



## **Sammenheng mellom forretningsstrategi og innkjøpsstrategi**

### **Mastergave, IØ 6901**

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i  
logistikk- og innkjøpsledelse

**Kristian Isaksen**  
**3/1/2018**

## Sammendrag

Denne oppgaven omhandler sammenhengen mellom forretningsstrategi og innkjøpsstrategi. Problemstillingen som er valgt er: Hvordan påvirkes innkjøpsstrategien av den overordnede forretningsstrategien? Fokus for teoridelen blir naturlignok forretnings- og innkjøpsstrategi og hvordan disse påvirker hverandre. Metoden som er valgt for oppgaven er kvalitativt datainnsamling ved intervjuer av interne og eksterne informanter. Dataen fra intervjuene danner grunnlag for analysen som har fokus på tre hoved temaer: forretningsstrategi, innkjøpsstrategi og relasjoner. Relasjoner valgt som hovedtema fordi strategi ofte handler om nettopp relasjoner mellom bedrifter. Disse relasjonene kan være kunde-, leverandør- og relasjoner til konkurrenter.

I analysen rundt forretningsstrategi fokuserer oppgaven på hvorvidt denne er kjent for respondentene og i hvilken grad den påvirker det daglige arbeidet. De fleste av informantene jobber med innkjøp, men oppgaven er også basert på data fra salg, prosjektledelse, økonomi og eksterne leverandører. Analysen rundt innkjøpsstrategi fokuserer også på om strategien er kjent men mest på hvordan gitt strategi setter føringer for relasjoner med interessenter. Den "røde tråden" i oppgaven er som nevnt relasjoner, og informantene har gitt meg innblikk i hvordan relasjoner påvirker deres arbeidshverdag.

Ut fra teori og data fra intervjuer dannes et bilde om at forretningsstrategien setter en klar føring for innkjøpsstrategien. Fra teorien ser vi at leverandører er en viktig del av de fleste forretningsmodeller og teorien sier oss også at en god innkjøpsstrategi bør ta hensyn til den overordnede forretningsstrategien. Teorien sier oss også at flere bedrifter ser på outsourcing som en måte å øke konkurransekraften på, noe som fører til at forretnings- og innkjøpsstrategien er identiske. Analyser i bedriften jeg studerte i denne oppgaven viser at flere elementer er direkte overført fra den overordnede forretningsstrategien til innkjøpsstrategien, men når jeg gikk dypere inn i analysen fant jeg gap mellom disse. Mye tyder på at forretningsstrategien til bedriften jeg studerte er basert på differensieringsstrategi mens innkjøpsstrategien er basert på kostnadslederskap. Avslutningsvis påpeker jeg hvordan bedriften kan lukke dette gapet ved bruk av teoretiske modeller presentert i teoridelen.

# Innhold

1.0.	Innledning .....	5
2.0.	Problemstilling og avgrensning.....	6
3.0.	Teori.....	10
3.1.	Strategi .....	10
3.2.	Relasjonelle aktører .....	11
3.3.	Forretningsstrategi .....	16
3.3.1.	Porters 5 Forces modell.....	18
3.3.2.	Jump the curve.....	20
3.4.	Innkjøpsstrategi .....	22
3.4.1.	Make or buy.....	24
3.4.2.	Kraljic matirsen.....	26
3.4.3.	Nettverksstrategi .....	28
3.4.4.	Innkjøp og relasjoner .....	30
3.5.	Sammenheng mellom forretnings – og innkjøpsstrategi.....	31
4.0.	Metode.....	35
4.1.	Utvalg.....	37
4.2.	Datainnsamling .....	38
4.3.	Intervjuguiden .....	39
4.4.	Databehandling og analyse .....	40
4.5.	Kritikk av forskningsdesign.....	40
5.0.	Case - Siemens AS.....	42
5.1.	Resultater .....	55
6.0.	Analyse .....	60
6.1.	Innkjøp Siemens.....	60
6.2.	Annen funksjon Siemens.....	62
6.3.	Leverandørrelasjon .....	63
6.4.	Make or buy .....	64
6.5.	Strategiske trekanten .....	65
6.6.	Visjon 2020.....	67

6.7.	Bold move 2020 – Siemens SCM strategi.....	68
6.8.	Annet .....	69
6.9.	Ekstern leverandører .....	69
6.10.	Sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi.....	71
7.0.	Avslutning.....	75
7.1.	Oppsummering og konklusjoner .....	75
7.2.	Anbefalinger .....	77
7.3.	Videre forskning.....	79
7.4.	Til slutt. ....	79
8.0.	Vedlegg, figurer, tabeller og intervjuguide.....	80
8.1.	Vedlegg.....	80
8.2.	Figuroversikt.....	80
8.3.	Tabelloversikt.....	81
8.4.	Forkortelser .....	82
8.5.	Intervjuguide – Innkjøpsfunksjon .....	83
8.6.	Intervjuguide – Andre funksjoner (Siemens) .....	85
8.7.	Intervjuguide – Eksterne leverandører .....	86
9.0.	Referanse .....	87

## 1.0. Innledning

Det å utforme og gjennomføre en forretningsstrategi blir stadig tøffere for bedrifter. Går du 5 år tilbake så var oljeindustrien inne i sin gullalder og få om noen hadde tro på at oljeprisen ville falle noe i det hele de neste 10-20 årene. Leverandørbedriftene til oljebransjen kunne ha langsiktige strategier som baserte seg på fortsatt vekst innen olje. Men så kom høsten 2014 og vi så det noen mener er "starten på slutten" av oljen. Oljeprisene er over halvert, ti tusener av jobber er borte samt det faktum at en god del bedrifter er enten forsvunnet eller slått sammen/kjøpt opp. I dag snakkes det mye om "den nye oljen", og den bedriften som greier å finne den nye oljen vil lykkes på kort og lang sikt. Men hva er den nye oljen? Digitalisering/Big data? Automatisering? Delingsøkonomi? Gitt at bedriften har funnet den nye oljen og er i gang med å gjennomføre sin forretningsstrategi, hvordan vil dette påvirke innkjøpsstrategien?

Hensikten med denne oppgaven er å finne mer ut av hvordan forretningsstrategi påvirker innkjøpsstrategien og om det finnes tilfeller der innkjøpsstrategien påvirker forretningsstrategien. Min hypotese er at bedrifter ofte har en kortsiktig forretningsstrategi som svinger med markedstrender mens innkjøpsstrategien ofte er basert på relasjoner med leverandører som har historie fra langt tilbake. Min erfaring er at strategi og diskusjoner rundt strategi ofte skjer i ledermøter og formidles til de ansatte gjennom fellesmøter hvor ledelsen informerer. Jeg vil gjennom intervjuer i min egen bedrift prøve å finne ut mer om nettopp dette, hvordan påvirker forretningsstrategien innkjøpsstrategien, og hvor synlig er den overordnede forretningsstrategien i bedriften.

Datainnsamling gjennom intervjuer er gjennomført hovedsakelig i min egen bedrift, Siemens AS. Men jeg har også intervjuet leverandører til Siemens for å gå dypere inn i innkjøpsstrategien og finne ut hvordan leverandører oppfatter både forretningsstrategi og innkjøpsstrategi.

Innledningsvis gir jeg en teoretisk introduksjon til strategi og dernest forretnings- og innkjøpsstrategi. Jeg vil også se på relevant teori rundt sammenhengen mellom forretnings- og innkjøpsstrategi. Problemstillingen vil bli belyst gjennom intervjuer, presentert i resultatkapittelet og jeg vil bruke relevant teori til å analysere dataene fra intervjuerunden.

Avslutningsvis vil jeg diskutere rundt hvordan innkjøpsstrategien påvirkes av forretningsstrategien og se på hvordan Siemens AS setter opp innkjøpsstrategi gitt forretningsstrategi og om forretningsstrategien blir påvirket av innkjøpsstrategien. Men først skal jeg si noe om bakgrunn for problemstillingen og hvilke avgrensninger som er naturlig for denne oppgaven.

## 2.0. Problemstilling og avgrensning

Jeg har helt siden jeg startet min karriere innen innkjøp for 8 år siden vært fasinert av strategiskinnkjøp og relasjonsbygging mot leverandører. Da jeg startet som innkjøper hadde vi en strategiskinnkjøper på avdelingen. Han jobbet sammen med innkjøpslederen med innkjøpsstrategi og hjalp salgsavdelingen med å vinne prosjekter gjennom forhandlinger og relasjonsbygging med leverandører. Jeg fant tidlig ut at jeg hadde ambisjon om å jobbe som strategiskinnkjøper, og etter 3 år som operativ innkjøper fikk jeg sjansen da avdelingen skulle øke med to stillinger innen strategiskinnkjøp. Etter et år i stillingen ble avdelingen omorganisert og vi fikk nye ledere. Under det første avdelingsmøtet spurte den nye lederen min et avgjørende spørsmål for min forståelse av strategiskinnkjøp; "hvor mye jobber dere med strategiskinnkjøp?" Vi hadde jo alle titlene strategiskinnkjøper så svaret vi ga var at vi jobber 100 % med strategiskinnkjøp. Etter en lang diskusjon kom vi fram til at vi jobbet 80 % med tilbudsaktiviteter mot leverandører og 20 % strategisk med leverandørutvikling og relasjonsbygging.

Omorganiseringen i 2014 førte til at vi gikk fra en flat organisasjon med en leder og 8 innkjøpere til en matrise med en innkjøpssjef og flere undergrupper med gruppeledere. Fordelen er at du får mer spesifiserte oppgaver og mulighet for å utvikle mer spesifikk innkjøpskunnskap iht. de forskjellige grenene innenfor innkjøp. Det ble også innført *commodity managers* for strategisk viktige områder. Jeg fikk jobben som commodity manager for lavspennings fordelingstavler.

I ettertid ser jeg at omorganiseringen vi gikk igjennom i 2014 (mer om dette i kapittelet om casen – Siemens AS) og de nye lederne vi fikk, har ført til at jeg har fått et helt annet syn på strategiskinnkjøp enn det jeg hadde når jeg startet som innkjøper. Fokus ble flyttet fra å presse leverandører på pris til å utvikle leverandører hvor samarbeid med leverandører ble sentralt. Og da jeg fikk mulighet å ta en mastergrad bestemte jeg meg fort for at jeg ville skrive om nettopp innkjøpsstrategi. Siden jeg jobber i Siemens ble det naturlig å bruke egen bedrift som case, spørsmålet var hvordan skal jeg angripe oppgaven for å komme fram til en fornuftig empiri som ga mening. Jeg fant tidlig ut at å skrive et kompendium om innkjøpsstrategi og hvordan Siemens bør behandle innkjøpsstrategi ikke har noe for seg, Siemens har allerede utallige kompendier om nettopp dette. "Bibelen" heter *Procurement Compendium* (Vedlegg nr.1) og er på 158 sider som beskriver alt fra tidlig involvering, leverandørutvikling til garantibehandling. Mer om dette når jeg skal presentere caset om Siemens AS. Det jeg var nysgjerrig på når jeg begynte med oppgaven var å finne mer ut om hva som påvirket innkjøpsstrategien. Hvordan innvirkning har de forskjellige interesseinnehaverne, leverandørene og andre faktorer for innkjøpsstrategien? Og hvordan kan Siemens ha laget utallige kompendier om innkjøpsstrategi når faktorer over ikke er konstante?

Det jeg ville finne mer ut av var hvordan dette gjøres i praksis, hva sier teorien om denne sammenhengen og ikke minst hvordan jobber Siemens AS for å etterleve innkjøpsstrategien mot den gitte forretningsstrategien. Jeg var nysgjerrig på å finne mer ut av om det er så enkelt at man bare kan sette likhetstegn mellom forretningsstrategi og innkjøpsstrategi. Og hvis ikke, hvordan kan en bedrift differensiere mellom strategiene.

Dette gir følgende problemstilling for min oppgave;

***Hvordan påvirkes innkjøpsstrategien av den overordnede forretningsstrategien?***

Det vil også være naturlig å se om problemstillingen kan snues og sjekke ut om det finnes caser hvor innkjøpsstrategien påvirker forretningsstrategien, noe som også gjenspeiler arbeidstittelen på oppgaven *Sammenheng mellom forretningsstrategi og innkjøpsstrategi*. Når man er inne på temaet innkjøpsstrategi så mener jeg det vil også være naturlig å komme inn på temaer rundt relasjonsbygging, differensiering av leverandører og kunder samt hvilke konkurrenter og interesseinnehavere man må forholde seg til.

Jeg mener selv denne oppgaven kan være interessant for store og mellomstore bedrifter fordi jeg vil belyse hvordan en bedrift tolker en gitt strategi for sin egen avdeling. Dette gjelder spesielt bedrifter der hovedkontoret lager og vedlikeholder strategidokumenter og underavdelinger har liten eller ingen innflytelse på disse dokumentene. Oppgaven kan også være interessant for ledere og mellomledere med tanke på hvordan strategi tolkes og behandles "nedover" i bedriften. Jeg vil gjennom intervjuer prøve å belyse data på hvordan strategien formidles og forvaltes på de forskjellige nivåer i min bedrift. Dette vil ikke være en oppgave som gir noen fasit på hvordan bedrifter skal bruke en gitt forretningsstrategi for å utvikle en innkjøpsstrategi, til det vil oppgaven være for avgrenset siden Siemens er utgangspunktet for data innsamling og analyse.

En annen ting som kan gjøre nettopp denne oppgaven interessant for andre er at jeg vil utrede om relevant teori rundt strategi med vekt på forretnings- og innkjøpsstrategi. Siden oppgaven er skrevet gjennom øynene til en innkjøper vil jeg fokusere på noen teorier rundt relasjonsbygging og rangering av leverandører. Dette mener jeg er viktige temaer for enhver som jobber med innkjøp da nettopp relasjon og god oversikt over leverandørbasen er avgjørende for valg av innkjøpsstrategi i det daglige arbeidet. Jeg vil også sammenlikne hvordan andre bedrifter har kommet seg igjennom finanskrisen og hva som var viktig for de i omstillingsprosessen. Karsten Moholt AS vil være bedriften jeg refererer til.

Omfanget av oppgaven er 30 studiepoeng og ca. et halvt årsverk, dvs. ca. 800 timer. Det bør også nevnes at studiet er deltid og jeg har vært i full jobb gjennom hele skriveprosessen som strekker seg fra februar 2017 til februar 2018. Gjennom året har jeg også hatt tilgang til 30 timeverk veiledning hvor et to dagers introkurs er inkludert i disse timene. Av tidligere oppgaver ser jeg at

størrelsen på oppgavene strekker seg fra rundt 70 til litt over 100 sider + vedlegg. Så rammene er at man har ca. 800 timer på å skrive ca.100 sider. Som alle andre før sikkert etter meg har opplevd er tidsmangel det kritiske og dermed må man gjøre noen prioriteringer og avgrensninger. For min oppgave er det verdt å nevne følgende avgrensninger; teoristudiet, valg av metode, innsamling av data og det faktum at jeg studerer egen bedrift.

Teoristudiet er basert på hovedsakelig 4 fag jeg gjennomførte i basis- og spesialiseringsmodulen for studiet. Disse fagene er *Ledelse og Strategi, Organisasjon og endring, Strategisk innkjøps- og forsyningsledelse* og *Ledelse av leverandørrelasjoner og leverandørnettverk*. Hovedgrunn til at jeg velger å ta teori fra disse fagene er at jeg mener selv at det vil være grunnlag nok for å besvare min problemstilling samt at siden dette er kjent stoff som gjør litteraturstudiet mer effektivt pga. begrenset tid til rådighet. I teoristudiet er det et spørsmål om hvor dypt bør en grave, jeg mener størrelsen på oppgaven ikke tillater meg å grave for dypt. Standard teoridel på slike oppgaver er mellom 15-20 % av totalen, så utfordringen blir å finne relevant teori og ikke mengder med teori. Jeg har også valgt å bruke noen artikler som grunnlag for teoristudiet og som relevant vedlegg, igjen er dette for å være effektiv i litteraturstudiet. Jeg mener også at gode artikler kommer fortere til hovedpoenget og dermed gjør det enklere å trekke frem eksempler/modeller som kan brukes videre i oppgaven. Den store ulempen med å bruke artikler er at de ofte er spissformulert nettopp for å få frem hovedpoenget fort. Artikler bærer også ofte preg av at forfatter har tolket andre uten å utrede sin tolkning. Oppgavens størrelse begrenser også en del kildekritikk så fremt jeg ikke finner store avvik fra teori og innhentet data. Jeg har også valgt og ikke oversette noen av tabellene i teoridelen for å spare tid.

Når det kommer til valg av forskningsdesign var jeg lenge innstilt på å bruke en kvantitativ metode. Siden Siemens er et internasjonalt firma med ca. 340 tusen ansatte tror jeg at jeg hadde fått inn store mengder interessant data som like gjerne kunne besvart problemstillingen i oppgaven. Men jeg vurderte det slik at det var en risiko for at problemstillingen ikke ble besvart ville ført til at jeg hadde måtte brukt en kombinert metode av kvantitativ og kvalitativ metode. Dette ville selvfølgelig krevd mer tid. Mer om dette under kapitlet valg av metode.

Datainnsamling ble gjort via intervjuer under hovedsakelig i egen bedrift. Det er både fordeler og ulemper ved å studere egen bedrift noe jeg vil redegjøre for i metodekapitlet. Det som har vært en avgrensning er tidsbruk under intervjuene. Det å intervju innkjøpere var stort sett greit, de hadde stort sett tid. Men det å finne tid til å intervju folk som satt i ledelsen var verre, ledelsen har som regel full kalender og man hadde en følelse av at man trengte seg på. Dette førte til at jeg kortet ned spørsmålene til lederne og kun konsentrerte meg om de overordnede uten å gå for mye i dybden. En annen ting som jeg tok hensyn til er at jeg ikke ville gjøre noe som forstyrret en eventuell karriere hos bedriften, dette gjør det vanskelig å komme med kritikk under intervjuene.



Jeg valgte også bevisst å bruke kun Norske leverandører, dette hovedsaklig pga. språk og ikke minst kultur. I Norge er vi nok mer ærlige og åpen for denne typen intervjuer, men dataene bar preg av et leverandør-kunde forhold. Når en innkjøper intervjuer en kjent leverandør kan man vel ikke forvente noe annet, jeg personlig hadde relasjon og vil fortsette å ha en relasjon til leverandørene. Jeg vurderte å leie inn andre for å kjøre intervjuer med eksterne leverandører men slo det fra meg. Vurderingen jeg gjorde var at innleie av eksterne ikke ville gi noe utslag på dataene siden det ikke var mulig og anonymisere Siemens.

Intervjuene ble gjennomført med to av samme funksjon der det lot seg gjøre, hvis det ikke var store avvik i dataene så ble ikke flere intervjuet. Dette for å spare min og ikke minst arbeidstid til mine kollegaer. Det jeg oppdaget etter de første intervjuene var at de gangene jeg gikk utenfor intervjuguiden for å gå litt dypere inn i malteriet samt ha en åpnere samtale for og få fram andre synspunkter, hadde jeg en tendens til å være den førende i samtalen. Jeg oppdaget dette når jeg skulle transkribere de første intervjuene og gikk igjennom lydopptak. Dette var noe jeg prøvde å være oppmerksom på i videre arbeide men det var ikke alltid like lett. Jeg vil si at dette går mest på at jeg har liten erfaring med slike intervjuer og det kan ha satt noe begrensning på datakvaliteten.

Transkribering av intervjuene var planlagt å gjøre med programmet *Free Transcriber Software*. Det viste seg at programmet ikke leverte god nok kvalitet til at dette lot seg gjøre 100 % så jeg valgte derfor og kun dra ut vesentlige setninger fra intervjuene. Mer om dette under metodekapitlet.

For å kunne holde oppgaven åpen for allmenheten så har jeg valgt og ikke gå inn i alle detaljer om Siemens guidelines for innkjøp, dette er *restricted* dokumenter som ikke kan legges med som vedlegg i oppgaven uten å lukke oppgaven. Jeg vil likevel referere til noe av innlegget uten å gå i dybden. Jeg mener selv om innkjøpsstrategi og guidelines går over i hverandre, og er problemstillingen knyttet mest mot forretningsstrategien som er åpen og finnes i sin helhet på Siemens sine hjemmesider (Siemens AG). Men det vil uansett være en avgrensning av oppgaven da jeg ikke har mulighet å gå inn og vise til helheten av Siemens guidelines for innkjøp.

Som nevnt vil jeg konsentrere meg om avdelingen PD SLN hvor jeg jobbet fram til mars 2017. Caset om Siemens vil også bli avgrenset iht. dette. Jeg vil starte med den overordnede konsernstrategien og vise hvordan denne er tatt ned og tolket i vertikalen PD SLN offshore. Størrelsen på Siemens med alle vertikaler gjør at det ikke er rom for å utrede for alle vertikaler i denne oppgaven.

Til slutt i oppgaven vil jeg prøve meg på noen konklusjoner i forhold til problemstillingen samt noen anbefalinger i forhold til analysen av caset Siemens AS. Det å komme med anbefalinger i egen bedrift er ikke alltid lett, det faktum at anbefalingene er gjort på grunnlag av egen forskning i egen bedrift om noe så vagt som strategi gjør ikke saken enklere.

## 3.0. Teori

Kapittel 3 vil omhandle teori, populært kalt det vanskelige teorikapittelet. Utfordringen med kapittelet vil være og ikke gjenta hva andre sier, hverken faglitteratur eller forelesere. Teoridelen skal heller ikke være en lærebok eller oppslagsverk for området jeg har valgt å skrive om, til dette er som nevnt tidligere størrelsen på oppgaven for liten. Jeg vil prøve å bruke teoridelen som en verktøykasse for å belyse valgt problemstilling fra et vitenskapelig perspektiv. Teoridelen vil være en samling og strukturering av relevant data for å adressere nettopp valgte problemstilling. Jeg vil også prøve å bruke dette kapitlet som en "ide-bank" hvor jeg ser etter inspirasjon til løsning og finner rammeverk og modeller jeg kan bruke videre i oppgaven. Teoridelen vil også være vesentlig for å finne mulige årsaker og sammenhenger når data skal analyseres.

Problemstillingen min omhandler forretningsstrategi og innkjøpsstrategi, jeg finner det naturlig å utrede kort om strategi generelt, gå videre til forretningsstrategi og noen modeller. Videre vil jeg gjøre det samme med innkjøpsstrategi før jeg avslutter kapitlet med teori om sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi. Igjen vil jeg minne om at dette er en oppgave med spesialisering innkjøp- og forsyningsledelse, så det vil være fokus på teori rundt innkjøpsdelen.

### 3.1. Strategi

Strategi er som mye annet et uttrykk med militær opprinnelse, det kommer fra greske "strategia" som betyr "generalkunst" eller "hærføring". Vi finner bøker om tema generalkunst og hærføring helt tilbake til 500 f.Kr. En av de mest siterte er *The Art Of War* av *Zun Tzu*, som også inneholder et av mine favoritt sitater innen strategi;

*"Hvis du kjenner fienden og deg selv, skal du ikke frykte hunder slag" (Tzu, 500 f.Kr)*

Strategisk ledelse er derimot et relativt nytt fagfelt som startet på 1950 tallet og man kan vel si at det tok av rundt 1980. Et søk på Amazon viser ca. 150 000 treff for bøker hvor *Strategy* er del av tema. I senere år er kanskje *Strategy an International Perspective* av Bob de Wit og Ron Meyer den mest kjente og mest siterte boken innen strategi. Jeg har også valgt å basere videre teori rundt nettopp de Wit & Meyer.

Å definere strategi er ikke enkelt, uttrykket strategi strekker seg fra personnivå via politisknivå til ledelses- og organisasjonsnivå.

*"Strategy is defined as a course of action for achieving an organization's purpose"*

(De Wit & Meyer, 2014)

Men de spesifiser også følgende;

*"..strategy cannot be explained as a set of straightforward definitions and rules to be memorized and applied. (De Wit & Meyer, 2014, s. 2)*

(Jacobsen & Thorsvik, 2013) velger å se strategi og mål i sammenheng der mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand og strategi beskriver hvordan man skal nå dette målet. Strategien er altså "veien mot målet".

De With & Meyer (2014) deler strategi inn i fire nivåer; nettverks-, konsern-, forretningsenhets-, og funksjonellnivå. Videre har de valgt å fokusere på perspektivene og paradoksene ved de forskjellige nivåene der de forskjellige perspektivene også vil være et paradoks for bedriften, illustrert i tabell 3.1.

Strategy Topics	Strategy Paradoxes	Strategy Perspectives
<b>Strategizing</b>	Logic vs. Intuition	Analytic Reasoning vs. Holistic Reasoning
<b>Missioning and Visioning</b>	Profitability vs. Responsibility	Shareholder Value vs. Stakeholder Value
<b>Business Level Strategy</b>	Markets vs. Resources	Outside-in vs. Inside-out
<b>Corporate Level Strategy</b>	Responsiveness vs. Synergy	Portofolio Organization vs. Integrated Organization
<b>Network Level Strategy</b>	Competition vs. Cooperation	Discret Organization vs. Embedded Organization
<b>Strategy Formation</b>	Deliberateness vs. Cooperation	Strategic Planning vs. Embedded Organization
<b>Strategic Change</b>	Revolution vs. Evolution	Discontinuos Renewal vs. Continuos Renewal
<b>Strategic Innovation</b>	Exploitation vs. Exploration	Strategic Improvement vs. Radical Rejuvenation
<b>Industry Context</b>	Compliance vs. Choice	Industry Dynamics vs. Industry Leadership
<b>Organizational Context</b>	Control vs. Chaos	Organizational Leadership vs. Organizational Dynamics
<b>International Context</b>	Globalization vs. Localization	Glogal Convergance vs. International Diversity

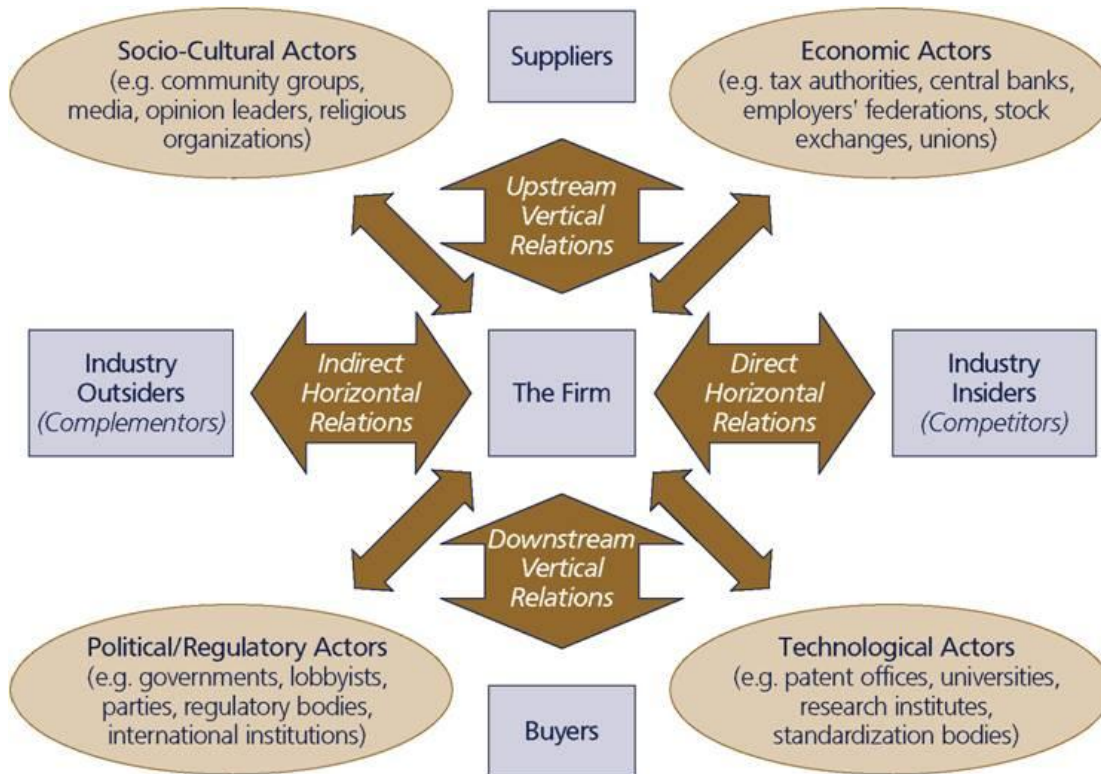
**Tabell 3.1 Strategiske temaer, paradokser og perspektiver**

Siden denne oppgaven omhandler innkjøpsstrategi så vil det være naturlig å fokusere på nettverks- og forretningsenhetsnivå. Jeg vil derfor senere utrede kort om de paradoksene konkurranse eller samarbeid senere i teoridelen. Jeg mener også at skal man skrive om innkjøpsprosesser og strategier kommer man ikke unna å skrive noe om relasjoner og relasjonelle aktører.

### 3.2. Relasjonelle aktører

De Wit & Meyer (2014) påpeker at det finnes åtte (8) hovedgrupper av relasjonelle aktører (Stakeholders/interesserehavere) et gitt firma kan eller må forholde seg til når de skal drive fortetninger. Disse kan igjen deles inn i to (2) hovedgrupper, industrielle aktører og kontekstuelle

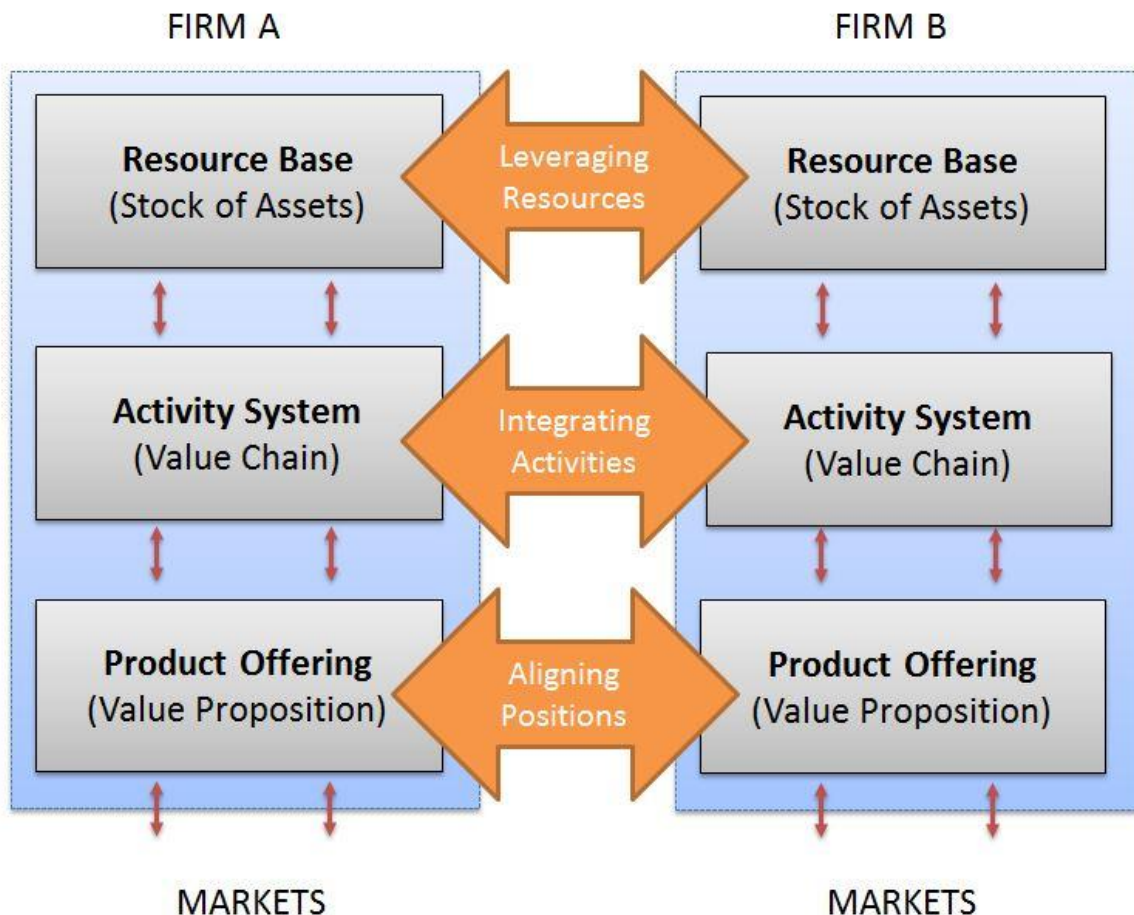
aktører. Figur 3.1 viser en skisse over aktører og hvordan de forholder seg til hverandre i nettverket.



