

Partnerskap mellom en hovedentreprenør og dennes underleverandører

Marie Hærem Heid

Industriell økonomi og teknologiledelse

Innlevert: Juni 2012

Hovedveileder: Ann-Charlott Pedersen, IØT

Medveileder: Elsebeth Holmen, IDI

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Kontrakter

MASTERKONTRAKT

- uttak av masteroppgave

1. Studentens personalia

Etternavn, fornavn Held, Marie Hærem	Fødselsdato 12. mai 1986
E-post held@stud.ntnu.no	Telefon 41163455

2. Studieopplysninger

Fakultet Fakultet for Samfunnsvitenskap og teknologiledelse	
Institutt Institutt for Industriell økonomi og teknologiledelse	
Studieprogram Industriell økonomi og teknologiledelse	Hovedprofil Strategisk innkjøps- og forsyningsledelse

3. Masteroppgave

Oppstartsdato 16. jan 2012	Innleveringsfrist 11. jun 2012
Oppgavens (foreløpige) tittel Partnerskap mellom en hovedentreprenør og dens underleverandører	
Oppgavetekst/Problembeskrivelse Formålet med denne masteroppgaven er å studere partnerskap i byggindustrien. Fokuset vil være på hovedentreprenøren NCC og dens underleverandører. Studiet vil inneholde følgende hovedpunkter: 1. En teoridel om partnerskap, med særlig fokus på byggindustrien. 2. Et case-studium av entreprenørbedriften NCC og potensielle underleverandører med tanke på partnerskap. 3. En analyse av NCC's partnerskaps situasjon i dag. 4. Forslag til forbedringer. 5. Konklusjon og implikasjoner.	
Hovedveileder ved institutt Førsteamanuensis Ann-Charlott Pedersen	Medveileder(e) ved institutt Elsabeth Holmen
Merknader 1 uke ekstra p.g.a påske.	

4. Underskrift

Student: Jeg erklærer herved at jeg har satt meg inn i gjeldende bestemmelser for mastergradsstudiet og at jeg oppfyller kravene for adgang til å påbegynne oppgaven, herunder eventuelle praksiskrav.

Partene er gjort kjent med avtalens vilkår, samt kapitlene i studiehåndboken om generelle regler og aktuell studieplan for masterstudiet.

Trondheim, 16/11-12
.....
Sted og dato

Marie H. Heid
.....
Student

Jan Arvidt P. L.
.....
Hovedveileder

Originalen lagres i NTNUs elektroniske arkiv. Kopi av avtalen sendes til instituttet og studenten.

Side 2 av 2

Fastsatt av Rektor 20.01.2012

STANDARDAVTALE

om utføring av masteroppgave/prosjektoppgave (oppgave) i samarbeid med bedrift/ekstern virksomhet (bedrift).

Avtalen er ufravikelig for studentoppgaver ved NTNU som utføres i samarbeid med bedrift.

Partene har ansvar for å klarere eventuelle immaterielle rettigheter som tredjeperson (som ikke er part i avtalen) kan ha til prosjektbakgrunn før bruk i forbindelse med utførelse av oppgaven.

Avtale mellom

Student: MARIE HÆRETH HEID født: 12.05.1986

Veileder ved NTNU: ANN-CHARLOTT PEDERSEN

Bedrift/ekstern virksomhet: NCC

og

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) v/instituttleder

om bruk og utnyttelse av resultater fra masteroppgave/prosjektoppgave.

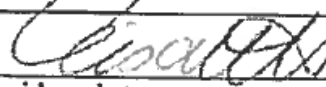
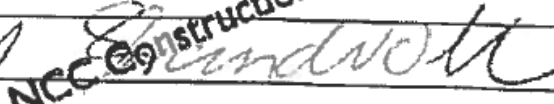
1. Utførelse av oppgave

Studenten skal utføre

Masteroppgave	<input checked="" type="checkbox"/>
Prosjektoppgave	<input type="checkbox"/>

(sett kryss)

i samarbeid med

NCC  
bedrift/ekstern virksomhet

NTNU 2012-01-20

16.01.2012 – 11.06.2012

startdato – sluttdato

Oppgavens tittel er:

PARTNERSKAP MELLOM EN HOUEDENTREPRENØR OG
DENNES UNDERLEVERANDØRER

Ansvarlig veileder ved NTNU har det overordnede faglige ansvaret for utforming og godkjenning av prosjektbeskrivelse og studentens læring.

