan bedrifter bygger relasjoner og hva oppstartsfasen hadde å si for videre utvikling av relasjonen. Vi vil nå si litt mer om vår problemstilling før vi går videre til å diskutere de forskjellige metodene og begrunne våre valg.

## **3.2 Problemstilling**

Ved valg av en problemstilling skjer det en avgrensning ved at vi bestemmer hva vi vil fokusere på. Ved hjelp av denne avgrensningen prøver vi å si noe om hva vi ikke studerer og hvorfor dette ikke inngår i vår studie. Vår problemstilling lyder som følger:

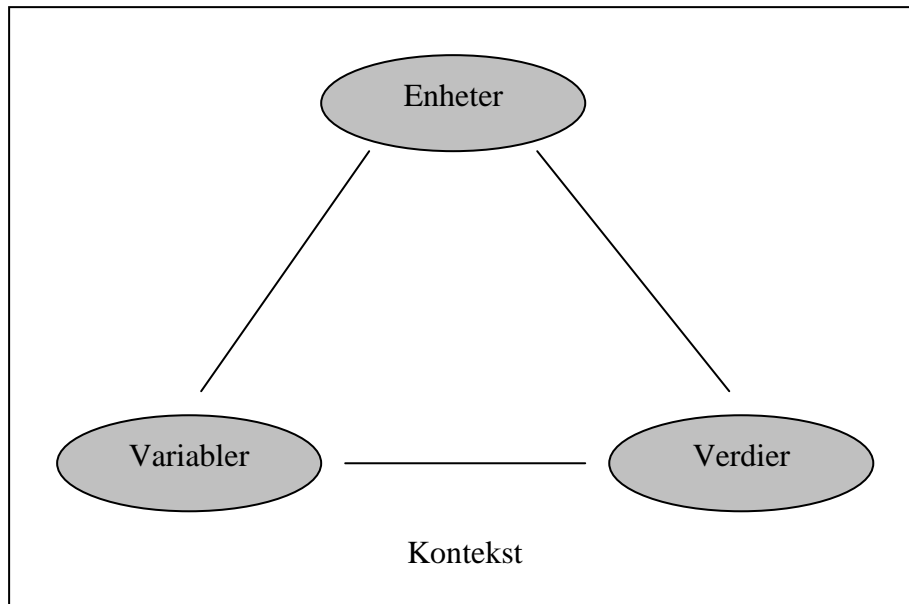
*”Hva kjennetegner oppstarten på en vedvarende relasjon?”*

Vi har prøvd å avgrense oss så mye vi kunne uten å bli altfor smale. For seg selv så ser problemstillingen fortsatt veldig bred ut, men hvis man ser den i sammenheng med de forskningsspørsmål som bygger oppunder så er den bred nok til at vi får en bra undersøkelse samtidig som den er smal nok til at vi ikke ”gaper” over for mye. Vi vil nå si litt om innholdet i en problemstilling og hvordan dette forholder seg til vår problemstilling.

### **3.2.1 Innholdet i en problemstilling**

Når arbeidet med en problemstilling begynner er det viktig at det ikke tenkes på en bestemt måte en skal bruke for å samle inn data (Jacobsen 2005). Det finnes fire sentrale komponenter som alle problemstillinger kan brytes ned i; undersøkelsesenheter (de vi ønsker å studere), variabler (det vi ønsker å studere mer konkret), verdier (ulike trekk enheten kan ha på variabelen), og konteksten (den rammen studien foregår innenfor) (Jacobsen 2005). Dette kan illustreres som i figuren under:





Figur 7: Innholdet i en problemstilling (Jacobsen 2005)

Problemstillingen bestemmer hva slags undersøkelsesopplegg som skal benyttes og hvilken metode vi bør bruke for å samle inn empiri til avhandlingen vår. Hvis vi ser på disse fire variablene i forhold til vår problemstilling, så er enhetene vi ønsker å si noe om de bedriftene som vi har intervjuet. Variablene hos oss er oppstarten av relasjonene, mens verdiene blir hva som har skjedd i disse oppstartsfasene som gjør at relasjonene har blitt vedvarende. Konteksten for vår undersøkelse er den samhandlingen som finner sted mellom våre casebedrifter og deres leverandører.

Jacobsen (2005) skiller problemstillingen på tre forskjellige dimensjoner:

1. om den er klar eller uklar
2. om den er forklarende eller beskrivende
3. om vi ønsker å generalisere eller ikke

Selv om vi behandler disse dimensjonene som om de var dikotomier, altså at det er snakk om enten-eller, så vil vi i virkeligheten oppleve at det ikke er en klar grense mellom de to punktene på disse tre dimensjonene. Når det gjelder vår problemstilling så er den verken helt klar eller uklar. Den sier noe om hva vi skal se på, men den er samtidig ikke helt klar på hva vi ser etter ettersom det ikke er gjort så mye forskning på dette tidligere. Problemstillingen vår er beskrivende. Dette begrunner vi ut fra at vi vil beskrive hva som skjer i oppstarten av relasjoner som gjør at de blir vedvarende. Vi har ikke til hensikt å forklare hvordan bedrifter går frem i oppstartsfasen for å skape en vedvarende relasjon, men å beskrive hvordan det er i

de relasjonene vi har sett på. Når det gjelder det siste kravet så har vi intet ønske om å kunne generalisere ut i fra vår undersøkelse. Det vil ikke være mulig å si noe om dette tema i andre situasjoner ut i fra den undersøkelsen vi har gjennomført ettersom dette er en casestudie som kun fokuserer på noen få bedrifter i en bransje.

Det finnes ifølge Jacobsen (2005) tre krav som en problemstilling må tilfredsstille før det kan gås videre med en empirisk undersøkelse. Det første kravet er at den må være spennende. Med dette menes det at vi som forskere ikke må vite hva resultatet blir på forhånd. Er vi klar over hvilke resultater vi kommer til å ende opp med er problemstillingen vår overflødig. Som vi har nevnt tidligere er det ikke gjort mye forskning på den delen av relasjoner som vi ser på, og for vår del gjør dette det til en spennende problemstilling.

Det andre kravet er at den skal være enkel. Under arbeidet med et forskningsprosjekt er det lett for at forskerne prøver å få med seg alt, men vi ser ofte at de enkleste problemstillingene gir det beste resultatet. Det å gå ut bredt for å få med så mye som mulig ødelegger nesten bestandig undersøkelsen ettersom vi ikke er i stand til å få med oss alt. Vi får altfor mye funn og vi vil ikke klare å skille de viktige funnene fra de mindre viktige. Ingen forskningsprosjekter kan avdekke hele virkeligheten. Vi kan kun avdekke en liten flik av den, og dette gjøres best ved å snevre inn problemstillingen så mye som mulig (Jacobsen 2005). Vår problemstilling er enkel ved at den ser på hva som skjer i oppstartsfasen av en relasjon som gjør at den blir vedvarende. Vi har kun som mål å finne ut hva som skjedde i oppstarten av de relasjonene vi skal se på, så får det heller være opp til andre ved en senere anledning å få det større bildet.

Det siste kravet til en problemstilling er at den skal være fruktbar. Dette kravet kan deles i to. For det første så må den være fruktbar i den forstand at det er mulig å undersøke den empirisk (Jacobsen 2005). Dette kravet dekkes til dels av kravet om at den må være enkel. Den andre delen av kravet er at problemstillingen skal tilføre ny kunnskap. Med ny kunnskap menes det ikke at det trenger å være noe revolusjonerende ny kunnskap som kommer frem, men det går heller på det at man bygger på den kunnskapen som allerede finnes innenfor området. Vi snakker da om ny kunnskap ved at vi enten utvider eller fordyper forståelsen av noe vi allerede vet en del om, men vi kan også tenke oss at ny kunnskap kan være et forsøk på å avkrefte tidligere forskning. Vår problemstilling oppfyller begge disse punktene. Den er empirisk gjennomførbar, og den kommer med ny kunnskap. Selv om det ikke er gjort mye

forskning på oppstart av relasjoner så vil vi kanskje ikke komme med noe ny kunnskap som er revolusjonerende, men det vil bygge videre på det som er gjort tidligere, og kanskje kan noen ta utgangspunkt i våre funn, og bruker disse til videre forskning på oppstart av relasjoner.

### **3.3 Metodevalg**

Vi har nå sett en del på problemstillingen og hvordan denne er bygd opp. Vi vil nå si litt mer om selve undersøkelsen som vi har gjennomført. Vi begynner da ved å se på forskjellen mellom induksjon og deduksjon.

#### **3.3.1 Deduksjon Vs Induksjon**

Vi skiller undersøkelsen ved at den enten har en induktiv eller deduktiv tilnærming. Ved en deduktiv tilnærming starter forskeren med noen antagelser for så å samle inn empiri for å sjekke om disse antagelsene stemmer (Jacobsen 2005). Dette er da en tilnærming som går fra teori til empiri, det vil si at vi tester de hypoteser vi har. En induktiv tilnærming er da det ”motsatte” av en induktiv tilnærming, altså at vi samler inn empiri uten å ha for mange antagelser på forhånd (Jacobsen 2005). Dette er det som kalles veien fra empiri til teori. Forskeren vil altså starte uten å ha antagelser på forhånd, samle inn det han mener er relevant informasjon, og sette dette i system før han danner seg teorier på grunnlag av de data han har fått inn. Målet er altså å fremskaffe ny kunnskap om det fenomenet som undersøkes. Vi ser ofte at den kvantitative forskingen har en deduktiv tilnærming og at den kvalitative forskingen har en induktiv tilnærming (Nyeng 2004).

I denne avhandlingen bruker vi det vi vil beskrive som en kombinasjon av de to tilnærmingene. Det er ikke gjort mye forskning på dette området tidligere, så på en måte var det vanskelig å ha klare forventninger. Samtidig har vi lest såpass mye teori om relasjoner på forhånd at vi hadde litt forventninger om hvordan det vil se ut, men dette har ikke hindret oss i å ville fremskaffe ny informasjon. Det er umulig å fri seg helt fra forventninger som er bygget opp av den teorien vi har lest mens vi har arbeidet med problemstillingen. Vi kan dermed si at vi har noen deduktive grunntanker som ligger til grunn for denne undersøkelsen, men det finnes også noen induktive trekk ved den. Vi har prøvd å være så åpne som mulig ved å bruke en kvalitativ undersøkelse der vi ikke har lagt noen begrensninger på svar til spørsmålene vi har stilt. Vi har nå kommet til det stadiet der vi skal se på de forskjellige undersøkelsesdesignene som finnes.

### 3.3.2 Kvantitativ Vs Kvalitativ

Tradisjonelt skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ forskning (Ryen 2002). Hovedforskjellen mellom disse to tilnærmingene er hvilken type data som samles inn. Den kvantitative tilnærmingen egner seg til å samle inn harde data som tall, mens den kvalitative tilnærmingen egner seg best til å samle inn mykere data i form av ord. Det finnes ikke noe svar på om en av disse to metodene er bedre enn den andre, men de egner seg til å forske på forskjellige ting, og de er heller komplementære enn motsetninger. Ofte kan en kvalitativ undersøkelse bli brukt som en forundersøkelse til en kvantitativ undersøkelse. Det er slik at problemstillingen vil ha stor påvirkning for om det velges den ene eller den andre tilnærmingen til avhandlingen. Om problemstillingen er klar eller uklar, og om den er beskrivende eller forklarende, vil også ha innvirkning på valg av design.

Som sagt egner den kvantitative metoden seg til å samle inn data i form av tall. Denne metoden har som grunnleggende utgangspunkt at vi skal kunne måle den sosiale virkeligheten ved hjelp av metoder og instrumenter, og ved å putte inn tall i disse (Jacobsen 2005). Som tidligere nevnt så vil kvantitativ forskning brukes hvis vi vil gå ut å teste helt klare hypoteser, og vi vil som oftest gjøre dette ved hjelp av et spørreskjema. Ut i fra de data vi har samlet inn vil vi kunne få støtte for våre hypoteser. Kvantitative undersøkelser har ofte et stort utvalg respondenter som gjør det mulig å generalisere funn og si noe om en populasjon. En slik metode krever ofte også at forskeren har stor kunnskap om det området han skal forske på (Jacobsen 2005).

Jacobsen (2005) mener at den kvalitative metoden kan ses på som en reaksjon mot at det brukes naturvitenskapelig metode for å studere sosiale fenomener. Der den kvantitative metoden benytter seg av spørreskjema med faste svaralternativer, fremhever den kvalitative forskningen det åpne intervjuet og feltarbeid som sine idealer. Ved hjelp av disse metodene kan vi få frem hvordan mennesker selv konstruerer virkeligheten og alle de variasjoner og nyanser som ligger i de ulike tolkningene (Jacobsen 2005). Til forskjell fra den kvantitative forskningen så har ikke den kvalitative som mål å kunne generalisere sine funn til en populasjon. Dataene presenteres som tekst og det gjør det mulig for forskerne å gå i dybden av svarene og finne de bakenforliggende årsakene i situasjonen som undersøkes.

Da vi skulle velge metode til denne avhandlingen fant vi tidlig ut at det var mest hensiktsmessig med en kvalitativ tilnærming. For å forstå hvordan relasjoner mellom bedrifter oppstår og hva som skjer i denne oppstartsfasen kan vi ikke bruke spørreskjema. Vi må snakke med personer som er involvert i prosessene som skjer rundt oppbyggingen av en relasjon for å avdekke hva som virkelig skjer og hvordan bedriftene tenker. Vår problemstilling er beskrivende med et intensivt design. Med dette så menes at vi har få enheter, men mange variabler, og vi vil gå i dybden for å avdekke mest mulig. Vi føler at vi at vi kan få avdekket det som bedriftene mener er viktig å ta hensyn til når de oppretter en relasjon. Ved å bruke denne tilnærmingen har vi heller ingen faste hypoteser som vi er ute etter å teste. Selv om vi nok hadde noen svake antagelser om hvordan ting ville være, hadde vi ikke satt opp hypoteser som vi forsøkte å få bekreftet.

I en studie med et intensivt design vil det være to ulike typer som er aktuelle, og det er casestudier og små-N-studier (Jacobsen 2005). Små-N-studier innebærer at det velges ut et lite antall enheter som undersøkes grundig. Ofte er ikke dette mer en fem til ti enheter. Det at det velges så få enheter gjør at forskeren kan gå i dybden på alle enhetene uten at det blir en altfor stor datamengde å behandle. En slik undersøkelse egner seg best når vi ønsker en rik og detaljert beskrivelse på tvers av flere steder eller situasjoner (Jacobsen 2005). Dette er ikke ulikt vår studie, men vi mener at vi har en casestudie. Dette begrunner vi med at vi ikke ønsker å si noe på tvers av situasjoner, men vi ønsker å si noe om den situasjonen som bedriften befinner seg i når de inngår en relasjon, og dermed blir bedriftene vi intervjuer vår case. Det skal sies at skillet mellom casestudier og en små-N-studier ikke er helt klart men det flyter litt sammen. Vi vil før vi går videre til å si mer om casestudier ta for oss litt av kritikken mot kvalitative studier.