**Figur 3.1 Forretningens nett av relasjoner**

Industrielle aktører vises i figur 3.1 med blå mens de kontekstuelle aktørene vises med beige.

De Wit & Meyer (2014) deler formålene med relasjoner inn i seks (6) grupper, også kalt de 6 L'er, Learning (lære), Lending (låne), Linking (kobling/forbindelse), Lumping (samarbeide), Leaning (støtte seg til) og Lobbying (lobbyvirksomhet). Figur 3.2 viser hvordan gitt firma A og firma B bruker de 6 L'ene til å utnytte ressurser (lære og låne), utnytte aktiviteter (lenke og slå sammen) og posisjonere seg i markedet (Støtte og lobby).



**Figur 3.2 Relasjonelle aktører**

De With og Meyer (2014) mener nøkkelen for å lykkes med relasjoner mellom bedrifter ligger i hvordan bedriftene utnytter de 6 L'ene. Den bedriften som greier å utnytte nettopp disse kommer styrket ut av samarbeidet. Fra figur 3.2 ser vi at *Resource Base* og *Activity System* ofte eksterne leverandører i følge De With og Meyer (2014).

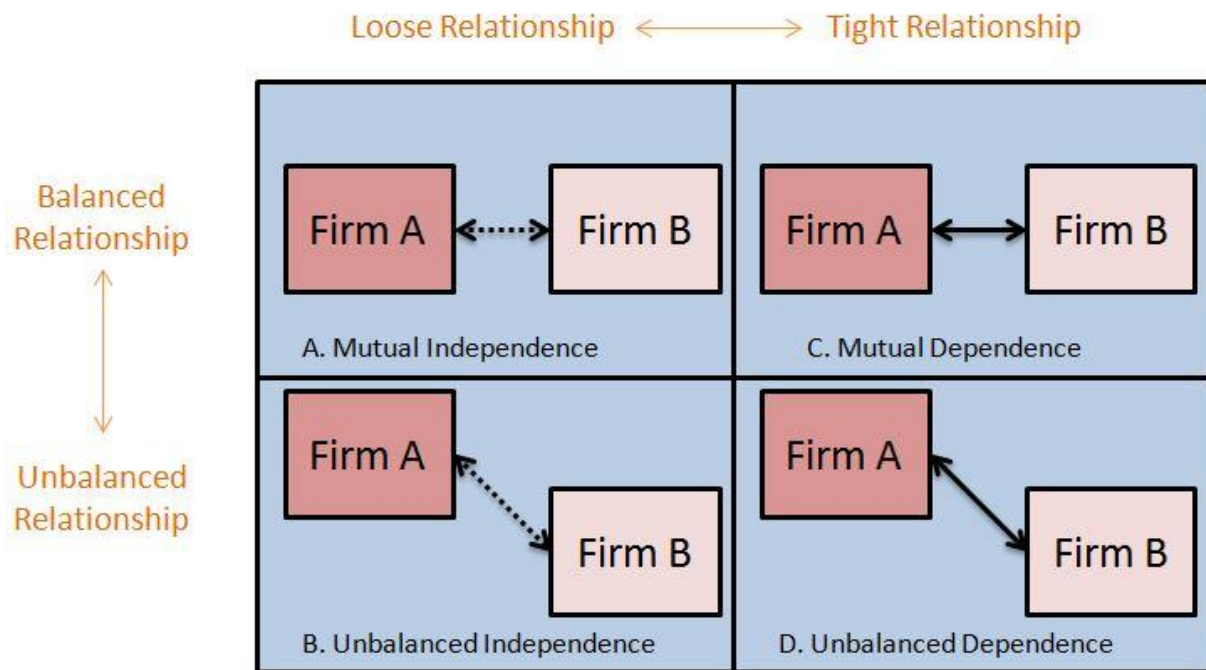
Ofte kommer asiatiske bedrifter mer styrket ut av slike relasjoner enn de vestlige bedrifter (Hamel, Doz, & Prahalad, 1989) Kulturelle forskjeller gjør at asiatiske bedrifter ofte tar rollen som den som skal lære mens de vestlige gjerne deler av sin kunnskap.

Det vil alltid være ulike faktorer som påvirker relasjonene i et nettverk. De Wit & Meyer (2014) har valgt å dele disse inn i fire (4) hovedgrupper:

- *Legitimitet*. Det vil alltid finnes skrevne og uskrevne regler om hvordan man skal "oppføre seg" i en relasjon. Eksempler kan være claim strategien
- *Nødvendighet*. Hvis en part (eller begge) er avhengig av hurtig resultat vil dette ofte sette premisser for hele relasjonen

- *Hyppighet*. Hvor ofte partene har relasjoner vil selvfølgelig være en faktor for hvor vellykket relasjonen blir.
- *Makt*. Kanskje den viktigste faktoren. Eks hvis firma A har noe unikt som firma B trenger for å lykkes, vil ofte maktbalansen bli så skjevt fordelt at relasjonen sjelden vil lykkes for begge partner.

Figur 3.3 viser sammenheng mellom makt/avhengighetsforhold og langsiktighet i relasjoner.



**Figur 3.3 Makt/avhengighetsforhold i langsiktige relasjoner**

- Gjensidig uavhengighet*. Firma A og B er likestilt og uavhengig av hverandre. De kan når som helst bryte ut uten at det får noen konsekvenser.
- Ubalansert uavhengighet*. Hvis firma B er mer avhengig av relasjonen enn firma A, men de kan fortsatt bryte ut uten noen form for konsekvenser, sier vi at de har en ubalansert uavhengighet.
- Gjensidig avhengighet*. Dette er når to firmaer er likeverdige avhengige av hverandre og suksesskriteriet er at de står sammen. Ofte er dette løst med kontrakter.
- Ubalansert avhengighet*. Når et firma er mer avhengig av relasjonen enn det andre vil vi få en situasjon der for eksempel firma A står friere til å velge enn firma B. Maktbalansen er skjev.

Tidligere har jeg presentert åtte hovedgrupper av relasjonelle aktører (Stakeholders/interesserehavere) et gitt firma kan eller må forholde seg til når de skal drive forretninger. De Wit & Meyer (2014) påpeker at den eneste grunnen til at et firma bør integrere

aktiviteter inn i sin egen bedrift er hvis ”markedet ikke fungerer skikkelig”. Med det menes at hvis ingen kan produsere/levere varen eller tjenesten raskere, billigere eller til en forventet kvalitet, så er det fornuftig å gjøre det selv. Her kommer begrepet samarbeidsarrangementer i et nettverk. Tabell 3.2 viser en oversikt over de mest vanlige samarbeidsarrangementer.

	Non-Contractual Arrangements	Contractual Arrangements	Equity-based Arrangements
Multilateral Arrangements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lobbying coalition</li> <li>• Joint standard setting</li> <li>• Learning communities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Research consortium</li> <li>• International marketing alliance</li> <li>• Export partnership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shared payment system</li> <li>• Construction consortium</li> <li>• Joint reservation system</li> </ul>
Bilateral Arrangements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cross-selling deal</li> <li>• R&amp;D staff exchange</li> <li>• Market information sharing agreement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licensing agreement</li> <li>• Co-development contract</li> <li>• Co-branding alliance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New product joint venture</li> <li>• Cross-border joint venture</li> <li>• Local joint venture</li> </ul>

**Tabell 3.2 Eksempler på samarbeidsavtaler**

Tabell 3.2 skiller mellom 2 hovedtype relasjoner. *Bilateral* som er relasjon mellom kun 2 partner, mens *multilateral* er relasjoner i et nettverk. Videre deler figuren inn i følgende samarbeidsformer:

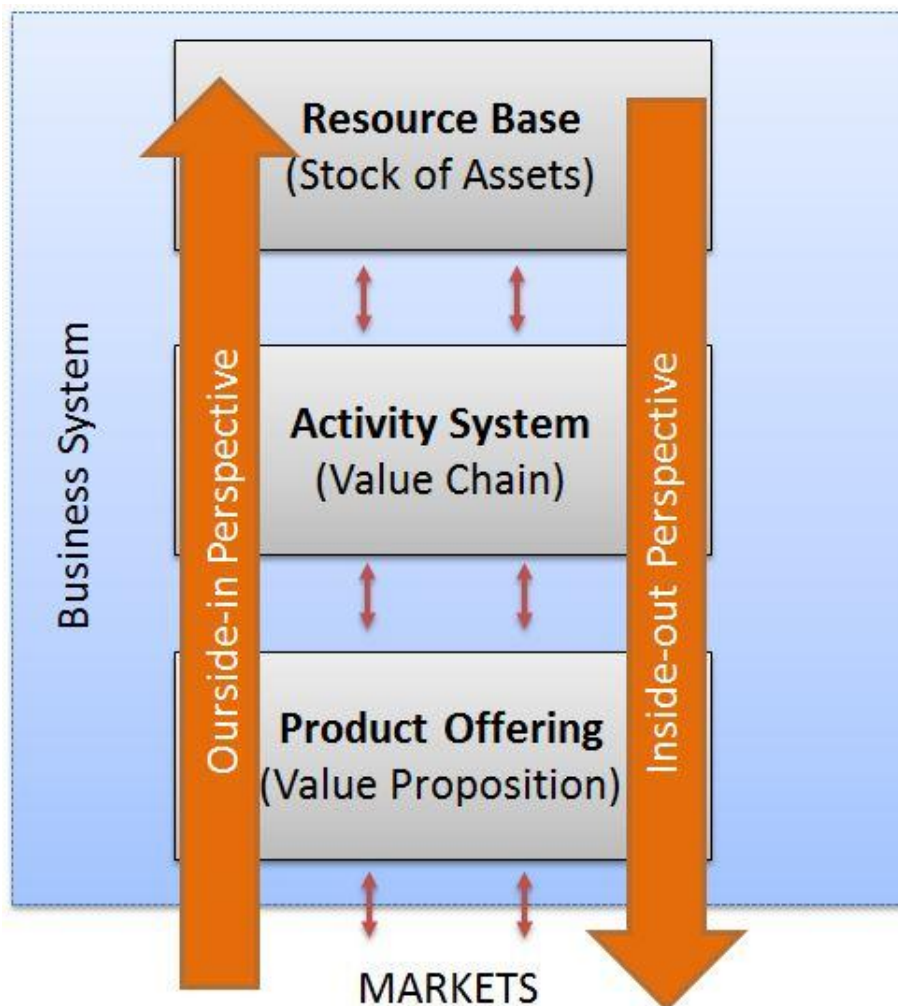
- *Ikke kontraktbasert*. Samarbeidet baserer seg på tillit, drivkraften vil være å få til noe felles som de ikke greier alene.
- *Kontraktbasert*. Samarbeidet baserer seg på kontrakter, partene forhandler fram kontrakter som beskriver hvem gjør hva i nettverket.
- *Eierskapsbaserte*. Samarbeidet som er basert på enten felles systemer eller eierskap i hverandre.

Oppsummert så langt har vi sett at Jakobsen & Thorsvik (2013) definerte strategi som veien mot målet for å oppnå en tenkelig tilstand i framtiden. De Wit & Meyer (2014) delte strategi inn i fire nivåer; nettverks-, konsern-, forretningsenhets-, og funksjonellnivå. Tabell 3.1 illustrerte de forskjellige temaene og tilhørende paradokser og perspektiver, før avsnittet ble avsluttet med relasjoner og maktbalanse mellom relasjonene. Alle disse temaene vil være basis for caset og analysen som blir å finne senere i oppgaven. Caset som blir presentert senere i oppgaven vil være både om konsernet Siemens AG men mest om Siemens AS og vertikalen PD SLN, jeg vil derfor i neste fokusere på forretningsstrategi som vi har sett er et av nivåene til De Wit & Meyer.



### 3.3. Forretningsstrategi

Som nevnt tidligere har De Wit & Meyer (2014) i sin modell fokus på paradoksene og perspektivene rundt de forskjellige nivåene, som vist i tabell 3.1. Ser vi på forretningsenhetsnivå nevnes følgende perspektiv, *utenfra og inn* eller *innenfra og ut*. Figur 3.4 illustrerer nettopp dette.



Figur 3.4 To perspektiv for utforming av forretningsmodell

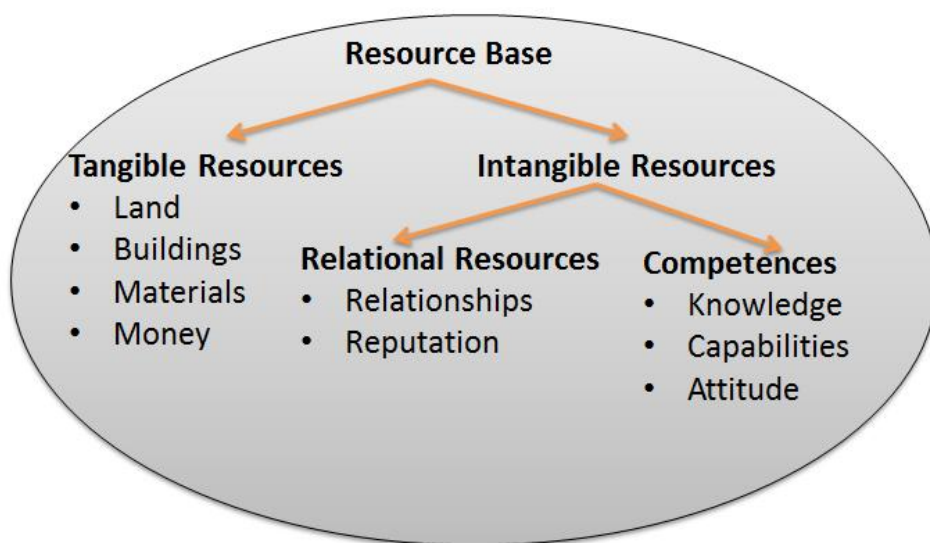
Hovedargumentasjon for å gå for et utenfra- og- inn perspektiv er som følger;

- Bedriften bør kjenne markedet og handle etter det
- Kommunikasjon med kundene er avgjørende for utvikling av produkt/tjeneste
- Kommunikasjon med kundene knytter kundene tettere til bedriften
- Kontroll på hva konkurrentene holder på med
- Gir innsikt for å endre interne ressurser, strukturer, prosesser og kultur



Oppsummert vil et utenfra-og-inn perspektiv være fleksibel for å sanse og forme muligheter og trusler og reagere internt i forhold til dette. Som en hver modell er selvfølgelig ikke denne uten kritikk, De Wit & Meyer (2014) nevner aspekter hvor det er meget vanskelig å endre intern verdikjede og ressurser. Markedet vil i årene som kommer endre seg mye hyppigere enn fram til nå og det vil være lite rasjonelt å endre ressurser, struktur, prosesser og kultur. Dette er ting som bygges opp over tid og kan ikke endres over natten.

Så siden markedet hele tiden er i endring mens det tar tid å endre organisasjoner, bør man heller ta utgangspunkt i ressursene, altså et innenfra-og-ut perspektiv eller resursbasert teori, illustrert i figur 3.5.



**Figur 3.5 Typer resurser til et gitt firma**

Hovedargumentasjonen er som følger;

- Ved å ha fokus på ressurser og prosesser blir man mindre sårbar for endringer i markedet
- Bedriften vil ha fokus på det som gjør den unik i markedet
- Over tid vil ressurser og prosesser perfektioneres som vil føre til økt konkurransekraft
- Kulturen til bedriften ligger i "veggene" og skal ikke endres av uteliggende omgivelser

Hoved kritikken til en resursbasert tilnærming er at det er ikke noe som heter varige konkurransefortrinn, markedet endrer seg så hyppig og dramatisk at man ikke kommer utenom et utenfra-og-inn perspektiv. Som nevnt tidligere og som det kommer utav hovedargumentasjon og kritikk, vil perspektivene også være et paradoks for bedriften. Jeg har oppsummert paradokset i tabell 3.3

UTENFRA-OG-INN	INNENFRA-OG-UT
Mer omgivelser enn ressurser	Mer ressurser enn omgivelser
Mulighetsdrevet	Styrkedrevet
Etterspørsel og industristruktur	Ressursbase og aktivitetssystem
Tilpasse seg til omgivelsene	Endre omgivelser
Identifisere bra posisjon og...	Bygge ressursbaser og...
Dernest skaffe seg nødvendige ressurser	Dernest finne ekstern posisjon

**Tabell 3.3 Paradokset markedsbasert- eller ressurs basert strategi**

Over har jeg sett på to perspektiver for å forme en forretningsstrategi, jeg skal nå gå litt dypere å se på modell for analyser av markeder. Den mest kjente og mest brukte er uten tvil SWAT analysen, som er et redskap for å diskutere og se sammenhenger mellom interne faktorer og eksterne faktorer. (Hodgkinson, 2006) gjorde en undersøkelse om hvilke verktøy/modeller som var vanligst å bruke under strategiworkshoper og fikk resultat iht. tabell 3.4.

"Which of the following Analytical tools were Applied during the workshop?"	%
SWAT	62
Stakeholder Analysis	30
Scenario Planning	28,5
Market Segmentation	22,6
Competence Analysis	21,5
PEST(EL) Analysis	17,2
Value Chain Analysis	8,6
Porter's Five Forces	8,5
Cultural Web	5,5
McKinsey's 7 S's	5,3
Other	12,5

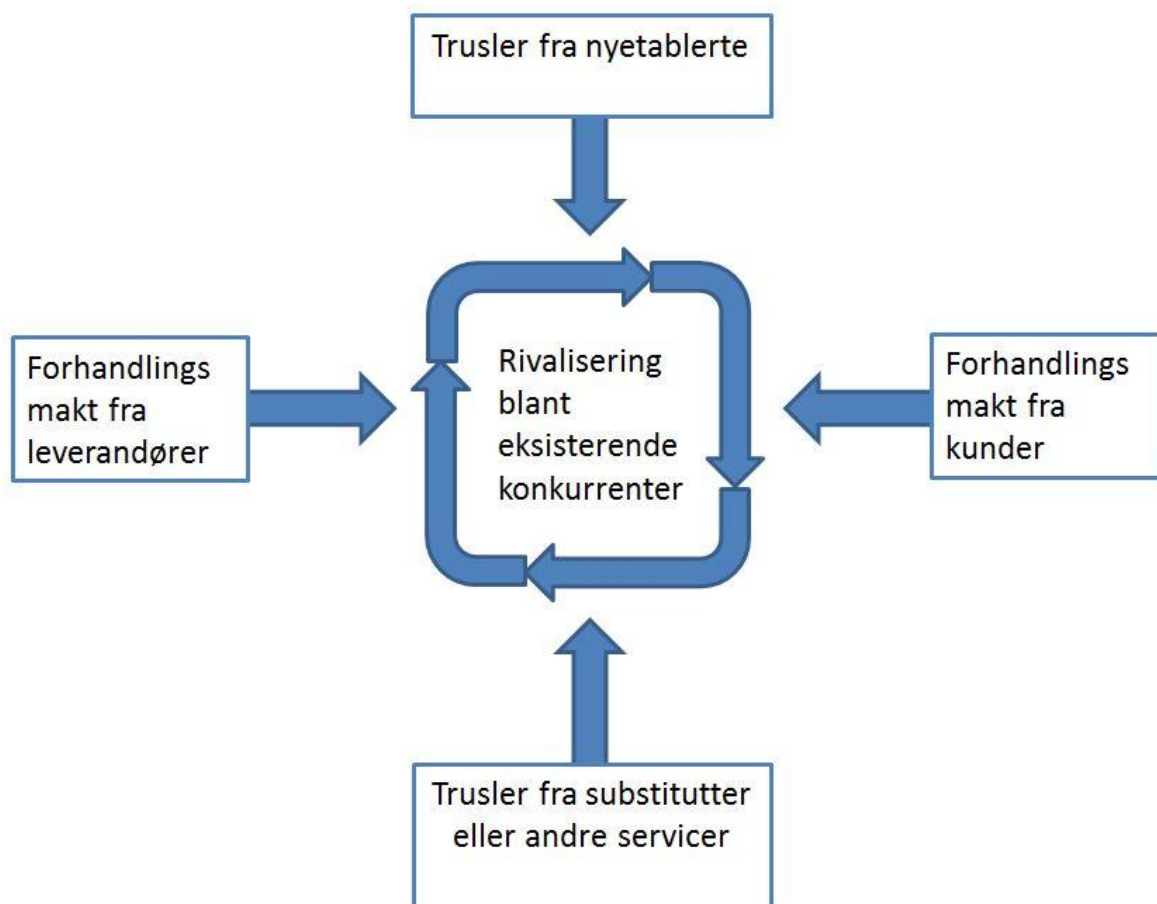
**Tabell 3.4 Analyseverktøy brukt under strategiworkshops**

Hodgkinson (2006) påpeker at grunnen til at SWAT er så populært brukt innen strategiworkshops er at det egner seg godt til diskusjon men kanskje ikke er det beste analyseverktøyet. I forhold til modellen til De Wit & Meyer (2014) er også SWAT en mer hybrid tilnærming hvor man både ser utenfor og innenfor egen bedrift. Siden oppgaven min handler både om forretnings- og innkjøpsstrategi har jeg valgt å se på modeller som ser mest utenfor egen bedrift og har valgt å se litt nærmere på Porter's Five Forces, mer om det i neste avsnitt.

### 3.3.1. Porters 5 Forces modell

(Porter M. E., 2008) skrev i 1979 en artikkel om hvordan 5 forskjellige krefter former strategien til bedrifter. Artikkelen ble modifisert med mer moderne eksempler i 2008 ved hjelp av Jan Rikvkin og Joan Magretta. Artikkelen regnes som en "game changer" og har ført til flere bøker både fra

Porter og andre som bruker modellen som basis. Porter (2008) beskriver i sin artikkel at de viktigste kreftene som en hver bedrift er påvirket av er, *konkurrenter i bransjen, kjøpere, substitutter, leverandører* og *potensielle etablerere*. Figur 3.6 viser hvordan disse henger sammen.



**Figur 3.6 De fem krefter som former industrikonkurransen**

Jeg vil kort utrede for disse 5 kreftene før jeg til slutt går litt dypere inn rundt leverandører og utreder litt rundt eksempler på hvordan leverandører kan være med å forme strategien til bedriftene.

"..the job for the strategist is to understand and cope with competition." (Porter M. E., s. 2)

Å ha fokus på *konkurrenter* er åpenbart når en strategi skal formes, men Porter (2008) påpeker at de fleste bedrifter definerer konkurrenter for smalt og kun ser på dagens direkte konkurrenter. Ofte blir *potensielle etablerere* glømt. Hvor stor trusselen fra nye etablerere er styres mye av hvilke marked man opererer i. Porter (2008) nevner forskjellige barrierer for og tre inn i et nytt

marked, de viktigste er hvor høy profitt det er i markedet, hvor dyrt er det for forbrukerne å bytte til noe nytt, kompleksitet av produktet og om produktet er patentbasert.

*Kjøpere* har naturlig nok stor makt, hvor stor makt kjøper har varierer selvfølgelig fra marked til marked og fra kunde til kunde. Noen faktorer som øker makten til kunden er, høy-volum kjøper, standard produkter (lett å bytte leverandør), kunden opererer i et marked med lav fortjeneste og antall som kan levere samme vare.

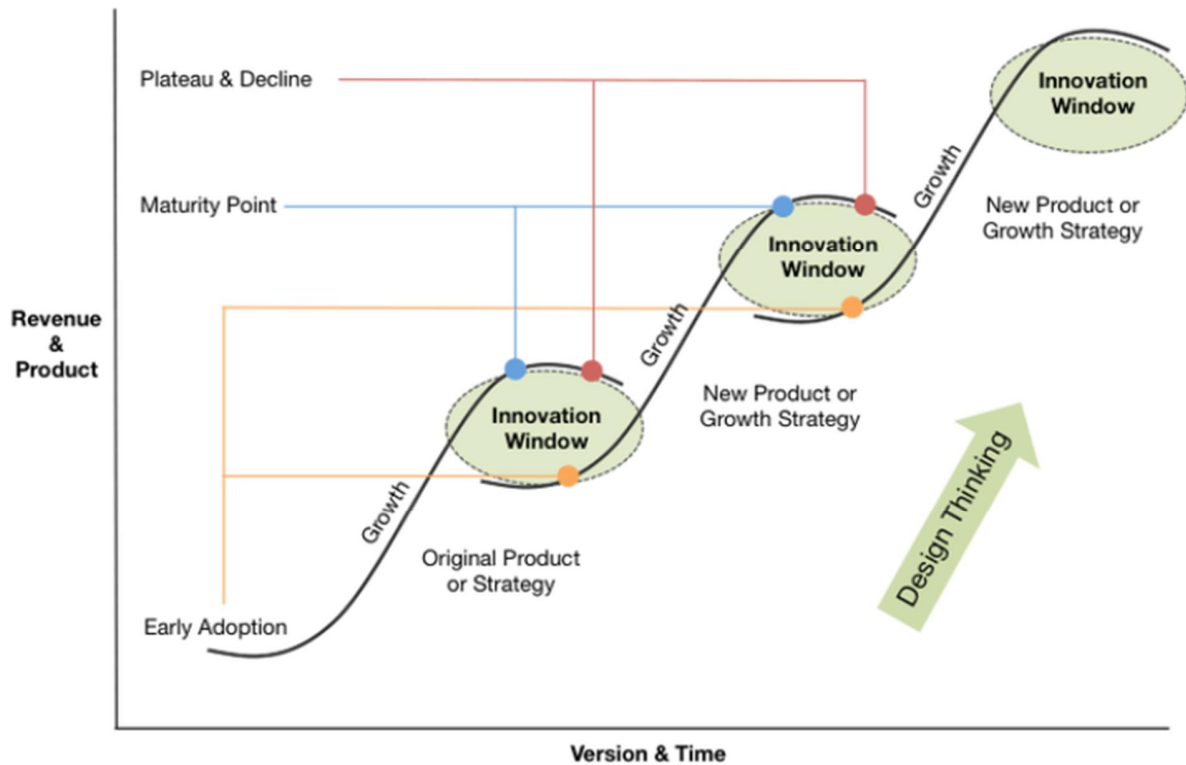
Trussel fra *substitutter* (produkter som erstatter eksisterende produkt) bør tas på alvor, i likhet med mange andre bruker Porter (2008) Kodak som eksempel hvor de valgte å ignorere trusselen fra digitale plattformer og det kostet bedriftens eksistens. Andre eksempler er Netflix, Skype og Uber.

Tilslutt kommer *leverandører*. Leverandører kan faktisk inneholde alle trusler nevnt over. Porter (2008) trekker frem følgende leverandørmakter med eksempler;

- Størrelsen på leverandøren. Store leverandører har stor makt, er maktbalansen på leverandøren sin side vil ofte leverandøren bruke dette for å presse igjennom økt fortjeneste. Eks på en stor leverandør med mye makt er Microsoft, de kan øke kosten på operativsystemer uten at deres kunder har mulighet å øke prisen på sine produkter pga konkurransen de opererer i. Vi ser at Microsoft ved å øke prisene dermed presser ned fortjenesten til sine kunder.
- Hvor avhengig leverandøren er av kunden. Har leverandøren viktigere/større kunder vil leverandøren ikke prioritere kunden og prisavtalene vil ikke være de beste.
- Kostnad for å bytte leverandør. Har en kunde standardisert på en leverandør, investert i utvikling av en leverandør eller inngått langtidskontrakter med leverandører, vil kostnaden for å bytte bli høy. Dette høyner selvfølgelig makten til leverandøren. Eks er SAP og operativsystemer, har bedriften implementert SAP vil kostnad for å bytte være høy og dermed har leverandør mye makt. Dette vil også begrense muligheten for andre leverandører som igjen fører til at å sette leverandører opp mot hverandre blir vanskelig.
- Patentbelagte produkt. Dette gir selvfølgelig stor makt til leverandør, eks som trekkes frem er farmasøyt firmaer med patentbelagte medisiner.
- Ingen konkurrenter til leverandør. Som over har ikke kunden mye å forhandle med, eks pilotforeninger. Uten piloter kan ikke selskapet fly og dermed har de enormt stor makt.

### 3.3.2. Jump the curve

Det finnes flere teorier rundt produktets (og tjenestens) *S-Kurve*. De fleste er enig om at en hver tjeneste og produkt har en S-kurve illustrert i figur 3.7, der tjenesten / produktet har en oppstartsfasen, vekstfasen, modningsfasen og tilslutt aldringsfasen. Tim Enalls (IdeaGenius, 2017) påpeker at når produktet går fra vekstfasen til modningsfasen oppstår noe han har valgt å kalle *innovasjons vindu*. Tim Enalls mener at her har en hver bedrift 2 valg; fortsette satsning til aldringsfasen eller satse på innovasjon av et nytt produkt eller tjeneste.



**Figur 3.7 Produktets / tjenestens S-Kurve og innovasjons vindu**

Jack Ulrich (2008) illustrerer dette med at en hver bedrift må *Jump The Curve* for og ikke bli utdatert i bransjen.

Linn Cecilie Moholt tidligere CEO for Karsten Moholt AS, nå ansvarlig for digitalisering hos Statoil, beskrev i foredraget *From Motor Service to Motor as a Service* (se vedlegg nr. 2) hvordan Karsten Moholt AS har vært nødt til å gripe innovasjons muligheter og "hoppe" fra de forskjellige S-Kurvene. Hun forteller videre hvordan trenden er at tidshorizonten til S-Kurvene har en tendens til å bli kortere og kortere, dette fører til at en hver bedrift må hele tiden være oppmerksom på sin(e) S-Kurve(r) slik at man ikke blir hengende etter.

I dette avsnittet har jeg konsentrert meg om forretningsstrategi og hva som påvirker nettopp denne. Jeg har sett på de to forskjellige perspektivene utenifra og inn og innenifra og ut, og paradoksene ved å velge en markedsbasert eller ressurs basert strategi. Jeg har utredet kort om Porters 5 krefter som påvirker valg av strategi, før jeg avsluttet med litt teori rundt S-Kurve betraktning. I neste avsnitt vil jeg se på innkjøpsstrategi og hvilke faktorer som påvirker valg av nettopp innkjøpsstrategi.

### 3.4. Innkjøpsstrategi

At forretnings- og innkjøpsstrategi har en tilhørighet er det vel ikke noe tvil om, for en gjennomsnittlig bedrift er omsetningen lik mellom 50 % og 80 % av innkjøpt verdi (van Weele, 2012). Van Weele (2012) påpeker videre at bedrifter i økende grad ser på leverandører som en viktig kilde for deres konkurransefortrinn. Også annen teori påpeker at leverandører er en viktig faktor for utforming av strategier, eks *Porter's five forces* (2008) men også De Wit & Meyer (2014) viser til leverandører når de forklarer markeds- og ressurs basert strategier, ref figur 3.2.

Van Weele (2012) påpeker at det har vært en trend at spesialiserte aktiviteter utenfor kjernevirksomhet til en bedrift blir ofte *outsourcet*. Dette fører igjen til at innkjøpsandelen i kostprisen er sterkt stigende. Van Weele (2012) nevner fire årsaker til hvorfor bedrifter velger og outsource aktiviteter som ikke anses å tilhøre deres kjernevirksomhet.

- Lage-kjøpe studier; basert på kost-studier av egen produksjonskostnad mot kostnad for kjøp av leverandører i markedet
- Kjøp av ferdig produktet mot komponenter; også basert på kost-studier ofte mot lavkostland hvor produsenten produserer større del av produktet enn tidligere
- Nøkkelferdig levering; markedet (sluttkunden) vil ha minimalt med risiko i forbindelse med leveransen og krever at produktene leveres klare til bruk
- Teknologisk utvikling og innovasjon; utviklingen på enkelte produkter er så rask at det lønner seg ikke å utvikle den nyeste teknologien til en hver tid.

Vi ser altså at konkurransesituasjonen til mange (særlig europeiske) bransjer krever at bedrifter konsentrerer seg om egen kjernevirksomhet og således øker betydningen av innkjøpets rolle. Innkjøpsbeslutningene får således en betydelig innflytelse på bedriftens lønnsomhet.

Når man skal utvikle en egen innkjøps- og leverandørstrategi så er det noen nyttige spørsmål bedriften kan stille seg (van Weele, 2012);

- Har innkjøpsstrategien støtte i forretningsstrategien og oppfyller den de langsiktige behovene?
- Utnytter bedriften fullt ut synergier mellom forretningsenheter?
- Hva er styrkeforholdet med våre leverandører?
- Er bedriften avhengig av en enkelt leverandør?
- Hvordan er balansen mellom kortsiktige og langsiktige kontrakter?
- Kjøper bedriften *strategiske varer* fra "best-i-klassen"-leverandører?
- Skal varen kjøpes eller lages (make or buy)?
- Hvilke problemer i forsyningene ventes i nær fremtid og hvordan påvirker dette bedriften?
- Hvilke muligheter finnes for å samarbeide med leverandører (innovasjon, kvalitet, ledetid og kostnader)?