2. Bedriftens plikter

Bedriften skal stille med en kontaktperson som har nødvendig veiledningskompetanse og gi studenten tilstrekkelig veiledning i samarbeid med veileder ved NTNU. Bedriftens kontaktperson er:

ELISABETH STRANDVOLL

Formålet med oppgaven er studentarbeid. Oppgaven utføres som ledd i studiet, og studenten skal ikke motta lønn eller lignende godtgjørelse fra bedriften. Bedriften skal dekke følgende utgifter knyttet til utførelse av oppgaven:

REISEUTGIFTER

3. Partenes rettigheter

a) Studenten

Studenten har opphavsrett til oppgaven. Alle immaterielle rettigheter til resultater av oppgaven skapt av studenten alene gjennom oppgavearbeidet, eies av studenten med de reservasjoner som følger av punktene b) og c) nedenfor.

Studenten har rett til å inngå egen avtale med NTNU om publisering av sin oppgave i NTNUs institusjonelle arkiv på internett. Studenten har også rett til å publisere oppgaven eller deler av den i andre sammenhenger dersom det ikke i denne avtalen er avtalt begrensninger i adgangen til å publisere, jf punkt 4.

b) Bedriften

Der oppgaven bygger på, eller videreutvikler materiale og/eller metoder (prosjektbakgrunn) som eies av bedriften, eies prosjektbakgrunnen fortsatt av bedriften. Eventuell utnyttelse av videreutviklingen, som inkluderer prosjektbakgrunnen, forutsetter at det inngås egen avtale om dette mellom student og bedrift.

Bedriften skal ha rett til å benytte resultatene av oppgaven i egen virksomhet dersom utnyttelsen faller innenfor bedriftens virksomhetsområde. Dette skal fortolkes i samsvar med begrepets innhold i Arbeidstakeroppfinnelsesloven¹ § 4. Retten er ikke-eksklusiv.

Bruk av resultatet av oppgaven utenfor bedriften sitt virksomhetsområde, jf avsnittet ovenfor, forutsetter at det inngås egen avtale mellom studenten og bedriften. Avtale mellom bedrift og student om rettigheter til oppgaveresultater som er skapt av studenten, skal inngås skriftlig og er ikke gyldig inngått for NTNU har mottatt skriftlig gjenpart av avtalen.

Dersom verdien av bruken av resultatene av oppgaven er betydelig, dvs overstiger NOK 100.000 (kommentert i veiledningen² til avtalen), er studenten berettiget til et rimelig vederlag. Arbeidstakeroppfinnelsesloven § 7 gis anvendelse på vederlagsberegningen. Denne vederlagsretten gjelder også for ikke-patenterbare resultater. Fristbestemmelsene i § 7 gis tilsvarende anvendelse.

c) NTNU

De innleverte eksemplarer/filer av oppgaven med vedlegg, som er nødvendig for sensur og arkivering ved NTNU, tilhører NTNU. NTNU får en vederlagsfri bruksrett til resultatene av oppgaven, inkludert vedlegg til denne, og kan benytte dette til undervisnings- og forskningsformål med de eventuelle begrensninger som fremgår i punkt 4.

4. Utsatt offentliggjøring

Hovedregelen er at studentoppgaver skal være offentlige. I særlige tilfeller kan partene bli enig om at hele eller deler av oppgaven skal være undergitt utsatt offentliggjøring i maksimalt 3 år, dvs. ikke tilgjengelig for andre enn student og bedrift i denne perioden.

Opgaven skal være undergitt utsatt offentliggjøring i

ett år	X
to år	
tre år	

(sett kryss bak antall år hvis dette punktet er aktuelt)

Behovet for utsatt offentliggjøring er begrunnet ut fra følgende:

De delene av oppgaven som ikke er undergitt utsatt offentliggjøring, kan publiseres i NTNUs institusjonelle arkiv, jf punkt 3 a), andre avsnitt.

¹ Lov av 17. april 1970 om retten til oppfinnelser som er gjort av arbeidstakere
<http://www.lovdata.no/alt/hi-19700417-021.html>

² Veiledning til NTNUs standardavtale om masteroppgave/prosjektoppgave i samarbeid med bedrift
<http://www.ntnu.no/studier/standardavtaler>

Selv om oppgaven er undergitt utsatt offentliggjøring, skal bedriften legge til rette for at studenten kan benytte hele eller deler av oppgaven i forbindelse med jobbsøknader samt videreføring i et doktorgradsarbeid.