### **3.3.4 Kritikk av kvalitative studier**

Det finnes både fordeler og ulemper ved å gjøre en kvalitativ studie. Vi har vært innom fordelene tidligere så vi vil her ta for oss en del av det som blir sett på som ulemper. Som vi tidligere har nevnt vil en kvalitativ undersøkelse gi oss veldig detaljert og nyanserik informasjon. Dette kan være en ulempe ettersom den kvalitative tilnærmingen er veldig ressurskrevende. Det tar ofte lang tid å gjennomføre intervjuer, og det vil være få respondenter (Jacobsen 2005). Det at en kvalitativ undersøkelse har få respondenter gjør at det ikke kan generaliseres noe ut i fra resultatene som forskeren kommer frem til. De vil som regel ikke gjelde for annet enn akkurat den situasjonen som undersøkes. Jacobsen (2005)

påpeker at det kan være vanskelig å analysere og tolke resultatene fra en kvalitativ undersøkelse fordi resultatene er såpass detaljerte og nyanserte. En annen kritikk som vi ofte hører er at nærheten mellom forsker og de som bli undersøkt i en slik undersøkelse kan bli for tett. Vi ønsker ofte å komme tett innpå dem vi skal undersøke for å få størst mulig åpenhet rundt det temaet vi skal se på. Dette kan også gi effekter som ikke er like heldig ved at vi som forskere kan miste evnen til for eksempel å se på temaet med kritiske øyne. Undersøkelseeffekten er også nevnt som en ulempe ved de kvalitative studiene. Med dette menes at det kan være selve undersøkelsen som skaper resultatene, og vi kan altså ende opp med å måle noe som vi selv har skapt (Jacobsen 2005). Den siste ulempen som Jacobsen (2005) nevner i forbindelse med kvalitativ forskning er fleksibiliteten. Vi kan føle at vi aldri blir ferdig, ettersom det hele tiden vil være ny informasjon som dukker opp. Dette kan gjøre at vi vil få problemer med å avslutte undersøkelsen og kan ende opp med en helt annen undersøkelse enn det vi hadde tenkt (Jacobsen 2005).

### **3.3.3 Casestudie**

Casestudie er en betegnelse på én forskningstilnærming som er utbredt på en rekke fagområder (Andersen 1997). Casestudier vil egne seg når vi ønsker å få en dypere forståelse av en spesiell hendelse. De brukes ofte når vi har spørsmål om hvorfor og hvordan, og når vi som forskere har liten kontroll over hva som skjer (Yin 1994). Samtidig med dette vil vi forsøke å komme oss så nært som mulig innpå de som sitter med informasjonen og den settingen vi skal undersøke, slik at vi virkelig kan få innblikk i hva som skjer i en situasjon. Det vil dermed være lettere å få tak i hva personene mener er viktig i den settingen som vi skal studere. Å teste teorier eller å generalisere funnene fra en casestudie vil være vanskelig, og det er heller ikke det som er hovedfokus i en slik studie. Det å gå i dybden som vi gjør under en casestudie kan være en fordel ved at vi oppdager ting vi ikke var klar over på forhånd. Ut ifra disse funnene kan vi etablere nye hypoteser som kan være utgangspunkt for videre forskning (Jacobsen 2005). I en casestudie benyttes ofte intervjuer, direkte observasjon, arkivdokumenter, foreliggende dokumentasjon og fysiske kjennetegn som datakilder (Maaløe 2002). Maaløe snakker også om at vi som caseforskere er ute av stand til å kontrollere mengden av påvirkninger og sammenhenger mellom den gruppen av mennesker som vi studerer og de sosiale omgivelsene som omgir dem. Han sier videre at som forsker i casestudie bør vi trekke inn så mange datakilder som mulig for å skaffe oss en best mulig oversikt over disse sammenhengene, og samtidig kunne benytte oss av så mange analyse- og sammenfatningsmetoder som mulig.

Med den problemstillingen og det utgangspunktet vi hadde fant vi ut at en casestudie var det mest hensiktsmessige å bruke til denne avhandlingen. Dette på grunn av at vi ville komme nærmere innpå relasjonene og virkelig gå i dybden for å finne ut hva som skjer i en slik oppstartsfase. Mye av grunnen til at vi ville gå dybden skyldes også at det ikke finnes så mye tidligere forskning gjort direkte på de tidlige fasene av en relasjon, og dermed fantes det ikke så mange andrehåndskilder å se på. Vi følte derfor at det var viktig at vi fikk tak i god informasjon fra førstehåndskilder, og en casetilnærming ble da den beste løsningen sett fra vårt ståsted. Vi vil nå si litt mer om hvordan vi har gått frem under datainnsamlingen.

### 3.4 Datainnsamling

Den kvalitative forskningsmetoden har flere forskjellige måter å samle inn data på, og de fire vanligste er; det individuelle, åpne intervjuet, gruppeintervjuet, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen 2005). Av disse fire er det mest hensiktsmessig for oss å bruke det individuelle, åpne intervjuet. Denne typen intervju passer best når det er relativt få enheter som undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier, og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen 2005).

<b>Kongsberg Seatex</b>	<b>Roxar</b>
Produksjonsleder	Purchasing & Logistics Manager
Produksjonsingeniør	Senior Purchaser
Produksjonsingeniør	<a href="http://www.roxar.com/">http://www.roxar.com/</a>
<a href="http://www.km.kongsberg.com/seatex">http://www.km.kongsberg.com/seatex</a>	Roxar brosjyre fra nettsiden
Kongsberg Maritime brosjyre fra nettsiden	
<b>NOCA</b>	<b>CNC Produkter</b>
Salgsleder	Produksjonsingeniør
<a href="http://www.noca.no/">http://www.noca.no/</a>	<a href="http://www.cncprodukter.no/">http://www.cncprodukter.no/</a>

**Tabell 3: Informasjonskilder**

I tabell 2 viser vi de informasjonskilder vi har brukt i denne avhandlingen. Som vi ser så har vi gjennomført dybdeintervjuer med sju personer, i tillegg har vi også har brukt internett og brosjyrer for å presentere bedriftene.

I denne delen vil vi forklare hvordan vi gikk frem for å samle inn empirien. Vi vil komme inn på utvalg av respondenter, validitet, reliabilitet og generalisering. Til slutt vil vi komme med litt kritikk av vårt undersøkelsesopplegg. Men først tar vi for oss det individuelle, åpne intervjuet.

### **3.4.1 Det individuelle, åpne intervjuet**

Når vi skal gjennomføre et slikt intervju er det alltid en del valg som må tas. For det første må vi avgjøre hvordan vi skal gjennomføre intervjuene. Vi valgte å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Dette kan ofte være kostnadskrevenende og tidskrevenende, men ettersom vi hadde alle våre respondenter i Trondheim så var ikke dette det store problemet for oss. Vi kunne selvsagt spart litt tid på å gjennomføre intervjuene på telefon eller e-post, men vi følte at dette vil gi oss dårligere empiri ettersom det er lettere å oppnå personlig kontakt når det snakkes sammen ansikt til ansikt.

Vi måtte velge om intervjuet skulle være åpent eller strukturert. Det kan være slik at noen intervjuer går som en helt vanlig samtale og at det er veldig lett å snakke med respondenten, mens andre respondenter igjen kan være vanskelige å snakke med. Ettersom vi ikke kunne vite hvordan respondentene var på forhånd, så fant vi ut at det var hensiktsmessig å lage en intervjuguide som var halvstrukturert. En intervjuguide vil være en liste over de tema vi skal komme innom i løpet av et intervju (Jacobsen 2005). Vi valgte altså å strukturere denne slik at vi hadde en del hovedtema som vi skulle innom og under disse igjen hadde vi noen underspørsmål. Vi lot hele tiden samtalen være så åpen som mulig, slik at respondenten kunne komme inn på andre tema som kunne være interessante for vår problemstilling.

Det andre viktige valget er hvor intervjuene skulle gjennomføres. For vår del ble intervjuene i hovedsak gjennomført på arbeidsplassen til hver enkelt respondent. Dette er det som Jacobsen (2005) beskriver som en naturlig situasjon for intervjuobjektet. Det er en plass som intervjuobjektet kjenner godt, og ville dermed føle seg mer komfortabel i situasjonen. Vi valgte også å være åpne med hensikten til intervjuet vårt ettersom det ikke var noen følsomme opplysninger som skulle tas opp.

Vi valgte å bruke båndopptaker på alle våre intervju, bortsett fra et intervju der vi ikke fikk tak i noen båndopptaker. Det vi så som den største fordelene ved å bruke båndopptaker under intervjuene var at vi slapp og ta så mye notater underveis, og begge kunne delta aktivt under intervjuet. En potensiell ulempe med å bruke båndopptaker under intervjuene er selvfølgelig at respondenten reagerer negativt på å bli tatt opp på bånd (Jacobsen 2005). Det kan være at de blir mer forsiktede i forhold til hva de sier, men dette var så langt vi kan se ikke noe problem for vår del. Ingen av respondentene hadde noen problemer med at vi brukte



båndopptaker, og dette var meget hjelpsomt for oss. Selv om vi brukte båndopptaker så hadde vi hovedsaklig en som gjennomførte intervjuet mens den andre tok notater. Dette gjorde at vi kunne være litt mer fleksible i forhold til å stille spørsmål og komme med innspill underveis begge to, som kjent så tenker to hjerner bedre enn en.

### **3.4.2 Utvelgelse av respondenter**

Det skilles mellom respondenter og informanter. En respondent vil være en person som har direkte kjennskap til fenomenet vi skal undersøke. Vi kan altså kalle dem representanter for den gruppen vi vil undersøke. Informanter derimot representerer ikke den gruppen vi skal undersøke, men har likevel god kjennskap til fenomenet (Jacobsen 2005). Vi har i denne avhandlingen brukt respondenter og ikke informanter.

Ved bruk av en kvalitativ metode kan vi som tidligere nevnt ikke intervju særlig mange personer, ofte så settes det et tak på 20 personer som en maksimumsgrense. Det finnes forskjellige kriterier eller måter å velge ut respondentene på; tilfeldig utvalg, bredde og variasjon, informasjon, det typiske, det ekstreme, snøballmetoden, eller en kombinasjon av metoder (Jacobsen 2005). For å bestemme hvilke av disse kriteriene som skal brukes må forskeren først skaffe seg oversikt over alle han kunne tenke seg å undersøke dersom det var ubegrenset med tid, penger og analysemuligheter. Deretter må populasjonen deles inn i undergrupper, før det til slutt bestemmes hvilke kriterier som legges til grunn for utvelgelsen av respondenter. Hvilke utvalgs-kriterier som brukes avhenger av hvilken problemstilling som velges. I vårt tilfelle var det formålsmessig for oss å intervju noen som hadde mye informasjon om hva som skjer i en oppstartsfase av en relasjon mellom kjøper og leverandør. Vi valgte derfor å intervju personer i kundebedriftene som hadde vært med i oppstartsfasen av bestemte relasjoner. Når vi også fikk tak i personer fra leverandørbedriftene som hadde vært med på oppstartsfasen av relasjonen, sørget dette for at vi fikk belyst dyaden fra begge sider av relasjonen. Vi fikk dermed fyldigere informasjon enn hvis vi bare hadde gjort intervjuer med den ene siden av relasjonen, og dette er helt klart en styrke for vår empiri.

Vi vil i neste del ta for oss gyldigheten og påliteligheten av undersøkelsen vår. Dette er et kritisk blikk på om vi har målt det vi vil måle, og om det er godt nok utført.

### **3.5 Validitet, reliabilitet og generalisering**

Vi må i undersøkelser som dette vurdere gyldigheten (validiteten) og påliteligheten (reliabiliteten) til den empirien vi har samlet inn. Dette gjøres ved en kritisk gjennomgang av det innsamlede materialet. Vi må også vurdere hvor overførbart dette er i forhold til andre situasjoner, altså i hvilken grad vi kan generalisere våre funn (Jacobsen 2005).

#### **3.5.1 Validitet**

Validiteten av en undersøkelse dreier seg om datamaterialets gyldighet for den problemstilling som skal belyses (Grønmo 2004). Sagt på en annen måte ser vi om det vi ønsker å undersøke er det vi faktisk undersøker, og dette blir ofte kalt intern gyldighet. Den vanligste måten å vurdere validiteten på er å forta systematiske og kritiske drøftinger av undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og datamaterialet med vekt på de validitetstypene som er mest relevante for denne typen studier (Grønmo 2004). Det er viktig å være klar over at forskingsmetoden vil kunne påvirke validiteten på undersøkelsen. Dette viser at det er viktig å tenke godt igjennom hvilken metode som velges før vi begynner. Også respondentene vil påvirke validiteten av undersøkelsen, så det er også viktig å tenke gjennom dette ved utvalg av respondenter. Det er viktig å huske på at den informasjonen som vi får fra respondenten er deres subjektive fortolkninger av et fenomen. For vår undersøkelse var det viktig å få tak i personer som var involvert i oppbygging av relasjoner slik at vi fikk førstehånds informasjon fra de som hadde jobbet med dette. Og det var spesielt viktig at de hadde jobbet med de relasjonene som vi skulle se på, og at de vi fikk kontakt med på andre siden av relasjonen også hadde jobbet med disse relasjonene. Det var viktig for å sikre oss et så gyldig informasjonsmateriale som mulig, og vi vil dermed si at validiteten på vår undersøkelse er god.

#### **3.5.2 Reliabilitet**

Vi kan si at validiteten og reliabiliteten utfyller hverandre som overordnede kriterier for å vurdere kvaliteten på de data vi har samlet inn (Grønmo 2004). Validiteten sier noe om gyldigheten av våre resultater, mens reliabiliteten sier noe om undersøkelsen er til å stole på. Det er viktig at den er pålitelig (Jacobsen 2005). Det kan noen ganger være at undersøkelsen påvirker de resultatene vi får. Alle undersøkelser, unntatt de som er hemmelige, vil på en eller annen måte påvirke de som undersøkes i form av forskjellig stimuli og signaler (Grønmo 2004). Det er derfor viktig før undersøkelsen starter å vurdere alle forhold rundt undersøkelsen slik at vi i størst mulig grad unngår forhold som kan forstyrre resultatene, og

dermed unngår feilkilder. Disse påvirkningene kalles kontekstavhengige. Vi har prøvd å minske disse ved å gjennomføre intervjuene våre ved respondentenes arbeidsplass, altså i et miljø de føler seg hjemme i.

I tillegg kan vi ha det som kalles undersøkereffekt eller intervjuereffekt på resultatene (Jacobsen 2005). Dette vil si at den som gjennomfører intervjuene vil kunne påvirke resultatene. Som vi alle vet så vil samtalen bli formet av de som deltar. En aggressiv intervjuer vil kunne oppleve å få helt andre resultater enn en som virker uinteressert. Også hvordan vi som intervjuere kler oss og oppfører oss generelt vil kunne påvirke resultatene. Intervjuereffekten skjer ofte i undersøkelser der det er flere intervjuere ettersom vi opplever at disse gir forskjellig stimuli, og at vi på grunn av dette ender opp med forskjellig resultat (Jacobsen 2005). I forhold til vår undersøkelse så har vi begge holdt intervjuer, og dette kan selvfølgelig ha påvirket resultatene våre noe, men vi tror ikke at det skal være noe problem. Vi var begge ganske aktive under alle intervjuene og vi forsøkte å gi samme stimuli til alle respondentene slik at intervjuereffekten ble så liten som mulig.

### **3.5.3 Generalisering**

Den interne gyldigheten, går på om vi har undersøkt det vi virkelig ville undersøke, mens den eksterne gyldigheten forteller oss om resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres (Jacobsen 2005). Som vi har nevnt tidligere er ikke hensikten med en kvalitativ undersøkelse å generalisere fra den gruppen vi har intervjuet og til en større populasjon. Til det er antallet i undersøkelsen for lite. En slik studie vil heller være fokusert på å forklare spesielle fenomener i den settingen som undersøkelsen finner sted.