For å kunne svare på disse spørsmålene kreves det ofte at man gjør en analyse av innkjøpsvolumet. Mest kjent er kanskje "20-80 regelen" hvor 20 % av produktene og leverandørene står for ca. 80 % av innkjøpsvolumet. Skal man gå videre ned i analysen vil en portefølje tilnærming være nyttig, mer om det ved et senere avsnitt.

De fleste forfattere som snakker om leverandørporteføljer nevner fire grunnleggende leverandørstrategier, van Weele (2012) nevner *ytelsesbasert partnerskap, konkurransedyktig budgivning, sikring av fortsatt levering og kategoriforvaltning*. Disse strategiene er beskrevet i tabell 3.5.

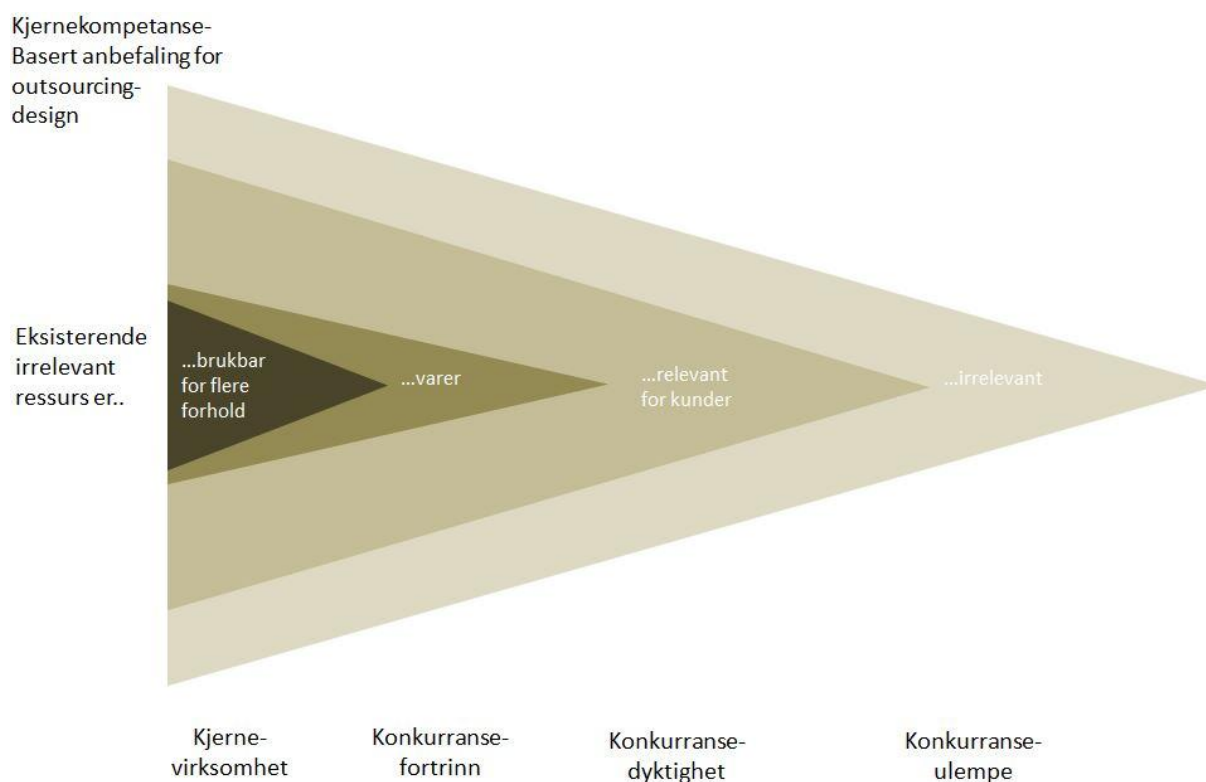
Strategier	Partnerskap	Anbudskonkurranser	Sikker forsyning	Kategoriledelse og e-kjøpsløsninger
<b>Karakteristikk</b>				
<b>Objektiv</b>	Skape gjensidige forpliktelser med langvarige samarbeidspartnere.	Innhente den beste avtalen på kort sikt.	Sikre kort-og forsyning. Redusere risiko ved forsyning.	Redusere logistikkproblemer. Forbedre operasjonell effektivitet. Redusere antall leverandører.
<b>Egnet for</b>	Strategiske produkter.	Produktutnyttelse.	Flaskehalsprodukter.	Rutineprodukter.
<b>Aktiviteter</b>	Nøyaktig prognose for fremtidige krav. Analyse av forsyningsrisiko. Forsiktig leverandørvalg. Kostnadsanalyse. Rullerende materiellplaner. Effektiv bytte av ordreprosedyrer. Leverandørkarakter	Forbedre produkt- og markedsforståelse. Søke alternative produkter/leverandører. Prioritere innkjøpsvolum fremfor leverandører. Optimalisere bestillingsmengde. "Målprising".	Nøyaktig prognose av fremtidige behov. Analyse av forsyningsrisiko. Bestemme rangering i leverandørens kundelister. Utvikle beskyttende tiltak Søke alternative produkt/leverandører.	Underleverandører pr. produktgruppe/familie. Standard produkt-sortiment. Utvikle effektiv, intern ordrelivering. Delegere ordrehåndtering til interne brukere.
<b>Beslutningsnivå</b>	Styrenivå. Kryssfunksjonell tilnærming.	Styrenivå. Innkjøp.	Innkjøp. Kryssfunksjonell tilnærming.	Innkjøp. Kryssfunksjonell tilnærming.

**Tabell 3.5 De fire grunnleggende leverandørstrategier**

Vi ser altså at ved bruk av innkjøpsporteføljer får vi en differensiert innkjøpsstrategi ut ifra hvilke marked leverandøren/varen/tjenesten befinner seg i. Jeg skal senere utrede kort om hvordan en innkjøpsfunksjon kan utvikle sourcing strategier i forhold til nettopp leverandørporteføljen, men førts litt om kjøpe eller lage strategier.

### 3.4.1. Make or buy

De fleste bedrifter som gjør kjøpe-lage studier i egen bedrift gjør dette med hensyn på om man skal *outsource* deler av produksjonen eller tjenester. Jeg vil i dette avsnittet vise noen teorier rundt nettopp outsourcing og hvordan bedrifter går fram for å komme til rett strategi rundt nettopp dette. Senere i oppgaven vil jeg utrede om caset Siemens AS og hvordan Siemens valgte og *insource* batteriproduksjon. Når det gjelder teori rundt make or buy er det ikke tvil om at det finnes mest studier rundt outsourcing, men (Arnold, 2000) viser i sin modell for outsourcingdesign, se figur 3.7, hvordan kjernekompetansen og outsourcing henger i hop og hvordan man skal ha alternativer til outsourcing.



**Figur 3.8 Sammenheng mellom kjernekompetanse og outsourcing beslutninger**

Samtidig som Arnold (2000) skiller mellom kjerne- og ikke-kjernekompetanse, skiller han mellom fire typer aktiviteter.

- Kjernevirksomhet; aktiviteter som definerer bedriftens eksistens
- Tett på-kjerneaktiviteter; aktiviteter som er direkte tilknyttet kjernevirksomheten
- Støtteaktiviteter; aktiviteter som støtter opp om kjernevirksomheten
- Disponible aktiviteter; aktiviteter som har god tilgjengelighet, gjerne fra andre tilbydere



Van Weele (2012) påpeker at beslutninger om in- og outsourcing ofte blir tatt på ledelsesnivå og vil ikke være en typisk innkjøpsoppgave. Men det finnes verktøy som vil hjelpe bedriften og innkjøpsledelsen ved nettopp slike vurderinger, (Savelkoul, 2008) har satt opp en outsourcing matrise. Se tabell 3.6.

Høy	Relativ konkurransedyktighet for leverandørene	Opprettholde/investere (oppportunisk) Kompetansene er <b>ikke strategiske</b> , men gir viktige fordeler; beholde egenregi så lenge disse fordelene er (integrert) reelle.	Egenregi/investere Kompetansene er <b>strategiske og i verdensklasse</b> ; fokus på investeringer i teknologi og personell; maksimere omfang og forbli i lederposisjon
		Outsourche Kompetansene har <b>ingen konkurransemessige fordeler</b>	Samarbeide/opprettholde kontroll Kompetansene er <b>strategiske, men utilstrekkelige til å konkurrere</b> effektivt; utvikle alternativer som partnerskap, allianse, joint-venture, lisensiering etc.
Lav		Strategisk betydning av kompetansen	
		Lav (Ikke-kjerneaktiviteter)	Høy (kjerneaktiviteter)

**Tabell 3.6 Outsourcing matrise**

Vi ser at beslutning om å outsource er avhengig av to variabler, den strategiske betydning av kompetansen og konkurransedyktigheten til leverandørene. Matrisen gir med hensyn til disse variablene fire valg. Av matrisen ser vi at det åpenbart ikke er noe alternativ med outsourcing når bedriften har høy kompetanse i forhold til eksterne leverandører samtidig som kompetansen som er involvert faktisk skiller selskapet fra sine konkurrenter. Men også der en bestemt aktivitet ikke er strategisk, men bedriften har et visst nivå av kompetanse og aktiviteten kan utføres på et konkurransedyktig nivå, er outsourcing kanskje ikke et alternativ. Oppsummert så mener Savelkoul (2008) at det er kun når den strategiske betydningen av kompetansen er lav samt når den relative konkurransedyktigheten fra leverandørene er lav, at det entydig peker mot outsourcing som det beste alternativet. Ellers er det verdt å nevne at matrisen til Savelkoul er inspirert av Kraljec matrisen som jeg skal utrede kort for i neste avsnitt.

Vi har sett at flere teorier rundt outcourcing omhandler bedriftens kompetanser og kjernevirksomhet, (Monczka, Trent, & Handfield, 2005) gjorde en undersøkelse hvor de ville finne ut hva som var hovedgrunnen til at bedrifter i USA outsourcet. Det viste seg at mer enn 80 % av

bedriftene viser til nettopp fokus på kjernevirksomhet som hovedgrunnen til outsourcing. Ellers er kostnadsreduksjoner og fleksibilitet faktorer som skårer høyt i undersøkelsen.

Skal en bedrift gjøre kjøpe-lage studier kan det være greit å se litt på fordeler og ulemper. Van Weele (2012) har satt opp følgende tabell som gir et generelt bilde av fordeler og ulemper ved outsourcing, se tabell 3.7

Fordeler	Ulemper
- Frigjøring av kapitalbinding	- Økt avhengighet av leverandører
- Optimal bruk av ressurser hos tredjepart	- Økt arbeid mot leverandører
- Økt fleksibilitet mot svingninger i markedet	- Risiko for problemer med kommunikasjon og det organisatoriske i overføringen av aktiviteter til tredjepart
- Enklere og mer fokuserte primær prosesser i organisasjonen	- Fare for lekkasje av konfidensiell informasjon
- Input og innovasjon fra tredjepart	- Avhengig av maktbalanse mellom partene
	- Risiko for å miste kjernekompetanse

**Tabell 3.7 Fordeler og ulemper med outsourcing**

Som nevnt tidligere er outsourcing trenden blant bedriftene ført til at mellom 50 – 80 % av verdiskapningen skjer hos leverandører. Til tross for at dette åpenbart har vært en trend siden 90-tallet spriker studier om outsourcing er en suksess eller ikke. (Lyons, 2001) viser til at 76 % av de som outsourcet, vurderte sine outsourcinger som enten god eller svært god valuta for pengene. Mens (Monczka, Trent, & Handfield, 2005) viser til at mellom 9 og 32 % av bedriftene konkluderte med at deres outsourcinginitiativ bommet ut fra sine forventninger og mål. Som nevnt spriker resultatene i studiene veldig, likevel er det bedrifter som i dag baserer sin virksomhet på outsourcing. Flyselskaper som Boeing og ikke minst bilfabrikanter som Toyota er bedrifter hvor outsourcing er en del av forretningsstrategien (Mishina, 1992).

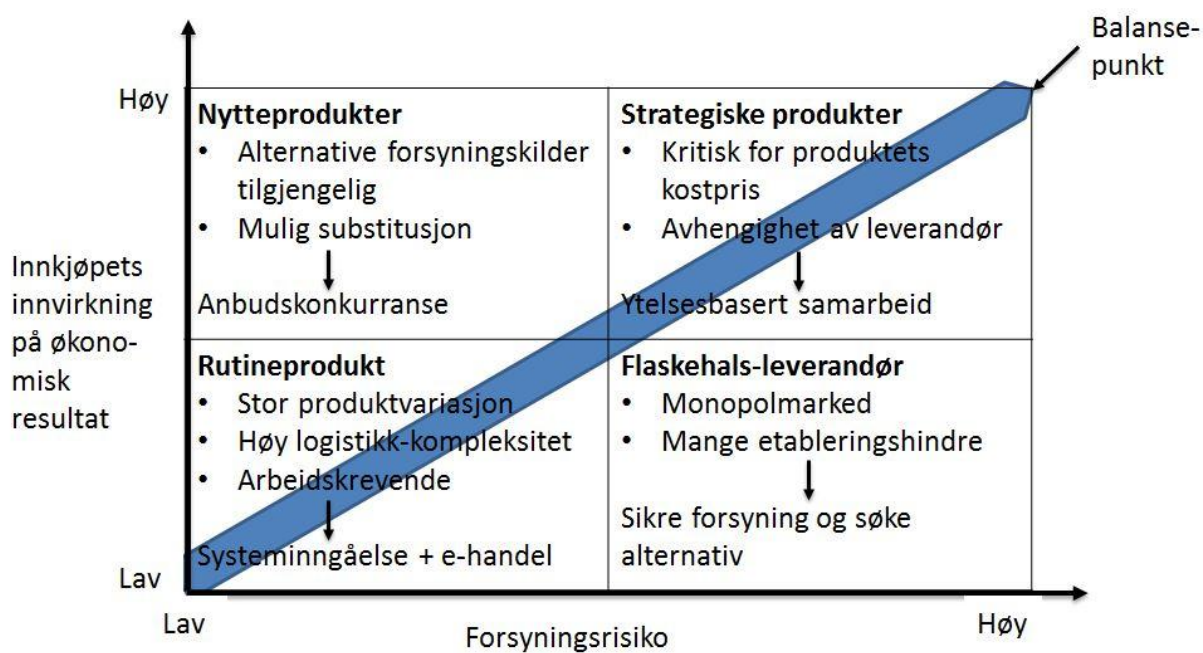
### 3.4.2. Kraljic matrisen

Tidligere nevnte jeg at analyser av innkjøpsvolum kan gjøres gjennom "20-80 regelen", men skal man få en bedre oversikt over innkjøpsvolumet kan man bruke en kjøpsproduktportefølje-tilnærming (van Weele, 2012). En av de første som la fram teori om porteføljetilnærming var (Kraljic, 1983) i sin klassiske artikkel i Harvard Business Review. Metoden til Kraljic går ut på å analysere innkjøpsvolum og leverandørbase på grunnlag av to variabler, strategisk innvirkning på selskapet og forsyningsrisiko. Dette er illustrert i tabell 3.8. I senere tid er bruk av nettopp Kraljic-matrisen ofte grunnlag for analyser av innkjøpsporteføljer, og som vi så i avsnittet over har andre forfattere brukt nettopp matrise tilnærming når de skal differensiere på innkjøpsstrategier. Når man kartlegger strategisk innvirkning og forsyningsrisiko vil man få en matrise med fire dimensjoner; Påvirkning, strategisk, rutine og flaskehals.

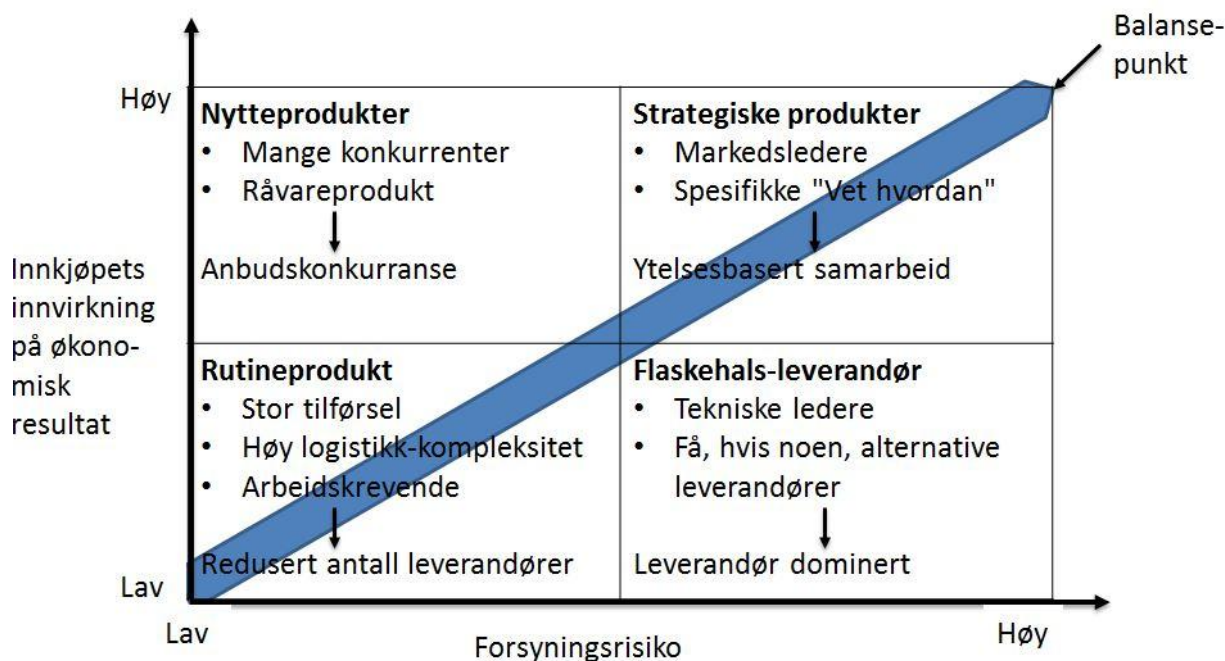
Strategisk innvirkning på selskapet	Forsyningsrisiko
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volum i forhold til total innkjøpsvolum</li> <li>▪ Produktandel i total kostpris</li> <li>▪ Produktbidrag til selskapets totale margin</li> <li>▪ Kostnadsbesparelsepotensial gjennom: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anbudskonkurranser</li> <li>○ Volumavtaler</li> </ul> </li> <li>▪ Priselastisitet</li> <li>▪ Rabatt og bonusordning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Merkevarer versus standard produkter</li> <li>▪ Patent vs. lisensierte produkter</li> <li>▪ Tilgjengelighet av substitutter</li> <li>▪ Foretrukket leverandør av sluttkunden</li> <li>▪ Leverandørens andel av kjøperens innkjøpsvolum</li> <li>▪ Markedssituasjon</li> <li>▪ Leverandørens kapasitetsutnyttning</li> <li>▪ Leverandørens finansielle stilling</li> <li>▪ Leverandørens byttekostnader</li> </ul>

**Tabell 3.8 Kriterier porteføljeverdning**

Kombinasjon av disse variablene gir en to-dimensjonal matrise med fire kvadrater. Disse fire kvadratene legger også en føring om hvordan produktet eller leverandøren bør sees på strategisk, dette vist i figur 3.8 viser produkt matrise mens figur 3.9 viser leverandør matrise.



**Figur 3.9 Kraljic matrise for produkt**



**Figur 3.10 Kraljic matrise for leverandører**

En av kritikkene til Kraljic-matrisen er at den ikke gir innsikt i leverandørens portefølje. Dette har ført til at noen bedrifter bruker den *nederlandske vindmølle* (ukjent opphav, referert til av (van Weele, 2012, s. 190)). Denne modellen viser til hele 16 mulige kjøper-selger relasjoner.

### 3.4.3. Nettverksstrategi

*"Is it 'all for one, one for all' or must the strong truly stand alone?"*

(De Wit & Meyer, 2014).

Skal man velge å stå alene (avgrenset) i markedet og kun samarbeide med andre bedrifter etter behov eller skal man velge å gå i allianser (innleiret) med en eller flere bedrifter for å utnytte andres sterke sider?

Tidligere har vi vært innom samarbeidsarrangementer (outsourcing) som viste hvordan fokusering på egen kjernevirksomhet gjorde at bedrifter tyr til nettopp outsourcing. Men uansett om bedriften har valgt å outsource produkter/tjenester eller ikke, er bedriften nødt til å forholde seg til relasjonelle aktører på et eller annet tidspunkt (figur 3.1). Og enhver bedrift må ha en tydelig strategi for hvordan bedriften skal forholde seg til andre relasjoner. Tabell 3.9 viser de viktigste dimensjonene ved de forskjellige strategiene, avgrenset (discret) eller innleiret

(embedded). Viktig å påpeke at dette ikke er noe fasit og vil variere veldig fra bedrift til bedrift og fra nettverk til nettverk.

	Discret organization perspective	Embedded organization perspective
Emphasis on	Competition over cooperation	Cooperation over competition
Prefered position	Independence	Interdependence
Environment structure	Discrete organizations (atomistic)	Embedded organizations (networked)
Firm boundaries	Distinct and defended	Fuzzy and open
Inter-organizational relations	Arm's-length and transactional	Close and structural
Interaction outcomes	Mainly zero-sum (win/lose)	Mainly positive-sum (win/win)
Interaction based on	Bargaining power and calculation	Trust and reciprocity
Network level strategy	No	Yes
Use of collaboration	Temporary coalitions	Durable partnerships
Collaborative arrangements	Limited, well-defined, contracts	Broad, open, relationship-based

**Tabell 3.9 Avgrenset VS innleiret organisasjon**

I følge (De Wit & Meyer, 2014) vil følgende dimensjoner være viktig for å lykkes i en nettverksrelasjon:

- Avgrenset
  - Uavhengighet
  - Tydelige grenser
  - Transaksjoner vurderes fra case til case
  - Makt og begrensning
  - Veldefinerte kontrakter
- Innleiret
  - Gjensidig avhengighet
  - Felles nettverksstrategi
  - Tett og langsiktig samarbeid
  - Tillit

Ved en avgrenset relasjon i et nettverk vil i mange tilfeller den ene parten ha unik informasjon om tjenesten/produktet som ikke bør overføres til andre relasjoner i nettverket. (Hamel, Doz, & Prahalad, 1989)trekker frem følgende tiltak som kan gjøres for å unngå intern lekkasje i et nettverk:

- Begrense innsyn; Redusere scope, kun delaktig i deler av verdikjeden

- Redusere antall involverte; få ned antall "day-to-day interactions"
- Innføre gatekeepers; Faste personer tar seg av informasjonsflyt
- Faste beslutningstagere; ofte på ledernivå
- Holde relasjonen nær sin bedrift; beslutningen tas i egen bedrift ikke hos andre

Tillit blir trukket fram som en av suksesskriterier for en vellykket innleiret nettverks-strategi, nå er det vanskelig å måle tillit i et nettverk men det finnes andre metoder. (Lorenzoni & Baden-Fuller, 1995) viser til at oppretting av et strategisk senter vil kunne være til nytte for alle partene i et nettverk. Typiske rolle til et strategisk senter vil være:

- Strategic outsourcing; Partnerne blir mer enn "doers", de vil også delta strategisk i nettverket
- Capability; Utvikle ferdighet og kompetanse til partnerne ved og "tvinge" de til å dele av egne ferdigheter og kompetanse.
- Technology; Låne ideer fra hverandre med tanke på å utvikle ny og bedre teknologi
- Competition; Konkurransen gjør nettverket bedre, man blir ikke sterkere enn det svakeste leddet

#### 3.4.4. Innkjøp og relasjoner

(Ford, 1980) utreder i sin artikkel *The Development of Buyer/Seller Relationships in Industrial Markets* at hver relasjon mellom kjøper og selger utvikles av episoder. Videre understreker Ford (1980) at ingenting påvirker relasjoner så mye som enkelt episoder. Positive og negative episoder vil for alltid være historie i relasjonen.

Ford (1980) deler inn relasjonen i fem faser; før-relasjonsfasen, den tidlige fasen, utviklingsfasen, den langsiktige fasen og den siste fasen. Disse fem fasene har også fem viktige variable; erfaring, usikkerhet, avstand, engasjement og tilpasning. Dette er illustrert i tabell 3.10. Under kommer en kort beskrivelse av fasene.

1. Før-relasjonsfasen; ofte initieres søk etter andre leverandører episoder i eksisterende leverandørbase eller endring i strategien til bedriften. Eks på episoder kan være non-performance, endring i pris og/eller leveringstid og/eller kapasitet.
2. Den tidlige fasen; hvor det forhandles første levering og begge partene "prøver seg frem". Erfaring er lav, usikkerhet/risikoen og avstanden mellom partene er høy.
3. Utviklingsfasen; første kontrakt er signert og partene starter samarbeide for å levere første leveranse. Erfaringen øker og usikkerheten minker.
4. Den langsiktige fasen; flere kontrakter er levert og partene begynner å bli trygge på hverandre, begge partner har god erfaring og risikoen er kjent.
5. Den siste fasen; Begge partner er trygge på hverandre og relasjonen baseres på "regler" utviklet i de 4 forrige stadiene.

1	2	3	4	5
The Pre-Relationship Stage	The Early Stage	The Development Stage	The Long-Therm Stage	The Final Stage
Evaluation of new potential supplier	Negotiation of sample delivery	Contract signed or delivery build-up scale deliveries	After several major purchases or large	In long established stable markets
Evaluation initiated by:	Experience			
— particular episode in existing relationship	— Low	— Increased	— High	
— general evaluation of existing supplier performance	Uncertainty			
— efforts of non-supplier	— High	— Reduced	— Minimum development of institutionalization	Extensive Institutionalization
— other information sources	Distance		— Minimum	
— overall policy decision	— High	— Reduced		
Evaluation conditioned by:	Commitment			
— experience with previous supplier	Actual – Low			Business based on Industry Codes of Practice
— uncertainty about potential relationship	Perceived – Low			
— “Distance” from potential supplier	Adaptation			
Commitment	High Investment of Management time. Few cost-savings			
— Zero				

**Tabell 3.10 Ford fem stadier**

Nettopp disse fem stadiene vil være kunne være nyttig hjelpemidler for en gitt bedrift som velger å outsource et produkt eller tjeneste. Og man bør være oppmerksom på at episoder vil alltid prege en kjøper-selger relasjon.

Under avsnittet 3.4 har jeg sett på hvordan leverandører er en viktig faktor når selskaper skal utvikle forretningsstrategi. Videre har jeg gjennom teori fra blant annet van Wheele vist de fire vanligste innkjøpsstrategiene, samt litt om argumenter for outcourcing. Så tok jeg litt teori rundt innkjøpsportefølje før jeg avsluttet avsnittet kort om nettverksstrategi og relasjoner. I neste avsnitt vil jeg prøve å se sammenheng i teori fra forretnings- og innkjøpsstrategi.

### 3.5. Sammenheng mellom forretnings – og innkjøpsstrategi

(Porter M. E., 1980) beskriver 3 grunnleggende strategier som kan føre til en utmerket markedsposisjon, *kostnadslederskap*, *differensieringsstrategi* og *fokusstrategi*.

*Kostnadslederskap* går ut på og kontinuerlig jobbe med kostnader og strebe etter å redusere disse. Greier en bedrift å bringe et produkt på markedet til en lavere kostpris enn konkurrentene uten at det går ut over service og kvalitet, vil bedriften kunne tilegne seg høy markedsandel.

*Differensieringsstrategi* går ut på å bringe noe unikt til markedet, dette kan være design, teknologi eller tjenester. Differensieringsstrategien har som mål å skape kunde lojalitet gjennom merkevarepreferanser.

*Fokusstrategi* går ut på å betjene en spesifikk gruppe kunder på en optimal måte. Dette gjøres gjennom å studere kundegruppens spesifikke aktiviteter og krav.

Porter (1980) påpeker at en hver gitt bedrift må ta stilling til og velge en av disse strategiene for å kunne bygge opp et bærekraftig konkurransefortrinn.

En annen kjent studie på strategifeltet er (Miles & Snow, 1978) som studerte et utvalg av amerikanske bedrifter og hvilke strategier de valgte å bruke. De deler strategien opp i fire grupper, *oppfinnere, analytikere, forsvarere og etternølere*.

*Oppfinnere* er organisasjoner som baserer sin virksomhet på innovasjon og streber etter å levere det siste til markedet.

*Analytikere* er organisasjoner som overvåker markedet og hva andre bedrifter gjør for så og rask tilpasse seg de innovasjonene som var i bransjen. Målet er og alltid være en god nummer to og dermed slippe kostnader forbundet med utvikling av produktet.

*Forsvarere* er organisasjoner som hele tiden streber etter å forsvare sin posisjon i markedet ved enten å utvikle en så effektiv produksjon at de utkonkurrerte andre på pris eller begrense muligheten for konkurrenter til å komme seg inn på markedet.

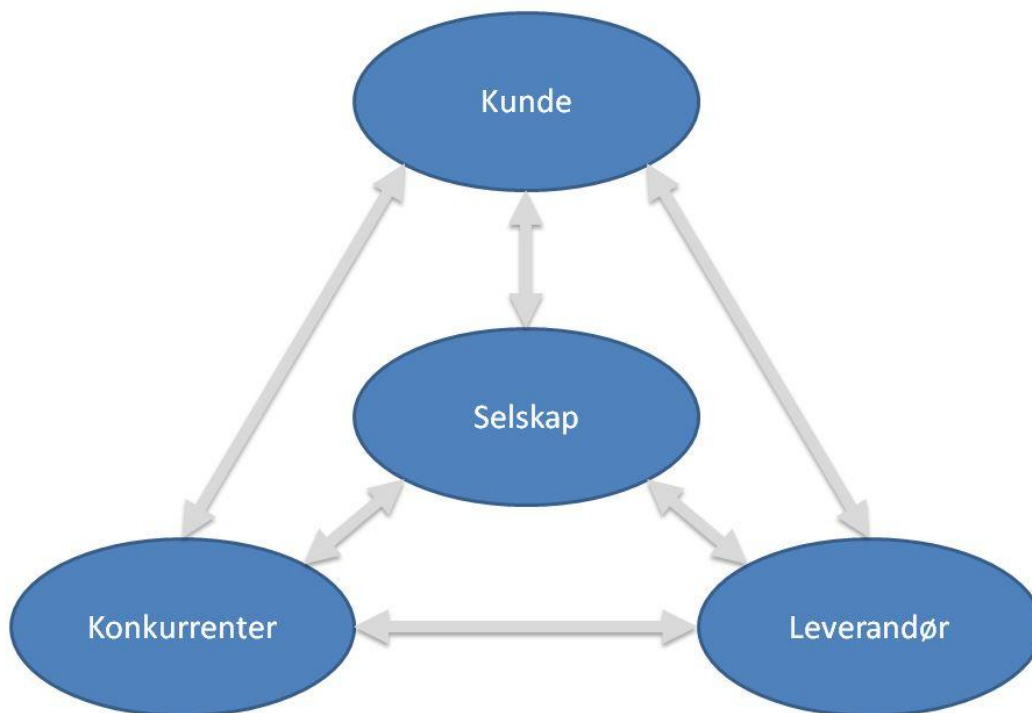
*Etternølere* er organisasjoner uten noen klare strategier og kun endrer seg omgivelsene/markedet når de blir tvunget til det.

Vi ser altså klare likheter mellom Porter og Miles & Snows beskrivelse av forretningsstrategi til tross at de bruker litt ulike begreper. Det som er helt likt er at begge studiene konkluderer med at kombinasjonen av strategier vil føre til en lavere effekt enn og bare satse på en strategi. Dette er også kritikken til studiene, det finnes ingen empiriske studier som gir støtte om at en kombinasjon av strategier gir nettopp en lavere effekt. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998)

Van Weele (2012) trekker frem hvordan Porters tre hovedstrategier påvirker innkjøps-strategien. Har bedriften valgt kostnadslederskap og streber etter lavest mulig kostnad vil selvfølgelig pris og kostnader være sentralt i forhandlinger med leverandører. Man er også avhenting av å ha flere leverandører å spille på for å oppnå priskonkurranse mellom leverandørene som igjen fører til lavere kostand. Har man valgt differensieringsstrategi og satser på noe unikt er man ofte avhengig av at også leverandørene leverer noe unikt, dette fører til at det bør legges vekt på involvering og samarbeid med leverandørene. Det samme gjelder også for fokusstrategi der man er avhengig av leverandører som leverer unike produkter/tjenester.