5. Generelt

Denne avtalen skal ha gyldighet foran andre avtaler som er eller blir opprettet mellom to av partene som er nevnt ovenfor. Dersom student og bedrift skal inngå avtale om konfidensialitet om det som studenten får kjennskap til i bedriften, skal NTNUs standardmal for konfidensialitetsavtale benyttes. Eventuell avtale om dette skal vedlegges denne avtalen.

Eventuell uenighet som følge av denne avtalen skal søkes løst ved forhandlinger. Hvis dette ikke fører frem, er partene enige om at tvisten avgjøres ved voldgift i henhold til norsk lov. Tvisten avgjøres av sorenkriveren ved Sør-Trøndelag tingrett eller den han/hun oppnevner.

Denne avtale er underskrevet i 4 - fire - eksemplarer hvor partene skal ha hvert sitt eksemplar. Avtalen er gyldig når den er godkjent og underskrevet av NTNU v/instituttleder.

BERGEN, 24.05.2012 *Henric H. Heid*

sted, dato

student

Trondheim, 25/5-12 *Ann-Charlott Pal*

sted, dato

veileder ved NTNU

Trondheim 28/5-12 *K. K.*

sted, dato

instituttleder, NTNU

institutt

OSLO 24.05.12 *[Signature]*

sted, dato

for bedriften/institusjonen
stempel og signatur

[Signature]
NCC Construction AS

STANDARDMAL

ved avtale om konfidensialitet mellom student og bedrift/ekstern virksomhet i forbindelse med studentens utførelse av oppgave (masteroppgave/prosjektoppgave) i samarbeid med bedrift/ekstern virksomhet, jf. punkt 5 i avtale om oppgave i samarbeid med bedrift/ekstern virksomhet. Malen er fastsatt av Rektor ved NTNU 29.08.2011.

AVTALE mellom

Student ved NTNU:	MARIE HÆREM HED	født:	12.05.1986
-------------------	-----------------	-------	------------

Bedrift/ekstern virksomhet:	NCC
-----------------------------	-----

om konfidensialitet.

1. Studenten skal utføre oppgave i samarbeid med bedrift/ekstern virksomhet som ledd i sitt studium ved NTNU.
2. Studenten forplikter seg til å bevare taushet om det han/hun får vite om tekniske innretninger og fremgangsmåter samt drifts- og forretningsforhold som det vil være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde for bedriften/den eksterne virksomheten. Det er bedriftens ansvar å sørge for å synliggjøre og tydeliggjøre hvilken informasjon dette omfatter.
3. Studenten er forpliktet til å bevare taushet om dette i 5 år regnet fra sluttdato, jf. standardavtale om utføring av oppgave i samarbeid med bedrift/ekstern virksomhet punkt 1.
4. Kravet om konfidensialitet gjelder ikke informasjon som:
 - a) var allment tilgjengelig da den ble mottatt
 - b) ble mottatt lovlig fra tredjeperson uten avtale om taushetsplikt
 - c) ble utviklet av studenten uavhengig av mottatt informasjon
 - d) parten er forpliktet til å gi opplysninger om i samsvar med lov eller forskrift eller etter pålegg fra offentlig myndighet

BERGEN, 24.05.12 Marie H. Hed
sted, dato student

OSLO 24.05.12
sted, dato for bedrift/ekstern virksomhet
stempel og signatur

NCC Construction AS

NTNU 2011-05-29

Partnerskap mellom en hovedentreprenør og dennes underleverandører



Abstract

This thesis discusses how a general contractor can form partnership with its subcontractors. Theory around this topic has been presented, and the construction industry's character has been described. It has been distinguished between two types of partnership: project partnership and strategic partnership. Project partnership is a partnership established for one specific project and the partnership terminates when the project comes to an end. Strategic partnership is a more long-lasting form of partnership that lasts for several projects.

The construction industry is unique in the way that it only works on projects. This gives great challenges when it comes to coordination of resources, development of trust and interaction between actors, internally as well as externally. The uniqueness of the industry makes it harder to succeed with implementation of new business models. This is one of the reasons why partnership is a relatively new phenomenon in the construction industry compared to other industries (Cheng and Li, 2001; Hellard, 1995).