Vi kan snakke om to typer generalisering: teoretisk eller statistisk. Den første formen er når det generaliseres fra data i et mindre utvalg og over på et mer teoretisk nivå. Den andre typen er å generalisere hyppigheten av et fenomen. Ut fra data i et mindre utvalg kan vi med en viss grad av sikkerhet uttale oss om at de samme resultatene gjelder i en større populasjon (Jacobsen 2005). Det vil i en kvalitativ undersøkelse ikke være mulig å gjøre en statistisk generalisering ettersom utvalget er for lite. Den kvalitative undersøkelsens styrke er altså den teoretiske generaliseringen. I denne avhandlingen bruker vi casestudie som metode, og dette gjør det vanskelig, for ikke å si umulig, å generalisere våre funn. Det kan likevel være at enkelte av funnene antageligvis er generaliserbare.

### 3.5.4 Kritisk vurdering av metode

Vi har gjennom dette kapitlet prøvd å begrunne våre metodevalg ved at vi har diskutert fordeler og ulemper ved de forskjellige tilnærmingene. Vi har også kommet med begrunnelser for våre valg. Det vi føler er den største styrken ved innsamlingen av vår empiri er at vi har fått muligheten til å belyse oppstarten av relasjonene fra begge sider. Det at vi fikk sett begge sider av relasjonen, og hørt hva begge sider mente, er en styrke for påliteligheten til avhandlingen vår. Det kan selvfølgelig diskuteres om de respondentene vi valgte ut var bra nok, men vi mener at disse er med på å styrke påliteligheten til oppgaven. Alle vi intervjuet hadde vært med på oppstart av relasjoner, og kunne dermed gi oss verdifulle opplysninger om hva som krevdes av henholdsvis kunde og leverandør ved en slik oppstart. Det kan selvfølgelig diskuteres om avgrensingen vi tok var for snever slik at det var mye informasjon vi gikk glipp av, eller om problemstillingen ikke var avgrenset nok, men vi føler det ikke slik. Vi skulle selvfølgelig hatt bedre tid og intervjuet flere respondenter, men det er nå engang slik at vi måtte sette grensen et sted, og vi føler at vi har fått meget nyttig informasjon fra de som vi intervjuet. Gjennomføringen av intervjuene gikk også bra. Vi intervjuet de aller fleste ved deres egen arbeidsplass og vi fikk dermed redusert konteksteffektene, og vi mener vi klarte å unngå intervjuereffekt på intervjuene.

En av svakhetene med denne avhandlingen er at det er en casestudie som har et relativt snevert perspektiv. Vi har kun sett på én bransje, noen få kunder og leverandører, og de funnene vi har kommet frem til kan således ikke generaliseres. Vi ser at undersøkelsen er preget av den bransjen vi har sett på, og at dette påvirker våre funn. Hadde vi sett på andre bedrifter i en annen bransje ville nok våre funn ha sett annerledes ut. Vi kommer tilbake til dette i siste del av oppgaven, men det er helt klart muligheter for å gjøre videre forskning på dette området ved å se på andre bransjer og ta andre innfallsvinkler enn det vi har gjort.

## 4. Presentasjon av case

I dette kapitlet vil vi presentere caset som er grunnlaget for denne avhandlingen. Innledningsvis vil det bli gjort en beskrivelse av casebedriftene, hvordan de generelt arbeider med relasjoner i de tidlige fasene, og videre en gjennomgang av relasjonene som har blitt undersøkt. Kunnskapen om relasjonene har kommet frem gjennom intervju med både kunde- og leverandørbedrifter, og denne kunnskapen vil være nødvendig for å kunne gjennomføre en analyse av caset.

### 4.1 Kongsberg Seatex AS



#### KONGSBERG

Kongsberg Seatex er en del av Kongsberg Gruppen som har hovedkvarter i Kongsberg. Seatex er lokalisert på Pirsenteret i Trondheim. De utvikler, produserer og selger maritim elektronikk, og er en ledende internasjonal produsent på området. Deres produkter instrumenterings- og posisjoneringsløsninger til olje- og gassmarkedet offshore, og andre profesjonelle maritime markeder. Kongsberg Seatex ble grunnlagt i 1984, og ble i 2000 en del av Kongsberg Maritime. Kongsberg Seatex hadde i 2006 en omsetning på 218 millioner kroner, og per januar 2008 hadde de 93 ansatte. Viktige markedsområder for Kongsberg Maritime er land med stor offshore- og skipsindustri.

Kongsberg Maritime har som hovedoppgave å bistå kundene med innovativ og pålitelig maritim elektronikk som sikrer optimale operasjoner i utfordrende omgivelser. De har som mål å kunne være en totalleverandør for kundene gjennom å utnytte sin teknologi, erfaring og kompetanse innen posisjonering, detektering, kommunikasjon, kontroll, navigasjon og automatisering.

Kongsberg Maritime sin suksess er avhengig av kundenes suksess. Aktiv lytting for å forstå kundenes behov, for så å kunne komme med suksessfulle produkter og løsninger for å innfri

behovet står sentralt for at Kongsberg Maritime skal oppnå sitt mål (<http://www.km.kongsberg.com/seatex>).

Det meste av varene Seatex kjøper fra leverandører er det de betrakter som råvarer. De gjør det aller meste av ferdigstilling av produktene sine selv, men enkelte ting går direkte gjennom produksjonen uten at de gjør noe nevneverdig med dem. Eksempler på denne type varer er antenner og andre støttefunksjoner.

Kongsberg Seatex ser det som en fordel å etablere relasjoner til sine leverandører, og da spesielt med tanke på den kommunikasjonen som går mellom bedriftene. Det er også viktig for dem å ha relasjoner til bedrifter som er ærlige, og som er til å stole på. De ser det som en stor fordel å ha relasjoner med tanke på det å kjenne leverandørens styrker og svakheter, og det at leverandøren kjenner deres produkter og behov. For Kongsberg Seatex betyr geografisk nærhet en god del dersom produktene er komplekse eller i en utviklingsfase.

*”Vi skal ha gode grunner til å velge en leverandør som ikke er lokal. Det må da være betydelig bedre pris, eller et bedre produkt”.* Produksjonsingeniør, Kongsberg Seatex.

For mange typer produkter ser de det som vanskelig å samarbeide med bedrifter i for eksempel Sør-Europa eller Kina. Dette mye fordi relasjonen blir mye tyngre å vedlikeholde samtidig som det ville være lange ventetider på forsendelser, og på grunn av at det ofte er snakk om relativt små bestillinger. Kongsberg Seatex har mange utenlandske leverandører, men i disse tilfellene er det ofte snakk om unike produkter som ikke lar seg oppdrive i Norge. Kongsberg Seatex har hovedsaklig relasjoner som strekker seg over lang tid, fordi de ikke ønsker å bytte ut noe som fungerer, og pris er heller ikke det viktigste kriteriet for dem.

Leverandørene til Kongsberg Seatex fyller ulike funksjoner, både på det logistiske plan og på det innovative. Det er her et skille mellom produksjonsavdelingen og utviklingsavdelingen hos Seatex. I produksjonsavdelingen fyller leverandørene stort sett bare logistiske funksjoner. De har også avtaler med leverandører om at de skal komme med forslag på hvordan ting skal gjøres, men det skjer sjeldent i praksis. Derimot i utviklingsavdelingen fyller mange av leverandørene innovative funksjoner, og da spesielt på produktdesign som er et område som Seatex selv ikke er så gode på.

I forbindelse med inngåelse av relasjoner varierer det med tanke på hvem som tar initiativ til et samarbeid. Kongsberg Seatex tar selv kontakt med aktuelle leverandører i forbindelse med produkter som er under utvikling for å se hvem som er i stand til å produsere det aktuelle produktet. Denne aktiviteten blir som oftest håndtert av utviklingsavdelingen. I de tilfeller hvor det er leverandøren som tar initiativet til en relasjon så er det som oftest at de kommer innom for å vise frem hva de kan tilby av produkter.

*”Starter ofte opp litt smått ved å produsere en mindre serie under utvikling, og da får du på mange måter røyket ut vedkommende leverandører som ikke skjønner noe av dette”.* Produksjonsleder, Kongsberg Seatex.

I oppstartsfasen til en relasjon har det tidligere vært mye uformell kommunikasjon hos Kongsberg Seatex. I senere tid har de blitt mer bevisst på den formelle kommunikasjonen i form av at de ønsker å få på plass kontrakter tidlig. Dette blir gjort for å sikre konfidensialitet rundt og designet på produktene, ettersom de i noen tilfeller har opplevd opportuniste tidligere. Dette gjør at de formelle kontraktene danner grunnlaget for relasjonen, mens den uformelle kommunikasjonen er mest fremtredende i dialogen mellom bedriftene. Sosial interaksjon til leverandører praktiseres i en viss grad, og i noen tilfeller er det av en viss betydning. Dette kommer mye an på kjemien mellom de ulike partene i bedriftene. Frekvensen på kommunikasjonen varierer en del, men deres erfaring sier at kommunikasjonsfrekvensen kommer mye an på problemnivået. Dersom det er mye problemer rundt detaljer ved et produkt vil det være mer kommunikasjon enn ellers.

*”Vi er veldig bevisst på å ikke gi fra oss noe som helst underlag før vi har det kontraktuelle på plass”.* Produksjonssjef, Kongsberg Seatex

Tilpasninger kan finne sted når Kongsberg Seatex skal inngå relasjoner til nye bedrifter, men ofte er dette en standardisert prosess på begge sider av relasjonen. Dersom det er god match mellom bedriftene så opplever de som regel små problemer med tilpasning og koordinering. Det hender seg at det blir gjort noen mindre investeringer tidlig. Dette gjelder da for eksempel støpeformer som er helt spesielle for Kongsberg Seatex, og det hender også at de utvikler testutstyr som sendes til underleverandøren. I de tilfellene hvor leverandøren må gjøre tilpasninger i forhold til relasjonen mot Kongsberg Seatex ser de det som viktig å forklare hvorfor de må gjøre tilpasningene.

Kongsberg Seatex opplever ikke konflikter som noe stort problem i forbindelse med oppstart av nye relasjoner, men det vil alltid være en del usikkerhet når en skal forholde seg til en ny part. Spesielt i de tilfellene hvor de handler på tvers av landegrenser. I disse tilfellene er det nødvendig å snakke sammen ansikt til ansikt. E-post og brev strekker ikke alltid til i disse situasjonene. På grunn av denne usikkerheten ved inngåelse av relasjoner til nye leverandører så velger Kongsberg Seatex stort sett å holde seg til de leverandørene de har. Det blir sett på som en usikkerhetsterskel å bytte til nye leverandører.

Kongsberg Seatex er mer bevisst på sine relasjoner på kundesiden enn på leverandørsiden. De mener selv at dette har noe med at de må tilpasse seg etter kundenes behov. I leverandørrelasjonene er nok leverandørene til Seatex mer aktive i forhold til å bygge relasjoner enn det Seatex selv er, og de sier selv at de er lite bevisst på relasjonsarbeid i kjøpssituasjon. Forventningene er også deretter, og de forventer bare at leverandørene produserer det de ber dem om, og leverer i tide. De ansatte er av den generelle oppfatning at det hele tiden er leverandørsiden i en relasjon som er mest aktive i å etablere relasjoner. Kongsbergnavnet gjør det også lett å komme i kontakt med leverandører, som en følge av at det er et stort konsern som opererer over hele verden. Seatex tror mange leverandører ser det som en fordel å ha Kongsberg Maritime i sin kundedatabase i forhold til det å skaffe seg andre kunder.

Kongsberg Seatex har noen valgkriterier i forhold til inngåelse av nye relasjoner med leverandører. Dette går på pris, leveringsdyktighet og redelighet. Viktige faktorer hos en relasjonspartner i en oppstartsfase av en relasjon er at motparten er til å stole på og prøver så godt de kan, men det er også viktig for dem at de ikke tar på seg oppdrag som de ikke klarer å fullføre med tanke på leveringstid. Videre ser de åpenhet om problemer og god kommunikasjon som viktige kriterier for å kunne forstå hverandres bransje.



## 4.2 Roxar ASA



Roxar er et internasjonalt teknologiselskap innen olje og gasssektoren. Selskapets teknologi bidrar til økt utvinning av petroleumsressurser og reduserte feltutviklingskostnader. Roxar ASA ble grunnlagt i 1999 som en følge av sammenslåingen av Multi-Fluid ASA og Smedvig Technologies AS. I 2007 ble Roxar kjøpt opp av det som tidligere het CorrOcean ASA, men navnet forble Roxar ASA. Hovedkontoret til Roxar er lokalisert i Stavanger, men den delen som tidligere het CorrOcean er fortsatt lokalisert i Trondheim. Det er denne delen av Roxar som får oppmerksomhet i denne oppgaven.

Roxar ønsker en langsiktig lønnsom vekst gjennom å hjelpe sine globale kunder å oppnå maksimal reservoarytelse gjennom å tilby profesjonelle leveranser av innovative løsninger. Produktene og tjenestene som Roxar produserer bidrar for kundene ved å redusere kostnader, optimalisere produksjon og bidra til økt utvinning fra eksisterende og nye felt. Roxar leverer produkter som brukes "topside", "subsea" og "downhole".

Roxar arbeider sammen med ledende internasjonale leverandører for å sikre leveranse av komponenter av topp kvalitet til sitt utstyr. De arbeider etter høye standarder når det gjelder helse, sikkerhet og miljø, prosjektutførelse og kvalitetsplaner. Produktkvalitet blir målt og dokumentert gjennom hele produksjonsprosessen. Roxar satser tungt på forskning og utvikling, og dette er noe av det som differensierer dem fra konkurrentene. Kundene er også aktive deltagere i forskning og produktutvikling gjennom sponing eller som bidragsytere av verdifull praktisk erfaring (<http://www.roxar.com/>).

Roxar satser på å utvikle relasjoner til de leverandørene de har fremfor å kjøpe produkter i markedet. De ønsker å knytte nære relasjoner til sine viktigste leverandører, og heller variere litt med de som leverer enkle produkter til dem. Roxar arbeider tett sammen med en del av sine leverandører som har vært med lenge, og disse leverandørene blir også brukt til en del rådgivning og samarbeid om produkter. Mot de viktigste leverandørene inngår Roxar rammeavtaler som grunnlag for samarbeidet. Dette er avtaler som gjør det enklere for

leverandøren med tanke på hvilket volum de skal produsere i løpet av et år, og det gjør det lettere for dem å planlegge produksjonen.

*”Vi vil satse på å knytte nære relasjoner til de viktige leverandørene og heller sjonglere litt med de som leverer ”hyllevarer” til oss”.* Senior Purchaser, Roxar.

Kommunikasjonen med leverandørene er i all hovedsak uformell, men de har formelle avtaler som ligger i bunn for relasjonen. Dette er for eksempel rammeavtaler som er nevnt tidligere. Bransjen i seg selv er preget av mye seriøsitet, og derfor er det viktig at kontrakter og dokumentasjoner er på plass.

*”Vi er seriøse, og det må også våre leverandører være”.* Purchasing & Logistics Manager

Bortsett fra dette er det veldig mye personlig kontakt og uformell kommunikasjon med leverandørene. I oppstartsfasen av en relasjon opplever Roxar at det er mye kommunikasjon for å få ting på plass. Dette kommer mye av at folk i forskjellige bedrifter ”ikke snakker samme språk”, og for å få den samme forståelsen av ting er en avhengig av god og konstruktiv kommunikasjon. I en startfase av en relasjon vil det ofte være en del ”krøll”, men dette kommer ofte som en følge av at det er mye papirarbeid som må på plass. Dette tyder på at det er den formelle kommunikasjonen som skaper noen utfordringer i oppstarten av relasjoner for Roxar. Roxar ser det som utrolig viktig med en god kjemi på det personlige plan mellom aktørene i de to samarbeidsbedriftene, og de mener dette er langt viktigere enn pris.