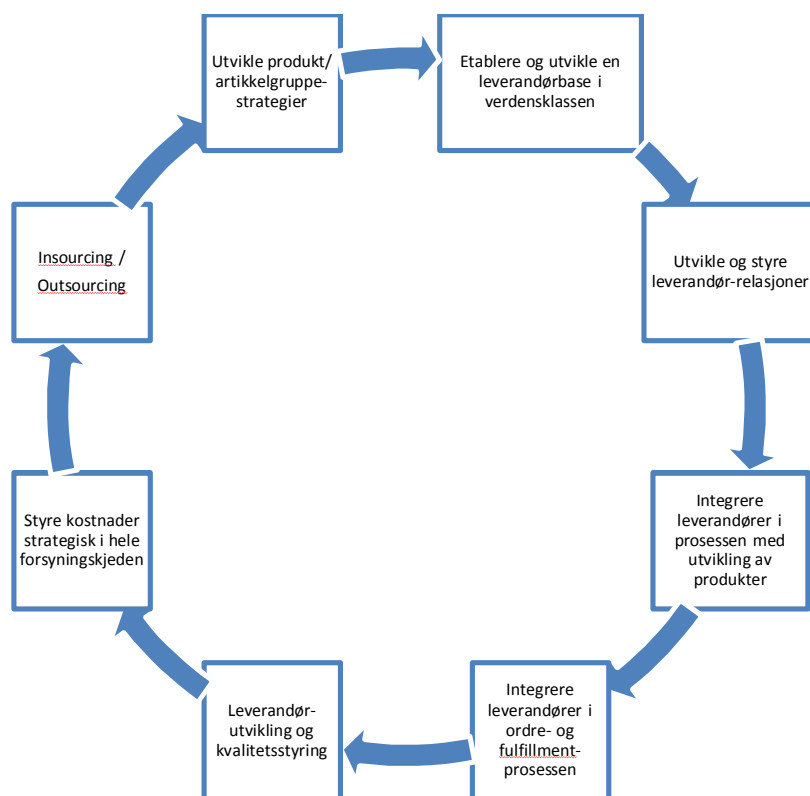
Van Weele (2012) viser til når en bedrift/selskap skal utvikle sin forretningsstrategi må ta hensyn til tre store interessentgrupper; kunde(r), leverandør(er) og konkurrent(er). Figur 3.10 viser strategitriangellet også kalt den strategiske trekanten. Videre påpeker van Weele at nøkkelen til å utvikle innkjøps- og forsyningsstrategier er spørsmålet om å påvirke styrkeforholdet mellom selskapet og dets sentrale leverandører. Etter forfatterens syn bør maktbalansen fortrinnsvis være i favør av kjøper.



**Figur 3.11 Den strategiske trekanten**

Et stadig mer globalisert marked (Kotler & Keller, 2006) fører til at kundegrupper og målgrupper har større utvalg enn før, noe som igjen fører til at bedrifter må ha spesifikke produkt- og eller markedsstrategier. Globalisering av markedskrefter gjør også at man må gjøre kontinuerlig vurderinger av leverandørbasen sin opp mot kjernevirksomhet. Vurderingen kan være utvikling av leverandør(er) eller å inngå partnerskap med leverandøren(e). For at en gitt kunde skal velge det aktuelle selskapet istedenfor konkurrentenes må bedriften reagere slik at de oppnår et såkalt bærekraftig konkurransefortrinn. Bedriften må enten tilby noe unikt eller gjøre det bedre enn konkurrentene. Således må man ha kontroll på konkurrentene også.

Monczka et al (2005) beskriver en åttetrinns-prosess som gjør det mulig å integrere leverandører direkte inn i sine forretningsprosesser, illustrert i figur 3.11. Forutsetningen her er at bedriften har gjort kjøpe-lage studier eller portefølje analyser av produkt/leverandør og bestemt seg for en mer nettverkstilpasset samarbeid med leverandør(er).



**Figur 3.12 Integrere leverandører i forretningsprosesser**

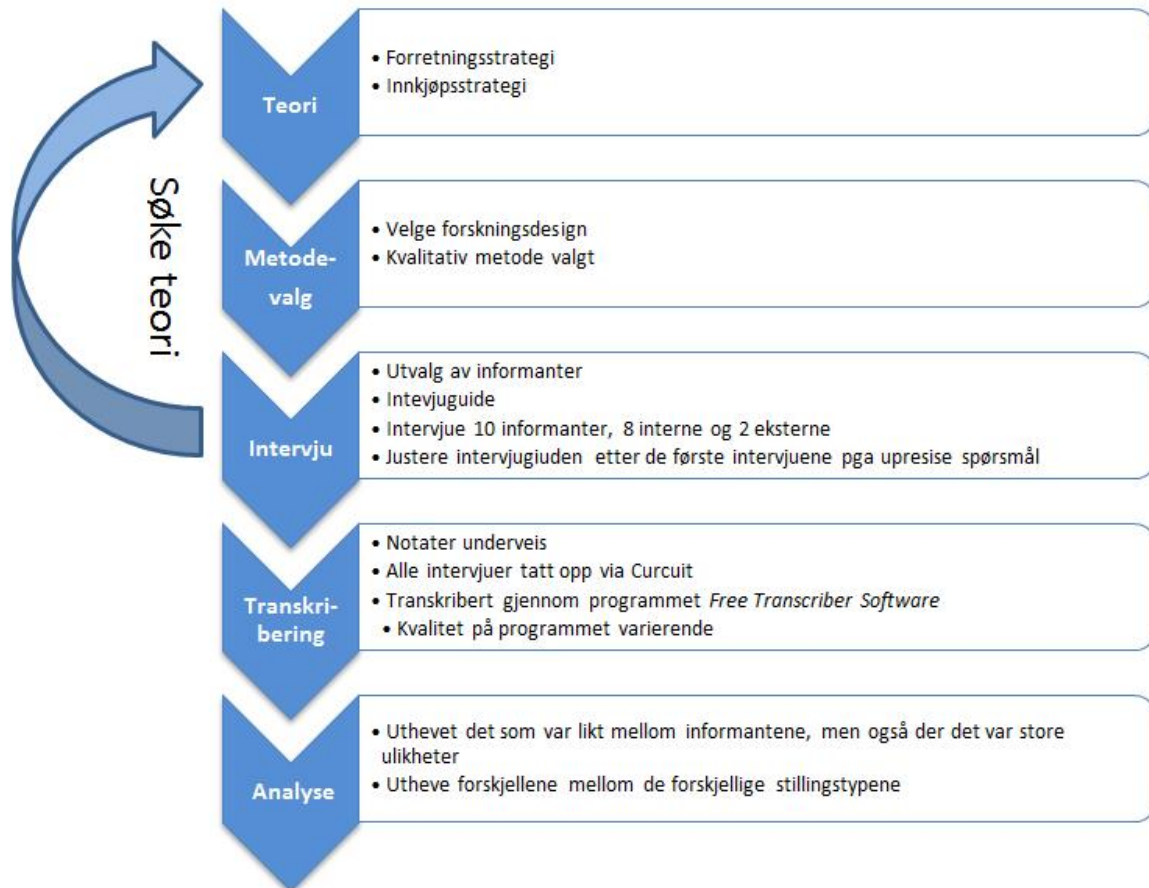
Vi ser også klare sammenheng mellom Kraljic sin matrise om forsyningsrisiko (tabell 3.7) og hvordan Porter beskriver de fem kreftene og spesielt leverandører og trusler fra disse. Flere ting er tilnærmet like. Vi ser også sammenhenger mellom van Weele's spørsmål om innkjøpsstrategi og Porters trusler fra leverandører.

Skal man oppsummere hvordan forretnings- og innkjøpsstrategi påvirker hverandre kan vi ta utgangspunkt i den strategiske trekanten og de tre store interessegruppene, skal en gitt bedrift utforme en strategi er det umulig å komme utenom disse. Kritikken til den strategiske trekanten er at den verken tar hensyn til interne ressurser de Wit & Meyer (2014) eller produktet som tilbys til markedet (Fisher, 1997). Når du har kontroll på disse tre (fem) interessegruppene har bedriften 3 hovedstrategier (Porter M. E.) å velge mellom, og uansett hvilke som blir valgt så vil dette påvirke innkjøpsstrategien i følge de Wit & Meyer (2014).

Med det velger jeg å avslutte teorikapitlet, som nevnt så finnes det utallig teori rundt både forretnings- og innkjøpsstrategi og jeg kunne sikkert tatt med 100 modeller rundt nettopp disse temaene. Men som jeg skal vise senere har jeg valgt å fokusere på teori og modeller presentert i dette kapitlet i videre arbeid. Før det skal jeg si litt om metode og valg av metode for oppgaven.

## 4.0. Metode

I metode kapittelet vil jeg utrede om hvilke forskningsdesign jeg har valgt å bruke i denne oppgaven. Struktur og fremdrift i forskningsprosessen er skissert i figur 4.1.

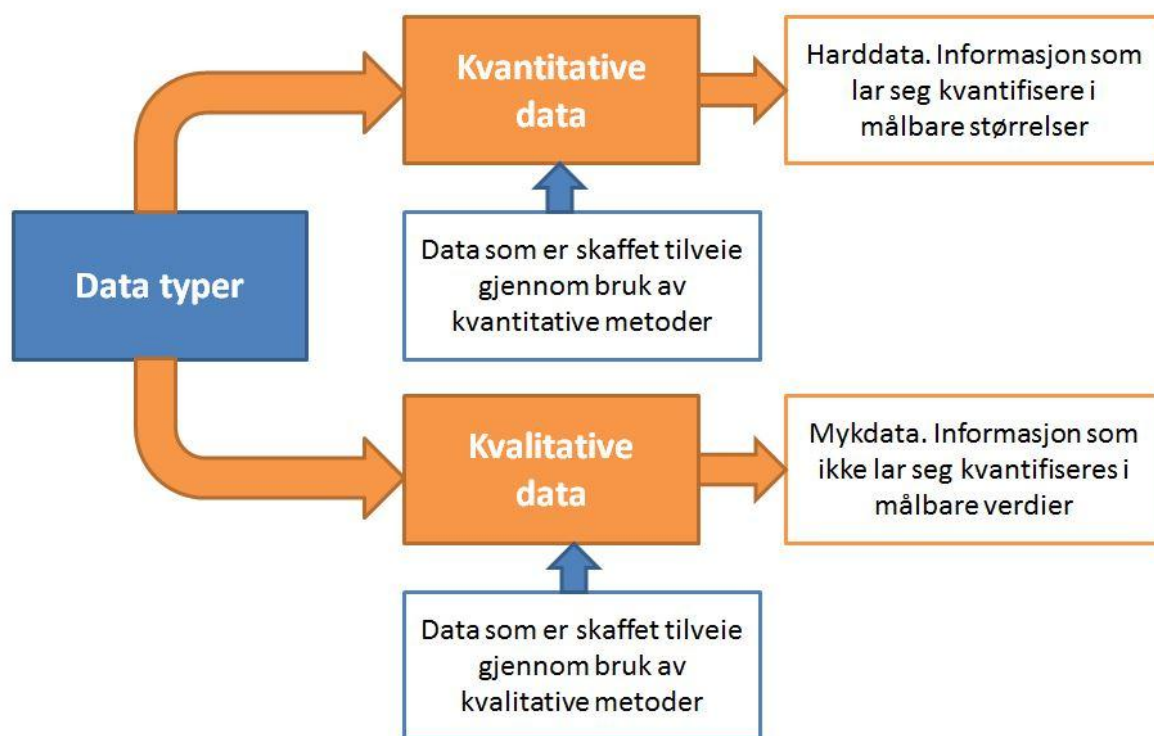


**Figur 4.1** Forskningsprosessen

Jeg vil reflektere rundt de vurderingene jeg gjorde for valg av metode samt si noe om hvilke kriterier jeg har lagt til grunn for utvalg av respondenter. Jeg vil også ha et avsnitt om hvordan datainnsamlingen foregikk samt noen refleksjoner rundt intervjurundene. Til slutt vil jeg si noe om hvordan analysen av datainnsamlingen og hvilke tanker jeg hadde før og etter intervjurundene.

Når jeg startet med oppgaven var jeg egentlig innstilt på å bruke en kvantitativ metode med spørreskjema og analyser av innsamlet data. Grunnen til at jeg vurderte dette var at siden Siemens har ca. 340 000 arbeidere på verdensbasis så ville jeg få et stort datagrunnlag å jobbe med. Etter noen vurderinger konkluderte jeg med at dataene fra en slik spørreundersøkelse ville

gi meg et for overfladisk og generelt bilde slik at det ville være vanskelig å belyse min problemstilling. I følge (Rubin & Rubin, 2005) vil heller ikke en kvantitativ metode få frem samme nyansene i datagrunnlaget som en kvalitativ metode. Figur 4.2 skisserer de forskjellige metodene.



**Figur 4.2 Kvantitative og kvalitative metoder**

Ved å gå for en kvantitativ metode kunne jeg risikere at problemstillingen ikke ble besvart og jeg måtte likevel kjøre intervjuer, dette ville vært en kombinert metode (Jacobsen D. I., 2000). Jacobsen (2000) påpeker fire forskjellige typer av kombinerte metoder;

1. Blanding av kvalitative intervjuer og spørreundersøkelser (parallele løp).
2. Spørreundersøkelser med åpne svaralternativer.
3. Kvalitative pilotstudier (forberede kvantitative undersøkelser).
4. Kvalitative etter studier (utdype kvantitative funn).

Som sagt vurderte jeg å kjøre en kvantitativ forstudie for så å kjøre et eventuelt kvalitativt etter studie, men jeg vurderte det slikt at det vil være for ressurskrevende og vil dermed ikke passe i min oppgave. Valget ble derfor kvalitativt metode med intervjuer.

Jeg har også valgt å bruke min egen erfaring og innsikt i organisasjonen for å få frem nyanser i både intervjuer og teori studiet. Jeg har jobbet i organisasjonen i nesten 8 år med forskjellige

funksjoner innen logistikk og innkjøp. Dette er vel også den største kritikken til valg av metode, nettopp at jeg kan være forutinntatt til enkelte temaer og så ledes kan påvirke respondenten. Faren for at jeg også legger føringer på datainnsamlingen og der ledes påvirker datagrunnlaget er til stedet, men jeg mener selv jeg har ved å være bevist på dette prøvd å legge en demper på meg selv. Fordelen er at jeg har god innsikt i hvilke personer som bør intervjues for å få et best mulig utvalg, samt at et tillitsforhold mellom intervjuer og respondent skapes hurtigere. Nå skal det også sies at jeg har valgt å intervju kollegaer som jeg har hatt lite eller ingenting med å gjøre, dette er gjort nettopp for å få en objektiv datainnsamling. Mer om det under utvalg.

#### 4.1. Utvalg

Når jeg skulle gjøre utvalg av informanter valgte jeg 3 forskjellige type informanter, informanter innen innkjøp, informanter innen andre stillinger og eksterne informanter. Grunnen til at jeg ikke bare velger informanter innen innkjøp er at jeg vil prøve å belyse hvordan innkjøp blir sett på fra andre funksjoner og fra eksterne.

For utvalget av innkjøpere ville jeg i utgangspunktet ha minimum 2 som hadde tilnærmet like stillinger, men pga begrenset tid og vanskelig å finne tidspunkt som passet for alle ble det til at jeg intervjuet til sammen 6 innkjøpere i forskjellige stillinger. Hovedvekten var informanter som jobber med strategisk i det daglige. Siden oppgaven i hovedsak handler om strategisk innkjøp mener jeg selv jeg har truffet bra med informantene selv om jeg kun har intervjuet 6 innkjøpere. Jeg ønsket også å finne ut om fokus på strategi ble mindre jo lengere unna lederstillinger jobben befant seg, derfor har jeg utvalg helt fra avdelingsleder for en innkjøpsavdeling og ned til operativ innkjøper. Informantene fra innkjøp kommer fra 3 forskjellige avdelinger innen Siemens. Igjen så er begrensningen på tid og størrelsen på oppgaven en begrensning på utvalget.

For andre funksjoner ville jeg ha med informanter fra salg og prosjektgjennomføring, dette for å finne ut om det var stor variasjon mellom de som selger prosjektene og de som gjennomfører prosjektene. Jeg intervjuet 1 selger, 1 prosjektleder og 1 økonom. I utgangspunktet ville jeg også hatt med en bid-manager men dette lot seg ikke gjøre da de var meget travel i perioden jeg hadde planlagt intervjurundene. Det var viktig for meg å se om det var stor forskjell i strategisk tenkning fra salg og til gjennomføring og om man ser tydelige sammenheng eller avvik fra salg til gjennomføring.

Av eksterne informanter valgte jeg 2 norske leverandører jeg har jobbet tett med i min forrige stilling. Med tanke på datakvaliteten var viktig for meg at jeg ikke jobber tett med leverandørene i den stillingen jeg har i dag. Hovedgrunn til at jeg velger kun norske leverandører er kultur og språk. Skulle jeg valgt en leverandør fra utlandet så har jeg også måtte sette meg inn i kulturen for nettopp dette landet før jeg har tolket dataen samt brukt tid på oversetting begge veier for å kvalitet sikre at datagrunnlaget er riktig. I Norge er vi nok ikke så redd for å holde igjen

informasjon selv om jeg som gjennomførte intervjuene også er en framtidig kunde som igjen kan påvirke datainnsamlingen. Mer om dette i kritikk til metoden.

Oppsummert blir dette 11 personer mens planen var 12 personer. Som nevnt tidligere så setter størrelsen på oppgaven begrensninger på valg av informanter, når det er sagt så føler jeg at utvalgsstørrelsen ga god innsikt i min problemstilling. Når jeg gjorde utvalg av personer innenfor organisasjonen brukte jeg egen innsikt og erfaring fra organisasjonen, jeg har jobbet/ jobber tett med de fleste i dag med noen få unntak. De som jeg ikke hadde jobbet med før ble rekruttert til intervjurunden via informanter som tipset om folk som jobber med det samme. Selve utvelgelsen var en strategisk eller skjønnsmessig utvelgelse (Hellevik, 2003), hvor jeg hadde fokus på å finne respondenter som kunne gi bredest mulig innsikt og således kunne besvare min problemstilling på en best mulig måte. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011) viser til dette som et utvalg med *maksimal variasjon*. Videre sier de at hensiktsmessighet er viktigere enn hensynet til representativt i utvelgelsen i kvalitative undersøkelser. Dette er også noe som påvirket utvalget av respondenter til denne oppgaven.

## 4.2. Datainnsamling

Som nevnt over valgte jeg å benytte meg av en kvalitativ metode hvor datainnsamlingen ble gjort via intervjuer. Spørsmålet når man skal gjøre slike intervjuer til en slik type oppgave er om prosjektet er meldepliktig til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Jeg fylte ut et enkelt skjema på nettsiden til NSD og konklusjonen var at prosjektet mitt ikke er meldepliktig. Se vedlegg nr.3 for utfylt skjema. Hovedgrunnen er at siden Siemens er en så stor bedrift vil jeg greie å dekke over og ikke vise direkte eller indirekte identifiserbare personopplysninger.

Selv om vi i dag har mulighet til å kjøre slike intervjuer over nett gjennom Skype ol. valgte jeg å utføre intervjuene i et møterom med en og en med de interne. Johannessen et al. (2011) påpeker visse egenskaper ved mennesket som gjør intervju til en egnet metode for å samle inn data. De viktigste er sensitivitet, tilpasningsevne, helhetlig perspektiv, utvidelse av kunnskapsbasen, prosessuell umiddelbarhet, mulighet for avklaring og mulighet for tilbakemelding. I det hele tatt så vil forskeren ha mulighet å reagere iht. intervjuobjektet for å få ut best mulig data for sin forskning. De eksterne leverandørene ble intervjuet gjennom nettmøter og ved bruk av opptaksfunksjon via *Circuit*. Da mister man selvfølgelig mye av dynamikken i intervjuet når man ikke kan tyde kroppsspråk og liknende.

Som nevnt så gjennomførte jeg semi-strukturerte intervjuer med 11 personer. Jeg innhentet skriftlig samtykke fra alle før jeg gikk i gang med å organisere møterom og tidspunkt. Jeg la også ved informasjon om hvordan data kom til å bli bruk samt informasjon om anonymiseringen av dataen. I møteinnkallingen la jeg ved intervjuguide og hver person fikk minimum en uke på seg for å forberede og eventuelt komme med spørsmål og kommentarer til intervjuguiden. Å gi intervjuguiden på forhånd har både positive og negative sider ved seg, mer om dette under

kritikk av metode. En av grunnene til at jeg ville sende ut intervjuguide på forhånd var at jeg ønsket at intervjuene skulle være effektive, flere av respondentene er personer med høyt arbeidspress og en travel hverdag så jeg ønsket ikke å bruke for mye av tiden deres. Jeg hadde satt av 1 time til intervjuene og alt ble tatt opp på et internt program som heter *Circuit*. Circuit er et live meeting program a la Skype med opptaksfunksjon. I tillegg tok jeg notater underveis. Det lengste intervjuet varte i 49 minutter mens det korteste varte i 14 minutter. Bruk av semi-strukturert intervjuer hvor tema og spørsmål er gitt på forhånd gjorde at jeg kunne kvalitetssikre at temaene treffer mitt forskningsspørsmål samt at jeg kunne opprettholde en viss fleksibilitet via oppfølgingsspørsmål. Dette er en kombinasjon av temaspesifikke spørsmål og oppfølgingsspørsmål som er den vanligste måten å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer på i følge (Rapley, 2001).

9 av 11 respondenter var mine kollegaer, og de fleste har jeg jobbet ganske så tett med. (Garton & Copeland, 2010) beskriver intervjuer der det er en tidligere relasjon mellom intervjuer og respondent som *bekjentskapsintervjuer*. Ved slike bekjentskapsintervjuer vil spørsmål om nøytralitet være irrelevant siden det i praksis vil være umulig å holde seg nøytral i slike intervjuer. (Garton & Copeland, 2010) påpeker også at under bekjentskapsintervjuer må intervjuer og respondent finne sine nye roller. Jeg følte ikke dette var et stort problem selv om jeg intervjuet personer jeg har og fortsatt jobber tett med samt personer som har en høyere stilling enn meg, men jeg følte meg absolutt igjen i Garton og Copland (2010) beskrivelse av at slike intervjuer ofte bærer preg av å være en samtale i stedet for spørsmål og svar. Selv om jeg var bevist på dette så endte vi ofte opp i en samtale rundt temaet.

### 4.3. Intervjuguiden

Når jeg startet prosessen med å utforme en intervjuguide hadde jeg i utgangspunktet tenkt å bruke en og samme intervjuguide på alle respondentene. Etter som jeg arbeidet med intervjuguiden fant jeg ut at det ikke ville gi ønsket data og etter samråd med veileder fant vi ut at det for å kunne besvare problemstilling måtte jeg differensiere i intervjuguiden. Jeg ente opp med å utarbeide 3 forskjellige intervjuguider basert på funksjon i Siemens eller om respondenten er ekstern. Naturlig er temaer som forretnings- og innkjøpsstrategi men jeg har også temaer om relasjoner i alle. For de interne respondentene som jobber med innkjøp valgte jeg også å differensiere litt i intervjuguiden, hovedgrunnen til dette er at en innkjøpsleder vil ha andre oppgaver/fokus enn en som jobber operativt eller mest med Back Office.

Jeg valgte også å forandre noe på intervjuguiden etter de to første intervjuene. I de to første intervjuene startet jeg med Vision 2020 og gikk derfra til Siemens SCM strategi, etter det ble det mye gjentakelse og lite flyt i intervjuene. Når jeg endret på dette og hadde disse overordnede temaene til slutt fungerte intervjuguiden som en oppbygging før det ble avsluttet med diskusjoner rundt forretnings- og innkjøpsstrategi.



#### 4.4. Databehandling og analyse

Etter hvert intervju gikk jeg gjennom lydopptakene og sammenliknet med notatene jeg hadde gjort. For å spare tid ble programmet *Free Transcriber Software* brukt, men som nevnt tidligere så har programmet noen klare svakheter og programmet slet åpenbart i partier hvor det ikke var klar tale fra intervjuer og respondent. Men med litt renskriving var data godt egnet som idebank og det var også greit å hente sitater fra transkriberingen for bruk videre i oppgaven. Grunnet anonymitet var det også sitater som ikke kan brukes i videre arbeide uten å omskrives. Både transkribering og lydopptakene vil bli slettet etter at oppgaven er sensurert i tråd med gjeldende retningslinjer fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.

Siden hovedproblemstillingen min handler om forretnings- og innkjøpsstrategi valgte jeg å kategorisere svarene etter nettopp disse temaene. Siden intervjuguiden var delt opp i nettopp disse temaene ble selvfølgelig også analysen av data rundt disse temaer sentralt. Rapley (2001) påpeker at analysen av intervjuer ikke bare skal inneholde hva som blir sagt men også måten samtalen er bygget opp. Jeg kan altså ikke bare ta sitater ut av intervjuene uten å gjøre opp noen tanker om hvorfor akkurat det ble sagt. Som nevnt tidligere er 9 av 11 intervjuer så kalte *bekjentskapsintervjuer* (Garton & Copeland, 2010) og jeg må være bevisst i hvor mye jeg "farger" svarene til respondentene. Under analysen vil det også bli tema om hvor mye av svarene kunne jeg anta på forhånd eller hva kan leses mellom linjene (Schostak, 2005). Når jeg bruker sitater i analysen så har jeg valgt å anonymisere respondentene ved og refererer til innkjøper nr.x, annen funksjon nr.x og leverandør nr. x. Ellers vil det også være en god del forkortelser på titler innen Siemens som er nevnt i intervjuene og således i sitatene. Oversikt over forkortelser finnes i avsnitt 8.3.

#### 4.5. Kritikk av forskningsdesign

Problemstillingen jeg valgte for oppgaven var som følger; *Hvordan påvirkes innkjøpsstrategien av den overordnede forretningsstrategien?* Hovedfokus for oppgaven og således forskningsdesignet ville være rundt temaene forretnings- og innkjøpsstrategi. Når man begynner å snakke om strategier så gir dette hele tiden rom for tolkninger, jeg vil gå så langt å si at begrepet strategi er meget kompleks og i grunnen abstrakt. Det viste seg også at flere av respondentene blandet litt begrepene strategi, mål og guidelines. Bruk av spørreskjemaer rundt komplekse temaer ville ikke fått fram nyanser i svarene på samme måte som et semi-strukturert intervju (Gummesson, 2006). Som nevnt tidligere så hadde jeg mulighet å få inn relativt store mengder data pga at Siemens er en global bedrift og interne nettsider kunne vært brukt til å distribuere spørreskjemaer på, men jeg vurderte det slik at jeg var avhengig av å vite hvorfor respondentene svarte slik de gjorde, ikke bare hva de svarte. For å svare på slike komplekse spørsmål er kvalitativ metode bedre egnet enn kvantitativ metode (Glenn, 2010).

Når metode er valgt så kommer jobben med å finne de rette respondentene for intervjurunden. Som kjent forsker jeg i egen bedrift og dette førte med at jeg har god relasjon med de fleste



av respondentene. Flere forskere (Rapley, 2001) understreker viktigheten av å være objektiv og nøytral i intervjusituasjon mens Garton & Copeland (2010) viser til at bekjentskapsintervjuer ikke kan være verken objektiv eller nøytral. Men videre påpeker Garton & Copeland (2010) at bekjentskapsintervjuer gir ofte tilgang til andre innsikter og refleksjoner enn mer tradisjonelle intervjuutilnæringer. Det påpekes også at tillit skapes raskere ved slike intervjuer. Jeg prøvde å være bevist på dette under intervjuene og hadde særlig merket meg ord til (Rapley); det er forskjell på å "opptre fasilitetene og nøytral" og det å "være fasilitetene og nøytral". Dette og det faktum at bekjentskapsintervjuer ofte blir en samtale i følge Garton & Copeland (2010) , så prøvde jeg å være bevist på nettopp dette. Jeg ville ikke være den som dreiv fram samtalen og "farget" respondenten men ser i ettertid at dette ikke var enkelt. Når jeg gikk gjennom de første intervjuene oppdaget jeg at jeg nok var noe "utålmodig" og ville ha progresjon i intervjuene noe som kan ha påvirket datagrunnlaget. Dette mener jeg selv er pga at jeg hadde lite erfaring med slike intervjuer og min uerfarenhet påvirket nok datagrunnlaget noe. Jeg ser også at dette ble bedre etter hvert som jeg intervjuet flere. I ettertid ser jeg at med litt mer erfaring i slike intervjusituasjoner så ville kanskje datagrunnlaget vært bedre, hvor mye bedre er selvfølgelig vanskelig å si. Skulle jeg gjort prosessen en gang til så ville jeg kjørt noen øvingsrunder med nøytrale informanter for å få bedre trening i intervjusituasjoner. Men jeg prøvde å være bevist på dette i analysen og har så godt det lar seg gjøre fokusert på dataen fra de siste intervjuene.

Jeg valgte også å sende ut intervjuguide på forhånd, noe som helt klart legger føringer for datainnsamlingen. Hovedgrunnen til dette var at jeg ville være effektiv under intervjuene slik at jeg ikke tok for mye tid fra respondentene. Nettopp dette med tidsbruk var som regel tema når jeg kontaktet respondentene og spurte om de ville delta på undersøkelsen. Jeg innledet også intervjurundene med å be respondentene svare det de føler selv og ikke hva de tror jeg er ut etter, dette førte kanskje til at noen intervjuer ble noe korte. Hvor mye det faktum at jeg sendte ut intervjuguiden påvirket resultatet er jeg er litt usikker på, men jeg mistenker at noen leste seg opp på forhånd. Dette gjelder særlig intervjuene med eksterne respondenter. De eksterne respondentene var også leverandører så man kan tenke seg at dataen var noe farget av et leverandør-kunde forhold. Dette er jo kanskje naturlig og noe jeg hadde i tankene når jeg utformet intervjuguide til nettopp disse. Hovedgrunnen til at jeg hadde med eksterne respondenter var jo nettopp at jeg ville vite om strategien vi snakker om og gjennomfører internt vises hos leverandørene. En annen ting som er verdt å nevne er at siden jeg jobber i bedriften og har planer om en videre karriere i bedriften nok kan ha påvirket intervjuguide og gjennomføring av intervjuene. En utenforstående ville nok ha gått dypere i materiellet og kanskje presset respondentene mer får og provosere frem mer data.

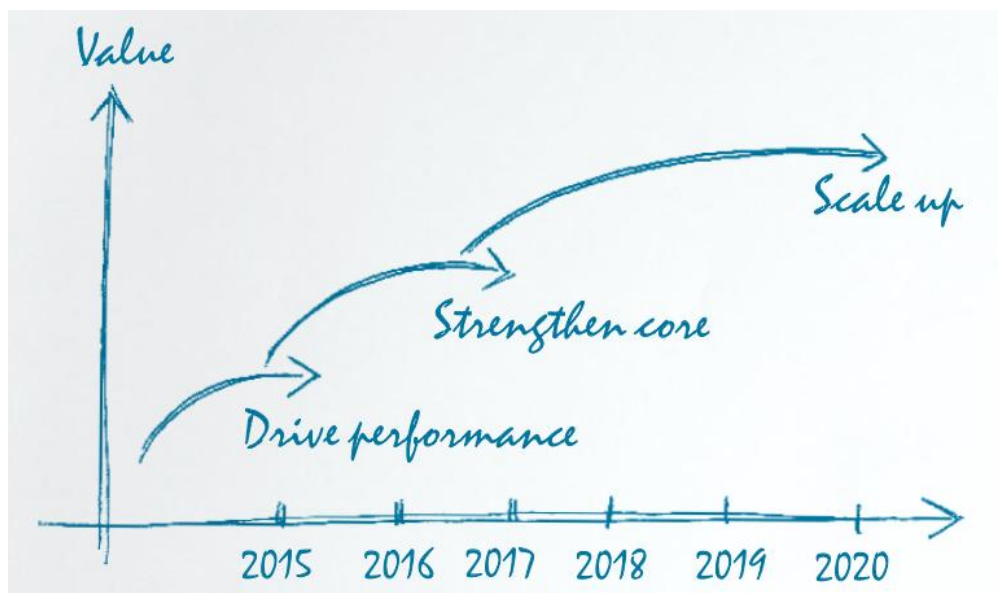
Det var om valg av metode og hvordan jeg har kommet fram til data for oppgaven, i neste kapittel vil jeg kort presentere organisasjonen og min stilling i organisasjonen før jeg går videre med resultat og analyse av datagrunnlaget.