Several factors have been cited as particularly essential if you want to enter into a successful partnership. These factors are: Selection procedures, early involvement, management support, open communication, mutual trust, effective cooperation, long-term commitment, continuous improvement, good learning climate, partnership experience, team building, and a facilitator. In light of these factors, a theoretical framework has been developed. The framework is a four-step model that shows the development of a partnership, from the start-up phase, where the companies are actively seeking a potential partner, all the way until the finish and a potentially renewal of the partnership agreement. The framework has been used during the analysis of the case study in this thesis.

This thesis presents a case study, with NCC as a general contractor. Currently, NCC has only experience from partnership with the customer, and has no partnership with subcontractors. In addition to talking with several employees within NCC, six of NCC's subcontractors were interviewed to gain an insight into their thoughts about the partnership philosophy. These companies are: Contiga AS, GK Norway AS, Icopal, Lys og Varme AS, Ramirent and

Vassbakk & Stol. All subcontractors, except one, had had experience with partnerships with other companies. Their responses have therefore been based on these experiences.

The empirical data shows that there are large differences in the respondents 'or informants', perception of the partnership concept. The informants have different views on what is positive, and what can be more problematic with a partnership. The majority of informants listed increased opportunities related to knowledge transfer and joint development, increased profits for the partners, better safety and fewer conflicts as benefits related to partnership. All three of these points are supported by the theory. Akintoye and Main (2007), Bresnen and Marshall (2000), Chan et al (2004), Chan, APC, Chan, DWM, Ho (2003), Cheung et al (2003), all argue that a partnership can lead to increased efficiency in the project, cost savings, increased opportunities for innovation and fewer confrontations. Structure and abuse of confidence, economy and different intentions, were three factors that were cited by most respondents as the most challenging factors related to partnership. The low level of trust is probably related to the way of working, since one only works on projects. Given the economics of the project, it is important to realize that as partners one is working together for the project and the best of both companies (Meng, 2012). The companies' intentions can be problematic if these do not coincide. Wong 2002 claimed that various goals and intentions can contribute to more conflicts. One should therefore focus on selecting a partner with similar thoughts and intentions as ones own company.

The empirical data indicated that the suppliers were very interested in a partnership with NCC. However, NCC shows some skepticism to enter into partnerships with their subcontractors. On the basis of the theoretical framework and analysis of the empirical data, it has been concluded that NCC should work to improve internal communications. The company should also consider carefully whom they wish to enter into partnership with, as teamwork and trust in your partner is essential. It has also been concluded that project partnership seems to be the most suitable for NCC at the moment, since the majority of respondents were solely interested in entering into a project partnership.

Sammendrag

I denne masteroppgaven har problemstillingen *partnerskap mellom en hovedentreprenør og dennes underleverandører* blitt belyst. En gjennomgang av teori rundt dette emnet har blitt lagt frem, og byggindustriens egenart har blitt presentert. Det har blitt skilt mellom to typer partnerskap: prosjektpartnerskap og strategisk partnerskap. Prosjektpartnerskap er et partnerskap som inngås for ett spesifikt prosjekt, og som opphører når dette er ferdig. Strategisk partnerskap er en langvarig form for partnerskap, som varer over flere prosjekt.

At man utelukkende jobber på prosjekt er spesielt for byggebransjen, og byr på store utfordringer når det gjelder koordinering av ressurser, utvikling av tillit og samspill mellom aktører internt så vel som eksternt. Industriens egenart er med på å vanskeliggjøre implementering av en ny forretningsmodell som partnerskap, og gjør at partnerskap er et relativt nytt fenomen i byggindustrien i forhold til andre industrier (Cheng og Li, 2001; Hellard, 1995).

Flere faktorer har blitt trukket frem som særlig essensielle dersom man ønsker å inngå et vellykket partnerskap. Disse faktorene er: Prosedyrer for utvelgelse, tidlig involvering, support fra ledelsen, åpen kommunikasjon, gjensidig tillit, effektivt samarbeid, langsiktig engasjement, kontinuerlig forbedring, godt læringsklima, erfaring fra tidligere partnerskap, team bygging, samt en tilrettelegger. På bakgrunn av disse faktorene har det blitt utviklet et teoretisk rammeverk, som har vært benyttet under analysen av masteroppgavens casestudium. Rammeverket er en firestegsmodell som viser gangen rundt et partnerskap, helt fra oppstartsfasen, der man aktivt søker etter en potensiell partner, og frem til avrunding og eventuelt fornying av partnerskapsavtalen.