Det som kanskje er det viktigste kriteriet for et godt samarbeid til leverandørene er det som går på leveringspresisjon. Det er viktig for Roxar ettersom de er i den bransjen de er, hvor det stilles høye krav til at ting kommer til rett tid. De mener det er greit med lange leveringstider, men disse leveringstidene må overholdes. Så lenge de vet at det tar en bestemt tid før de får varene så kan de kalkulere med det, men det er når leverandørene ikke klarer å holde de gitte leveringsbetingelsene at problemene oppstår. Derfor vil oppriktighet om leverandørens leveringsdyktighet bli høyt verdsatt hos Roxar.

I de tidlige fasene av en relasjon gjør ikke Roxar noen betydelige materielle investeringer, men det hender at leverandørene må gjøre noen. Dette er da hovedsakelig investeringer i lager og maskinpark. Tidlig i en relasjon investerer Roxar mye tid i relasjonen, og det investeres i

opplæring. De opplever at tilpasninger er mer vanlig i en oppstartsfase, og dette er som regel ting som kan gjøres noe med ved å samarbeide og ha en tett dialog. Konflikter har heller ikke vært noe stort problem ved relasjonsoppstart, og de mener at god kommunikasjon forebygger konflikter på dette stadiet av en relasjon.

Roxar prøver i størst mulig grad å bruke sine leverandører aktivt i utviklingen av sine produkter. Dette gjelder spesielt mot de største og viktigste leverandørene, og her har de et klart fokus på hvordan de skal håndtere relasjonene. Rammeavtalene danner grunnlaget for dette samarbeidet, men de danner også produktutviklingsgrupper med leverandørene sånn at de kan få innspill på design og andre måter å forbedre produktet på. Roxar ser det også som en viktig del av relasjonsarbeidet at leverandørene får noe mer ut av samarbeidet enn å bare levere varer til dem. Leverandørene til Roxar blir behandlet på forskjellige måter, det er de største som er viktigst, og får klart mest oppmerksomhet. Mindre leverandører som leverer enkle produkter får ikke så mye oppmerksomhet, men i mange tilfeller har det også her utviklet seg til å bli relasjonelle bånd som en følge av samarbeid over flere år.

Roxar mener de er en attraktiv relasjonspartner for leverandører på bakgrunn av det potensialet som ligger i bedriften. De har hatt en voldsom vekst de siste årene, og dette virker spennende for leverandører. Dessuten vil de rammeavtalene de inngår med leverandørene være attraktive ettersom det gjør det enkelt for leverandører å forutsi hvor store bestillinger de kan vente seg i løpet av et år. Roxar ønsker også å fremstå som en ærlig og redelig aktør som har ordnede forhold for å være en attraktiv relasjonspartner.

## 4.3 Leverandørene

I forbindelse med oppgaven har Roxar og Kongsberg Seatex vært hovedfokuset, men vi har også gjennomført intervju med noen av deres leverandører. Dette for å få et mer helhetlig bilde, og få anledning til å se relasjonsarbeidet fra begge sider av en dyade. Leverandørbedriftene vi har gjennomført intervju med er NOCA og CNC Produkter. CNC Produkter er leverandør til både Kongsberg Seatex og Roxar, og NOCA er leverandør til Kongsberg Seatex.

### 4.3.1 NOCA AS



NOCA er en elektronikkprodusent som holder til i Trondheim, og beskriver seg selv som ”partner for ledende aktører i elektronikkindustrien”. Hovedsakelig består produksjonen av kretskortproduksjon og mekanisk sammenstilling, men kan også bidra overfor kunder på en rekke andre områder. NOCA produserer mest til maritim sektor, men de produserer også noe mer forbrukerrettet elektronikk. NOCA har relasjonssamarbeid til mange innen det maritime markedet, og dette er et område de føler seg trygge på (<http://www.noca.no/>).

NOCA ser det som viktig å ha tette relasjoner til sine nøkkelpkunder for å kunne møte deres behov på best mulig måte. Ved inngåelse av nye relasjoner søker NOCA etter kunder som kan virke interessante i forhold til det de produserer, og søker aktivt etter kunder de tror de kan bidra med noe for. Det er også vanlig at kundene oppsøker dem for å få pristilbud på ulike produkter. I de tilfellene hvor NOCA oppsøker potensielle kunder opplever de at timing er av stor betydning for hvorvidt de får nye kunder, og da går det mye på flaks. Det er en stor fordel å komme inn på et tidspunkt når det har oppstått et behov hos kunden eller når kunden er missfornøyd med den leverandøren de har på det tidspunktet.

Den kommunikasjonen som skjer innledningsvis til en relasjon mellom NOCA og en ny leverandør går ofte mye på pris. I tilfeller hvor de skal fungere som leverandør til gründerbedrifter blir det ofte annerledes som en følge av at de ofte trenger en del konsulentvirksomhet, og da blir det større involvering fra NOCA sin side. Hos NOCA er det så godt som alltid salg og markedsavdelingen som tar seg av det innledende arbeidet i en relasjon, mens senere kommer utviklingsavdelingen inn og overtar arbeidet. Det blir veldig

mye uformell kommunikasjon mellom NOCA og kundene, men det ligger som regel formelle avtaler rundt produkter i bunn.

*”Profesjonelt, men uformelt”*. Salgsleder, NOCA.

Det er sjeldent at NOCA opplever noen store problemer med usikkerhet og konflikter ved oppstart av nye bedriftsrelasjoner, og dette mener de selv kommer av at de har en kultur for å spørre motparten dersom det er uklarheter i forhold til det oppdraget som skal utføres. De ser det også som viktig å gjøre et grundig forarbeid for å unngå konflikter i oppstartsfasen. Det som er den største usikkerheten for NOCA ved inngåelse av nye bedriftsrelasjoner ligger i hvilke forventninger de kan ha til volum på bestillinger, og hvorvidt kunden ønsker å bruke NOCA som leverandør gjentatte ganger.

*”Man vet egentlig aldri om det blir noe mer i innledningen til en relasjon”*. Salgsleder, NOCA.

NOCA gjør som regel ingen store investeringer i de tidlige fasene til en relasjon, men det blir som regel noen mindre initialkostnader. Det hender at NOCA foretar større investeringer i forbindelse med en relasjon, men dette kommer da i en senere fase av relasjonen. Dette dreier seg som regel om investering i produksjonsutstyr, og det må dreie seg om store bestillinger dersom NOCA skal investere.

De siste årene har det vært veldig mange oppdrag å håndtere for NOCA, og det har av og til gått ut over deres leveringsdyktighet. Dette har gått bra mot de kundene hvor de har veletablerte relasjoner, men de er klar over at dette kan være kritisk i forhold til kunder som ikke kjenner dem så godt. Grunnen til den hektiske perioden ligger i at en konkurrent la ned driften og mange av kundene der kom over til NOCA. De tok kanskje på seg for mye i denne perioden uten å klare å utvide kapasiteten. NOCA har nå styrket staben for å bli leveringsdyktige igjen.

NOCA mener kundene har krav på rett pris, kvalitet og leveringspresisjon, og tror dette er viktige kriterier for å få en vedvarende relasjon. Samtidig mener de at det er viktig å bygge opp tillit mellom partene i en relasjon.

### 4.3.2 CNC Produkter AS



CNC Produkter leverer dreide og maskinerte produkter til alle typer prosjekter og sammensatte ferdigprodukter. De driver også med montering, ferdigstilling og testing av produkter der hvor deres egne og eventuelt deleleverandørers produkter inngår. CNC Produkter er en del av et sterkt industrimiljø i Leksvik kommune som ble startet opp i 1989, og siden den gang har CNC utviklet seg til å bli en ledende aktør innen sin bransje i Midt-Norge (<http://www.cncprodukter.no/>).

CNC har som et klart mål å knytte seg til langsiktige avtaler med kunder, og ønsker å ha nære relasjoner til disse kundene. De har også et ønske om å bidra med mer enn bare produksjon til sine kunder, og vil bistå med design av produktet og valg av materialer til produksjonen. Dette for å kunne gjøre produksjonen mest mulig rasjonell. Det å ha langsiktige kontrakter med kundene gir CNC bedre muligheter til å planlegge innkjøp av råvarer og gir bedre muligheter for planlegging av produksjonen. Kontrakter på hvor mye som skal produseres bidrar til å fjerne en del usikkerhet hos CNC.

Ved inngåelse av samarbeid med nye kunder har CNC alltid helt klare forventninger til hvor stor denne kunden skal bli. Videre ser de på det aktuelle produktet de skal gi pris på, og gjør en vurdering på hvorvidt dette produktet passer inn i deres maskinpark. Dersom det ikke gjør det må prisen gis ut fra at de må investere i nytt produksjonsutstyr. Ved vurdering av nye kunder blir potensialet til kunden sett på som veldig viktig. Per dags dato leverer CNC produkter til ca 50 kunder hvert år, og av disse kundene står ti kunder for 95 % av salget. De største kundene hos CNC har en egen "Key Account manager", og de forsøker å differensiere kundene etter hvor viktige de er for dem.

*"Noen får bestandig levert på dato, mens andre blir, som kalt på trøndersk, brukt som ei skuvmil".* Daglig leder, CNC Produkter.

I oppstarten av en relasjon opplever CNC alltid at en må prøve seg litt frem i forhold til den andre parten. Med dette mener de at ulike kunder og leverandører har ulike rutiner for hvordan ting gjøres, og dette kan bidra til en del usikkerhet. I disse situasjonene ser de det

som nyttig å inngå kontrakter hvor de fastsetter hvordan ting skal gjøres, og videre må rutinene jobbes til etter hvert. Et område hvor det kan bli en del diskusjoner i en oppstartsfasen er rundt detaljer i en tegning av produktet som en følge av at partene har ulike forventninger eller toleranse for tolkning av tegningen.

CNC Produkter har som strategi å bevege seg mot offshoremarkedet, og ønsker å knytte til seg kunder i denne bransjen. Kundene i dette markedet er både betalingsdyktige og betalingsvillige, og for mange av kundene er det viktig med nærhet og kompetanse som en følge av at kundene ofte trenger hurtig levering av produktene.

I møte med kundene ønsker CNC å fremstå som en trivelig samarbeidspartner. De mener det er viktig å ha en god dialog for at et samarbeid skal fungere.

*”Kontakten og handelen skjer jo ikke mellom selskap, den skjer mellom mennesker”.* Daglig leder, CNC Produkter

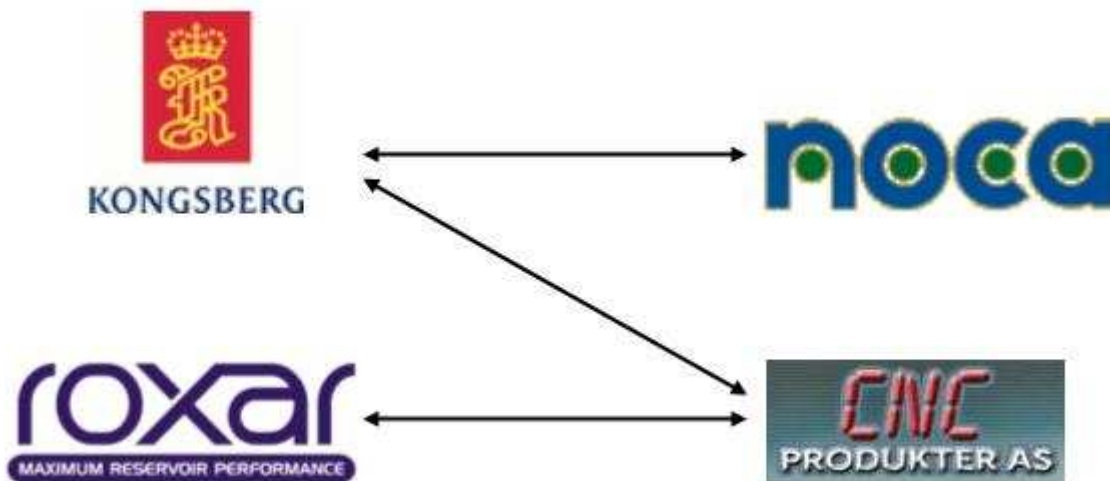
CNC ønsker å alltid være tilgjengelig for kundene sine, og ser det som viktig at kontaktlinjene fungerer, og at ordrebekreftelser og varer kommer i rett tid. De mener også at partene må ha forståelse for hverandres drift og respektere at det av og til kommer noen avvik, ettersom dette er vanskelig å unngå i det lange løp. CNC vet selv at de av og til gjør noen feil, men mener at den avviksbehandlingen de da gjør er særdeles viktig.

*”Jeg mener at hvor god leverandør du er beviser du først når det kommer et avvik”.* Daglig leder, CNC Produkter

For å få en relasjon til å bli velfungerende mener CNC at det er viktig for dem å være i stand til å løse utfordringer, være proaktiv og sette seg inn i kundens situasjon. Det er viktig for dem å danne seg klare formeningene om kundens forventninger når det gjelder forsendelser, ordrebekreftelser og oppfølging.

## 4.4 Relasjonene

I denne delen vil vi gi en presentasjon av de relasjonene som vi har sett på. Relasjonene er presentert i modellen under. Som vi ser av denne så er det tre relasjoner som inngår i vår avhandling. Disse er Kongsberg Seatex-NOCA, Kongsberg Seatex-CNC Produkter, og Roxar-CNC Produkter.



Figur 8: Relasjoner i avhandlingen

### 4.4.1 Kongsberg Seatex – NOCA

Relasjonen mellom Kongsberg Seatex og NOCA startet i 1994-95. For Kongsberg Seatex gjør NOCA en sammenstillingsjobb hvor de leverer en PC som brukes til å styre signalsystemer. Dette er et produkt som gir stor omsetning for NOCA. Kongsberg er NOCAs største kunde, og det er da flere avdelinger innen Kongsberggruppen som er kunde hos dem.

Initiativet til dette samarbeidet ble tatt av Kongsberg Seatex. Seatex trengte en kretskortleverandør, og den gangen da relasjonen oppstod var det ikke mange leverandører med den kompetansen som NOCA hadde. Ved inngåelsen av samarbeidet var nok den geografiske nærheten mellom bedriftene av avgjørende betydning. Dette gjorde det mye lettere å jobbe sammen, og da spesielt med tanke på prototyper. Dersom det måtte gjøres justeringer eller endringer så var det praktisk å kunne endre på det raskt uten å måtte vente på en forsendelse. Begge parter ser det fortsatt som en fordel med fysisk nærhet mellom bedriften etter at de har hatt et samarbeid over en lengre periode. Det er også en fordel for begge bedriftene at det opprettholdes en bredde i bransjen i Trondheim/ Norge.