## 5.0. Case - Siemens AS

For å få et innblikk i bedriften jeg har forsket på og således få en forståelse for rammeverket i oppgaven vil jeg bruke dette kapitlet til en kort utredelse om bedriften, hvilke strategier vi jobber etter på konsern nivå og hvilke strategier som er satt for Supply Chain (SCM). Til slutt vil jeg si litt om min stilling og arbeidserfaring hos bedriften før jeg utreder om resultater fra datainnsamlingen.

Siemens er en global aktør som utvikler løsninger for industri, energi, byer og helse. På hjemmesiden (Siemens AS) kan man lese at konsernet ble stiftet av Werner von Siemens i 1847 og har sitt hovedkontor i München i Tyskland. Konsernet har over 370.000 ansatte, kontorer i over 190 land og en omsetning på 78 mrd EUR. Siemens AS er et norsk industriselskap som er heleid av Siemens AG. Siemens har vært etablert i Norge siden 1898 og har sitt norske hovedkontor i Oslo. I dag er bedriften etablert på 18 steder i Norge, har om lag 2000 medarbeidere og en omsetning på rundt 5 milliarder NOK. Elektrifisering, automatisering og digitalisering er Siemens' langsiktige vekstområder. For å dra full nytte av markedspotensialet på disse områdene, er våre virksomheter delt inn i ni divisjoner og med helse som en separatstyrt virksomhet (Siemens AS ni virksomheter). *Power and Gas, Wind Power, Power Generation Service, Energy Management, Building Technologies, Mobility, Digital Factory, Process Industries and Drives, Financial Services, Healthcare og Siemens Real Estate.*

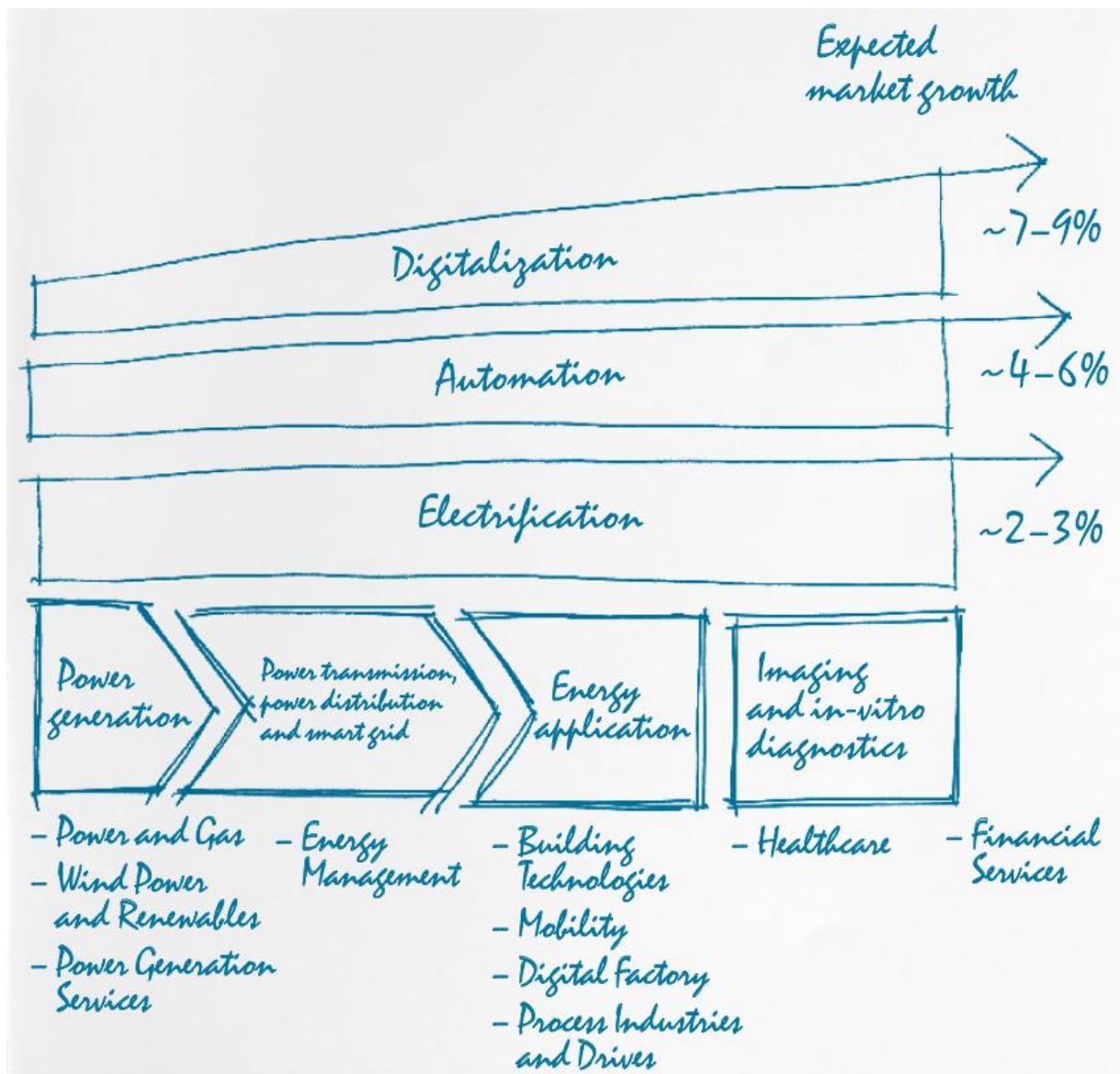
(Siemens Strategy overview, 2017) viser til et *vision 2020*, der vises først en beskrivelse av hvordan Siemens skal vokse på kort, mellom og lang sikt mot 2020 og videre illustrert i figur 5.1.



Figur 5.1 Siemens mot 2020

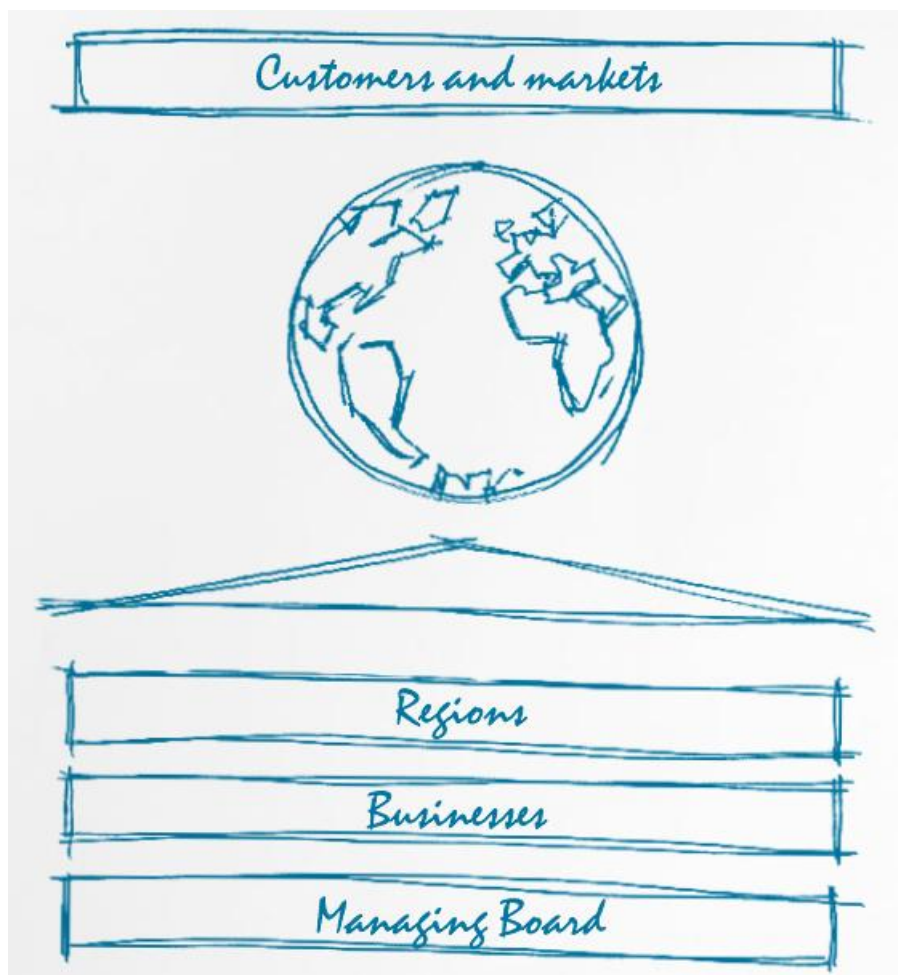
- *Kost sikt - Øke prestasjonen:* restrukturere og benchmarke mot konkurrenter for å finne ut hvor svake ledd ligger i organisasjonen.
- *Mellom sikt – styrke kjernen:* bygge et robust firma med styrket portefølje for å møte et krevende marked
- *Lang tikt – Scalere opp:* Hele tiden jobbe med kontinuerlig forbedring for å vinne nye markeder og markedsandeler.

Når det kommer til strategi blir det nevnt at hovedfokus for Siemens har alltid vært elektrifisering, dette vil også være hovedfokus fram mot 2020 men også etter 2020. I tillegg til elektrifisering vil Siemens satse på automatisering og digitalisering, dette vist i figur 5.2.



Figur 5.2 Visjon 2020 – Siemens strategi

Ut ifra figuren ser vi at nettopp elektrifisering, automatisering og digitalisering vil være hovedfokus for alle divisjonene fram mot 2020. Verdt å merke seg at Siemens selv mener de vil ha størst markeds vekst innen digitalisering og automatisering.

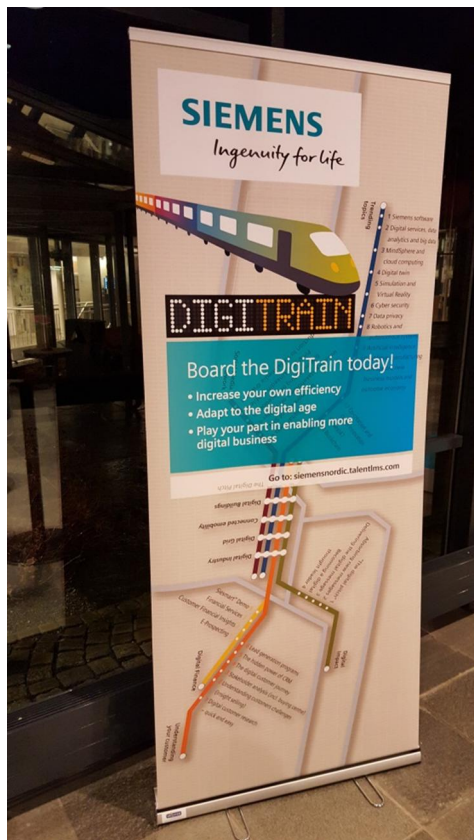


For å gjennomføre Visjon 2020 skal Siemens til en hver tid ha fokus på kundene og streve etter å få en lean og fleksibel struktur. Siemens har også valgt det de kaller integrert marked oppsett der regionene samarbeider tett med HQ. Viere viser Siemens til at de har 30 ledende land som generere over 85 % av omsetningen til Siemens. Disse landene rapporterer direkte til styret. Norge er definert som et ledende land pga ansvar for O&G og marine.

**Figur 5.3 Governance**

Digitalisering er en av hovedstrategiene til Siemens, på hjemmesiden til Siemens Norge kan man lese hvordan industrien i 2016 har satsset stort på å koble seg på internett (5,5 millioner enheter bare fra industrien) og drive med datafangst via såkalte *skybaserte tjenester*. Videre står det at denne takten bare vil øke og Siemens vil være en partner for industrien for å fange, behandle og forstå denne datafangsten (Siemens, Siemens Norge - Firmaløsninger, 2017). I en artikkel i Teknisk Ukeblad som omhandler digitalisering påstår Siemens via forretningsutvikler i Siemens Mobility, Christian Jahr, at Siemens skal bli best på digitalisering. (Valmot, 2017).

Skal man bli best på digitalisering eksternt må også forbedre kunnskapen internt. Siemens startet våren 2017 med en kampanje de valgte å kalle for DigiTrain. (Siemens, DigiTrain, 2017) Dette er



en nettside (også en App) hvor kunder og interne kan bla seg igjennom mye stoff om digitale forvandlinger, her finnes alt fra digitale trender til digitale verktøy samt historie rundt digitalisering fra 80-<sup>er</sup>tallet og fram til i dag. Det er også mulighet for å delta på Webinarer hvor Siemens holder kurs i bruk av digitalisering samt informasjon om hva Siemens kan tilby. Alle de ansatte får poeng etter hvor mange informasjonsplakater, filmer og webinarer de har deltatt på. For å sikre fremdrift internt kjører Siemens live konkurranser hvor avdelinger konkurrerer mot hverandre. Et annet tilbud Siemens har til industrien er det de selv kaller *Digitale Benchmarker* (Siemens, Digitale Benchmarker, 2017), her kan bedriften via en nettside plote inn informasjon og se hvor digital de er i forhold til gjennomsnittet i Norge.

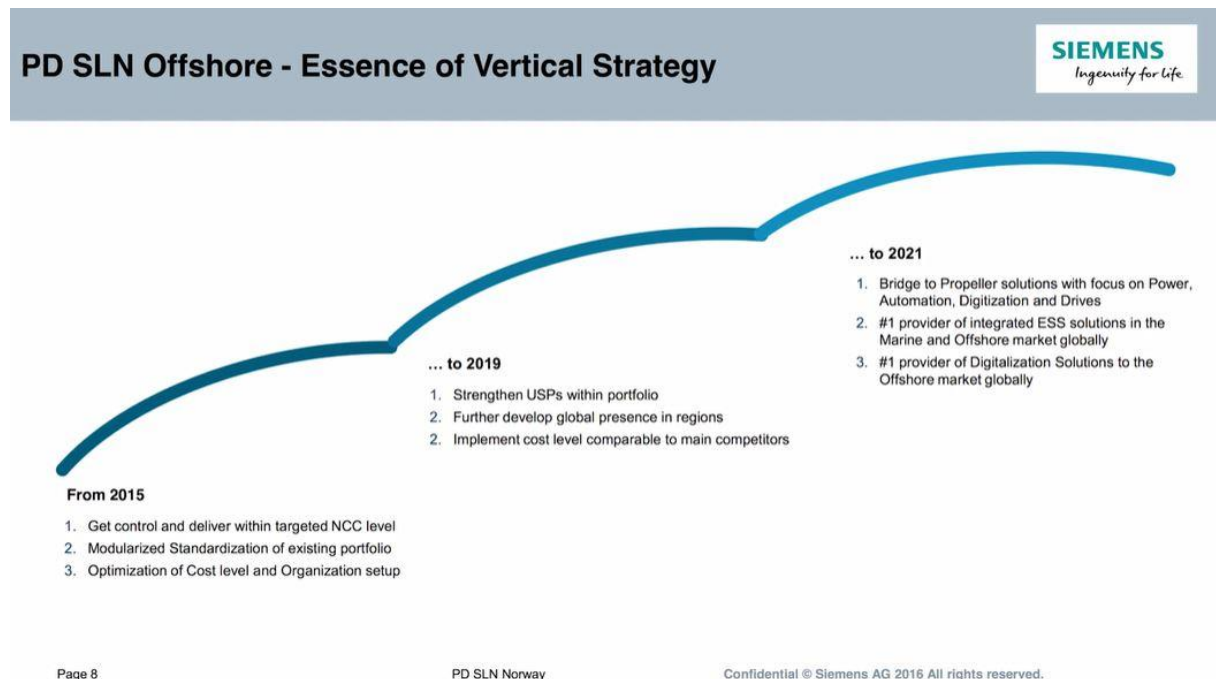
Det er ikke tvil om at Siemens tar digitalisering på alvor både eksternt i media og internt i form av DigiTrain kampanjen. Senere skal jeg se på hvordan dette påvirker både forretnings- og innkjøpsstrategien.

**Figur 5.4 DigiTrain**

Over har jeg utredet kort om Siemens AG sin konsernstrategi samt litt om hvordan Siemens ser på digitalisering nå og i framtiden, jeg vil nå gå ned i en av de ni virksomhetene til Siemens Norge og se hvordan vertikalen PD SLN Offshore Norge tolker og bruker konsernstrategien ned på sitt forretningsnivå. Figur 5.5 viser hvordan vertikalen har jobbet siden 2015 og hvilke strategier de ser for seg mot 2020 og videre. CFO Ricard Jaros nevner i et internt intervju at det er avgjørende for Siemens PD SLN Offshore at man ikke havner i en situasjon hvor man bare konkurrerer på pris. Siden mesteparten av produksjonen til løsningene PD SLN tilbyr er produsert enten i Norge eller Tyskland vil ikke det være mulig å konkurrere bare på pris pga høye lønnskostnader. Videre utdypes Ricard Jaros at Siemens må differensiere seg fra konkurrentene ved å tilby unike og innovative løsninger som på sikt vil være lønnsom for sluttkunden. Ivar Aasen plattformen som drives av BP trekkes fram som eksempel på hvordan Siemens og kunden har gått sammen i et partnerskap for å redusere kostnader av driften av plattformen, når plattformen er 100 % oppe i produksjon kan den fjernstyres fra et landbasert kontrollrom i Trondheim. Alt dette ved hjelp av *big data* og digitalisering. (Siemens, Dagens Næringsliv, 2016) Dette vil kunne spare kunden for opp mot 2 mill Dollar årlig pga kutt i utgifter ved å bemanne selve plattformen. Av figure 5.5 er



det verdt å merke seg at hovedstrategi fra konsernet er tatt inn 1:1 ned på vertikalet (forretning), det er til og med skrevet ned at man skal være nr.1 på digitalisering og elektrifisering (ESS).



**Figur 5.5 PD SLN Offshore strategi**

Supply chain har også en egen strategi som strekker seg mot 2020, den blir kalt for *Bold Move 2020*. Strategien har 7 fokusområder;

1. *Digitalisering*: standardisere og automatisere prosesser innen for logistikk og innkjøp ved hjelp av digitalisering.
2. *Core/Non-Core*: fokusere på prosesser innenfor logistikk og innkjøp, en spesialisering av SCM.
3. *Cost & Value Engineering*: bidra med kostprogrammer mot produkt, systemer og løsninger for å styrke konkurransevne og profit.
4. *Global Value Sourcing*: fokus på kjøp fra lavkostland. Mål om 35 % GSV innen FY2020.
5. *Supplier Innovation*: samarbeid med leverandører, integrerte leverandører.
6. *Negotiation Excellence*: styrke det strategiske arbeidet til innkjøp.
7. *Pooling*: samarbeid på tvers av land og regioner for å utnytte storbedriftsfordeler.

Vi ser at digitalisering er sentral både for forretnings- og innkjøpsstrategien til Siemens.

Som nevnt over er Norge et av de 30 ledende landene innen Siemens, mye av grunnen til dette er selvfølgelig oljevirkomheten i Norge og aktiviteter rundt dette. Siemens O&G hadde i 2013 en omsetning på rett over 1 000 MNOK, oljebremesen i 2014 har selvfølgelig bremsset omsetningen dramatisk. Ser vi på Siemens marine så hadde de i toppåret 2013 en omsetning på ca. 400 MNOK,

også Siemens marine har merket oljebremsen men samtidig som prosjekter til offshore markedet stoppet helt opp i 2014 så har markedet for elektriske ferger og andre kommersielle fartøy steget brått. Dette vises i figur 5.6 under.



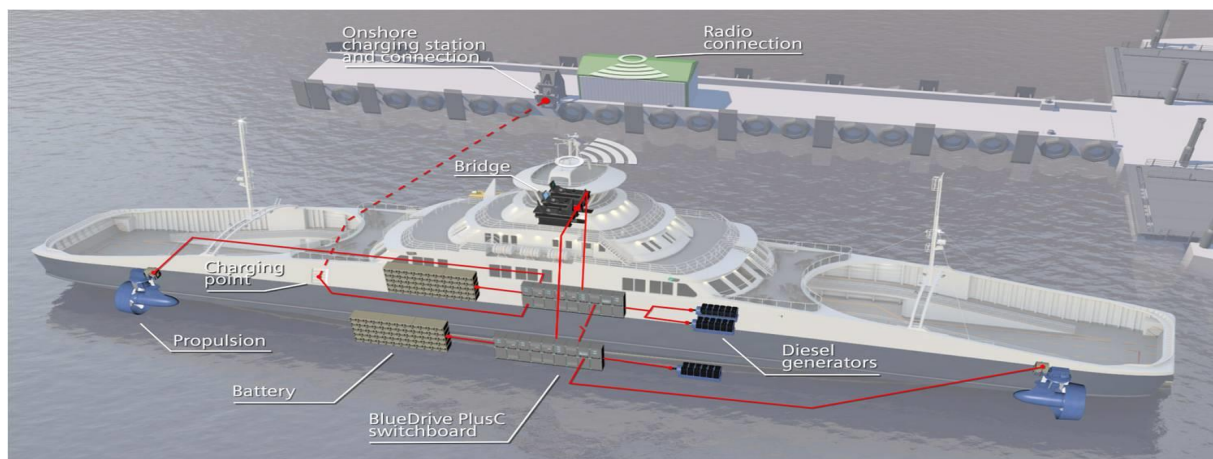
Kategorien «andre» er satt sammen av: Brønn/service, vind, yacht, ferjer, fisk, stat/FoU, gruvedrift og passasjercruise.

**Figur 5.6 Ordreinngang hos Norske verft i perioden 2014-2016**

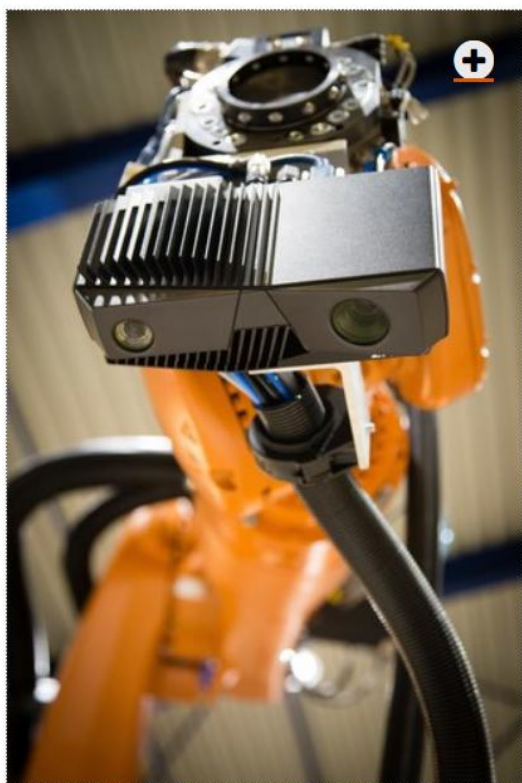
Det å være et *fokusland* innen Siemens gjør at man har en del frihet og fordeler i forhold til andre land. Fokuslandene har ofte salgsansvar for et produkt/en løsning, for O&G og Marine er det diesel-elektrisk anlegg som man har hovedansvar for salg worldwide samt utvikling av produktet/løsningen. O&G og Marine ble i 2014 slått sammen og dannet avdelingen PD Solution som er en underavdeling til Process Industries and Drives (PD).

Nordled, Siemens og Fjellstrand verft gikk i 2013 sammen om å levere verdens første fullskala batteriferge. Februar 2015 var fergen Ampere klar til drift og har siden den tid vært en *game changer* for norsk fergeproduksjon. Fergen Ampere har fått mye fokus fra politikere som den første nullutslipps fergen i verden og har blitt brukt som mal når andre fergesamband er blitt lagt ut for anbud. En oversikt fra Statens vegvesen viser at innen 2020 skal 50 av dagens 63 ferger

inneholde batteripakker, og av disse skal 19 være basert på batteridrift. (Sandberg, 2017) Det er ikke tvil om at Ampere var en suksess for Siemens også, som den første leverandøren fikk Siemens en kjempe referanse som var vanskelig for konkurrenter å ta igjen. Siden 2015 har Siemens vunnet 7 elektriske ferger hvor 1 er i Finland og resten i Norge. Av disse 7 er faktisk de 5 første også de 5 første helelektriske fergene i verden. En stor del av leveransen til en elektrisk ferge er naturlig nok batterier, figur 5.7 viser en typisk leveranse fra Siemens til en helelektrisk ferge.



**Figur 5.7 Leveringsomfang batteriferger for Siemens**



Intek monterer verktøy og programmerer robotene til batterifabrikken til Siemens. (Bilde: Siemens/Soelvar Flatmo)

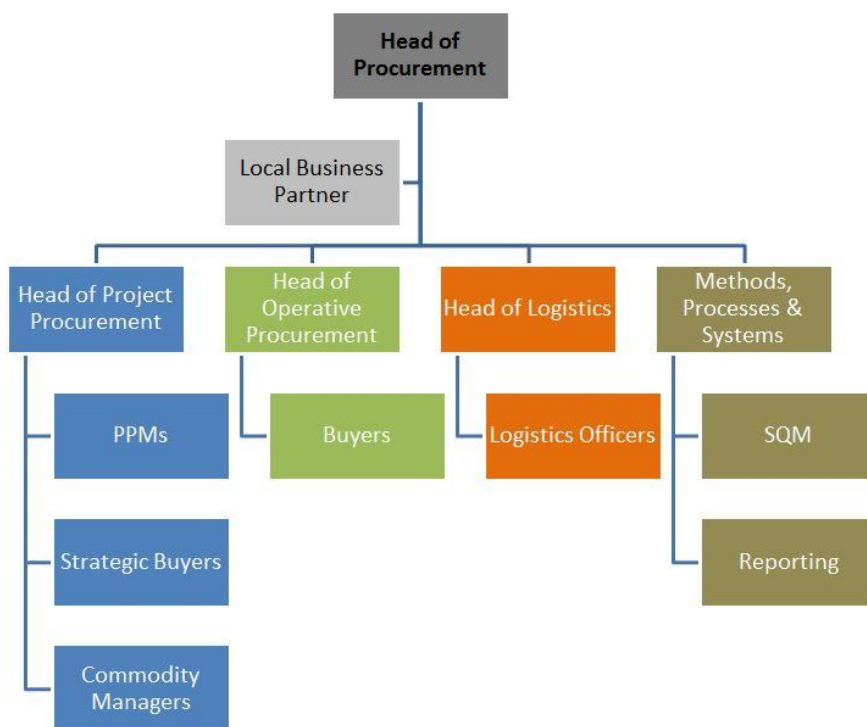
Batterier står for så mye som 30-50 % (kommer an på størrelsen på batteripakken og lade- teknologi på land) av leveringsomfang i verdi på en batteriferge. Når Siemens leverte Ampere og startet diskusjon med kunde, verft og batterileverandører var det aldri tema at Siemens skulle levere batterier selv. Det ble vel faktisk utalt fra ledelsen at batterier ikke var Siemens *core business*. Siden den gang og i lys av at batterileveransen har økt i takt med antall ferger og størrelsen på fergene har dette snudd, og 04 mai 2017 gikk det ut en pressemelding om at Siemens hadde vunnet 2 nye elektriske ferger og batteriene skulle leveres fra Siemens i Trondheim. (Siemens, 2017) Vi ser at Siemens har snudd siden 2015 noe som er helt i tråd med både konsernstrategi og forretningsstrategi for PD SLN Norge.

Mai 2017 ble det altså kjent at Siemens går inn i batteriproduksjon og stedet for produksjonen vil



være Trondheim og Norge. Så kan man spørre seg hvorfor valgte ikke Siemens et lavkostland for denne typen batteriproduksjon? De faktorene som spiller inn er nærhet til teknologimiljøet i Trondheim samt det faktum at markedet vil hovedsakelig være i Norge. At 4-5 batterileverandører til offshore markedet driver produksjon i nettopp Norge tyder på at nærhet til markedet er en viktig faktor. Produksjonsplanen til Siemens er også at fabrikken skal være 100 % automatisert hvor roboter fra Raufoss skal stå for all produksjon, se illustrasjonsbilde over. (Stensvold, 2017) 100 % automatisering skal selvfølgelig oppnås ved full digitalisering av fabrikken. Vi kan altså se at Siemens Norge allerede i 2018 fullfører 100 % av konsernstrategien, digitalisering, automatisering og elektrifisering ved å starte egen produksjon av batterier.

Jeg startet som innleid hos Siemens LCM marine i 2010, jobben var innkjøper av reservedeler til det marinemarkedet. Etter 1 år som innleid fikk jeg tilbud om fastansettelse i samme stilling. Jeg jobbet i stillingen fram til 2012 da jeg gikk over til prosjekt marine og jobbet som logistikkansvarlig. I 2013 fikk jeg en kombinert stilling der jeg også jobbet strategisk mot leverandører og hjalp salg med innhenting av priser mot nysalg. Etter sammenslåingen av O&G og marine i 2014 gjorde at jeg fikk rollen prosjektinnkjøper (PPM) med kategoriansvar for området lavspenningstavler og lavspenningsdrive. Omorganiseringen førte også med seg at hele innkjøpsavdelingen ble omorganisert, vi gikk fra en flat struktur med en leder og ansatte til en mer matriseformet struktur vist i figur 5.8.



**Figur 5.8 Struktur innkjøpsavdeling PD SLN**

I mars 2017 gikk jeg over i ny stilling som gruppeleder for innkjøpsavdelingen DF Service. Siden jeg hadde startet på oppgaven før jeg gikk over i ny stilling har jeg valgt å fokusere på området til PD SLN, en annen faktor er at PD SLN leverer løsninger noe som gjør at både forretnings- og innkjøpsstrategi bør være mer fleksibel enn hos en serviceavdeling. Sammenligner vi med (Porter M. E., 1980) kan vi si at PD SLN vil ha innslag av alle 3 grunnleggende strategier mens en serviceavdeling vil hovedsakelig ha en *fokusstrategi* hvor overlegen service er det som skal skape konkurransefortrinn. Oppsummert vil jeg ta utgangspunkt i min gamle jobb når jeg skal besvare problemstillingen.

Siemens har i likhet med andre store internasjonale konsern utviklet guidelines for SCM og innkjøp. Utenom egne intranettsider har Siemens AG utviklet et *Procurement Compendium* på 158 sider som beskriver alt fra SCM organisasjonen, SCM strategier og SCM guidelines.



Procurement compendiumet er ikke restricted og kan leses i sin helhet som vedlegg nr.1. Hovedgrunnen til at den ikke er restricted er at den ikke er detaljert men linker til intranett-sider hvor mer detaljerte guidelines finnes. Figur 5.9 er tatt fra innledningen av Procurement Compendium hvor CPO for Siemens AG snakker om hvor viktig innkjøp er for Siemens AG. Vi ser at Siemens AG sitt innkjøpsvolum er omtrent 50 % av årlig omsetning. Iht. van Weele er dette noe i underkant av hva som forventes av internasjonale bedrifter. Hovedgrunnen til at Siemens AG ligger så pass lavt er nok at mye av verdiskapningen ligger internt hos Siemens med fabrikker i alle verdensdelene. Så den største leverandøren til Siemens er nok nettopp Siemens.

Figur 5.9 CPO Dr. Klaus Staubitzer

Hvis vi bryter ned og ser på vertikalen PD SLN Offshore som leverer prosjekter til Offshore og marine vil vi se helt andre tall.

Et typisk ferge prosjekt vil bestå av ca. 20 % timer (prosjektgjennomføring og engeneering) og ca. 80 % vil være innkjøpt materiell og tjenester. Vi ser altså at vertikale som driver på med prosjekter har en lagt større innkjøp volum en Siemens AG total. Dette har også ført til at PD har gått sammen globalt og skrevet en *Project Procurement Handbook (Juli 2017)*. Denne håndboken er på 34 sider og i likhet med Procurement compendiumet linker den til detaljerte beskrivelser. Denne håndboken er restricted så jeg har ikke mulighet å legge ved denne i oppgaven, jeg vil allikevel vise til noe av det som står i håndboken som går på strategi og noen guidelines som jeg mener er i gråsonen av å være strategi. Jacobsen & Thorsvik (2013) viser til at det er to ting som "spiser strategier til frokost", det ene er kultur og det andre er guidelines. Jeg mener også at det er viktig å se på noen guidelines for innkjøp når man drøfter innkjøpsstrategi.

I likhet med Siemens AG har vertikalen PD en egen fokusstrategi, *Fit 4 the Future* kan sees i tabell 5.1. Dette er egentlig bare en forenkling av SCM Bold Moves programmet beskrevet over.