I denne masteroppgaven har det vært gjort et casestudium med NCC som hovedentreprenør, som per i dag kun erfaring med partnerskap med kunden. I tillegg til å snakke med flere aktører innad i NCC har seks av selskapets underleverandører blitt intervjuet, for å få et innblikk i deres tanker rundt partnerskapsfilosofien. Disse selskapene er: Contiga AS, GK Norge AS, Icopal, Lys og Varme AS, Ramirent og Vassbakk & Stol. Alle

underleverandørene, minus en, hadde erfaring med partnerskap med andre selskap. Deres svar er dermed basert på disse erfaringene.

Empirien viser at det er stort avvik i intervjuobjektene, eller informantene, oppfattelse av partnerskapsbegrepet. Informantene har også ulike syn på hva som er positivt, og hva som kan være mer problematisk med partnerskap. Det som av flest informanter ble trukket frem som fordelaktig med et partnerskap var økte muligheter knyttet til kompetanseoverføring og felles utvikling, økt gevinst for partnerne, bedre miljø og færre konflikter. Alle disse tre punktene støttes av teorien. Akintoye og Main (2007), Bresnen og Marshall (2000), Chan m.fl. (2004), Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho (2003), Cheung m.fl. (2003), hevder alle at et partnerskap kan føre til økt effektivitet på prosjektet, kostnadsbesparelser, økte muligheter for innovasjon og færre konfrontasjoner. Oppbygging og missbruk av tillit, økonomi og ulike intensjoner, var de tre faktorene som ble trukket frem av flest informanter som mest utfordrende. Lav grad av tillit skyldes trolig den oppstykkede måten å arbeide på, ved at man utelukkende jobber på prosjekt. Med tanke på økonomi i prosjektet er det viktig å innse at man som partnere jobber sammen for prosjektet og selskapenes beste, både på godt og vondt (Meng, 2012). At selskapenes intensjoner kan være problematisk dersom disse ikke sammenfaller, støttes også av teorien. Wong 2002 hevdet at ulike mål og intensjoner kan bidra til flere konflikter. Man bør dermed fokusere på å velge en partner med sammenfallende tanker og intensjoner som ens eget selskap.

I empirien kom det også frem at underleverandørene er svært interessert i et partnerskap med NCC. NCC derimot viser litt større skepsis for å inngå partnerskap med selskapets underleverandører. På bakgrunn av det teoretiske rammeverket og analyse av empirien, har det blitt konkludert med at NCC bør jobbe med å bedre intern kommunikasjon. Selskapet bør også vurdere nøye hvem de ønsker å inngå partnerskap med, da samspill og tillit til partneren er essensielt. Det har også blitt konkludert med at prosjektpartnerskap synes å være mest aktuelt for NCC. Hovedvekten av informantene var utelukkende interessert i prosjektpartnerskap, og det ble derfor ansett å være størst sannsynlighet for å lykkes med denne typen partnerskap.

Forord

Jeg skjønnte tidlig at effektive og gode partnerskap i byggindustrien er en reell utfordring å få til i denne bransjen. For meg har det vært svært interessant å jobbe med en så aktuell problemstilling, og få mulighet til å jobbe med en av bransjens store aktører. Jeg vil derfor gjerne få lov til å takke NCC, som har stilt seg til disposisjon for meg under skrivingen av oppgaven min. Særlig er jeg takknemlig for all hjelp jeg har fått av innkjøpsavdelingen til NCC Construction. De har vist et stort engasjement, og vært tilgjengelige under hele prosessen.

I tillegg vil jeg rette en takk til alle informantene som stilte opp, både internt i NCC og de fra de eksterne selskapene. Samtlige tok godt imot meg, og svarte villig på alle mine spørsmål. De var positive, og viste stor interesse for emnet som ble diskutert. Jeg setter stor pris på alle innspill jeg har fått.