Kommunikasjonen mellom Kongsberg Seatex og NOCA kan karakteriseres som profesjonell, men uformell. Det meste av kommunikasjonen er uformell, men det ligger en del dokumentasjon og kontrakter i bunn. Det meste av kommunikasjonen er uformell, men når det gjelder bestillinger og dokumentasjon rundt produkter er det som regel en mer formell kommunikasjon. Det er mange kontaktpunkter mellom bedriftene. I Kongsberg Seatex er det mange personer som har kontakt med NOCA som en følge av at alle som jobber med produkter som har NOCA- innmat tar seg av kontakten selv ettersom de ikke har noen felles innkjøpsfunksjon.. Dette kan av og til føre til at det blir konflikter innad i Kongsberg Seatex som en følge av at det er flere som skal ha de samme produktene fra NOCA. Derfor mener Kongsberg Seatex det er fint å spre oppdragene til flere leverandører, slik at en ikke presser seg selv på leveringer. Av den grunn har Kongsberg Seatex fire andre leverandører som leverer lignende produkter som NOCA. NOCA er klar over at Kongsberg Seatex handler med konkurrentene, men ser ikke på dette som noe negativt og mener det er sunt med konkurranse. NOCA oppfatter Kongsberg Seatex som veldig enkle å kommunisere med til tross for at det er en stor bedrift. Dette kommer av at Kongsberg Seatex har god oversikt og kompetanse på de produktene de lager. Begge partene ser det som en fordel å ha faste personer å forholde seg til i den bedriften de samarbeider med. Det gjør det mye enklere å forholde seg til den andre parten, og en har et ansikt å forholde seg til. Dette gjør også at de som jobber sammen hos NOCA og Kongsberg Seatex kommuniserer mer på et sosialt plan, og bidrar til å gjøre kommunikasjonen mer uformell.

Som nevnt tidligere gjør NOCA en sammenstillingsjobb av en PC for Kongsberg Seatex. I denne jobben er det ikke noe innovativt arbeid, men det er en viktig logistikkfunksjon som blir utført. Begge partene er enige om at leveringsdyktigheten er et kritisk punkt i oppstarten av en relasjon. Selv om det finnes mange andre aktører som kunne gjort denne jobben for Kongsberg Seatex, så ønsker de ikke å bytte leverandør på de kretskortene som NOCA produserer for dem. Dette fordi de kjenner bedriften godt, det er lite endringer i produktet, de har god kunnskap om hvor de får tak i ting og kjenner Seatex sine krav til produktene. Det ville medføre ekstra kostnader å bytte til en annen leverandør, og så lenge varene blir levert er Kongsberg Seatex fornøyd. Dersom de ikke hadde vært fornøyd ville det blitt en vurderingssak hvorvidt de ville bytte leverandør.

I de tidlige fasene av denne relasjonen ble det ikke gjort noen store investeringer. Hovedsakelig går investeringene på å lage prototyper. Det vil alltid være noen tilpasninger

som må gjøres i oppstarten av denne type relasjon. For NOCA innebærer dette programmering av maskiner for det spesielle kortet som skal produseres. Både programmeringen og det å lage prototyper representerer initialkostnader for NOCA. NOCA har også gjort noen investeringer i produksjonsutstyr, men dette er utstyr som også brukes til andre produkter enn bare Seatex sine. Kongsberg Seatex gjorde ingen nevneverdige tilpasninger eller investeringer i forbindelse med oppstarten av denne relasjonen.

I innledningen til samarbeidet mellom Kongsberg Seatex og NOCA var det ingen som følte at dette hadde vært preget av noen konflikter, men som i alle andre relasjoner var det noen usikkerhetsmomenter. Dette gjaldt spesielt for NOCA ettersom de har en viss forventning til omfanget på de oppdrag de får fra Kongsberg Seatex, men i oppstarten er det vanskelig å forutsi hvilket omfang det blir på handelen, og om det i det hele tatt blir noe mer. Kongsberg Seatex har klare forventninger når det gjelder kvalitet på de produktene de bestiller og ikke minst når det kommer til leveringsdyktighet. I senere faser av denne relasjonen har det til tider vært problemer med at NOCA ikke har klart å være leveringsdyktige, men som en følge av at dette er en godt etablert relasjon har ikke dette fått noen konsekvenser for samarbeidet annet enn at NOCA kunne kanskje fått flere oppdrag fra Seatex dersom de hele tiden hadde levert i tide. På dette punktet er begge parter enige i at dersom disse problemene hadde funnet sted i de tidlige fasene av relasjonen så hadde det vært stor sannsynlighet for at det ikke hadde oppstått noen relasjon.

#### **4.4.2 Kongsberg Seatex – CNC Produkter**

Relasjonen mellom Kongsberg Seatex og CNC går helt tilbake i 1992. Relasjonen mellom CNC og Seatex ble opprettet på grunn av et behov for mekaniske deler til en sensor som Seatex utviklet. På det tidspunktet var CNC den foretrukne samarbeidspartner i forhold til et nytt produkt. Det ble innledningsvis kjørt prøveserier hos CNC, og det ble naturlig for Seatex å starte opp et samarbeid med dem ettersom de hadde alt av tegninger, og Seatex følte de fikk god service hos CNC Produkter. Det var heller ikke mange andre alternative leverandører i Trøndelag, og Seatex ønsket å ha en leverandør som lå nært geografisk i forhold til transport.

Initiativet til relasjonen mellom Kongsberg Seatex og CNC Produkter ble tatt fra Seatex sin side, og innledningsvis til relasjonen hadde bedriftene tidlig direkte kontakt og besøkte hverandres bedrifter for å lære hverandre å kjenne. Som nevnt tidligere produserer CNC mekaniske deler til Kongsberg Seatex. Denne funksjonen er i hovedsak en logistisk

produksjonsfunksjon som CNC fyller for Seatex. Det er i utgangspunktet ikke noen innovativ funksjon inne i bildet, men det hender at CNC fungerer som en rådgiver på design og hvordan produksjonen kan bedres.

Kommunikasjonen mellom de to bedriftene var i starten veldig direkte, og det var en person hos hver bedrift som tok seg av kommunikasjonen. I starten var kommunikasjonen mellom partene stort sett bare uformell, og dette har ikke endret seg mye i senere tid. Kommunikasjonen mellom bedriftene går mye fra bestilling til bestilling, og det mest formelle er en årsprognose på antatt produksjonsvolum. Noe av grunnen til at det ikke blir så mye formell kommunikasjon ligger i at Kongsberg Seatex har en desentralisert innkjøpsfunksjon hvor den enkelte som jobber med et produkt tar seg av bestilling til sin produksjon. I denne relasjonen er det ikke spesielt mye sosial interaksjon, og det blir med et par møter i løpet av året.

I de tidlige fasene av relasjonen ble det gjort lite tilpasninger og investeringer. Det eneste som ble gjort var en del justeringer av mål på produktet, men dette var ting som angikk produktets utseende og passform. Det var ikke noe behov for at CNC investerte i noe nytt produksjonsutstyr ettersom de allerede hadde maskinpark til å utføre oppdrag fra Kongsberg Seatex. I senere tid har derimot CNC investert i nye maskiner for å møte Kongsberg Seatex sine behov, men i hovedsak er dette maskiner som også kan brukes til produksjon for andre kunder. Oppstarten av denne relasjonen var ikke preget av noen konflikter eller usikkerhet utenom det vanlige usikkerhetsmomentet når to bedrifter skal innlede et samarbeid.

#### **4.4.3 Roxar – CNC Produkter**

Relasjonen oppstod etter at Roxar (CorrOcean) gikk ut i markedet for å hente inn tilbud fra flere bedrifter, og hovedkriteriet her gikk på pris. Roxar valgte CNC Produkter på bakgrunn av pris, men også den geografiske nærheten og deres samarbeidsevne var av betydning. Relasjonen mellom Roxar og CNC Produkter ble startet i 1996-97. I starten av samarbeidet var det ingen kontrakter, og det var snakk om produkter som det var lett for CNC å gi pris på.

Tidlig i samarbeidet mellom Roxar og CNC Produkter var det høy grad av uformell kommunikasjon mellom bedriftene, og det gikk mye på enkeltbestillinger. Dette gjorde det vanskelig for CNC å vite når neste bestilling ville komme, og av den grunn ble det heller ikke gjort noen investeringer eller betydelige tilpasninger tidlig i denne relasjonen. På denne måten

fortsatte relasjonen helt frem til 2006. I 2006 fikk partene på plass en rammeavtale, men dette var en avtale CNC måtte konkurrere med andre mulige leverandører om å få. Dette har ført til at relasjonen har gått fra å være veldig uformell til å bli veldig formell gjennom en detaljert kontrakt. Kontrakten inneholder nå priser på alle produkter, seriestørrelser, leveringstider og lagerstørrelse på råvarer og ferdigvarer. Denne kontrakten har ikke ført til at det har blitt vanskeligere å kommunisere mellom bedriftene, men det krever mer kommunikasjon, og det krever fra CNC sin side dedikerte personer på den kontrakten. For CNC sin del fører dette til et mye ryddigere forhold enn tidligere, og det gjør det lettere for dem å planlegge produksjon. For Roxar gir dette en trygghet i forhold til leveringstider og lagerhold. I hovedsak er den vanligste kommunikasjonen mellom bedriftene uformell, men rammeavtalen legger grunnlaget for de aktivitetene som skal skje mellom bedriftene.

Etter at kontrakten kom på plass har CNC kunnet investert og tilpasset produksjonen på en helt annen måte enn tidligere. Det gir dem en sikkerhet å kjenne til volumet på produksjon, og det gjør innkjøp av råvarer mye enklere. Usikkerheten rundt når de fikk neste bestilling som var tidligere ble borte etter at rammeavtalen var på plass. Kontrakten har gitt CNC rom for å tilpasse produksjonsutstyr og dermed få en mer rasjonell produksjon og en lavere pris.

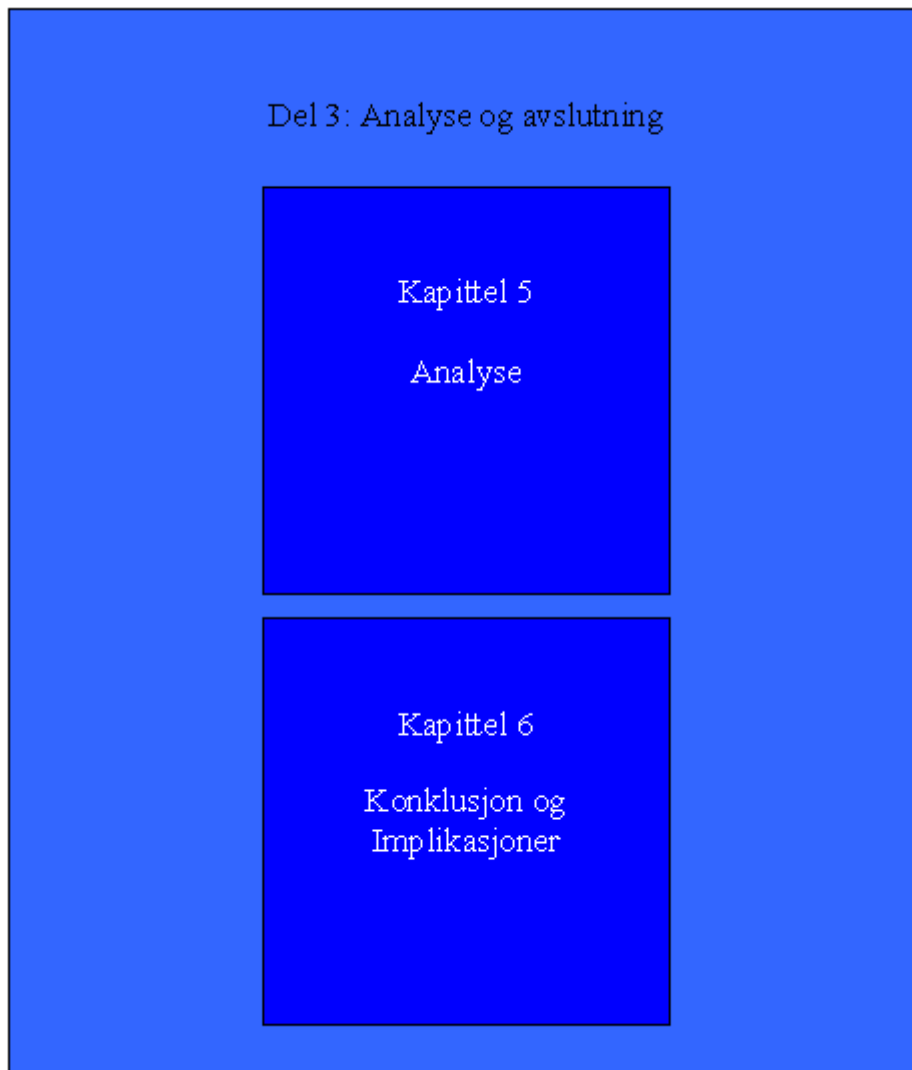
I innledningen til relasjonen var det ingen vesentlig usikkerhet eller konflikt ut over usikkerheten rundt når neste bestilling kom. Dette kan henge sammen med at det ble gjort transaksjoner etter markedsstruktur i starten, og partene kjente hverandre godt før de inngikk noen form for kontrakter. I hovedsak fyller CNC en logistisk funksjon for Roxar ved å levere produktdele, men de bidrar også med rådgivning i forhold til hvilke materialer som bør brukes, design og utforming av produktet.

CNC og Roxar gjennomfører månedlige samarbeidsmøter hvor avtaler kan diskuteres, teknikere kan snakke sammen om detaljer på produktet, og tegninger kan gjennomgås. På denne måten kan de lettere avdekke flaskehalser i produksjonen og eventuelle andre detaljer som kan gjøres annerledes. Dette er møter som kom i stand etter at de to bedriftene inngikk rammeavtalen, og begge partene ser på disse møtene som konstruktive og nyttige.

Grunnen til at denne relasjonen har blitt vedvarende ligger i det at CNC i innledningen til relasjonen leverte produktene i forhold til forventningene Roxar hadde til kvalitet og pris. Senere i relasjonen har det vært avgjørende at CNC har klart å utvikle seg i takt med det

behovet som Roxar har hatt. Det har også vært viktig at partene hele tiden har hatt en god dialog.

## Del 3: Analyse og avslutning



## 5. Analyse

Presentasjonene av casebedriftene og empirien fra forrige kapittel er det som ligger til grunn for analysen som vi nå følger. Vi gikk gjennom bedriftenes relasjonsarbeid og prøvde å gi et så fullstendig bilde av både bedriftene og relasjonene som overhodet mulig. I denne delen skal vi analysere funnene opp mot den teorien fra kapittel 1. Vårt håp er at vi gjennom denne analysen og diskusjonen skal kunne gi et innblikk i hva som kjennetegner oppstarten av vedvarende relasjoner forankret i den teorien som vi har brukt. Vi vet at de konklusjoner vi kommer frem til ikke vil kunne gi et svar på generell basis men det vil kunne gi et innblikk i hva som har skjedd i disse spesielle relasjonene.

Vi vil i denne analysen fokusere på tema i stedet for bedrifter og relasjoner. Det vil si at i følger de tema som vi har fokusert på i forskningsspørsmålene. Dette gjør vi på grunn av at vi føler det vil bli enklere å svare på forskningsspørsmålene på denne måten enn om vi skulle tatt for oss bedrift for bedrift og relasjon for relasjon.

### 5.1 Viktige aspekter og forventning

- 1. Hva anses som viktige i oppstartsfasen for å få en vedvarende relasjon, og hvilken betydning har forventning i denne sammenhengen?*

Ser vi på de teorier som har blitt presentert tidligere i denne avhandlingen så finnes det mange aspekter som kan være av betydning for oppstartsfasen av en relasjon. Et av disse aspektene er kommunikasjon. Det er antatt at det i en oppstartsfase kreves mye kommunikasjon mellom partene for at de skal lære hverandre å kjenne på et tidlig tidspunkt. Også forventninger i forhold til produkter og kvalitet er viktige i en oppstartsfase. Det er meget viktig at disse blir oppfylt tidlig i relasjonen hvis ikke kan relasjonen bli kortvarig.