What	Why
Negotiation Excellence	Leveraging competences
Design to Cost / Material Cost Productivity	Optimizing the cost baseline
People Excellence	Being bold, decisive and courageous
Global Value Sourcing	Realizing market opportunities
Supplier Innovation	Generating competitive advantages

**Tabell 5.1 Fit 4 the Future**

Sammenlikner vi med SCM Bold Moves er tre stk 1:1 hentet fra programmet mens en er skrevet om og *People Excellence* som egent punkt er nytt. Ellers er det verdt å merke seg at digitalisering ikke er fokusstrategi for PD og er heller ikke nevnt i håndboken.

Når det kommer til guidelines mener jeg valg av tredjeparts leverandører (Ikke Siemens leverandører) er relevant for oppgaven. Følgende prinsipper er gjeldene;

- Minimum krav i følge tabell 5.2
- Valg av leverandør skal gjøres sammen med andre grener i prosjektet (prosjektleder, teknisk prosjektleder, logistikk, kvalitetsleder, etc)
- Godkjenning fra ledelsen iht. egen tabell (ikke relevant å vise tabellen for oppgaven)
- All innkjøp  $\geq$  € 50,000 skal registreres og dokumenteres i et nettbasert verktøy, PCS Tool.

Criteria	Minimum requirement	Purchase Order Volume (€) to be awarded		
		≥ 50,000	≥ 500,000	≥ 1,000,000
Participation of minimum 3 suppliers (3 offers)	3 offers available	✓	✓	✓
Analysis of offers based on ToCo approach	ToCo analysis done		✓	✓
Payment terms according to /M1/	Confirmed or better	✓	✓	✓
Application of e-Events (e-Auction or e-Bidding)	e-Event executed		✓	✓
Qualification of suppliers in SCM STAR - status qualification passed (R4B)	Status qualification passed	✓	✓	✓
Contract in place (e.g. supply contract, negotiation protocol, awarding protocol) in alignment with local regulations and law, including quality requirements (e.g. quality assurance agreement)	Contract signed		✓	✓
Availability of the certified Quality Management system (ISO 9001) or comparable Management	Confirmed			✓

**Tabell 5.2 Minimum krav for valg av tredjepart leverandører**

Minimumskravet for 3 leverandører kan avvikes hvis følgende kriterier er oppfylt;

- Innkjøp fra internleverandør (samme divisjon)
- Kontrakt med sluttkunden krever visse leverandører (leverandørlistor)
- Innkjøp fra eneleverandør
- Endringsordrer fra eksisterende leverandør
- Innkjøp basert på langsiktig avtale (rammeavtale eller prisavtale), så fremt avtalen er basert på totalkostnadsanalyser og dette er dokumentert

Siemens har registrert 330 tusen leverandører i sin leverandør database, av disse ansees ca. 90 tusen leverandører som partnere. (Siemens, 2017) Disse 90 tusen er fordelt i 160 land så vi kan trykt si at Siemens har en av de mest komplekse leverandørnettverk. Med partnere mener jeg leverandører som enten har rammeavtaler eller hvor volum er over 40' EUR pr år. Verdt å nevne er også at dette er bare 3.parts leverandører, den største leverandøren til Siemens er Siemens og intern handel.

En bedrift som Siemens har flere typer leverandørnettverk. Under beskriver jeg de vanligste.

1. *Kjøp av produkt fra leverandør.* Siemens kjøper en komponent fra en leverandør som blir satt sammen av flere komponenter fra andre leverandører.
2. *Kjøp av komponent fra grossist.* Siemens har en god del avtaler med grossister som for eksempel Elektroskandia. Et Siemens prosjekt trenger noen komponenter fra en underleverandør som ikke er registrert i våre systemer, det skal en del til før å registrere en ny leverandør samt at strategien til Siemens er hele tiden å redusere leverandørbasen, så man velger å kjøpe fra en grossist. Komponenten vil bli litt dyrere, men man slipper å forhandle på T&C samt at grossisten bærer en god del av risikoen.
3. *Kjøp av systemleveranser fra leverandør.* Der leverandør bygger systemer iht. spesifikasjon gitt av Siemens. Når vi snakker om systemleveranser kommer selvfølgelig flere leverandører inn i bildet og ofte har Siemens detaljerte makers list (liste over prefererte leverandører). Ofte handler systemleverandøren inn etter Siemens sine avtaler får og holde kostnadene nede.
4. *Utviklingspartner.* Her finnes det selvfølgelig flere typer og flere grader av partnere. Alt fra hvor Siemens ber leverandør utvikle et produkt som skal passe inn i en systemleveranse til Siemens og leverandøren utvikler et produkt sammen. Siemens Norge har 2 fabrikker som driver med produksjon, den ene produserer drives og UPS'er til Offshore og Marine markedet mens den andre utvikler/produserer til Subsea markedet. Transformator leverandørene beskrevet i del I ble invitert til å levere spesielle produkter tilpasset Siemens sin leveranse.

Over har jeg utredet litt om hvilke leverandørnettverk Siemens opererer i, jeg vil nå si litt om hvordan Siemens jobber i lag med leverandører for og utvikle produktene.

Som en del av Bold 2020 program gjennomførte Siemens PD SLN et Cost and Value (CVE) møte med en Polsk leverandør i 2016. Hovedgrunnen til møtet var forhandling av ny rammeavtale hvor leverandøren i Polen varslet at de ikke greide å redusere prisene med 5 % som Siemens hadde satt som forutsetning for ny avtale. Nettmøter ble holdt og det kom fort fram at leverandøren i Polen hadde strekt seg langt på sine marginer men måtte holde prisene fra forrige forretningsår pga prisøkning fra sine leverandører. Siemens og den Polske leverandøren tok en felles avgjørelse på at det skulle avholdes et fellesmøtes på fabrikken til leverandøren for å starte opp et felles kost/nytte-program våren 2016.

Februar 2016 satte et team fra Siemens seg på flyet med retning Krakow, teamet besto av leverandøransvarlig fra innkjøp, tilbudsansvarlig PD SLN (Bid manager), produktansvarlig for leveransen fra den Polske leverandøren, kvalitetsansvarlig (QA) PD SLN og HMS-ansvarlig (QSE) PD SLN. Leder for innkjøp samt andre interesseinnehavere deltok fra Norge via Skype. Siemens ville bruke 3 hele dager i fabrikken sammen med leverandøren og begge partner hadde forbered det hele på forhånd. Siemens hadde som mål med kost/nytte-programmet å redusere prisen på

et standard sytem med 10 % uten at dette ville gå ut over kvaliteten på produktet. Den Polske leverandøren ble informert om målene fra Siemens før møtet. Selve møtet ble delt opp i 3 deler med en del pr dag. Dag 1: gjennomgang av produksjonen, dag 2: cost break down av systemet og dag 3 forhandling av T&C for en eventuell rammekontrakt. Fra den Polske leverandøren stilte key-account for Siemens, leder for bid-teamet, kvalitetsansvarlig, produksjonsleder, leder for logistikk og innkjøp, lederen for prosjektlederne, 2 prosjektledere samt 2 fra R&D.

Dag 1: *gjennomgang av produksjonen*. QA og QSE hadde lead for Siemens. Målet var å se på produksjonen fra A-Å for så å komme med forslag til forbedringer, anbefalingene fra Siemens var som følger:

- Se mulighet for å innføre noen enkle lean tiltak
- 5S
- Morgenmøter
- Bedre oversikt over produksjonen og mulighet for ressursutjevning
- Forandre layout for mer effektiv produksjon
- Fokus på å redusere feil i produksjonen.
- Noen HMS punkt som burde forbedres

Siemens stilte seg disponibel som konsulent for å utbedre punktene vi hadde anbefalt hvis det var ønskelig.

Dag2: *Nedbryting av kostnader*. Innkjøp og produktansvarlig hadde lead fra Siemens. Målet var å identifisere kostnadsdrivende prosesser/produkter for så å komme med forslag til reduksjon. Uten å gå for detaljert til verks var begge partene enig om følgende:

- Standarden som Siemens spesifiseres burde oppdateres med ny løsning
- En ny løsning mulig som gjør systemet mer kompakt og dermed mer konkurransedyktig
- Siemens spesifiserer utstyr fra spesifikke leverandører som er dyrt, løsning
- En mer åpen spesifikasjon slik at den Polske leverandøren kan forhandle med flere
- Leverandør og Siemens forhandler felles med disse underleverandørene
- Bytte ut analoge målere med digitale hvor man får flere muligheter

Det var selvfølgelig flere ting som ble identifisert med dette var det som var mest kostnadsdrivende.

Dag 3: *Innkjøpsbetingelser (T&C)*. Innkjøp og Bid-manager var i lead fra Siemens. T&C ble gjennomgått hvor betalingsbetingelsene var det som gjorde størst utfall på prisen. Siemens krever 60 dager nettobetaling ved 100 % levering fra leverandørene som standard. Siemens og den Polske leverandøren ble enig om at *cashflow* skulle være nøytral og regulert gjennom prosjektkontrakter. En annen ting som ble godt mottatt fra leverandøren var innføring av bonus og fast kanseleringskostnad. Bonus var hvis leverandøren leverte på gitt tid og kvalitet og kanseleringsfeed ble fastsatt iht. terminer.

Alt dette førte til at rammeavtalen ble signert i april 2016 og prisen var redusert med 18 % iht. første utkast fra den Polske leverandøren.

## 5.1. Resultater

Som nevnt tidligere har jeg valgt å differensiere intervjuguiden mellom innkjøpere, andre funksjoner og eksterne, jeg har også valgt å differensiere noe på hvilke innkjøpsfunksjon respondentene har. Detaljer om dette finnes i kapittel 4. Siden jeg har kjørt semi-strukturelle intervjuer der det legges opp til sant/usant svar og så oppfølgings svar vil jeg presentere resultatene på to forskjellige måter i form av tabeller. De første tabellene (vedlegg nr.4) viser antall som svarer sant/usant mens de 3 siste tabellene viser i stikkordsform svar og svar på oppfølgings-spørsmålene fordelt på ulike funksjoner. Når jeg videre refererer til tabeller 1-7 så kan tabellene leses i vedlegg nr.4.

Av tabell 1 i vedlegg nr.4 ser vi at 6 av 6 innkjøpere svarer at de har påvirkning til valg av leverandør mens bare halvparten jobber med oppfølging av leveransene. 4 av 6 har påvirkning til kvalifisering og evaluering av leverandører. Når det kommer til strategi spørsmål så svarer 5 av 4 at det er vanlig å snakke om strategi på avdelingsmøter (tabell 2) mens kun halvparten av respondentene sier de er kjent med den overordnede innkjøpsstrategien til Siemens. 4 av 6 sier de er kjent med den overordnede forretningsstrategien til Siemens. Tabell 3 omhandler den strategiske-trekant og relasjonsbygging. 4 av 6 sier de har vært i situasjoner hvor de må ta hensyn til kunde-leverandør-konkurrent forhold og like mange svarer at de diskuterer strategi med sin leder. 3 av 6 svarer at det har vært kjøpe-lage diskusjoner på deres avdeling og like mange svarer at de er involvert i relasjonsbygging mot leverandører. Av tabell 4 kan vi lese at annen funksjon innen Siemens svarer at 2 av 3 har påvirkning til valg av leverandør mens 2 av 3 svarer at de ikke har påvirkning til clame, oppfølging, kvalifisering og evaluering mot/av leverandører. Andre funksjoner svarer 3 av 3 at de er kjent med den overordnede forretningsstrategien til Siemens mens 1 av 3 sier de er kjent med innkjøpsstrategien. Ellers svarer 2 av 3 at det er vanlig å diskutere strategi på avdelingsmøter (tabell 5). Av tabell 6 sier alle respondentene (annen funksjon Siemens) at de har vært bort i saker hvor de har tatt hensyn til kunde-leverandør-konkurrent forhold. 2 av 3 sier at de ikke har diskutert kjøpe-lage på sin avdeling mens 2 av 3 svarer at de er involvert i relasjonsbygging mot leverandører. 2 av 3 svarer også at de ofte diskuterer strategi med sin leder. Avslutningsvis har jeg en tabell som viser trender i svarene fra eksterne leverandører (tabell 7) der alle respondentene (2 av 2) svarer at de ikke er blitt kontaktet av Siemens for å utvikle produktene. Alle respondentene svarer også at de merker at Siemens har spesifikke innkjøpsstrategier, og til slutt svarer halvparten at de er kjent med den overordnede forretningsstrategien (konsernstrategien) til Siemens.

Jeg har også valgt å lage noen tabeller som inneholder aggregerte data som fremkommer av intervjuene. Disse tabellene har fokus på tendensene i datamaterialet.



Spørsmål (Innkjøps-funksjon)	Resultater (Stikkord/utdrag fra intervjuene)
Funksjon nærmeste leder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avdelingsøkonom</li> <li>• Avdelingsleder Innkjøp og logistikk</li> <li>• Gruppeleder Strategiskinnkjøp</li> <li>• Gruppeleder Logistikk</li> </ul>
Overordnede strategien til Siemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisering, automatisering og elektrifisering</li> <li>• Er kjent, digitalisering, automatisering og elektrifisering</li> <li>• Det er digitalisering og automatisering</li> <li>• Digitalisering</li> <li>• Elektrifisering og digitalisering</li> <li>• Digitalisering og elektrifisering</li> </ul>
Overordnede innkjøpsstrategien til Siemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bold Move er basert på 6-7 overordnede strategier, digitalisering, GVS, pooling, supplier innovation, cost reduction programmer.</li> <li>• Digitalisering, supplier innovation, cost-down, GVS og automatisering</li> <li>• Digitalisering og automatisering, forhandlinger gjennom E-auction, samarbeid mellom avdelingene.</li> <li>• Digitalisering - gjennomføre felles plattformer for innkjøp (pooling), automatisering. Lean approach til innkjøp. Spesifisering av oppgaver</li> <li>• Digitalisering og automatisering. Bygge relasjon med viktige leverandører, få de integrert i supply chain. GSV.</li> <li>• Digitalisering av innkjøpene. Minimum 3 leverandører for verdi over 100' NOK. Leverandørsamarbeid og rammekontrakter</li> </ul>
Stakeholder som har mest innflytelse på innkjøpsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salg</li> <li>• Innkjøp</li> <li>• Prosjektleder</li> <li>• Teknisk prosjektleder</li> <li>• Leverandør</li> </ul>
Har dere egen innkjøpsstrategi på avdelingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mye fokus på digitalisering og cost reduction programmer</li> <li>• Vi kjører forskjellige strategier for de forskjellige kategoriene</li> <li>• Vil egentlig ikke si det – følger stort sett Siemens guidelines</li> <li>• Jobber med nye plattformer for leverandørbehandling (digitalisering), samarbeid med andre avdelinger</li> <li>• Innkjøpsstrategien kommer an på type produkt og leverandør</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke på min avdeling</li> </ul>
<b>Innkjøpsstrategien er langsiktig/kortsiktig, prosjektavhengig, avhengig av stakeholders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi streber etter en langsiktig strategi</li> <li>• Varierer veldig med leverandør og produkt, stakeholders er en viktig faktor</li> <li>• Både og, kommer an på</li> <li>• Mye avhengig av stakeholders</li> <li>• Kommer an på type produkt og leverandør</li> <li>• Ikke sikker, vil si langsiktig og avhengig av stakeholders</li> </ul>
<b>Er din arbeidshverdag påvirket av overordnede strategien/innkjøpsstrategien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mye fokus på digitalisering og automatisering</li> <li>• Digitalisering og kostreduksjonsprogrammer</li> <li>• Fokus på digitalisering og automatisering</li> <li>• Digitalisering er "hot" for tiden</li> <li>• Mye fokus på at leverandører kan levere produkter som enten er digitalisert og kan levere data til skytjenester eller har mulighet å gjøre dette i framtiden</li> <li>• Jeg overtar ofte en innkjøpsstrategi som jeg må forholde meg til i mine valg</li> </ul>
<b>Siemens interne guidelines påvirkning av relasjon med leverandør</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan være både positivt og negativt</li> <li>• Ofte kan dette være positivt så lenge leverandør blir informert om interne guidelines</li> <li>• Fører til at flere er involvert i leverandøravgjørelse, noe som er positivt</li> <li>• Ofte uforståelig av leverandør at vi må ha inn flere priser</li> </ul>
<b>Har innkjøp vært involvert i make or buy diskusjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det har vi men det ble ikke diskutert utvikling av leverandør</li> <li>• Kun på innhenting av priser fra leverandører</li> <li>• Vi var vel mer informert enn involvert</li> <li>• Nei, men i ettertid ser jeg at vi burde</li> </ul>
<b>Strategiske trekanten – hvordan påvirker dette innkjøpsstrategien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fører ofte til at vi skriver NDA med leverandører</li> <li>• For prosjekt er dette vanlig, vi må ta hensyn til hvem våre konkurrenter snakker med</li> <li>• Ikke bra hvis en leverandør kan velge hvem de skal gå med</li> <li>• Ofte fører dette til at vi bør ha flere leverandører</li> <li>• Ikke uvanlig med leverandørliste fra kundene som igjen påvirker hvem vi kan forhandle med</li> </ul>
<b>Annet du vil tilføye som påvirker innkjøpsstrategien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viktig med tidlig involvering av innkjøp for at vi skal kunne velge rett strategi</li> <li>• Geografi kan være med på å avgjøre strategi</li> <li>• Stakeholders har mye makt</li> <li>• Er som regel ikke i posisjon til å velge strategi, leverandør er valgt når jeg tar over</li> </ul>

Tabell 5.3 Kortfattet oppsummering av resultat for innkjøpsfunksjon

Spørsmål (Annen funksjon)	Resultater
Funksjon nærmeste leder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salgsleder (avdeling)</li> <li>• Leder for prosjektlederne</li> <li>• Gruppeleder økonomi</li> </ul>
Overordnede strategien til Siemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisering, automatisering og elektrifisering</li> <li>• Digitalisering og automatisering</li> <li>• Noe med digitalisering</li> </ul>
Overordnede innkjøpsstrategien til Siemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samme som forretningsstrategi + at de har fokus på kostnader og relasjonsbygging</li> <li>• Kostnadsfokus for å bedre resultatene i prosjektene</li> <li>• Digitalisering samt at innkjøp har egen clame strategi</li> </ul>
Involvert i relasjonsbygging mot leverandør	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mye mot nye løsninger/produkter, da jobber vi tett med leverandørene</li> <li>• Oppfølging av leveranser krever relasjonsbygging</li> <li>• Mest mot clame/økonomi spørsmål</li> </ul>
Har din avdeling vært involvert i make or buy diskusjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salg er stadig involvert</li> <li>• Prosjektene diskuterer ofte om man skal bruke interne eller eksterne leverandører der det er mulig</li> <li>• Ikke naturlig for økonomi</li> </ul>
Strategiske trekanten – hvordan påvirker dette innkjøpsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salg må hele tiden ta hensyn til kunder, konkurrenter og leverandører</li> <li>• Vil ikke si det påvirker innkjøpsstrategien for prosjektene da kunden allerede har kjøpt løsningen.</li> <li>• Kun der det er spesifikke leverandørlistor</li> </ul>
Annet du vil tilføye som påvirker innkjøpsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vår kundes forhold til leverandører er ofte avgjørende for valg av leverandør</li> <li>• Ofte har leverandørene gode kontakter med våre kunder noe som kompliserer vår strategi</li> </ul>

Tabell 5.4 Kortfattet oppsummering av resultat for andre funksjoner

Spørsmål (Ekstern leverandør)	Resultater
Din stilling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salgsleder</li> <li>• Ledelse, salg og prosjektarbeid</li> </ul>
Overordnede forretningsstrategien til Siemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siemens er og har alltid vært stor på elektrifisering</li> <li>• Alle snakker om digitalisering, Siemens også</li> <li>• Mye fokus på elektriske ferger</li> <li>• Sterk på dieselelektrisk anlegg</li> </ul>
Overordnede innkjøpsstrategien til Siemens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varierer nok en del fra person til person og avdeling til avdeling</li> <li>• Ofte kostnads basert der flere leverandører blir spilt opp</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mot hverandre for å oppnå best pris</li> <li>• Vi har hatt noen prosjekter hvor vi har samarbeidet leverandør, kunde og sluttkunde for å finne rett teknisk løsning</li> <li>• Ikke alltid innkjøp er involvert i bid-fasen</li> <li>• Opptatt av kontrakter, ramme- og prosjektkontrakter</li> <li>• Veldig streng på betalingsbetingelser</li> </ul>
<b>Relasjon til Siemens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• God relasjon</li> <li>• Mye godt samarbeid opp gjennom årene</li> </ul>
<b>Utvikling av produkt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofte jobbet fram løsninger sammen</li> <li>• Har vært ene-leverandør på enkelte produkt</li> <li>• Har kjørt noen kostprogram sammen for å få ned pris – ofte når kontrakter er sikret</li> </ul>
<b>Skiller Siemens seg ut som kunde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mye folk og avdelinger å forholde seg til</li> <li>• Siemens vet at de er store</li> <li>• Sjelden at kunden har så mye makt</li> </ul>
<b>Annet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siemens har de siste årene blitt mer profesjonell innen innkjøp</li> <li>• Samarbeidet har vært stort sett bra, noen episoder påvirker relasjonen selvfølgelig.</li> </ul>

**Tabell 5.5 Kortfattet oppsummering av resultat for eksterne leverandører**

Det var kortfattet om resultatene i tabellform, i neste kapittel vil jeg gå dypere i dataen.

## 6.0. Analyse

Problemstillingen valgt for oppgaven omhandler forretningsstrategi og innkjøpsstrategi, og jeg ville finne ut hvordan disse påvirker hverandre. Oppgaven er skrevet gjennom øynene til en innkjøper, så vinklingen vil være mest på hvordan den overordnede forretningsstrategien setter premisser for innkjøpsstrategien. I analysedelen vil jeg gå nærmere inn i datamaterialet og sammenlikne det med relevant teori presentert tidligere. Som nevnt tidligere så vil respondentene være anonymisert, dette fører til at noe av datamaterialet ikke kan brukes eller refereres til. Men det fører også med at noe må skrives om.

Analysedelen vil være delt inn i avsnitt som er tilnærmet lik intervjuguiden samt en del hvor jeg ser på sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi. Fokus vil være relasjoner, kjøpe-lage og selvfølgelig forretnings- og innkjøpsstrategi. Jeg har valgt å starte med generelt rundt innkjøperne og annen funksjon før de interne og eksterne er slått sammen til slutt.

### 6.1. Innkjøp Siemens

Tabell 1 i vedlegg nr.4 viser hvordan innkjøperne blant respondentene har svart om hvilke grad de har påvirkning til leverandørvalg og andre aktiviteter rundt leverandører. Ikke uventet svarer alle at de har påvirkning til valg av leverandører noe som er naturlig for en innkjøper.

Valg av leverandører kan være komplisert hos Siemens. Valg av leverandør kan bli tatt på et veldig tidlig og kanskje allerede i *bid-fasen* men det kan også være at valg av leverandør først skjer når prosjektet er startet. Men en innkjøper er som regel alltid involvert i valg av leverandør. (Innkjøper nr.4)

Flere av respondentene påpeker at prosessen av utvelgelse av leverandører varierer med prosjektene, markedet og produktet som skal handles inn, dette er i tråd med portefølje-modeller fra for eksempel Kraljic. Det påpekes også gjennom intervjuene at størrelsen på selve innkjøpet setter premisser for prosessene rundt valg av leverandør.

Jo større beløpet på PO'en er dess større blir krav til dokumentering og involvering av innkjøpsledelsen. *Procurement handbook* skiller mellom kjøp over og under € 250'. Over krever en *cross functional supplier selection* hvor teknisk, økonomisk og innkjøp skal være involvert. (Innkjøper nr.2)

Flere forfattere har påpekt at størrelsen på PO påvirker hvem som tar beslutninger, van Weele viser til de fire grunnleggende innkjøpsstrategier og nevner nettopp kryssfunksjonell tilnærming. Ellers kan man lese ut av tabell 1 at ikke alle jobber med operative oppgaver som oppfølging av leveranser, forklaringen på dette er at noen av respondentene jobber med ledelse og det er således naturlig at de ikke jobber operativt.

Når det gjelder klame mot leverandører er jeg vel ikke direkte involvert så fremt det ikke er snakk om eskaleringer, men jeg vil gjerne vite om dette slik at jeg kan informere andre avdelinger samt diskutere dette internt. (Innkjøper nr.1)

Generelt gir respondentene som jobber med innkjøp inntrykk av at valg av leverandør blir sett på som en aktivitet som må vurderes fra sak til sak og Siemens har klare retningslinjer for hvordan aktivitetene skal gjennomføres og rapporteres.

Når det gjelder strategi og innkjøpsstrategi ser vi av tabell 2 at det er vanlig å snakke om strategi på avdelingsmøtene til innkjøperne, mens bare 50 % sier de er kjent med den overordnede innkjøpsstrategien til Siemens.

Mye av de strategiske valgene er tatt når jeg overtar oppgavene. (Innkjøper nr.6)

Dette speiler også måten innkjøpsavdelingen er delt inn i strategiske og operative grupper ref figur 5.8 (matriseinndeling innkjøp PD SLN). Noe som igjen påvirker svar om man diskuterer strategi med sin leder i tabell 3. En annen ting som flere påpeker er at særlig *sourcing strategier* må være lokale og tilpasset leverandørmarkedet.

De overordnede strategiene er ofte "vage" og kanskje litt vanskelig å forholde seg til, vi som jobber med leverandører i det daglige må hele tiden sette opp en strategi som er best for prosjektet vi jobber med. (Innkjøper nr.4)

Når det gjelder spørsmål om den overordnede strategien så svarer 2 at de ikke har helt kontroll, men oppfølgingsspørsmål tyder på at de har hørt om digitalisering, automatisering og elektrifisering selv om ikke de er bevist på at dette er en strategi.

På spørsmål om innkjøperne hadde egen strategi på avdelingen var svarene sprikende, mens noen mente de stort sett forholdt seg til overordnede strategien mente noen at strategien var differensiert mot kategori.

Slik vi er organisert nå hvor vi har *commodity managers* (kategoriansvarlig) for de mest strategiske utstyret er det mye opp til commodity manageren å sette sin egen strategi, så ledes kan man vel si at vi har en egen strategi på avdelingen. (Innkjøper nr.5)

Siden flertallet av respondentene er innkjøpere som jobber mest med prosjektinnkjøp i bid- og gjennomføringsfasen er det naturlig at rett kost er en hovedstrategi.

Mitt arbeid består hovedsakelig av å sikre rett kostnad gjennom bruk av Siemens guidelines for prosjektinnkjøp samt redusere risiko ved bruk av kontrakter samt oppfølging av leverandørbasen. (Innkjøper nr.4)

Flere påpeker at Siemens guidelines setter premisser for valgt strategi mot leverandører, kravet om minimum 3 leverandører der beløp er over € 50' blir fulgt der det lar seg gjøre. Van Weele (2012) påpeker ved sine 4 leverandørstrategier at dette vil være konkurransedyktig budgivning eller anbudsstrategi. Bruk av anbudsstrategi tyder også på at man søker lavest mulig kostnad eller det som Porter (1980) refererer til som kostnadslederskap.

Jeg ville også gjennom intervjuene prøve å finne ut hvordan den overordnede forretnings- og innkjøpsstrategien påvirket arbeidshverdagen til innkjøperne. Som utredet i teorikapitlet påpeker van Weele (2012) at leverandører er viktige kilder for bedriftens konkurransefortrinn. Flere av respondentene påpeker at det er stort fokus på digitalisering og automatisering. Innkjøp skal effektiviseres og automatiseres via digitalisering, det jobbes aktivt med digitale plattformer som skal forenkle anbudsprosessene og prosessene rundt evaluering og registrering av leverandører. Det påpekes også at leverandører blir utfordret på hvor "digital" utstyret er.

Vi har nylig utviklet en ny leverandør for generatorer til elektriske ferger, det som var viktig for oss var at de hadde gjort seg opp tanker om hvordan deres produkt kunne digitaliseres nå og i framtiden. (Innkjøper nr.5)

Den overordnede konsernstrategien til Siemens inneholder elektrifisering og Siemens leverte i 2014 det første fullskala helelektriske anlegget til en ferge Fergen Ampere er regnet som en "game changer" for elektrifisering av transport og blir ofte referansen når det diskuteres politikk og kutt i CO2. Siemens greide å skape noe unikt eller som Porter (1980) refererer til som en differensieringsstrategi. Ellers kan vi dra sammenlikning til Uldrich (2008) hvor Siemens valgte å satse på nye markeder (hoppet på en ny S-curve) når bygging av offshore supply båter stoppet opp ref figur 5.6 i 2014. Flere av respondentene påpeker at etter Ampere ble Siemens en referanse innen helelektriske anlegg og flere leverandører ville jobbe med Siemens, særlig batterileverandører sto i kø for å tilby sine produkter. Batteri er selvfølgelig vesentlig for en batteriferge og ser man på verdiskapning så kan batteriet alene stå for ca. 40 % av innkjøpsvolumet. Så stort innkjøpsvolum gjør selvfølgelig at fokuset rundt disse leverandørene ble veldig stort og ledelsen hadde stor innflytelse på innkjøpsarbeidet.

## 6.2. Annen funksjon Siemens

Tabell 4 viser spredning i svar fra andre funksjoner enn innkjøp. Med tanke på funksjon til respondentene så mener jeg dette er en naturlig spredning. Også verdt å merke seg at alle svarer at de vet hva forretningsstrategien til Siemens er.

Innkjøp er del av et team som kjemper for å vinne kontrakter, Siemens vil aldri være billigst så vi jobber sammen med å skape unike løsninger til en fornuftig pris. Her er innkjøp en nøkkelfunksjon ut mot leverandører (Annen funksjon nr.1)

Igen ser vi at de som jobber med prosjekter i det vanlige antyder at Siemens bruker differensieringsstrategi for å tilby noe unikt til markedet men at det også jobbes med kostnadseierskap (Porter M. E., 1980). Likhet med innkjøperne nevnes digitalisering ofte under intervjuene, også i forbindelse med både forretnings- og innkjøpsstrategi. Ingen tvil om at Siemens har satt fokus på dette og de ansatte har fått med seg budskapet. Ellers var det spredning i svarene rundt innkjøpsstrategi, tydelig at de ulike funksjonene hadde ulik oppfatning av hvilke strategier som var gjeldene for innkjøp. Dette kan forklares ved at man legger merke til det man jobber med til vanlig.

### 6.3. Leverandørrelasjon

Under intervjurundene ønsket jeg å få fram synspunkter rundt leverandørrelasjoner og finne ut hvordan innkjøpere og andre funksjoner så på nettopp dette med relasjoner. Jeg ville også prøve å finne ut hvilke interesseinnehavere (stakeholders) som satte premisser for relasjonene. Før intervjurundene hadde jeg lest meg opp på Ford (1980) som påpeker at kjøper-selger-relasjoner ofte er preget av episoder. Jeg hadde også de Wit & Meyers (2014) 8 hovedgrupper av relasjonelle aktører samt Porters 5 krefter (2008) i bakhode når jeg gjennomførte intervjuene. Alle respondentene påpekte at det er viktig med god relasjon til leverandørene for å kunne takle nettopp positive og negative episoder. Eksempler på negative episoder kan være bøter, klame, avslag på prosjekter og tapte prosjekter. Av positive episoder nevnes samarbeide om produktutvikling, felles mål om å vinne prosjekter.

Uten god relasjon til en leverandør vil du ikke få tilbudt de beste løsningene som igjen kan føre til at Siemens taper prosjekter. (Innkjøper nr.4)

I intervjuguiden hadde jeg også lagt inn spørsmål om hvordan Siemens guidelines påvirket relasjoner mot leverandører. Svaret som gikk igjen var at guidelinesene som regel var positiv, ofte følte innkjøperne at ved å følge guidelines fører til en mer profesjonell tilnærming til leverandørene. Det ble også nevnt at guidelinesene fører til at leverandører skal følges opp gjennom året som igjen fører til at man har en kontinuerlig dialog med leverandørene. Trekker man paralleller mot de Wit & Meyer (2014) kan guidelinesene til Siemens sammenlignes med den første av faktorene som påvirker en relasjon, *legitimitet* eller *regler* for hvordan relasjonene forholder seg til hverandre. Respondentene som hadde andre funksjoner enn innkjøp var litt skeptisk særlig til området å bruke flere leverandører på utviklingsprosjekt.

Det er ikke heldig at flere leverandører skal involveres i prosjekter der vi skal levere noe nytt til markedet, det er ofte et kappløp med våre konkurrenter og da vil vi ha færrest mulig aktører inn i våre systemer. (Annen funksjon nr.3)

Flere studier og teorier peker på nettopp dette med lekkasje av informasjon i en leverandør-kunde forhold (De Wit & Meyer, 2014).