Sist men ikke minst vil jeg gjerne få lov til å rette en stor takk til veilederen min, Ann-Charlott Pedersen. Når man skriver på en stor oppgave er det lett å gå seg vill og glemme at alle resonnement man gjør må formuleres klart og tydelig, slik at også utenforstående kan ha glede av å lese og forstå det som står skrevet. Takk for god veiledning underveis og nyttige tips til forbedringer.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	19
1.1	Bakgrunn	19
1.2	Problemstilling	21
1.3	Oppbygging av oppgaven.....	23
2	Teori	24
2.1	Beskrivelse av byggindustrien	24
2.2	Partnerskap	29
2.2.1	Hvorfor partnerskap?.....	31
2.2.2	Hvem skal man inngå partnerskap med?.....	32
2.2.3	Hvordan få til et vellykket partnerskap?	37
	Partnerskapsavtale	41
2.2.4	Problemer ved implementering av partnerskap.....	43
2.3	Presentasjon av teoretisk rammeverk	46
2.4	Oppsummering	48
3	Metode.....	49
3.1	Casestudium	49
3.2	Innsamling av empirisk data	52
3.3	Valg av teori	53
3.4	Validitet og pålitelighet	54
4	Empiri.....	56
4.1	Presentasjon av intervjuobjektene	56
4.1.1	NCC.....	56
4.1.2	Contiga AS	59
4.1.3	GK Norge AS	59
4.1.4	Icopal	60
4.1.5	Lys og Varme AS	60
4.1.6	Ramirent	60
4.1.7	Vassbakk & Stol.....	61
4.2	Resultater fra intervjuene	61

4.2.1	Definisjon av begrepet partnerskap	62
4.2.2	Fordeler knyttet mot partnerskap	62
4.2.3	Utfordringer knyttet mot partnerskap	63
4.2.4	Partnerskapets påvirkning på prosjektresultatet	65
4.2.5	Partnerskapsavtale	65
4.2.6	Tidligere erfaring	67
4.2.7	Hvordan har partnerskap blitt håndtert av ledelsen?	69
4.2.8	Kriterier for utvelgelse av partnere	69
4.2.9	Åpne for nye partnerskap?	70
4.2.10	Påvirkning på andre relasjoner	73
4.2.11	Underleverandørens forhold til NCC	74
4.2.12	Endring i måten å jobbe på?	74
4.3	Oppsummering	75
5	Analyse	76
5.1	Start	76
5.1.1	Definisjon og klargjøring av begrepet	77
5.1.2	Fordeler	78
5.1.3	Utfordringer	79
5.1.4	Kriterier for utvelgelse av partner	80
5.2	Formalisering	82
5.2.1	Skriftlig eller muntlig partnerskapsavtale?	82
5.2.2	Innhold	83
5.3	Underveis	84
5.3.1	Support fra ledelsen	84
5.3.2	Samarbeid og kommunikasjon	85
5.3.3	Utvikling og forbedring	86
5.4	Avslutning/fornyning	87
5.4.1	Strategisk vs. Prosjektpartnerskap	88
5.5	Oppsummering	90
6	Konklusjon	91
6.1	Oppsummering av masteroppgaven	91
6.2	Implikasjoner for NCC	92
6.3	Hva har vi lært teoretisk?	95
6.4	Forslag til videre forskning	96

Figurliste

Figur 1: Fordeling av arbeidsressurser på en arbeidsplass	21
Figur 2: Skjematisk tegning av de ulike aktørene i forbindelse med et byggeprosjekt.	27
Figur 3: Betalingsstrømsutvikling knyttet til en relasjon	34
Figur 4: Konseptuel modell for utvikling av partnerskap, Cheng og Li (2001).....	38
Figur 5: Skisse av teoretisk rammeverk	47
Figur 6: Innkjøpsavdelingen til NCC	57
Figur 7: NCC sin modell for partnerskap med kunden.	58
Figur 8: Alle underleverandørene viste interesse for partnerskap.....	71
Figur 9: Informanter fra NCC sitt syn på partnerskap med underleverandører	72
Figur 10: Første steg på vei mot partnerskapsinngåelse	76
Figur 11: Steg to på vei mot et partnerskap	82
Figur 12: Tredje steg i utvikling av et vellykket partnerskap.....	84
Figur 13: Siste steg, og avslutning/fornyning av partnerskapet	87
Figur 14: Stegene frem mot et vellykket partnerskap.	95

Tabelliste

Tabell 1: Utfordringer ved byggindustrien som har blitt diskutert i litteraturen.....	25
Tabell 2: Strategier tatt av leverandører, på bakgrunn av kundens initiativ.....	36
Tabell 3: Oversikt over essensiell faktorer for vellykket implementering av partnerskap	40
Tabell 4: Fordeler med partnerskap.....	63
Tabell 5: Utfordringer knyttet mot partnerskap	64
Tabell 6: Utvelgelseskriterier	70

1 Innledning

I dette kapitlet vil bakgrunnen for oppgavens problemstilling presenteres og en begrunnelse for dette valget gis. Problemstillingen vil utdypes og en presentasjon av oppgavens utforming vil legges frem.