Våre funn viser at pris er av betydning i den første kontakten mellom bedrifter. Det er ofte et pristilbud som fører til at den første handelen mellom to bedrifter blir gjennomført, men våre funn tyder også på at dette ikke er det viktigste for om det faktisk blir etablert en relasjon. For kundene er det ofte andre faktorer som er viktigere enn pris når de skal velge en relasjonspartner. Dermed kan det tyde på at pris er av betydning for å få innpass hos en kunde,

men det er ikke dette som avgjør hvorvidt leverandøren blir den foretrukne samarbeidspartner. For å bli det er det en rekke andre aspekter som er viktigere.

Noe som viste seg å være av avgjørende betydning for etablering av relasjoner i denne bransjen er leveringspresisjon og kvalitet. I denne bransjen stilles det høye krav til kvalitet på produktene, og derfor er det viktig for både Kongsberg Seatex og Roxar at leverandørene klarer å levere produkter med meget god kvalitet. Videre var det gjennomgående fra alle parter at leveringspresisjon er en viktig faktor som må innfris i en tidlig fase. Klarer ikke leverandørene å levere varene i rett kvantum til rett tid i oppstarten av en relasjon så er det stor sannsynlighet for at det blir et kortvarig samarbeid. Fra kundenes ståsted er det også viktig med åpenhet og ærlighet fra leverandøren. Det er viktig at det blir holdt en tett dialog om mulige problemer og utfordringer leverandørene står ovenfor. Dette er noe som kan gi kundene en indikator på i hvilken grad leverandørene er til å stole på, og om det kan bygges tillit mellom partene.

Kjemien mellom individene i de ulike bedriftene er også av betydning for hvordan relasjonen utvikler seg. Det kan tyde på at dette ikke er like kritisk for brudd i relasjonen, men det vil ofte ha betydning for hvor tett samarbeid det blir. Kommunikasjonen i en oppstartsfasen ser ut til å være av stor betydning. Både for å luke bort problemer ved produksjonen, men også for å lære hverandre å kjenne. Dette stiller krav til en tett og konstruktiv dialog mellom partene, og det er vanskelig å få til dersom det ikke er god kjemi mellom partene. En god dialog mellom bedriftene vil også gjøre det enklere å sette seg inn i den andre partens situasjon og behov, og på den måten vil det være enklere å innfri forventningene.

Forventningene partene har i innledningen til en relasjon varierer noe, men vi kan se et skille mellom kunder og leverandører. Kundene har klare forventninger til den kvaliteten som skal leveres, og forventer god leveringspresisjon. Fra leverandørens side ser vi at forventningene går mye på hvor stor den aktuelle kunden kan bli, og hvorvidt kundene har intensjoner om et samarbeid eller om det dreier seg om et enkeltkjøp. Vi ser fra vår empiri at det er særdeles viktig at forventninger innfris på et tidlig tidspunkt av en relasjon. Det vil også være viktig på et senere tidspunkt, men det vil da være mer aksept for feil som en følge av at partene kjenner hverandre bedre, og det er bygd en viss grad av tillit. Tidligere erfaringer med relasjonshåndtering er med på å forme forventningene partene sitter med i en tidlig fase som



en følge av at partene ser ut til å lære av tidligere feil. Samtidig kan de tidligere erfaringene de sitter med se ut til å ha den effekten at mange av relasjonene blir veldig like.

Ut i fra de funnene vi har gjort her kan vi si at viktige faktorer i oppstartsfasen er leveringspresisjon, møte krav til kvalitet og god kommunikasjon mellom partene. To andre faktorer som ser ut til å være viktig er pris og kjemi mellom de involverte partene i relasjonen. Pris er en viktig faktor for å komme seg inn, men leveringspresisjon og kvalitet er viktigere for å skape en vedvarende relasjon. God kjemi og kommunikasjon er viktig for minske problemer og usikkerhet som kan oppstå i en oppstartsfasen av en relasjon, men det er ikke en av de viktigste faktorene ut i fra våre funn. Dette er mer avgjørende for hvor tette bånd som knyttes i relasjonen.

## 5.2 Tilpasninger og investeringer i en oppstartsfasen

### 2. *Hvilke type tilpasninger og investeringer finner sted tidlig i en relasjon?*

Ut i fra teorien ser vi at det blir gjort tilpasninger i relasjoner fordi bedriftene skal kunne jobbe bedre sammen. Ofte blir tilpasninger sett på som en forpliktelse overfor den andre parten i relasjonen, og forpliktelse til relasjonen i seg selv. Det har også blitt hevdet at det ikke kan være noen relasjon hvis det ikke gjøres tilpasninger mellom de to partene. Ofte gjøres det tilpasninger rundt produksjonsmetoder til produkter, og det kan være snakk om å tilpasse datasystemer eller leveringsrutiner for at partene skal kunne samarbeide bedre. Som vi da skjønner er det ofte investeringer forbundet med disse tilpasningene. Dette kan være investeringer i nytt utstyr og systemer, men det kan også være investeringer gjort i forhold til opplæring av enten kunde eller leverandør.

Hos Kongsberg Seatex så er ikke investeringer hovedfokus når det gjelder relasjoner til leverandører. Dermed blir det heller ikke gjort noen betydelige investeringer i innledningen til en relasjon, og de forventer heller ikke at leverandørene skal gjør noen betydelige investeringer i forhold til dem i denne fasen. Selv om det ikke blir gjort noe særlig investeringer i en oppstartsfasen så er ikke dette ensbetydende med at det ikke blir gjort tilpasninger. Tilpasninger blir gjort men det er ofte en standardisert prosess mellom de to partene i relasjonen. Dermed kan det være riktig å kalle det for initialkostnader. De typer

tilpasninger som Kongsberg ofte gjør i en oppstartsfase er tilpasninger som angår design av produkter slik at de skal passe leverandørens produksjonsutstyr.

Hos Roxar gjøres det heller ingen betydelige materielle investeringer i en oppstartsfase men det hender at leverandøren gjør det. De investeringene leverandørene gjør for Roxar er da i hovedsak investeringer i lager og maskinpark. Roxar investerer derimot mye tid i relasjonen. Ettersom Roxar sine produkter er meget kompliserte så går mye av den tiden som investeres med til opplæring av leverandører slik at de kan forstå Roxar sine produkter. Noe annet Roxar investerer mye tid og ressurser i er rammeavtalene de har med sine viktigste relasjonspartnere. Mye av dette vi nå har nevnt går like mye på tilpasninger som investeringer, og tilpasninger er nok mer fremtredende i en oppstartsfase enn investeringer.

Leverandørene vi har sett på i denne avhandlingen er også forsiktige med å gjøre investeringer tidlig i relasjonen. I enkelte tilfeller er de nødt til å gjøre investeringer for å møte kundenes krav, men da vil dette gi seg utslag i det pristilbudet de kan komme med. Dersom det kommer på plass kontrakter tidlig i relasjonen som sier noe om produksjonsstørrelser og tidsperspektiv, så vil det være enklere for leverandørene å gjøre investeringer på et tidlig tidspunkt i relasjonen. Det ideelle for leverandørene er derfor å få på plass kontrakter tidlig for å kunne gjøre investeringer og tilpasninger for å optimalisere produksjonen. Ser vi det derimot fra kundebedriftens ståsted så er det ikke sikkert denne type kontrakter er ønskelig i en tidlig fase av relasjonen. De vil ofte være sikre på at leverandøren klarer å levere den kvaliteten og det kvantumet de trenger til riktig tid. Denne type kvalitetssikring av leverandører kan ta tid, og derfor vil det være tenkelig at kundene vil avvente med å skrive så detaljerte kontrakter.

I de relasjonene vi har sett på se er det tydelig at det i hovedsak er leverandørene som gjør investeringer, og det er de som også er mest villige til å gjøre investeringer i en tidlig fase av relasjonen. Noe av grunnen til dette kan være at i dette tilfellet så er kundene større enn leverandørene og derfor er leverandørene mer avhengige av disse kundene enn motsatt. Leverandørene er derimot ikke villig til å gjøre investeringer uten å få en forsikring om at det blir en vedvarende kunde. Selv om det i disse relasjonene ikke ble gjort store investeringer i oppstartsfasen, så ble det gjort en del tilpasninger mellom partene. Det ble i hovedsak gjort tilpasninger fra leverandørens side. Derfor kan det tyde på at i denne bransjen blir relasjonene i hovedsak vedlikeholdt av leverandørene, ettersom kundene ofte er større enn leverandørene.

Det kan dermed virke som at leverandørene er mer avhengige av kundene enn motsatt, og dette er nok mye av grunnen til at de er mer villige til å gjøre tilpasninger og investeringer i relasjonen for å bedre samarbeidet.

I henhold til våre funn så blir det gjort relativt lite investeringer, men en del nødvendige tilpasninger i oppstartsfasen av en relasjon. De tilpasningene som blir gjort er i hovedsak i forhold til rutiner og detaljer rundt produksjonen, men også noe produksjonsutstyr. Dette støtter opp om teorien vi har presentert i denne avhandlingen. Vi ser også at leverandører er mer villige til å gjøre investeringer på et tidlig tidspunkt dersom det ligger detaljerte kontrakter til grunn som sier noe om produksjonsstørrelse og tidsperspektiv.

### **5.3 Valg av relasjonspartner**

#### *3. Hva gjør en bedrift til en attraktiv relasjonspartner, og hvordan foregår utvelgelsen?*

Teorien vi presenterer på dette området sier at det vanligste innen kjøper – leverandør relasjoner er at kjøper tar initiativ til samarbeid, men det finnes også eksempler på at det er leverandøren som er initiativtaker. Uansett hvem som tar initiativ så vil fremgangsmåten for å skaffe seg en relasjonspartner være den samme. Det som er viktig i en slik oppstartsfase er at kravene til kunden og tilbudet fra leverandørene passer sammen. Ofte vil bedriftene starte med en rekke aktuelle partnere. Ut i fra disse aktuelle samarbeidspartnerne vil det starte en screeningprosess der bedriften til slutt vil ende opp med den parten som passer best i forhold til det de søker.

I de relasjonene vi har sett på var det kundene som tok initiativ til samarbeidet. Grunnen til at det var kundene som tok initiativ var som regel på grunn av at de ville ha produsert et produkt, og tok derfor kontakt med aktuelle samarbeidspartnere for å få et tilbud på det aktuelle produktet. Dette blir da en slags screeningprosess der en velger den leverandøren som har det tilbudet som passer best til de krav som kunden stiller. Dersom disse ikke matcher vil en ikke komme særlig langt før bedriften blir valgt bort i en screeningprosess. Pris var ofte grunnen til valg av leverandør, men en annen viktig faktor i denne screeningprosessen var den geografiske nærheten mellom partene i de relasjonene vi så på. Grunnen til at dette var viktig

ved valg av leverandør var de komplekse produktene som ble produsert, og derfor var det viktig å lett kunne komme i kontakt med leverandøren. I de tilfellene hvor det blir valgt å gå til utlandet for å finne leverandører er det ofte på grunn av spesielle produkter som ikke kan oppdrives lokalt.

Generelt sett varierer det med tanke på om det er leverandør eller kunde som tar initiativ til et samarbeid. Ut fra vår empiri foregår denne prosessen ganske likt som beskrevet i teorien. Fra kundens side oppsøker de leverandører når de har et behov. Leverandørene derimot oppsøker mulige kunder som de mener kan være aktuelle for deres produkt. Leverandørene var klare på hvilke type kunder de ønsket å ha, og begge leverer mye produkter til maritim sektor. Det var også et viktig valgkriterie for leverandørene at kundenes produkt passet inn i deres maskinpark, og potensialet på kunden ble også vurdert. For leverandørene handlet anskaffelsen av nye kunder mye om timing. Dette tyder på at det er enklere for kunder å ta initiativ til relasjoner, ettersom innledningen til en relasjon som oftest skjer når det er et behov hos kunden. Dette stemmer godt overens med den teorien vi har presentert.

Vi ser at det er vanlig å kjøre prøveserier for produkter i innledningen til relasjoner, og dette er en annen screeningprosess som blir gjennomført i forbindelse med relasjonsinngåelse. I denne prosessen ser kundene fort om leverandørene er i stand til å løse den produksjonsoppgaven de er tiltenkt.

De bedriftene vi har sett på hadde forskjellige strategier på hvordan de ville fremstå som en attraktiv samarbeidspartner overfor aktuelle partnere. Det var alt fra de som hadde en godt gjennomtenkt strategi til de som ikke hadde noen. Det må kunne sies at Kongsberg Seatex tilhører denne siste kategorien. Grunnen til dette ligger i det gode navnet som Kongsberg har, og de har derfor sjeldent problemer med å komme i kontakt med leverandører. Mange kunder og leverandører ser det som positivt å ha Kongsberg navnet på sin kunde- eller leverandørliste, og dette gir et positivt signal overfor andre parter. Dette gjør at Kongsberg Seatex ikke har fokusert mye på å fremstå på en spesiell måte for å knytte til seg nye leverandører, men de fremstår allikevel som en pålitelig og betalingsdyktig aktør. Roxar mener de fremstår som en attraktiv samarbeidspartner på grunn av det potensialet som finnes i bedriften. I tillegg har Roxar meget gunstige rammeavtaler mot leverandørene som de mener gjør dem til en attraktiv kunde. Dette sammen med at de fremstår som en ærlig og redelig aktør vil bidra til å gjøre dem til en attraktiv samarbeidspartner.

Leverandørene har et litt annet fokus for å fremstå som attraktive. De er fokuserte på det å kunne løse eventuelle problemer som kan oppstå, men kanskje viktigst av alt for å fremstå som en attraktiv leverandør er leveringsdyktighet. Dette går både på det å levere til rett tid og levere riktig kvalitet.

I forhold til de funnene vi har gjort i de aktuelle relasjonene så var det kundene som tok initiativet til samarbeidet. På den mer generelle basis så fant vi at det var forskjellig om det var kunde eller leverandør som var den som tok initiativet. Uansett hvilken part som tok initiativ så var prosessen den samme gjennom at de startet med flere potensielle partnere før de til slutt endte opp med den parten som de passet best sammen med i henhold til tilbud og etterspørsel. Funnene viser også at det er forskjell på hvordan bedrifter prøver å fremstå som en attraktiv relasjonspartner, men ærlighet ser ut til å være en felles faktor som går igjen enten det er kunde eller leverandør.

## 5.4 Kontraktenes betydning for relasjoner

### *4. Hvilken betydning har kontrakter for kommunikasjon, konflikter og usikkerhet mellom bedrifter i oppstartsfasen?*

I henhold til den teorien vi presentert i kapittel 1 står bedrifter overfor et strategisk valg når de skal opprette bedriftssamarbeid, enten å fokusere på kontrakter eller å fokusere på å utvikle nære relasjoner til sin samarbeidspartner. Begge disse to blir brukt for å redusere muligheten for opportuniste i et bedriftssamarbeid. Ofte har disse to blitt sett på som motsetninger, altså du kan ikke bruke kontrakter hvis du vil ha nære relasjoner til dine samarbeidspartnere, og visa versa. Men som teorien sier så kan det ofte være slik at kontrakter og relasjoner utfyller hverandre ved at de tetter de hull som den ene etterlater seg i et bedriftssamarbeid. I henhold til teorien vil dette kanskje være den beste måten for å redusere opportuniste, konflikt og usikkerhet i en relasjon.

Teorien sier oss også at kontrakter og relasjoner ofte fører med seg forskjellige typer kommunikasjon mellom de to bedriftene. Et samarbeid som har klare kontrakter der det er nedfelt hva som er lov og ikke lov vil som regel være preget av en mer formell kommunikasjon. Hvis samarbeidet er bygget på nære relasjoner vil vi forvente at bedriftene

har en mer uformell kommunikasjon seg i mellom ettersom dette vil være viktig for å styrke relasjonen. Vi må huske på at kontrakter kan finnes i mange forskjellige former.