Ellers nevner innkjøperne at det er mer fortvilende når guidelines brytes av andre funksjoner som kontakter leverandører og avtaler ting som egentlig burde gått gjennom innkjøp.

Av interessenter som har interesse av og påvirkning til relasjon med leverandør nevnes salg, prosjekt, utviklingsavdeling, teknisk avdeling og selvfølgelig innkjøp. Flere påpeker at størrelsen på innkjøpet, kompleksiteten av produktet og hvor strategisk viktig leveransen er påvirker hvordan interessenter forholder seg til leverandørene. Dette er også i tråd med van Weele's (2012) fire grunnleggende innkjøpsstrategier og hvordan man kan differensiere strategi etter varer og markeder.

Jeg var også nysgjerrig på om det fantes gode eksempler på at relasjonen mellom Siemens og leverandører er blitt påvirket av episoder. En av respondentene fortalte om hvordan en konkurrent kjøpte opp en leverandør som gjorde at all kjøp mot leverandøren stoppet opp, samtidig ble dialogen med en ny leverandør startet. Vi kan si at episoden både var slutten på en relasjon og starten på en annen, dette er helt i tråd med Ford (1980) og de fem fasene for kjøp-salg relasjoner.

#### **6.4. Make or buy**

Som van Weele påpeker gjør ofte bedrifter vurderinger om in- og outsourcing er lønnsomt, ofte kalt "lage-kjøpe" (make or buy). Som nevnt tidligere er Siemens Norge en av de 30 ledende landene innen konsernet og har myndighet til nettopp å utføre slike studier. Tradisjonelt har slike studier vært basert på at produksjonen i Norge har vurdert at de kan produsere et bedre produkt enn det som kjøpes mot en akseptabel pris som markedet kjøper. I caset om Siemens presenterte jeg batteriproduksjon som i 2016 ble bestemt at skulle insources, hovedargumentet var at man ville ha mest mulig verdiskapning ved elektriske anlegg innen hus. Vi kan si at Siemens valgte en ressurs basert strategi hvor de ser innenfra og ut i følge De Wit & Meyer (2014). En annen grunn var at de batterileverandørene som fantes i markedet virket å være lite solide og man fryktet at innovasjon ikke ville være prioritert i framtiden. Van Weele (2012) nevner input og innovasjon fra tredjepart som en fordel i en outsourcingprosess, men her ser vi altså at Siemens vurderte at leverandørene ikke hadde kapital og evne til å drive fram innovasjon. Siden beslutningen om å incouce batteriproduksjonen var ferskt når jeg startet med oppgaven, ville jeg prøve å finne ut mer om respondentene var informert om diskusjonen rundt dette og om de hadde vært involvert i selve studiet. Jeg ville også prøve å finne ut om respondentene følte de hadde noe påvirkning på resultatet samt om utvikling av leverandørene var tema.

Det som kom fram under intervjurundene var at innkjøp var informert om diskusjonen men hadde ikke noe påvirkning av resultatet. Innkjøp ble mer involvert etter at avgjørelsen var tatt om å starte egen produksjon, typiske oppgaver var innhenting av priser hos underleverandører og påfølgende NDA med samarbeidspartner. På oppfølgingsspørsmål om hovedgrunn til insourcing fikk jeg følgende svar fra en av respondentene:



Vi sto ved et veiskille, enten måtte vi ta grep ovenfor batterileverandørene ved enten å investere i selskapene / kjøpe opp et av selskapene eller utvikle egne batterier. Vi følte ikke at leverandørene var i stand til å drive fram innovasjonen som trengtes selv (Annen funksjon nr. 1)

Dette stemmer jo også bra med van Weele (2012) som påpeker at beslutninger om in- og outsourcing ofte blir tatt på ledelsesnivå og vil ikke være en typisk innkjøpsoppgave. Ser man på modellen til Arnold (2000) om kjernekompetanse så kan vi vel si at vurderingen til Siemens var at de ville bygge opp kjernekompetanse rundt batterier fordi det var strategisk viktig.

Det kom også fram gjennom intervjuene at en av hovedgrunnene til at det ikke ble besluttet å utvikle leverandørene var at Siemens ikke følte at leverandører var villig til å gi opp samarbeidet de hadde med andre konkurrenter og kunder. Det var nok et kjent faktum at de to leverandørene av batterier til det marine markedet spilte på at de ikke hadde noen reelle konkurrenter enn hverandre. En annen viktig faktor var Siemens hadde en følelse av at Siemens utviklet systemet til batterileverandørene ved å kjøre tester internt som batterileverandørene dro nytte av, flere påpekte at kommunikasjon mellom batteri og Siemens systemet ble 1:1 kopiert til konkurrenten. Som nevnt er nettopp lekkasje er en av ulempene van Weele (2012) påpeker ved outsourcingstrategier. Setter vi casen med Siemens og batterileverandører inn i figur 3.3 fra De Wit & Meyer, ser vi at Siemens og batterileverandørene hadde en gjensidig avhengighet av hverandre hvor maktbalansen var utjevnet. Flere teorier peker her på at man bør samarbeide og gå i allianse for å vinne markeder, mens van Weele påpeker også at maktbalansen bør være på kjøpers side. Porter nevner det faktum at leverandører ikke har konkurrenter fører til en sterk kraft. Det virker som om Siemens likte dårlig at maktbalansen var nøytralisert og dette var nok med på positiv side når kjøpe-lage studiet ble satt i gang.

## 6.5. Strategiske trekanten

Teorien påpeker at det finnes flere faktorer utenfor sin egen bedrift man må ta hensyn til når man skal utforme en strategi. Porter nevner fem krefter som påvirker bedriftene mens van Weele tegner opp en strategisk trekant bestående av kunder, konkurrenter og leverandører (figur 3.11). Med utgangspunktet i den strategiske trekanten til van Weele (2012), ville jeg finne ut om de som jobbet med nettopp kunder, konkurrenter og leverandører måtte ta hensyn til dette i det daglige. Det som skilte seg ut var at de som jobbet med innkjøp stort sett konsentrerte seg om høyresiden av figur 3.11 og kommenterte hvordan faktorer påvirket leverandørsiden. De som jobbet med prosjekter fokuserte på kunde og leverandør forhold mens salg gjerne hele den strategiske trekanten.

Jeg har ikke sett den strategiske trekanten tegnet før, men for oss som jobber med salg er det naturlig og hele tiden tenke på disse interesseinnehaverne når vi tar strategiske avgjørelser. (Annen funksjon nr. 1)

Flere av respondentene trekker fram batterileverandører når de snakker om den strategiske trekanten, dette er egentlig naturlig når man tenker på hvordan markedet har endret seg ref kapittel 5 og det faktum at ny teknologi er tatt til markedet gjennom Siemens og et fåtall leverandører. Det kom fram under intervjuene at Siemens forsøkte å få til et eksklusivt samarbeide med en av batterileverandørene tidlig i 2013 uten å lykkes. Det påpekes at det var flere grunner til at dette ikke lyktes og begge partnere må ta sin del av skylden, men ser man det fra leverandøren sitt ståsted så er det kanskje naturlig at et eksklusivt samarbeide ikke var ønskelig. Flere av respondentene påpeker at batterileverandøren forhandlet direkte med alle i den strategiske trekanten. Ser vi tilbake til caset hvor jeg beskriver batterileverandører ser vi at i 2013 var det en leverandør som alene satt på unik teknologi om marinebatterier. I etterkant kan man forsvare batterileverandøren som forhandlet med alle i nettverket, som ny leverandør med unik teknologi vil du bringe dette til markedet gjennom flest mulig kanaler.

En annen ting som kommer fram under intervjuene er såkalte leverandørlistene, dette er definerte lister med leverandører som kunden vil ha med inn i prosjektene sine. Som flere nevner vil dette selvfølgelig påvirke samarbeide og informasjon i den strategiske trekanten. Med informasjon påpekes at flere føler det er nødvendig med hemmelighet i prosjektene, innkjøperne påpeker at det ofte kun sendes ut interne referanser i forespørslene slik at leverandør ikke skal plukke opp hvilke prosjekt det er og således forhandle direkte med sluttkunden for å sikre seg en plass på leverandørlisten.

Vi jobbet i 2014 med et stort prosjekt til olje & gass. Sluttkunden hadde en meget spesiell *makers list* hvor følgende var definert i en av pakkene; "Siemens kan velge hvilken som helst leverandør så lenge leverandøren er fra Trondheim". (Innkjøper nr. 2)

Videre understreket respondenten at det fantes kun en leverandør i Trondheim som kunne levere iht. spesifikasjon for dette prosjektet. Dette førte selvfølgelig til at forhandlinger med den ene leverandøren var vanskelig og relasjonen mellom Siemens og leverandøren fikk seg kraftig knekk. Bruker man Ford (1980) sin modell om relasjoner og episoder kan man si at dette prosjektet kan sees på som en episode der relasjonen ble satt kraftig på prøve. Respondenten mener uten at det kan bevises at leverandør hadde dialog med sluttkunden både før og igjennom prosjektet. Dette er også en av grunnene til at hemmelighet er blitt mer vanlig i prosjektene. En av innkjøperne påpeker at NDA er dagligdags nå mens går du 10 år tilbake var ikke dette vanlig. På oppfølgingsspørsmål om hvorfor man tror det er blitt slik, svarer de fleste at ting er mye mer synlig nå samt at fokus rundt leverandører og leverandørnettverk er stadig voksende.

Leverandørnettverk, samarbeide og eierskap er også faktorer som kommer frem under intervjuene. Ser man igjen på batterier så påpeker flere at store aktører som feks Statoil har investert i nettopp batterileverandører, det er vel ikke utenkelig at Statoil tenker på dette når leverandørlistene skal settes opp. Ser man på leverandørnettverk så nevnes det at Fjord1 er inne

på eiersiden i norske verft som igjen er inne på eiersiden hos utstysleverandører som er konkurrenter til Siemens. Alt dette setter selvfølgelig en føring for strategien i nettopp trekanten til van Weele (2012).

En siste ting som blir nevnt i forbindelse med den strategiske trekanten er sluttkundens krav til teknologi. Statoil har utslippskrav til skip som opererer for de på norsk sokkel som igjen setter føringer for resten av kjeden for valg av leverandører.

## 6.6. Visjon 2020

Etter at respondentene hadde fortalt litt om Siemens strategi, snakket litt om relasjoner og sett på den strategiske trekanten ville jeg grave litt dypere i visjon 2020. Figur 5.2 ble presentert og jeg ønsket å finne ut av hvordan dette påvirket det daglige arbeidet.

Også her ser vi en tydelig skille mellom hvordan tolkning av visjon 2020 påvirker arbeids- hverdagen, salg viser til hvordan strategien skal hjelpe med å selge flere prosjekt mens innkjøp og de som jobber i prosjekt viser til hvordan visjon 2020 skal forandre og forbedre hverdagen.

Det at hele Siemens har fokus på digitalisering gjør at vi som jobber med SCM får en god del gratis fra HQ, mye av hverdagen skal bli mer digitalisert og dermed også automatisert, noe som vil føre til at vi på innkjøp vil kunne få mer tid til nettopp strategisk arbeide.  
(Innkjøper nr. 3)

En annen ting som påpekes er at siden digitalisering er et "moteord" for tiden, brukes det mye tid i lag med kunder og leverandører for å oppklare hva som ligger i ordet og hva Siemens kan tilby til markedet. Leverandører blir også utfordret på hvor "digital" produktene er nå og i framtiden. Dette vil også føre til at utvikling og samarbeide med leverandører er avgjørende for at Siemens skal kunne være ledende på digitalisering.

Vi ser ofte at en digitalisering vil øke prisen på selve produktet men vil kunne spare i det lange løp. Flere av våre kunder må "læres opp" til at dette er en ny måte å tenke på hvor *total cost of ownership* er viktigere enn prislappen på produktet.

Elektrifisering har som nevnt ført til at Siemens har valgt å starte egen batteriproduksjon, men det har også ført til at annet utstyr kreves. Dette fører også med seg andre leverandører enn de man er vant med. Flere påpeker ladestasjoner for ferger, dette er dyrt utstyr og det finnes få leverandører. I likhet med batterier vil det være lage- eller kjøpe vurderinger samt utvikling av nye relasjoner mot nye leverandører. Alt dette påvirker hverdagen til alle de involverte. Automatisering var det ikke så mye fokus på under intervjuene, det som kom fram var mest hvordan digitalisering ville automatisere prosesser både internt og løsninger ute hos kundene.

## 6.7. Bold move 2020 – Siemens SCM strategi

Siden veldig få traff 100 % på Siemens SCM strategi ville jeg vise i korthet va det gikk ut på og prøve å få fram noen tanker om hvordan dette påvirket det strategiske arbeidet mot leverandører. De fleste innkjøperne kjente igjen de syv strategiene og forklarte hvordan dette påvirker deres daglige arbeid med leverandører. Naturlig nok var ikke dette så kjent blant de andre respondentene. Det er også forskjellig hva som menes med digitalisering innen forretningsstrategi som det innen SCM strategi, når man snakker om digitalisering innen SCM er det snakk om bruk av digitale plattformer mot leverandører for å automatisere workflow mellom Siemens og leverandører samt digitale plattformer mot leverandørevaluering og bid aktiviteter. En av respondentene påpeker at Siemens slipper stadig nye digitale verktøy som innkjøperne må sette seg inn i, til slutt vil det spare tid men tar litt tid å komme seg opp på et akseptabelt brukernivå.

GVS er noe innkjøp er klar over og benytter seg av, spesielt i produkter som krever mye montasjetimer blir det søkt etter leverandører i lavkostland. Spesielt blir et eksempel der en ny leverandør for marine elektrotavler skulle utvikles, i søk av ny leverandør ble en koststudie fra IKEA brukt som grunnlag for å velge hvor man skulle søke ny leverandør. IKEA har i 2016 gjort et studie for lønnsutvikling i Europa hvor Litauen kom godt ut, (se vedlegg nr.5 for studiet.) Det ble søkt aktivt i Litauen og de baltiske landene hvor man til slutt valgte å utvikle en ny leverandør av marine elektrotavler. Leverandøren leverer blant annet en god del utstyr til elektriske ferger.

På elektriske ferger er konkurransen så hard at Siemens er nødt til å se til lavkostland for utstyr som har stor andel av montasjetimer, dette for å kunne holde totalkostnaden i våre prosjekter konkurransedyktige. (Innkjøper nr.2)

Supplier innovation og cost & value engineering blir også nevnt som aktiviteter som er kjent for innkjøpsavdelingene hos Siemens. Det er gjort flere øvelser med leverandører hvor kostnadsnedbrytning har ført til kostnadsreduksjoner av sluttproduktet. Det nevnes også at det er kjørt interne standardiserings- og moduliseringsprogrammer nettopp med tanke på å gjøre leveransene mindre komplekse og dermed kan prosjektene gjennomføres til en lavere kostnad. Kost/nytte programmet presentert i caset med en Polsk leverandør blir trukket fram av flere respondenter. Det blir også nevnt at slike aktiviteter med leverandører ofte blir satt pris på av begge partner og er med på å bygge relasjonen videre.

Pooling eller bundling som er mer kjent blir utført både internt og eksternt. De fleste respondentene mener selv de har mest nytte av intern bundling hvor leverandører kan sikre seg kontrakter på flere prosjekter hvis Siemens vinner disse. Men dette kan være en krevende gren.

Det å love bort flere prosjekter til en og samme leverandør kan være komplisert, vi (Siemens) kan ikke garantere at vi vinner selv om det er kopiprojekter, samt at slike kopier

har en tendens å skli ut i tid. Det blir vanskelig for en leverandør og binne seg på en pris når terminer sklir over kalenderår. (Innkjøper nr.5)

Når det gjelder forhandlingsteknikker blir det nevnt av flere at det sjeldent kan læres på kurs, flere har deltatt på forhandlingskurs uten og fått det store utbytte av det. Men det som nevnes som nyttig er at det er blitt mer vanlig med erfaringsutvekslinger på tvers av innkjøpsavdelingene, også innen forhandlinger som enten pågår eller er avsluttet.

Interessant er det at flere av respondentene fort kommer inn på guidelines (3-leverandører etc) når de snakker om innkjøpsstrategi, dette styrker min antagelse om at guidelines setter premisser for strategien.

Strategien vår er å kunne ha minimum 3 leverandører for PO'er over 100' NOK. Kun på den måten at vi kan sikre rett kost i prosjektene. (Innkjøper nr.6)

Skal oppsummere svarene som omhandler SCM strategien og knytte disse opp mot teori presentert tidligere ser vi mye tyder på at SCM strategien er rettet mot Porters kostnadslederskap. Hvordan henger dette sammen med forretningsstrategien?

## 6.8. Annet

Jeg valgte også å ha et åpent avsnitt i intervjuguiden hvor respondentene fritt kunne tilføye ting om enten forretnings- eller innkjøpsstrategi. Det flere la til var hvordan geografi påvirket særlig innkjøpsstrategien. Det ble tatt fram et eks hvor kunden var i Asia og hadde kontraktsfestet at mest mulig verdiskapning skulle være i Asia, dette førte til at all produksjon som kunne gjennomføres i Asia ble gjort i Asia. Innkjøpsstrategien ble i dette prosjektet å sikre seg lavest mulig risiko gjennom kontraktsarbeider mot leverandører.

Jeg vil avslutte avsnittet med et sitat som både jeg og Richard Rumelt er enig i;

Det nytter ikke hvor god strategi bedriften din har hvis du ikke greier å se det store bildet og kun tenker på ditt prosjekt. (Annen funksjon nr.8)

## 6.9. Ekstern leverandører

Som nevnt under metode kapitlet så valgte jeg å intervju 2 eksterne leverandører. Jeg gikk noen runder med meg selv og diskuterte med veileder hvordan jeg skulle gjennomføre intervjuene med disse valgte leverandørene. Spesielt brukte jeg mye tid på å utforme en intervjuguide for eksterne leverandører, som det kan leses i avsnitt 4.3 så er intervjuguiden mye enklere enn til interne funksjoner. Jeg ville prøve å få en mer åpen dialog med leverandørene men med fokus på forretnings- og innkjøpsstrategi samt hvilken relasjon leverandørene har til Siemens. Jeg var også nysgjerrig på om leverandørene oppfattet Siemens som annerledes enn andre kunder.

Under metodekapitlet har jeg også nevnt kritikk av metoden og nettopp det å intervju eksterne leverandører, men personlig så tror jeg resultatet ble greit og som jeg vil vise i de neste avsnittene så var svarene fra de to leverandørene nokså samkjørte. Dette sier meg at de opplever Siemens på samme måte.

Respondentene treffer bra på forretningsstrategi, begge peker på både elektrifisering og digitalisering og ikke minst automatisering gjennom nettopp digitalisering. Det trekkes fram at Siemens er en av verdens største leverandører av elektriske komponenter til både landbasert og offshore industri. En av leverandørene påpeker også at Siemens har vært flink til å markedsføre seg gjennom media med tanke på elektriske ferger.

Siemens har gjort en god jobb mot både media og politikere i sin satsing på elektriske ferger. (Leverandør nr.2)

Kort oppsummert kan man si at respondentene på dagen svarte godt når det gjelder den overordnede forretningsstrategien, om dette skyldes at de fikk utlevert intervjuguiden på forhånd kan man bare spekulere i men det er åpenbart en svakhet i undersøkelsen nettopp dette.

Når det gjelder innkjøpsstrategi så er det nok vanskeligere å treffe 100 %, men det var heller ikke meningen. Jeg ville finne ut om leverandørene opplevde at Siemens har en eller flere klare innkjøpsstrategier. Begge respondentene svarer at de merker at Siemens er store og har flere avdelinger, dermed blir det flere folk å forholde seg til. Det som går igjen er at Siemens ofte kjører flere anbudsrunder i sine prosjekter, både før og etter at kontrakter er vunnet.

Vi opplever at Siemens har klare retningslinjer for utvelgelse av leverandører, det kjøres ofte harde forhandlingsrunder før vi eventuelt vinner kontrakter med Siemens. (Leverandør nr.2)

Ser vi på strategien i dette tyder det igjen på at Siemens har fokus på kostnader og dermed kostnadslederskap i følge Porter (1980). Men det kommer også fram fra intervjuene at Siemens har kjørt prosjekter der leverandør har vært "ene-leverandør" og vært med mot kunde for å fronte løsninger. De With & Meier (2014) kaller dette for et *innleiret* samarbeide, hvor Siemens og leverandør sammen vinner eller taper prosjektet.

Ellers svarer leverandørene at Siemens er veldig opptatt av kontrakter, kanskje mer enn andre kunder og at de opplever at Siemens har en mer profesjonelt innkjøpsapparat nå enn for 10 år siden. Men den ene leverandøren påpeker at dette går igjen med andre kunder også. Tabell 3.2 påpeker hvordan relasjoner forholder seg til hverandre gjennom kontrakter, De With & Meier (2014) påpeker også hvordan likeverdige avhengige i en relasjon ofte løser dette gjennom å inngå kontrakter.

Det som går igjen er absolutt en strategi om å få ned kostnader ved å presse leverandør på pris. Det nevnes noen prosjekter hvor leverandør og Siemens sammen har frontet løsninger samt noen initiativer fra Siemens for å utvikle produkter. Ser man dette i lys av caset og SCM 2020 strategien finner vi igjen forhandlinger, litt supplier innovation og kanskje noe cost & value engineering. Ingen av leverandørene nevner strategi nr. 1 som er digitalisering.

Ellers sitter jeg igjen med en følelse av at leverandørene ikke helt greier å skille mellom hva som er innkjøpsstrategi og hva som er guidelines fra Siemens, dette er kanskje naturlig siden guidelines sier hvordan Siemens skal opptre opp mot sine leverandører og da vil en guidelines oppfattes som en strategi.

Når leverandørene snakker om forhold til Siemens nevner begge at Siemens er en kunde med mye makt, noe som Siemens vet å spille på. Som vist i den strategiske trekanten og som van Weele (2012) påpeker bør maktbalansen være i favør av kjøper for å kunne utvikle gode innkjøps- og forsyningsstrategier. Respondentene påpeker at få andre kunder er så bevist på maktforholdet mellom kjøper og selger slik Siemens er.

Siemens er meget klar over at de er store og dette kan være litt utfordrende for oss som kun opererer i Norge. (Leverandør nr.1)

Går vi tilbake og ser på figur 3.3 som viser De Vit & Meyer (2014) beskrivelse av maktbalansen i relasjonen er det vel ikke tvil om at leverandørene i undersøkelsen har en klar oppfatning av at Siemens utøver en ubalansert avhengighet med nettopp disse leverandørene.

Ellers påpekes det at forholdet til Siemens stort sett er profesjonelt men kan variere fra person til person og avdeling til avdeling. På oppfølgingsspørsmål om episoder som påvirker forholdet blir eksempler på både gode og dårlige episoder tatt fram. En av episodene som blir dratt fram påpeker at det kan være forstyrrende når innkjøp ikke er involvert fra starten av et prosjekt, når innkjøp blir involvert på et sent i prosjektene fører ofte dette til "støy" og man blir nødt til å rykke tilbake noen hakk før man blir enig.

## **6.10. Sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi**

Til slutt vil jeg oppsummere analysen ved å trekke frem de funnene jeg fant gjennom intervjurundene om sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi. Men først må vi ta et tilbakeblikk på caset – Siemens AS. På konsernivå har Siemens AG tre hovedfokuser frem mot 2020, (Vision 2020) digitalisering, automatisering og elektrifisering. Går vi videre ned til vertikalen PD SLN Offshore ser vi at alle disse tre går igjen i den vertikale strategien (figur 5.5). Det er til og med spesifisert at man skal være nr.1 på ESS (energilagring via batterier) og nr.1 på digitalisering innen offshore og marine markedet. Vi ser at strategien på konsernivå er tatt ned 1:1 på forretningsnivået offshore og marine. SCM strategien (Bold move 2020) påpeker at bruk av digitalisering skal automatisere mye av prosessene samt flere punkter rundt kostbesparelser. I

hovedsak går den overordnede SCM strategien ut på å effektivisere prosesser, samarbeide med leverandører når det gjelder kostnader og styrke kompetansen til de som arbeider med SCM. Intervjurundene viser at selv om ikke alle de som jobber med innkjøp hadde full kontroll over hva som ligger i bold move programet, så jobber de i det daglige med nettopp effektivisering av prosesser, samarbeid med leverandører på kost og styrking av kompetansen til de som jobber med innkjøp.

CFO Ricard Jaros snakker om hvordan Siemens ikke vil konkurrere bare på pris med konkurrentene men vil strebe etter å tilby innovative og unike løsninger til markedet. I følge Porters 3 grunnleggende strategier for varig konkurransefortrinn vil dette være en differensierings-strategi. CPO Dr. Klaus Staubitzer snakker om hvordan SCM gjennom digital forandring av hele verdikjeden, leverandør innovasjoner og forhandlingsekspertise skal gjøre en forskjell på bunnlinjen til Siemens. Her ser vi at innovasjon går igjen, men det SCM mener med leverandør innovasjoner er ofte forbundet med innovative løsninger som enten reduserer kostnader på sluttproduktet eller effektiviserer Interface mellom Siemens og leverandør. Bruker vi igjen Porters 3 grunnleggende strategier ser vi at SCM har en kostnadsfokus. Vi har altså en strategi på forretningsnivå og en annen for SCM og innkjøp.

Målet med intervjurundene var å finne ut om den overordnede forretningsstrategien påvirket det daglige arbeidet og således også hadde en innvirkning på innkjøpsstrategien og det daglige arbeidet til innkjøperne hos Siemens. Jeg har prøvd å oppsummere funn under intervjurundene i tabell form, se tabell 6.1. Av tabell ser vi at det er en klar sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi, nå har jeg nok vært litt snill på både *Cor/Non-Core* og *Pooling* men betydningen er ikke noen lunne det samme. Men uansett så ser vi at de interne respondentene svarer at det er en sammenheng, men hvordan opplever de eksterne leverandørene dette?

Leverandørene i undersøkelsen har en klar forståelse av forretningsstrategien og har fått med seg at Siemens har fokus på digitalisering og elektrifisering, at de ikke nevner automatisering har nok med at nettopp disse leverandørene ikke leverer til de store automasjonsanleggene til Siemens men mest til kraftelektronikk markedet. Når det gjelder innkjøpsstrategien så nevner ingen av leverandørene at de ser noen sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi. De svare ganske samlet at de opplever kostnadsfokuset og det å spille leverandører opp mot hverandre i anbudsrunder som mest fremtredende. De opplever altså en *kostnadslederskap* større enn *differensieringsstrategi*. (Porter M. E.) Jeg mener det er to hovedfaktorer som spiller inn, det ene er at SCM strategien til Siemens er basert på kostnadslederskap og det andre er hvor strategisk viktige leverandørene i undersøkelsen er for Siemens.

Vi differensierer selvfølgelig på hvor strategisk viktige leverandørene er mot hvor stor del av samarbeide vi skal ha med leverandøren, er leveransen skruer og mutrer så vil vi ikke bruke mye energi på å utvikle leverandøren. (Innkjøper nr.2)



Forretningsstrategi	Innkjøpsaktiviteter (PD SLN)	Innkjøpsstrategi (Bold move 2020)
<b>Digitalisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale plattformer <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Leverandørregistrering</li> <li>○ Leverandørrevaluering</li> <li>○ E-RfQ, E-auction</li> </ul> </li> <li>• Jobbe med leverandører for å finne muligheter for digitalisering av produktene</li> <li>• Digitalisering kan øke kostnaden på produktet ved kjøp men minske total kostnaden gjennom levetiden av produktet, jobbe tett med leverandør for å få fram disse argumentene</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digitalisering</li> <li>2. Forhandlingsekspertise</li> <li>3. Supplier innovation</li> <li>4. Kostreduksjonsprogrammer</li> </ol>
<b>Automatisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale plattformer gjør at prosessene automatiseres</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Digitalisering</li> </ol>
<b>Elektrifisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stor fokus på elektriske ferge for PD SLN <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lage-kjøpe studie av batterier</li> </ul> </li> <li>• Stor fokus på totale kostnader da konkurransen er meget stor <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kjøp fra lavkostnadsland der montasje timer er høy</li> <li>○ Langsiktige kontrakter (opsjonskontrakter) med leverandører for å sikre lav kostnad</li> </ul> </li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Cor /Non-Core</li> <li>6. GVS – kjøp fra lavkostland</li> <li>7. Pooling, samle prosjekter i en og samme kontrakt</li> </ol>

**Tabell 6.1 Sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi (legg inn symbol?)**

Ser vi på van Weele (2012) sin fire grunnleggende leverandørstrategier (tabell 3.5) havner nok begge leverandørene under anbudskonkurranser hvor pris og produkt er viktigere enn leverandøren. Da er det vel naturlig at de stort sett opplever en kostnadslederskap fremfor stor grad av samarbeide. De er også begge Norske leverandører altså ikke fra lavkostland hvor mye av fokuset har vært de siste årene pga fokus på pris i offshoremarkedet.

Så tilbake til spørsmålet om hvordan det fungerer med to forskjellige teoretiske strategier for forretnings- og innkjøpsstrategi. For å svare på det må vi litt tilbake til grunntanken til Siemens; "Siemens skal til enhver tid være markedsleder på de produktene Siemens leverer." (Joe Kaeser, President og CEO Siemens AG) For å være markedsleder i et globalt marked hvor du konkurrerer med mange andre leverandører må du *differensiere* deg fra de andre og tilby noe unikt. Men du

kan ikke differensiere deg selv ut av konkurransen heller, kundene er ikke villige til å betale hva som helst for et produkt hvis konkurrentene kan tilby noen lunne samme funksjonen til en bedre pris. Her kommer *kostnadslederskap* inn, innkjøp og SCM er de som har direkte påvirkning til kostnader og skal Siemens være konkurransedyktig på pris er det naturlig at SCM strategien er kostnads basert. Så spørsmålet er ikke om det fungerer å ha to forskjellige teoretiske strategier, men for Siemens og også andre internasjonale selskap er spørsmålet hvordan det har fungert uten.

Jeg har i dette kapitlet gjort analyser rundt intervjuene og funnet ut at det er en klar sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi til Siemens PD SLN Offshore Norge. Dette i tråd med van Weele (2012) som påpeker at en hver konkurranseutsatt bedrift hvor innkjøpsvolum er betydelig i forhold til total omsetning ikke kan komme utenom å ha klare sammenheng mellom strategiene. Det var interessant at leverandørene ikke følte at det var en klar sammenheng, men dette har nok litt med type leverandører som ble utvalgt. Resultatene viser også at forretningsstrategien har en klart større påvirkning på innkjøpsstrategien enn motsatt. Sett i lys av Porter (1980) som utreder om de fem kreftene som påvirker forretningsstrategien er leverandører bare 1 av disse 5, så det er kanskje naturlig at forretningsstrategien "trumfer" innkjøpsstrategien. I neste kapitlet vil jeg i lys av teori, case og analysen prøve meg på noen anbefalinger og konklusjoner.

## 7.0. Avslutning

Valgt problemstilling for oppgaven var som følger;

### **Hvordan påvirkes innkjøpsstrategien av den overordnede forretningsstrategien?**

For å kunne svare på hovedproblemstillingen har jeg gått igjennom relevant teori rundt forretnings- og innkjøpsstrategi samt hvordan disse påvirker hverandre. Dette gjenspeiler også arbeidstittelen på oppgaven, *Sammenheng mellom forretningsstrategi og innkjøpsstrategi*. I caset Siemens AS, ble den overordnede konsernstrategien presentert samt hvordan vertikalen PD SLN Offshore har brukt den overordnede strategien til å utvikle egen forretningsstrategi. Dette ble også gjort med den overordnede SCM strategien og PD SLN sin innkjøpsstrategi.