Kongsberg Seatex har blitt mer fokusert på det å ha kontrakter i bunnen av et bedriftssamarbeid i den senere tid enn det de var tidligere. Tidligere så var det mye preget av uformell kommunikasjon mellom dem og den andre parten i en relasjon. Nå har de altså formelle kontrakter som danner grunnlaget for relasjonene. Grunnen til at Kongsberg Seatex velger å ha kontrakter er at de vil sikre at det er konfidensialitet rundt produktene, og dette er med på å minske mulighetene for opportuniste i relasjonene. Men i tillegg til å ha disse kontraktene i bunn av sine relasjoner fokuserer de også på å bygge nære relasjoner til sine leverandører. Dette ivaretas ved at all annen kommunikasjon, bortsett fra oppstarten med kontrakter, er preget av å være uformell og de har også en del sosial interaksjon med sine leverandører ved at de besøker hverandre en gang i året. Hvis vi ser dette i forhold til teorien så ser vi at Kongsberg Seatex bruker kontrakter og relasjonsarbeid til å utfylle hverandre i en relasjon. Vi ser at de bruker kontrakter for å unngå usikkerhet i oppstarten av en relasjon, mens de videreutvikler samarbeidet ved å knytte nære relasjoner til sine leverandører. Kontraktene er også ment for å sikre at konflikter ikke oppstår i en oppstartsfasen, og dette spesielt på tvers av landegrensene.

Roxar bruker også kontrakter eller rammeavtaler i samarbeidet med sine viktigste leverandører. Det er også her bruk av mye uformell kommunikasjon med formelle avtaler i bunn. Kontraktene er her en del av Roxar's mål om å knytte langsiktige relasjoner mot de viktigste leverandørene. Utover kontrakten brukes det mye uformell kommunikasjon og sosial interaksjon for å bygge og vedlikeholde relasjonen. Vi ser også at kontraktene bidrar til å få på plass et handlingsmønster mellom Roxar og leverandørene. Inngåelsen av kontraktene fører ofte til en del merarbeid i starten, men på sikt fører de til et ryddigere forhold mellom partene. Kontraktene legger grunnlaget for hvordan den videre interaksjonen mellom partene skal foregå, men de anser den personlige kontakten mellom bedriftene som drivkraften i relasjonen.

Leverandørene vi har sett på i denne avhandlingen opplever kontraktsbruken som varierende i forhold til hvilke kunder de forholder seg til. Kontrakter som ikke sier noe om produksjonsstørrelser for leverandørene fører ofte med seg stor usikkerhet, det er ofte vanskelig å si noe om når neste bestilling vil komme, og om det i det hele tatt vil komme

noen. Dette fører til at det blir vanskelig å planlegge innkjøp og produksjon for leverandørene. I de tilfellene hvor de har detaljerte kontrakter mot kundene som sier noe om leveringstider og produksjonsstørrelser er det derimot lettere. I disse tilfellene vil også usikkerheten være minimal, og de kan gjøre investeringer og tilpasninger for å gjøre produksjonen mest mulig rasjonell. Kontrakten gir en sikkerhet som gjør at leverandørene kan investere i produksjonsutstyr, og kjøpe inn de råvarene som trengs for å legge best mulig til rette. Dette gir utslag i bedre priser, og det blir lettere for leverandørene å være leveringsdyktige. For kundene gir dette en trygghet i form av at de kan regne med at varene kommer i rett kvantum og til rett tid. Kommunikasjonen blir også her preget av å være uformell, men den er formell rundt aspekter som blir spesifisert i kontrakter. Leverandørene er også av den oppfatning at konflikter og usikkerhet blir minsket ved å ha en tett dialog i starten av en relasjon, og rundt inngåelsen av kontrakter.

Det som er gjeldene for de relasjonene vi har sett på i denne avhandlingen er at det ligger kontrakter i bunn, men ut over disse er kommunikasjonen mellom bedriftene i all hovedsak preget av uformell kommunikasjon. Altså er relasjonene drevet av en blanding av relasjoner og kontrakter, som stemmer overens med den teorien vi har presentert tidligere om at kontrakter og relasjoner i sammenheng vil være med på å minske usikkerhet og opportuniste. Vi kan se fra relasjonen mellom CNC og Roxar at de i mange år ikke hadde noen form for kontrakter seg imellom. Dette gjorde det vanskelig for CNC å legge planer og tilrettelegge produksjonen sin, ettersom de aldri visste når den neste ordren kom. Etter at rammeavtalen mellom disse aktørene kom på plass, ble det en helt annen struktur i relasjonen, og et tettere samarbeid. Etter at avtalen kom på plass har CNC kunnet planlegge produksjonen for Roxar på en helt annen måte, og det gjør det lettere både med tanke på egne innkjøp og leveranser til Roxar. Noe annet som kontraktinngåelsen mellom disse partene medførte, var en endring i kommunikasjonen. Det ble ikke vanskeligere å kommunisere, og det ble ikke mer formelt av den grunn, men det stilte større krav til mer og tettere kommunikasjon. Ut fra dette kan vi antyde at kontrakter bidrar til et ryddigere og mer detaljert relasjonsarbeid, men kontraktene i seg selv er ikke nok for å skape en god relasjon. Den uformelle kommunikasjonen og den sosiale interaksjonen mellom partene er en vel så viktig del for å skape gode og velfungerende relasjoner.

Ut fra de funn vi har gjort i denne avhandling tyder det på at kontrakter påvirker kommunikasjonsmønsteret mellom bedrifter, og bidrar til å redusere usikkerhet og konflikter.

Samtidig har vi sett at kontrakter alene ikke gir den samme effekten dersom det ikke er god kommunikasjon mellom partene, og de ikke har en god kjemi på det personlige plan.

## 5.5 Leverandørens funksjon

### 5. På hvilken måte bruker kundebedrifter sine leverandører til å fylle funksjoner i sin verdikjede?

Den tradisjonelle verdikjeden har utviklet seg fra å gjelde kun egen bedrift til å gjelde nettverket av bedrifter som en befinner seg i. Dette vil si at bedrifter kan ikke bare fokusere på sin egen verdikjede, men de må også se på sine samarbeidspartneres. Bedrifter kan velge å bruke sine samarbeidspartnere som en ren logistisk funksjon eller de kan velge å bruke dem til å utvikle verdikjeden sin gjennom for eksempel en innovativ rolle. Modellen av verdikjeden som vi presenterte i teori delen av denne oppgaven viser de strategisk viktige delene av en bedrift, og vi var interessert i å finne ut om bedriftene brukte sine relasjoner aktivt for å styrke disse delene eller om de så på sine relasjoner som en ren logistisk funksjon. Ved å bruke sine relasjonspartnere kan en utvikle sine strategiske deler av bedriften og få et konkurransefortrinn.

Ettersom flertallet av de vi har snakket med i kundebedriftene jobber i en innkjøps- eller produksjonsavdeling så var det i hovedsak logistiske funksjoner som ble fylt av relasjonene. Kongsberg Seatex og Roxar er store bedrifter med meget høy kompetanse innad i bedriftene. Produktene de produserer er ofte komplekse, og derfor blir leverandørene ofte brukt som rene produksjonsfunksjoner. Leverandørene ble brukt i noe grad til rådgivning når det gjaldt utforming av produkter og valg av materialer, slik at produktene ble lettere å produsere. Roxar var den bedriften som brukte sine leverandører i størst grad når det gjaldt utvikling av produkter. De bruker ofte sine leverandører for råd under utviklingen av produkter for å få til et så bra sluttprodukt som overhode mulig. Et av virkemidlene de bruker er månedlige møter med sine viktigste leverandører der de gjennomgår produkter som skal produseres. Dette gjøres for å avdekke problemer som kan oppstå. For Roxar sin del så er det viktig at leverandøren skal få noe mer ut av samarbeidet enn at de kun skal levere varer til Roxar. Vi ser at disse aktivitetene kan føre til økt verdiskapning hos begge partene.



I produksjonsavdelingen til Kongsberg Seatex fylte leverandørene hovedsakelig logistiske funksjoner, men vi fikk også vite at utviklingsavdelingen var mer aktiv på bruk av leverandører i utviklingen av produkter. Dette vil da være en innovativ funksjon. Det vil være viktig for bedrifter å knytte til seg kompetanse på områder hvor de ikke er så gode selv. Hos Kongsberg Seatex er dette ofte i forbindelse med design av produkter.

Leverandørene har mange ulike bedrifter som kunder, og hvilken funksjon de fyller for de ulike bedriftene kan ha en sammenheng med hvor stor kunden er og hvor godt utviklet bedriften er. For eksempel var det vanligere å fylle en større rådgivningsjobb mot gründerbedrifter enn mot større, veletablerte aktører. Dette er nok fordi de store veletablerte firmaene har mye kompetanse selv, og har godt innarbeidede rutiner rundt sine produkter. For mindre bedrifter som er i en etableringsfase kan det være viktigere å knytte til seg kompetanse som kan løfte deres bedrift og produkt. I perioder hvor leverandører har mye å gjøre vil fokuset ofte være å levere varene til riktig tid og i henhold til riktig kvalitet. I perioder der det er mye å gjøre vil det være vanskelig for leverandører å fylle noe annet enn en logistisk funksjon. Ved hjelp av god planlegging og tilrettelegging vil dette kunne være mulig å unngå slik at de også kan fylle andre funksjoner dersom dette skulle være ønskelig fra kundens side.

Ettersom de vi har snakket med i Kongsberg Seatex og Roxar jobber i produksjons- eller innkjøpsavdelinger ser vi at leverandørene hovedsakelig fyller en logistisk funksjon. Det finnes noen unntak der leverandørene kommer med innspill i forhold til design på produkter og valg av materialer, men de bidrar altså lite med utvikling av produkter. Dette betyr at leverandørene fyller en funksjon i primæraktivitetene til kunden. Den rådgivningen som leverandørene gjør i forhold til design og produksjon vil være en støtteaktivitet i kundens verdikjede.

## 6. Konklusjon og Implikasjoner

Først i dette kapittelet vil vi presentere vår konklusjon som et svar på vår overordnede problemstilling. Deretter vil vi ta for oss de teoretiske og praktiske implikasjoner som følger av den empiriske undersøkelsen i denne avhandlingen. De teoretiske implikasjonene skal gi ny kunnskap til temaet vi har tatt for oss i denne avhandlingen. De praktiske implikasjonene skal hjelpe bedriftene vi har sett på til å bli mer oppmerksom på hva som er viktig ved oppstarten av en relasjon for at denne skal bli vedvarende.

### 6.1 Konklusjon

Vi ser at denne undersøkelsen kan være preget av den bransjen og situasjonen den er gjennomført i, og dette er med på å påvirke våre resultater. Bransjen stiller høye krav til kvalitet på produktene, og her må det ofte være sertifiseringer på plass. Dette vil også ha innvirkning på hvordan bedriftene arbeider sammen i en relasjon. Videre er intervjuene gjennomført i innkjøps- og produksjonsavdelinger hos kundene, og dette gjør at det ikke kan sammenlignes mot alle andre typer avdelinger. Den konklusjonen vi kommer frem til her kan derfor ikke generaliseres, men vi mener det danner et godt bilde av hvordan relasjoner oppstår mellom bedrifter i denne bransjen.

For å kunne svare på vår overordnede problemstilling satte vi altså opp fem forskningsspørsmål. Disse fem forskningsspørsmålene har vi analysert ut i fra den teorien vi har presentert tidligere i avhandlingen, og empirien som vi har fått frem gjennom intervjuer med personer i bedriftene. De funnene vi har kommet frem til i denne avhandlingen vil være i henhold til vår problemstilling. Vår problemstilling lød som følger:

*”Hva kjennetegner oppstarten på en vedvarende relasjon?”*

I teoridelen presenterte vi teori som skulle gi oss et innblikk i relasjoner og hva som er viktige faktorer å ta hensyn til i en oppstartsfase. Vi brukte så denne teorien til å analysere vår empiri. Ut i fra dette har vi identifisert noen aspekter vi mener er viktig å ta hensyn til i oppstartsfasen av relasjonen for at den skal utvikle seg til å bli langvarig. Vi vil her trekke ut hovedpunktene fra den analysen som er gjort over.

I innledningen til en relasjon er det viktig å redusere usikkerhet, og vi har identifisert flere faktorer som gjør nettopp dette. For det første ser vi at kontrakter tidlig i en relasjon kan være et virkemiddel. I kontrakter inkluderes gjerne produksjonsstørrelser, tidsrammer og lignende, og dette gir bedriftene mulighet til å planlegge frem i tid og reduserer dermed den eventuelle usikkerheten som måtte finnes rundt hva som kan forventes av et samarbeid. Videre så har vi sett det at å holde en tett dialog mellom partene er en viktig faktor i en oppstartsfase. Dette for å lære hverandre å kjenne og forstå behovet til relasjonspartneren. Dette er også noe som vil være med på å fjerne usikkerhet og bidra til å hindre konflikter. Vi ser altså at det å ha kontrakter, men samtidig knytte tettere bånd mellom bedriftene, er viktig i en oppstartsfase.

En annen faktor som er viktig i en slik oppstartsfase er evnen til å tilpasse seg i forhold til de krav den andre parten stiller. Vi har sett at det er viktig å være leveringsdyktig både med tanke på tid og kvalitet. Dette er kanskje det viktigste punktet i en oppstartsfase ut i fra de svar vi har fått. Slik vi forstår det er dette et kritisk punkt i forhold til om relasjonen skal utvikle seg videre. Hvis ikke bedriften kan levere det de lover til gitt tidspunkt og rett kvalitet er det stor sannsynlighet for at relasjonen blir avsluttet allerede på et tidlig tidspunkt. Vi fant også ut at pris er en viktig faktor innledningsvis i en relasjon, men dette ser ut til å være mindre viktig for kundene etter hvert som relasjonen tar form. På det tidspunktet ser kvalitet og leveringspresisjon ut til å være viktigere enn prisen. Kundene ser ut til å være tilbøyelige til å betale litt mer for at disse faktorene blir innfridd.

I forhold til dette ser vi også at ærlighet er en viktig faktor ved en oppstart. Dersom en part ikke er ærlig i forhold til sin kompetanse vil dette sannsynligvis bli synlig ved den første leveransen. Som sagt er det viktig å tilpasse seg den andre parten, men det viste seg at det ikke var vanlig med investeringer tidlig i en relasjon. De få investeringer som ble gjort er mer det vi kan betrakte som initialkostnader i forbindelse med nødvendige tilpasninger i relasjonen.

Ser vi våre funn i forhold til verdikjeden så har ikke kundene noen forventning om at leverandørene skal fylle noen annen funksjon enn å gjøre den produksjons- og sammenstillingsfunksjonen de er satt til. Kundene ønsker derimot at leverandørene har kunnskap om produktene slik at de kan komme med innspill i forhold til design, materialer og produksjon slik at produksjonen blir mest mulig rasjonell.

Ut fra disse funnene er det fem punkter som skiller seg ut som viktige i oppstarten av en relasjon for at denne skal bli vedvarende. Disse punktene går på levringspresisjon og kvalitet, reduksjon av usikkerhet, tilpasninger, evne til å lære om motparten, og ærlighet. Dette er ikke en utfyllende liste men det vi mener er de viktigste punktene ut ifra vår undersøkelse.