### 7.1. Oppsummering og konklusjoner

Fra teorien ser vi tydelige modeller som peker på at innkjøpsstrategi bør være inkludert i forretningsstrategien, både Porter (2008) og De Wit & Meyer (2014) påpeker at leverandører har en påvirkning på forretningsstrategien. Porer (2008) viser til at leverandører er en av fem krefter som former en strategi mens De Wit & Meyer (2014) nevner leverandører som en av åtte relasjonelle aktører et gitt firma må forholde seg til. Altså finner vi mye teori som peker på at en hver bedrift vil ha elementer av sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi. Van Weele (2012) peker på flere ting som gjør at innkjøpsstrategien blir påvirket av den overordnede forretningsstrategien; den strategiske trekanten, outsourcing / insourcing strategier og maktforhold mellom kjøper og selger. Monczka et al (2005) viser til en åttestegs modell for å skape et innleiret (De Wit & Meyer, 2014) forhold til en leverandør og således integrere leverandøren i sin forretningsstrategi. Som nevnt så finner vi i teorien flere modeller peker på at det er en klar sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi, og jeg synes van Weele (2012) oppsummerer hvordan innkjøpsstrategien blir påvirket av den overordnede forretningsstrategien i et av sine sju spørsmål om hvordan utvikle en egen innkjøps- og leverandørstrategi;

Har innkjøpsstrategien i dag støtte i vår forretningsstrategi og oppfyller den vår langsiktige behov? (van Weele, 2012, s. 184)

Jeg ville bruke caset om Siemens AS for å prøve å finne ut om det var klare sammenhenger mellom forretnings- og innkjøpsstrategi samt hvordan den overordnede forretningsstrategien påvirket det daglige arbeidet med innkjøp og således hvordan de påvirket hverandre. I analysedelen viste jeg via Porter (1980) hvordan forretningsstrategien til Siemens og særlig vertikalen PD SLN heller mot å være en *differensieringsstrategi* der Siemens bevisst ikke vil havne i en situasjon hvor de kun konkurrerer på pris. Det er viktig for Siemens at bedriften oppfattes som innovativ for deres kunder. Når det gjelder innkjøpsstrategien velger jeg å konkludere med at den er basert på *kostnadslederskap* hvor søken etter lavest mulig kostnad fra leverandørene er prioritert nr.1. Dette blir også støttet av både interne og eksterne respondentene. Også den overordnede strategien om *supplier innovasjon* handler om å redusere kostnadene på

eksisterende produkter og ikke mye om utvikling av nye løsninger sammen med leverandører, dette fremstilt i caset om Siemens.

Så skal man oppsummere oppgaven med utgangspunkt i caset Siemens AS og vise til hvordan innkjøpsstrategien blir påvirket av forretningsstrategien, mener jeg dette kan vises med tabell 7.1. (og 6.1) Tabellen viser hvordan den overordnede forretningsstrategien setter premisser om hvordan vertikalen og innkjøpsavdelingen til PD SLN jobber og hvordan dette arbeidet er forankret i den overordnede SCM strategien. Som nevnt har jeg vært litt snill i tolkningen av enkelte punkt, men vi kan konkludere med at det er en rød tråd mellom forretnings- og innkjøpsstrategien.

Forretningsstrategi	Innkjøpsaktiviteter (PD SLN)	Innkjøpsstrategi (Bold move 2020)
<b>Digitalisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale plattformer               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Leverandørregistrering</li> <li>○ Leverandørevaluering</li> <li>○ E-RfQ, E-auction</li> </ul> </li> <li>• Jobbe med leverandører for å finne muligheter for digitalisering av produktene</li> <li>• Digitalisering kan øke kostnaden på produktet ved kjøp men minske total kostnaden gjennom levetiden av produktet, jobbe tett med leverandør for å få fram disse argumentene</li> </ul>	8. Digitalisering  9. Forhandlingsekspertise  10. Supplier innovation  11. Kostreduksjonsprogrammer
<b>Automatisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale plattformer gjør at prosessene automatiseres</li> </ul>	2. Digitalisering
<b>Elektrifisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stor fokus på elektriske ferger for PD SLN               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lage-kjøpe studie av batterier</li> </ul> </li> <li>• Stor fokus på totale kostnader da konkurransen er meget stor               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kjøp fra lavkostnadsland der montasje timer er høy</li> <li>○ Langsiktige kontrakter (opsjonskontrakter) med leverandører for å sikre lav kostnad</li> </ul> </li> </ul>	12. Cor /Non-Core  13. GVS – kjøp fra lavkostland  14. Pooling, samle prosjekter i en og samme kontrakt

**Tabell 7.1 Sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi (caset Siemens AS)**

Konklusjonen blir altså at forretningsstrategien til Siemens er en differensieringsstrategi mens innkjøpsstrategien er basert på kostnadslederskap, men det er ikke noe tvil om at

forretningsstrategien (konsernstrategien) setter så å si all premisser for innkjøpsstrategien. Dette er kanskje ikke rart når man tenker på at den største leverandøren til Siemens er nettopp Siemens.

## 7.2. Anbefalinger

Skal man våge seg på en anbefaling rundt det overordnede så vil det være at Siemens burde se litt muligheter i tettere samarbeid med leverandører for og skape en differensieringsstrategi innen innkjøp også. På denne måten kunne Siemens og valgte leverandører utnyttet felles resurser til innovasjon som igjen kunne skapt noe unikt som nettopp er strategien til Siemens. Monczka et al (2005) sin åttestegs modell (figur 3.12) kan være en grei innfallsvinkel på nye måter å knytte til seg leverandører.

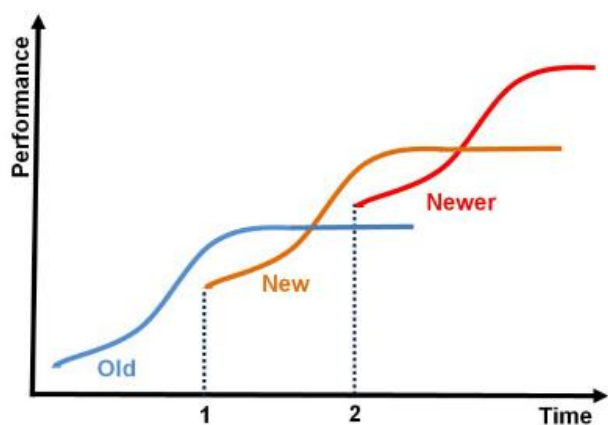
Digitalisering er en viktig strategi for Siemens mot 2020, presentert i caset ser vi at vertikalen PD SLN har som strategi å bli nr.1 innen digitalisering i offshorebransjen. Vi finner digitalisering igjen i SCM overordnede strategien fra HQ, men ikke i vertikalen PD sitt *fit 4 future* program. Analysedelen viser at det jobbes med leverandører om "digitalisering" av produktene selv om dette ikke er nevnt som strategi i fit 4 future. Anbefalingen vil allikevel bli at fit 4 future programmet bør skrives om slik at digitalisering får en sentral plass i guidelines og strategi. Skal Siemens PD SLN bli nr.1 på digitalisering bør strategien mot leverandørene være at man velger eller utvikler leverandører som er nr.1 på digitalisering.

I casen og i analysen ble det drøftet rundt kjøpe- lage studiet av batterier til offshore. At studiet og beslutningen om å lage batterier selv påvirket innkjøpsstrategien er vel det ikke tvil om, man går fra å kjøpe inn systemer til å kjøpe komponenter til produksjon av systemet. Bruker vi tabell 3.5 (de fire leverandørstrategier) kan vi konkludere med at Siemens PD går fra nesten helt mot høyre (partnerskap med batterileverandører) til nesten helt til venstre (kategoriledelse av komponenter til produksjon). Her ser vi åpenbart at strategien om å bli nr.1 på elektrifisering til offshorebransjen påvirker og legger føringer for innkjøps- og supply chain strategien. I teoridelen trekkes Toyota fram som eksempel på bedrifter som har gjort outsourcing til en del av forretningsstrategien, altså er innkjøps- og forretningsstrategien det samme. En anbefaling her vil være når man i framtiden skal gjøre kjøpe-lage studier bruker mer innspill fra innkjøp hvor innkjøp også bør ha en mer teoretisk tilnærming til prosessen gjennom for eksempel outsourcing matrisen i tabell 3.6.

I analysedelen fremhever flere av respondentene at Siemens PD SLN differensierer på leverandører, produkter og markedet leverandøren opererer i. Dette er helt i tråd med teori fra van Weele (2012), Fisher og Moczka et al. (2005), så lenge dette samsvarer med den overordnede forretningsstrategien. Modellen for innkjøp er også bygget rundt kategoristyring av forskjellige *commodities* hvor hver strategiske innkjøper har ansvar for strategien mot sin kategori og således leverandørene som tilhører denne kategorien. Jeg mener differensieringen som blir gjort mot de forskjellige leverandørene preges av mye "syensing" og ofte med bakgrunn i PVO'er, en mer teoretisk tilnærming ved bruk av for eksempel Kraljic matriser (Kraljic, 1983) kunne ført til en bedre oversikt over strategiske leverandører og således kunne dette vært brukt til å differensiere de ulike leverandørstrategier.

Som nevnt i caset er Siemens den største leverandøren til Siemens. Dette påpeker også respondentene og viser til at kjøp og salg mellom Siemens avdelinger er underlagt regler og guidelines. Nettopp det faktum at Siemens har mange guidelines for kjøp mellom avdelingene mener jeg gjør at respondentene blander litt mellom hva som er strategi, mål og guidelines. Jeg mener en tydeligere gjennomgang av hva som er strategi, mål og guidelines mot de strategiske innkjøperne bør gjennomføres. Skal man lykkes med å bli nr.1 på de feltene som understrekes i forretningsstrategien så bør ikke interne guidelines stå i veien for dette, man bør også ha de sju spørsmålene til van Weele (2012) i tankene når man skal gjøre strategisk viktige innkjøp. Her ser vi også et element som viser at man kanskje bommer litt mellom hva som er mål og hva som er strategi, figur 5.5 viser til at PD SLN skal bli *#1 provider of xx*. Bruker vi Jacobsen og Thorsvik (2013) sin definisjon ser vi at det som er beskrevet er et mål og vi mangler strategien på hvordan målene skal nås. Nå skal det sies at strategien er presentert muntlig på allmøter og kan derfor ikke gjengis i denne oppgaven.

Hypotesen presentert i innledningen med påstand om at forretningsstrategi ofte er kortsiktig og markedstilpasset mens innkjøpsstrategien er basert på historiske relasjoner er vel både bekreftet og delvis avkreftet. Jeg står fortsatt med at mye at innkjøpsstrategien i caset Siemens er basert på historiske relasjoner og det er ikke tvil om at relasjonsbygging mot leverandører er viktig for Siemens. Men vi ser også elementer av jobbing mot leverandører hvor leverandører blir utfordret på hvor digital deres produkt er i framtiden. Anbefalingen her vil være å bli mer aktiv mot leverandørene og enten stille krav til digitalisering av produktene eller stille krav til gjensidig innovasjon av produktene.



**Figur 7.1 S-Kurve og innovasjon**

En annen ting som kommer til å spille en stor rolle for Siemens og markedet som Siemens konkurrerer i er hyppige endringer. Jeg har vist hvordan Karsten Moholt AS har vært nødt til å hele tiden hoppe fra en tenkt S-Kurve til en annen så snart Kurven har startet å flate ut (illustrert i figur 7.1 og i avsnitt 3.3.2). Dette har også Siemens vært med på når de gikk fra tradisjonell diesel-elektriske anlegg til hybride og helelektriske anlegg rundt 2014. Og teorien forteller oss at slike svingninger og trender i markedet vil komme hyppigere i årene som kommer.

Anbefalingen vil være at selv om Siemens har satt en strategi (konsern og SCM) som strekker seg mot 2020, må de hele tiden følge med på utviklingen av produktene og markedene de opererer i. Jeg mener det er viktig at man ikke låser seg for mye til en strategi men er i stand til og hele tiden endre seg, eller sagt på en annen måte;

"If the rate of change outside exceeds the rate of change inside, the end is in sight.. "  
(Jack Welch)

Innledningsvis stilte jeg også spørsmål om hvorvidt strategien "viskes ut" jo lengere fra toppledelsen er plassert i matrisen. Ut fra resultat i min undersøkelse kan man konkludere med at det stemmer. Nå skal det sies at det kanskje er naturlig pga matrise-sammensetning for innkjøp i PD SLN (ref figur 5.5), men ledere og mellomledere har en jobb å gjøre for å sikre seg at alle jobber etter de samme strategiene.

### 7.3. Videre forskning

En eventuell videre forskning med caset Siemens som grunnlag kunne vært basert på en annen metode og gjerne en blanding mellom metodene. Hadde man startet med en kvantitativ metode hvor man kjører spørreundersøkelser over flere land og kontinenter for så å kjøre intervjuer (kvalitativt) med utvalgte respondenter ville man fått et bedre datagrunnlag og analysere og konkludere på. Dette ville vært en kombinert metode ref Javobsen (2000) noe som ville ført til at man kan sammenlikne hvordan de forskjellige avdelingene og landene tolker den overordnede konsern- og SCM strategien ned på sitt forretningsnivå. I mine anbefalinger har jeg avdekket noen gap mellom forretnings- og innkjøpsstrategien til Siemens, det kunne vært en ide å kjøre nye intervjuer (kvalitativt) hvor disse gapene har vært tema for å prøve å finne rot årsaken til gapene. En rot årsak til disse gapene ville gjort det enklere å komme med anbefalinger.

Det hadde også vært fornuftig å forske på liknende bedrifter samt bedrifter som har en større andel av innkjøpsvolum mot omsetning for å finne ut hvordan forretningsstrategien påvirker innkjøpsstrategien, og om det finnes tilfeller der innkjøpsstrategien setter føringer for forretningsmodellen/strategien. Men også forskning på andre avdelinger / andre land i Siemens får å se om det er lokale tolkninger eller kultur som fører til utfallet i min oppgave.

### 7.4. Til slutt..

Så hva skal bedriften Siemens ta med seg fra oppgaven? Oppgaven har registrert et gap mellom forretnings- og innkjøpsstrategi. Oppgaven har også registrert at strategi, guidelines og mål blandes litt, samt at strategibegrepet viskes litt ut jo lengere fra ledelsen du kommer. I min anbefaling over har jeg sagt at disse gapene bør lukkes, men jeg er også åpen for at det er argumentasjon fra mitt ståsted, en innkjøper som jobber for nettopp Siemens. Jeg er også åpen for at det kan være gode argumenter for hvorfor det finnes slike gap, men størrelsen på oppgaven tillater ikke at jeg går videre inn på temaet.

Avslutningsvis håper jeg at oppgaven har gitt litt innblikk i hvordan sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi beskrives i teorien og hvordan undersøkelsen min av caset Siemens AS viser hvordan innkjøpsstrategien påvirkes av forretningsstrategien. Det å studere strategi har vært både inspirerende og til tider frustrerende. Frustrerende av den grunnen at teorien har sine avvik (forde de fleste peker i samme retning), men også frustrerende når du kommer i en intervjusituasjon og det viser seg at strategi også har elementer som tolkning og følelser. Det faktum at flere blander litt mellom mål og strategi gjør det ikke enklere. Men uansett har det vært en interessant og meget lærerik prosess.

Med det vil jeg avslutte med et sitat om strategi til ettertanke;

"Ingen strategibok eller kurs kan gi svar på hva man skal gjøre" (Rumelt, 2011)

## 8.0. Vedlegg, figurer, tabeller og intervjuguide

### 8.1. Vedlegg

- Vedlegg nr. 1: Procurement Compendium
- Vedlegg nr. 2: From motor service to motor as a service
- Vedlegg nr. 3: NSD – Ikke meldepliktig
- Vedlegg nr. 4: Resultat i tabellform
- Vedlegg nr. 5: Develop EU IKEA

### 8.2. Figuroversikt

Figur 3.1 Forretningens nett av relasjoner .....	12
Figur 3.2 Relasjonelle aktører .....	13
Figur 3.3 Makt/avhengighetsforhold i langsiktige relasjoner .....	14
Figur 3.4 To perspektiv for utforming av forretningsmodell .....	16
Figur 3.5 Typer resurser til et gitt firma .....	17
Figur 3.6 De fem krefter som former industrikonkurransen .....	19
Figur 3.7 Produktets / tjenestens S-Kurve og innovasjons vindu .....	21
Figur 3.8 Sammenheng mellom kjernekompetanse og outsourcing beslutninger .....	24
Figur 3.9 Kraljic matrise for produkt.....	27
Figur 3.10 Kraljic matrise for leverandører .....	28
Figur 3.11 Den strategiske trekanten .....	33
Figur 3.12 Integrere leverandører i forretningsprosesser.....	34
Figur 4.1 Forskningsprosessen .....	35
Figur 4.2 Kvantitative og kvalitative metoder .....	36
Figur 5.1 Siemens mot 2020.....	42
Figur 5.2 Visjon 2020 – Siemens strategi.....	43
Figur 5.3 Goverance .....	44
Figur 5.4 Digitrain .....	45
Figur 5.5 PD SLN Offshore strategi.....	46
Figur 5.6 Ordreinngang hos Norske verft i perioden 2014-2016.....	47
Figur 5.7 Leveringsomfang batteriferger for Siemens.....	48
Figur 5.8 Struktur innkjøpsavdeling PD SLN .....	49
Figur 5.9 CPO Dr. Klaus Staubitzer .....	50
Figur 7.1 S-Kurve og innovasjon.....	78



### 8.3. Tabelloversikt

Tabell 3.1 Strategiske temaer, paradokser og perspektiver .....	11
Tabell 3.2 Eksempler på samarbeidsavtaler.....	15
Tabell 3.3 Paradokset markedsbasert- eller ressurs basert strategi .....	18
Tabell 3.4 Analyseverktøy brukt under strategiworkshops .....	18
Tabell 3.5 De fire grunnleggende leverandørstrategier .....	23
Tabell 3.6 Outsourcing matrise .....	25
Tabell 3.7 Fordeler og ulemper med outsourcing .....	26
Tabell 3.8 Kriterier porteføljevurdering .....	27
Tabell 3.9 Avgrenset VS innleiret organisasjon.....	29
Tabell 3.10 Ford fem stadier .....	31
Tabell 5.1 Fit 4 the Future .....	51
Tabell 5.2 Minimum krav for valg av tredjepart leverandører .....	52
Tabell 5.3 Kortfattet oppsummering av resultat for innkjøpsfunksjon.....	57
Tabell 5.4 Kortfattet oppsummering av resultat for andre funksjoner.....	58
Tabell 5.5 Kortfattet oppsummering av resultat for eksterne leverandører.....	59
Tabell 6.1 Sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi .....	73
Tabell 7.1 Sammenheng mellom forretnings- og innkjøpsstrategi .....	73

## 8.4. Forkortelser

SCM	- Supply Chain Management
HQ	- Head Quarter (Hovedkvarter)
O&G	- Olje & Gass
GSV	- Global Value Sourcing (Kjøp fra lavkostland)
FY	- Financial Year (Forretningsår)
PD	- Process Industries and Drives (Avdeling innen Siemens)
LCM	- Life Cycle Management (service og ettermarked)
PPM	- Project Procurement Manager (Prosjektinnkjøper)
PD SLN	- Process Industries and Drives – Solution
CPO	- Chief Procurement Officer (Innkjøpsleder)
CVE	- Cost and Value (kost/verdi)
T&C	- Terms and Conditions (betingelser)
PCS Tool	- Procurement Calculation Sheet (dokumentasjon for Siemens innkjøp)
DF	- Digital Factory (Avdeling innen Siemens som leverer utstyr til landbasert industri og ettermarked O&G og Marine)
NDA	- Non Disclosure Agreement (taushetserklæring)
ESS	- Energy Storage System
PVO	- Purchase volume ordered (innkjøpsvolum)

## 8.5. Intervjuguide – Innkjøpsfunksjon

### Bakgrunn

1. Antall år i Siemens:
2. Nåværende stilling:
  - a. Hvor lenge har du jobbet i stillingen:
3. Jobber du mest med:
  - a. Ledelse
  - b. Strategisk innkjøp
  - c. Operativt innkjøp
  - d. *Back Office* (verktøy, metodikk, forbedringer o.l)
4. Nærmeste leder:
  - a. Funksjon nærmeste leder

### Operativ innkjøp / Back Office

1. Beskriv dine arbeidsoppgaver:
2. Har du noe påvirkning til:
  - a. Valg av leverandør
  - b. Kvalifisering og evaluering av leverandører
  - c. Oppfølging av leveranser
  - d. Clame mot leverandører
3. Er du kjent med den overordnede strategien til Siemens:
4. Er du kjent med den overordnede innkjøpsstrategien til Siemens:
5. Er din arbeidshverdag påvirket av:
  - a. Den overordnede strategien til Siemens
  - b. Den overordnede innkjøpsstrategien til Siemens
6. Er det vanlig å snakke om strategi på avdelingsmøter hos dere:
7. Diskuterer du ofte strategi med din leder:

### Strategisk innkjøp

1. Beskriv dine arbeidsoppgaver:
2. Har du noe påvirkning til:
  - a. Leverandørstrategi
  - b. Kvalifisering og evaluering av leverandører
  - c. Oppfølging av leveranser
  - d. Clame mot leverandører
3. Er du kjent med den overordnede strategien til Siemens:
4. Er du kjent med den overordnede innkjøpsstrategien til Siemens:
5. Har dere en egen innkjøpsstrategi på avdelingen:
6. Vil du si innkjøpsstrategien er:
  - a. Langsiktig eller kortsiktig
  - b. Prosjekt/oppdragsavhengig
  - c. Avhengig av stakeholders
7. Er din arbeidshverdag påvirket av:
  - a. Den overordnede strategien til Siemens

- b. Den overordnede innkjøpsstrategien til Siemens
- 8. Er det vanlig å snakke om strategi på avdelingsmøter hos dere:
- 9. Hvilke stakeholders mener du har mest innflytelse på innkjøpsstrategien

### **Innkjøpsledelse**

- 1. Beskriv dine arbeidsoppgaver:
- 2. Har du noe påvirkning til:
  - a. Leverandørstrategi
  - b. Overordnet strategi
- 3. Er du kjent med den overordnede strategien til Siemens:
- 4. Diskuterer du den overordnede strategien med din leder:
- 5. Er du kjent med den overordnede innkjøpsstrategien til Siemens:
- 6. Diskuterer du den overordnede innkjøpsstrategien med din leder:
- 7. Har dere en egen innkjøpsstrategi på avdelingen:
- 8. Vil du si innkjøpsstrategien er:
  - a. Langsiktig eller kortsiktig
  - b. Prosjekt/oppdragsavhengig
  - c. Avhengig av stakeholders
- 9.
- 10. Er det vanlig å snakke om strategi på avdelingsmøter hos dere:
- 11. Hvilke stakeholders mener du har mest innflytelse på innkjøpsstrategien

### **Leverandørrelasjon**

- 1. Er du involvert i relasjonsbygging mot leverandører:
- 2. Siemens har en del guidelines for innkjøp, mener du disse har en positiv eller negativ innvirkning på relasjonen mellom Siemens og leverandører:

### **Leverandørkvalifisering og evaluering**

- 1. Er du involvert i leverandørkvalifisering og evaluering:
- 2. Hvis ja, hvilke stakeholders har mest påvirkning av:
  - a. Leverandørkvalifiseringen
  - b. Leverandørrevalueringen

### **Make or buy**

- 1. Vet du om det har vært diskusjon om make or buy på din avdeling:
- 2. Hvis ja:
  - a. Var innkjøp involvert i diskusjonen
  - b. Hadde innkjøp påvirkning av utfallet
  - c. Ble det diskutert leverandørutvikling av leverandører

### **Strategiske trekanten**

- 1. Er du kjent med prosjekter hvor innkjøp har måtte ta hensyn til kunde – leverandør – konkurrent forhold?
- 2. Hvis ja:
  - a. Hvordan påvirket dette innkjøpsstrategien
  - b. Hvilke stakeholders var involvert hos Siemens

## **Vision 2020 – Siemens strategi**

1. Er du kjent med Visjon 2020 strategien
2. Mener du denne påvirker innkjøpsstrategien?

## **Bold move 2020 – Siemens SCM strategi**

1. Er du kjent med Bold move 2020 – SCM strategi:
2. Vil du si dette påvirker ditt arbeid mot leverandører:

## **Annet**

1. Noe annet du vil tilføye innen innkjøpsstrategi:

## **8.6. Intervjuguide – Andre funksjoner (Siemens)**

### **Bakgrunn**

1. Antall år i Siemens:
2. Nåværende stilling:
3. Hvor lenge har du jobbet i stillingen:
4. Nærmeste leder:
  - a. Funksjon nærmeste leder

### **Generellt**

1. Beskriv dine arbeidsoppgaver:
2. Har du noe påvirkning til:
  - a. Valg av leverandør
  - b. Kvalifisering og evaluering av leverandører
  - c. Oppfølging av leveranser
  - d. Klame mot leverandører
3. Er det vanlig å snakke om strategi på avdelingsmøter hos dere:
4. Diskuterer du ofte strategi med din leder:

### **Leverandørrelasjon**

1. Er du involvert i relasjonsbygging mot leverandører:
2. Siemens har en del guidelines for innkjøp, mener du disse har en positiv eller negativ innvirkning på relasjonen mellom Siemens og leverandører:

### **Make or buy**

1. Vet du om det har vært diskusjon om make or buy på din avdeling:
2. Hvis ja:
  - a. Var innkjøp involvert i diskusjonen
  - b. Hadde innkjøp påvirkning av utfallet
  - c. Ble det diskutert leverandørutvikling av leverandører

### **Strategiske trekanten**

1. Er du kjent med prosjekter hvor innkjøp har måtte ta hensyn til kunde – leverandør – konkurrent forhold?
2. Hvis ja:

- a. Hvordan påvirket dette strategien til Siemens
- b. Hvilke stakeholders var involvert hos Siemens

### **Vision 2020 – Siemens strategi**

1. Er du kjent med Visjon 2020 strategien
2. Mener du denne påvirker innkjøpsstrategien?

### **Siemens innkjøpsstrategi**

1. Er du kjent med Siemens innkjøpsstrategi:
2. Vil du si dette påvirker ditt arbeid i det dagelige:

### **Annet**

1. Noe annet du vil tilføye innen innkjøpsstrategi:

## **8.7. Intervjuguide – Eksterne leverandører**

### **Bakgrunn**

1. Nåværende stilling:
  - a. Hvor lenge har du jobbet i stillingen:
2. Jobber du mest med:
  - a. Ledelse
  - b. Salg
  - c. Produksjon/utvikling

### **Siemens forretningsstrategi**

1. Er du kjent med Siemens sin forretningsstrategi:
2. Hvis ja, påvirkes dere som leverandør av denne strategien:

### **Siemens innkjøpsstrategi**

1. Merker dere som leverandør at Siemens har noen spesielle innkjøpsstrategier:
2. Hvis ja, hvordan påvirker dette forholdet til Siemens:

### **Forhold til Siemens**

1. Beskriv relasjonen deres selskap har med Siemens:
  - a. Når startet denne relasjonen:
  - b. Hvordan startet denne relasjonen:
  - c. Vet du om det har vært episoder som har endret relasjonen:
  - d. Hvilke stakeholders er viktigst for relasjonene:
2. Har Siemens kontaktet dere for å utvikle produktet dere selger til Siemens:
3. Er relasjonen til Siemens annerledes enn med liknende kunder:

### **Annet**

1. Noe annet du vil tilføye om:
  - a. Relasjon til Siemens
  - b. Forretningsstrategi til Siemens
  - c. Innkjøpsstrategi til Siemens

## 9.0. Referanse

- Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competence concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 23-90.
- Arraujo, L., Dubois, A., & Gadde, L.-E. (1999). Managing Interfaces with Suppliers. *Industrial Marketing Management* 28, 497-506.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2014). *Strategy - an international perspective* (5th. utg.). Andrew Ashwin.
- Enalls, T. (2017, April 8). *IdeaGenius*. Hentet fra The S-Curve Pattern of Innovation: A Full Analysis: <https://ideagenius.com/the-s-curve-pattern-of-innovation-a-full-analysis/>
- Fisher, M. (1997). What is the right supply chain for your product. *Harvard Business Review*, 105-116.
- Ford, D. (1980). European Journal of Marketing. *Buyer - Seller Relationship*.
- Garton, S., & Copeland, F. (2010). "I like this interview; I get cakes and cats!" the effect of prior relationship on interview talk. *Qualitative Research vol. (10)5*, 533-551.
- Glenn, J. (2010). *Handbook of Research Methods*. Jaipur: Global Media.
- Gradde, L.-E., & Håkansson, H. (1998). *Professionellt inköp*. Lund: Studentlitteratur.
- Gummesson, E. (2006). Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona. *Management Decision. (44)2*, 167-179.
- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C. (1989). Strategy - An international perspective. *Collaborate with your competitors - and win*.
- Handfield, R. B., Krause, D. R., Scannell, T. V., & Monczka, R. M. (2000). Avoid the Pitfalls in Supplier Development. *Sloan Management Review*, 37-50.
- Harland, C., Zheng, J., Johnsen, T., & Lamming, R. (2004). A Conceptual Model for Researching the Creation and Operation of Supply Networks. *British Journal of Management, Vol.15*, 1-21.
- Hellevik, O. (2003). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hodgkinson, G. P. (2006). *The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes*. Long Range Planning Journal.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2011). *Indtroduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 107-113.

- Lorenzoni, G., & Baden-Fuller, C. (1995). Strategy - An international perspective. *Creating a strategic centre to manage a web of partners*.
- Lyons, T. (2001). *Outsourcing survey 2001*. www.tarlolyons.com.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 546-562.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Mishina, K. (1992). Toyota Motor Manufacturing, U.S.A., Inc. *Harvard Business School*.
- Monczka, R., Trent, R., & Handfield, R. (2005). *Purchasing and Supply Management* (3rd. utg.). London: Thomson.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 2-18.
- Rapley, T. (2001). The art(fulness) of open-ended interviewing: some considerations on analysing interviews. *Qualitative Research* (1)3, 303-323.
- Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks California: Sage Publications, Inc.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Deckle Edge: Hardcover.
- Sandberg, T. (2017, Juli 15). *Dagsavisen*. Hentet fra Ferje-revolusjonen er i gang: <http://www.dagsavisen.no/innenriks/ferje-revolusjonen-er-i-gang-1.996884>
- Savelkoul, R. (2008). Creating value in the 21st century. *PubliEindhoven University of Technology*.
- Schostak, J. (2005). *Interviewing and Representation in Qualitative Research Projects*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Siemens. (2016). *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/annonseinnhold/Siemens-digitalisering/2017/10/09/1549/pumper-mer-enn-bare-olje-big-data-gjor-ivar-aasen-plattformen-til-en-av-verdens-mest-effektive>
- Siemens. (2017). *Digitale Benchmark*. Hentet fra [http://digitalbenchmarker.com/no?utm\\_source=Dagens%20N%c3%a6ringsliv.no&utm\\_medium=display&utm\\_content=siemens\\_benchmark\\_1192x300\\_no&utm\\_campaign=Siemens%20-%20Digital%20Ekspert%20-%2009Uke%2048-52](http://digitalbenchmarker.com/no?utm_source=Dagens%20N%c3%a6ringsliv.no&utm_medium=display&utm_content=siemens_benchmark_1192x300_no&utm_campaign=Siemens%20-%20Digital%20Ekspert%20-%2009Uke%2048-52)
- Siemens. (2017). *DigiTrain*. Hentet fra <http://siemensnordic.talentlms.com/>
- Siemens. (2017, Mai 04). *Siemens*. Hentet fra Siemens satser på batteriproduksjon i Trondheim: <http://www.mynewsdesk.com/no/siemens-as/pressreleases/siemens-satser-paa-batteriproduksjon-i-trondheim-1947831>



- Siemens. (2017). *Siemens Norge - Firmaløsninger*. Hentet fra <https://www.siemens.com/no/no/home/firmaopplysninger/veien-mot-et-baerekraftig-norge/digitalisering.html>
- Siemens AG. (u.d.). *Siemens Global Website*. Hentet October 30, 2015 fra <http://www.siemens.com/about/en/>
- Siemens AS ni virksomheter*. (u.d.). Hentet fra <http://www.siemens.com/businesses/no/no/>
- Siemens AS Norge*. (u.d.). Hentet fra <http://w3.siemens.no/home/no/no/omsiemens/Pages/Om-Siemens.aspx>
- Siemens AS. (u.d.). *Siemens Norwegian Website*. Hentet October 30, 2015 fra <http://w3.siemens.no/home/no/no/omsiemens/Pages/Om-Siemens.aspx>
- Siemens Strategy overview*. (2017). Hentet fra <https://www.siemens.com/about/en/strategic-overview.htm>
- Stensvold, T. (2017, Desember 4). *Roboter fra Raufoss bygger maritime batterier i Trondheim*. Hentet fra Teknisk Ukeblad: <https://www.tu.no/artikler/roboter-fra-raufoss-bygger-maritime-batterier-i-trondheim/413347?key=f3MvAXpz>
- Tzu, S. (500 f.Kr). *The Art Of War*. Unknown.
- Uldrich, J. (2008). *Jump the Curve: 50 Essential Strategies to Help Your Company Stay Ahead of Emerging Technologies*. Hardcover.
- Valmøt, O. R. (2017, Desember). *TU.no*. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/siemens-skal-digitalisere-industrien/414853>
- van Weele, A. J. (2012). *Innkjøp og Supply Chain Management* (1st. utg.). NIMA Forlag.