## 6.2 Teoretiske implikasjoner

I denne avhandlingen har vi sett på flere viktige aspekter rundt etablering av kjøper – leverandør relasjoner. Det har tidligere blitt gjort en del forskning rundt dette temaet. Dette har blitt gjort i ulike bransjer og i ulike land, men allikevel er det vanskelig å finne teori som sier noe om generelle kriterier for etablering av kjøper – leverandør relasjoner. Derfor mener vi at det fortsatt kan tilføres mye på dette området. Vi ser at vår avhandling kan bli bransjespesifikk til en viss grad, men mener vi har kommet frem til noen kriterier som kan være gjeldende på et mer generelt grunnlag.

Vi har kommet frem til noen aspekter som ser ut til å være viktige ved formasjon av relasjoner, og vil her prøve å sette disse i sammenheng med den teorien vi har presentert. Som mye av teorien indikerer er kommunikasjon en viktig faktor i en oppstartsfase. Som Ford (1980) skriver så er kommunikasjon viktig for å lære hverandre å kjenne i en tidlig fase av en relasjon, og våre funn tyder på det samme. Våre funn tyder også på at kommunikasjon bidrar til å redusere usikkerhet, og en tett dialog er viktig for å unngå problemer i en oppstartsfase.

Videre tyder våre funn på at kontrakter spiller en viktig rolle i forhold til hvilket tidspunkt det blir gjort tilpasninger og investeringer på. Wuyts og Geyskens (2005) argumenterer for at det er mulig å bruke kontrakter og relasjonsarbeid sammen i stedet for å se på det som to ulike strategier for å forholde seg til kunder eller leverandører. Våre funn tyder på at leverandører vil være mer tilbøyelige til å gjøre større investeringer og tilpasninger dersom kontrakter kommer på plass på et tidlig tidspunkt. Dermed kan det tyde på at de formelle avtalene som blir gjort øker sjansen for at det investeres og tilpasses i relasjonen, men det blir allikevel sett på som viktig å danne nære relasjoner. Vi kan her se kontrakter som et middel for å fjerne usikkerhet, men videre vil relasjonsarbeid være viktig for å bygge tillit mellom partene.

Leveringspresisjon og kvalitet er av stor betydning for hvorvidt det blir etablert relasjoner. Dette er et tema som har fått mindre fokus i teori som angår etablering av relasjoner innen

industriell markedsføring, men har fått fokus innen teorifeltet logistikk. Vi ser her at disse teorifeltene med fordel kan knyttes tettere opp mot hverandre.

Ærlighet er noe som selvfølgelig er viktig, men i denne sammenhengen ser vi at oppriktighet rundt problemer og mulige utfordringer i en relasjon er viktig. Dette er også nært knyttet til kommunikasjon mellom partene, og er viktig i forhold til å få den riktige kvaliteten på produktene. Dette er et tema som ikke får noe særlig oppmerksomhet i den teorien vi har presentert, men vi ser at dette er kan være nært knyttet til den tilliten som skal bygges videre i en relasjon.

### **6.3 Praktiske implikasjoner**

Undersøkelsen kan være noe preget av den bransjen vi har sett på, og de praktiske implikasjonene vil i hovedsak gjelde for de bedriftene vi har sett på og den bransjen de befinner seg i. Allikevel kan nok en del av funnene våre gjelde for andre bransjer og bedrifter.

For at en relasjon skal bli vedvarende over lengre tid er det viktig at bedriftene kommuniserer med hverandre. Jo mer konstruktiv kommunikasjon mellom partene, jo bedre. Dette er den eneste måten å avdekke eventuelle problemer som oppstår. God kommunikasjon er også viktig i forhold til å tilegne seg kunnskap om motpartens bedrift og produkter. God kommunikasjon sammen med kontrakter eller avtaler i en tidlig fase er med på å redusere usikkerheten som finnes mellom partene. Disse kontraktene eller avtalene vil også ha en positiv virkning på tilpasninger. Jo tidligere disse er på plass, jo lettere vil det være å gjøre tilpasninger, og partene vil være mer tilbøyelig for å gjøre investeringer.

Leveringsdyktighet er et punkt som er veldig viktig i en oppstartsfasen. Klarer ikke bedriftene å levere til riktig tid og kvalitet er det stor sannsynlighet for brudd i samarbeidet, og dette er det viktig for bedriftene å huske på. Skulle det oppstå forsinkelser ved levering eller at en ikke klarer å levere er det bedre å være oppriktig på det på et tidlig tidspunkt. Har bedriften allerede problemer med leveringstider bør de tenke seg meget godt om før de inngår nye relasjoner eller tar på seg mer arbeid.

Ut fra dette kan vi si at det er viktig for bedrifter å fokusere på god kommunikasjon, leveringspresisjon, ærlighet og kunnskap om sin relasjonspartner og deres produkter. Dersom

det fokuseres på dette tidlig i en relasjon vil det være større sannsynlighet for at relasjonen blir vedvarende.

## 6.4 Forslag til videre forskning

For det første kan ikke denne undersøkelsen generaliseres. Det vil derfor være en fordel å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse på et større utvalg. Det vil også være en fordel å se på andre bransjer enn den vi har sett på, ettersom en slik undersøkelse mest sannsynlig vil komme frem til andre aspekter som er viktige i en oppstartsfase.

Da vi startet arbeidet med denne avhandlingen hadde vi et ønske om å gjøre en samtidsundersøkelse av dette fenomenet, men dette lot seg ikke gjøre på grunn av tidsaspektet på denne oppgaven og situasjonen som bedriftene befant seg i. Det ville derfor være interessant å gjennomføre en studie der man er med og observerer oppstartsfasen av en eller flere relasjoner. En slik undersøkelse er noe som vil ta betydelig mer tid enn vi hadde til rådighet til denne avhandlingen.

En annen innfallsvinkel som kan brukes på dette tema er inngåelse av relasjoner på tvers av landegrenser, altså internasjonale relasjoner. En slik undersøkelse vil med stor sannsynlighet komme frem til helt andre aspekter enn det vi har kommet frem til her. Dette fikk vi også inntrykk av mens vi snakket med våre intervjuobjekter.

Det kunne også vært aktuelt å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse rundt dette tema. Ved en slik undersøkelse kan vi se om vi finner faktorer som er felles for en oppstartsfase, og se om dette kan generaliseres på tvers av bransjer. Dette vil selvfølgelig bli en mye større undersøkelse der det brukes statistiske metoder for å tolke svarene. En slik undersøkelse kan gi en del beskrivende statistikk, slik som for eksempel at seks av ti bruker kontrakter i en oppstartsfase for å minske usikkerhet.



## Litteraturliste

### Bøker

- Andersen, S.S. (1997): *Case - studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Bergen, Fagbokforlaget Vingmostad & Bjørke AS
- Anderson, J.C. og J.A. Narus (1999): *Business Market Management: Understanding, Creating and Deliver Value*. New Jersey, Prentice Hall
- Christopher, M. (2005): *Logistics and Supply Chain Management*. New York og London, Prentice Hall
- Douma, S. og H. Schreuder (1992): *Economic Approaches to Organizations*. New York og London Prentice Hall
- Ford, D., L. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota (2003): *Managing Business Relationships*. Andre utgave. John Wiley & Sons
- Grønmo, S. (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen, Fagbokforlaget Vingmostad & Bjørke AS
- Håkansson, H. ed. (1982): *International Marketing and Purchasing og Industrial Goods – an Interaction Approach*. Chichester, John Wiley & Sons, s. 1-27
- Jacobsen, D.I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Kristiansand, Høyskoleforlaget
- Maaløe, E. (2002): *Af og om mennesker i organisationer*. 2. utg. Akademisk Forlag AS
- Nyeng, F. (2004): *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo, Abstrakt Forlag AS
- Ryen, A. (2002): *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen, Fagbokforlaget Vingmostad & Bjørke AS



- Yin, R.K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*. 2.edition. Newbury Park, Sage Publications

### Artikler

- Andersen, P.H. (2001): Relationship Development and Marketing Communication: an Integrative model. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 16, No 3 s. 167-183
- Batonda, G. og C. Perry (2003): Approaches to relationship development processes in inter-firm networks. *European Journal of Marketing*. Vol. 37, No 10 s. 1457-1484
- Biong, H. og F. Selnes (1995): Relational Selling Behavior and Skills in Long-Term Industrial Buyer-Seller Relationships. *International Business Review*. Vol. 4 No, 4 s.483-498
- Bradley, F., R. Meyer og Y. Gao (2005): Use of Supplier-Customer Relationships by SMEs to Enter Foreign Markets. *Industrial Marketing Management*. Vol 35, No 6 s.652-665
- Brennan, R. og P. Turnbull (1995): Adaptation in Buyer-Seller Relationships. *Proceedings of the 11th IMP conference*. Manchester, Manchester Federal School of Business and management
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr og O. Sejo (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol 51, April 1987 s. 11-27
- Dyer, J.H. og H. Singh (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23, No 4 s. 660-679
- Ellis, P. (2000): Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*. Vol 31, No 3 s. 443-469

- Ford, D. (1980): The Development of Buyer-Seller Relationship in Industrial Markets. *European Journal of Marketing. Vol. 14, No 5/6 s. 339-353*
- Frazier, G.L. og J.O. Summers (1984): Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels. *Journal of Marketing. Vol. 48, No 3 s. 43-55*
- Gressetvold, E. (2004): Product Development – Effects on a Company’s Network of Relationships. *Doctoral Thesis at NTNU, Trondheim*
- Havila, V. og I.F. Wilkinson (2002): The Principle of the Conservation of Business Relationship Energy: or Many Kinds of New Beginnings. *Industrial Marketing Management. Vol. 31, No 3 s.191-203*
- Håkansson, H. og I. Snehota (1990): No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management, Vol. 4, No 3, 187-200*
- Håkansson, H. og I. Snehota (1995): Analysing Business Relationships. I: Håkan Håkansson & Ivan Snehota (eds) *Developing Relationships In Business Networks*, London, Routledge s. 24-49
- Johansson, J. og J-E. Vahlne (2003): Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship. Vol. 1, No. 1 s. 83-101*
- Kamp, B. (2005): Formation and Evolution of Buyer-Supplier Relationships: Conceiving Dynamism in Actor Composition of Business Networks. *Industrial Marketing Management. Vol. 34, No. 7 s. 658-668*
- Kallevåg, M. og E. Holmen (2008): The Phenomenon of Buyer-Supplier Relationship Formation: What have we learned after a decade (1995-2005) of scientific inquiry? *Department of Industrial Economics and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology.*

- Mohr, J., J.F. Fisher og J.R. Nevin (1996): Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control. *Journal of Marketing*. Vol. 60, No. 3 s. 103-115
- Mohr, J. og J.R. Nevin (1990): Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*. Vol. 54, No. 4 s. 36-51
- Narayandas, D. og V.K. Rangan (2004): Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*. Vol. 68, Juli 2004 s.63-77
- Scanzoni, J. (1979): "Social Exchange and Behavioral Interdependence". I: *Social Exchange in Developing Relationships*, R.L. Burgess & T.L. Huston, eds. New York: Academic Press, Inc. s. 65-96
- Wuyts, S. og I. Geyskens (2005): The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection. *Journal of Marketing*. Vol. 69, Oktober 2005 s. 103-117

### Andre kilder

- Sander, Kjetil 2004a. "Markedskommunikasjonens betydning". [Online]. Kunnskapssenteret. Tilgjengelig fra URL < <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2308/1/Markedskommunikasjonens-betydning/Markedskommunikasjonens-betydning.html> > Nedlastet 14. mars 2008
- Sander, Kjetil 2004b. "Hva er markedskommunikasjon?". [Online]. Kunnskapssenteret. Tilgjengelig fra URL < <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2307/1/Hva-er-markedskommunikasjon/Hva-er-markedskommunikasjon.html> > Nedlastet 14. mars 2008
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Three-Day\\_Week](http://en.wikipedia.org/wiki/Three-Day_Week)
- <http://www.cncprodukter.no/>
- <http://www.km.kongsberg.com/seatex>

- [http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nokbg0397.nsf/AllWeb/07E503C6A30F3843C1257392003E5484/\\$file/KM-brochure.pdf?OpenElement](http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nokbg0397.nsf/AllWeb/07E503C6A30F3843C1257392003E5484/$file/KM-brochure.pdf?OpenElement)
- <http://www.noca.no/>
- <http://www.roxar.com/>
- [http://www.roxar.com/getfile.php/Files/Roxar%20Brochures/8532\\_Roxar\\_NOmars06\\_2.pdf](http://www.roxar.com/getfile.php/Files/Roxar%20Brochures/8532_Roxar_NOmars06_2.pdf)

## **Vedlegg 1: Intervjuguide**

- **Presentasjon av oss selv og hva vi skal undersøke**
- **Intervjuobjektet**
  - Navn?
  - Stilling?
  - Hvor mange år har du jobbet i bedriften?
  
- **Kan du fortelle litt generelt om bedriften og dens virkeområder?**
  - Hva slags type bedrift er dere?
  - Hvilke type bedrifter har dere relasjoner/samarbeid med?
  - Hvilke fordelere ser dere ved å inngå relasjoner?
  
- **Kan du fortelle kort om relasjonen til Seatex/Roxar/NOCA/CNC?**
  - Når startet den?
  - Av hvilken grunn ble denne relasjonen opprettet?
  - Hvilken funksjon har relasjonen for dere nå? (Logistikk/innovasjon)
    - Hva sitter dere igjen med fra relasjonen?
  
- **Kan du fortell om oppstarten av denne relasjonen?**
  - Hvem tok initiativ til samarbeidet, og når ble denne kontakten opprettet?
  - Kommunikasjon
    - Hvordan var kommunikasjonen innledningsvis og hvordan utviklet den seg over tid? (Formell/uformell)
    - Hvem kommuniserte med hverandre?
    - Kontrakter?
  - Hvilken betydning tror du sosial interaksjon mellom personer i bedriften har?
  
- **Hvilke type tilpasninger/koordineringer ble gjort tidlig i denne relasjonen?**
  - Produksjons metoder, datasystemer, leverings rutiner, osv....?
    - Viktigst? (ikke bare for dere men for begge parter)
  - Er dere bevisst på hvilken måte relasjonen påvirker deres bedrift?
  - Ble det gjort noen investeringer tidlig i relasjonen?

- Hvilke?
- Relasjonsspesifikke
  
- **Hvordan påvirket konflikter og usikkerhet oppstartsfasen?**
  - Hva var konflikts/usikkerhets momenter?
  - Hva ble gjort for å minske konflikter og usikkerhet i oppstartsfasen?
    - Kontrakter, kommunikasjon, etc.
  
- **På hvilken måte har tidligere erfaringer med relasjoner påvirket hvordan dere arbeider under inngåelse av en relasjon?**
  - Er det noen andre relasjoner som dere har som virker inn på denne relasjonen?
    - Nettverk
  
- **Hvilke forventninger hadde dere til samarbeidet?**
  - På hvilke måte tror du forventningene til bedriftene påvirker relasjonsetableringen?
  - På hvilket grunnlag danner dere forventninger?
  - Hvordan tror du tidligere erfaringer fra relasjoner påvirker forventningsdannelsen?
  
- **Egne vurderinger av relasjonsarbeid generelt?**
  - Hvor bevisst er dere på relasjonsarbeid?
    - Aktivt i forhold til strategi eller bare oppstår?
  - Kriterier for valg av samarbeidsbedrifter?
  - På hvilken måte?
    - Skilles det på håndtering av ulike typer relasjoner?
  - Hva gjør dere for å fremstå som en attraktiv samarbeidspartner?
  
- **Avsluttende**
  - Hvorfor tror du relasjonen ble vedvarende?
  - Hva tror du er det viktigste ved oppstart av en relasjon for at den skal bli vedvarende?
  - Noe du vil tilføye?