1.1 Bakgrunn

Byggindustrien omfatter alt fra husbygging til bygging av infrastrukturer. I Norge er industrien preget av noen få store og flere mindre aktører. *The Nordic Construction Company*, NCC, er en av de største aktørene på det skandinaviske markedet, og et velkjent selskap i Norge. I tillegg har NCC, som er et svenskeid selskap, kontorer i mange land i Europa. Selskapet er delt inn i fire hovedavdelinger: NCC Bolig, NCC Construction, NCC Property Development og NCC Roads. I følge hjemmesiden til NCC hadde selskapet en omsetning på rundt 5,3 milliarder og rundt 1700 ansatte i 2010.

Selv for et stort entreprenørselskaper som NCC er konkurransen om byggeprosjekter tøff. Det norske byggemarkedet består av mange aktører som, i følge NCC, øker konkurransen og stiller høye krav til selskapene. NCC, har uttrykket et ønske om å bedre samarbeidet med underleverandørene sine i håp om at dette kan bidra til å øke selskapets konkurransedyktighet.

Med underleverandører menes andre entreprenørselskap som blir leid inn for å utføre oppgaver på prosjektet, eller selskaper som leverer utstyr eller materialer til prosjektet. NCC har troen på at partnerskap med en eller flere av underleverandører kan føre til økt profitt for begge parter og en bedre prosjektgjennomføring. Dette ønske fra NCC er bakgrunnen for denne masteroppgaven.

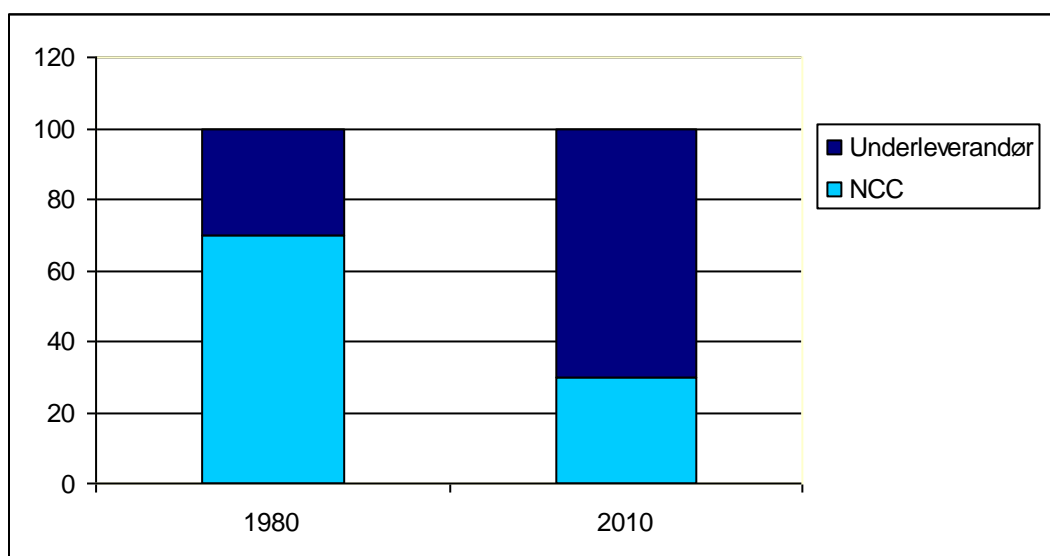
I tillegg til NCC sitt ønske om å kunne forbedre egen konkurransekraft ved å inngå partnerskap med en eller flere av selskapets underleverandører, er partnerskap mellom en hovedentreprenør og dennes underleverandører, objektivt sett er et interessant emne. Byggindustrien skiller seg fra andre industrier, ved at man utelukkende jobber på prosjekt. I tillegg er industrien preget av høy konkurranse, og hyppige konflikter (Tazelaar og Snijders, 2010). Dette er nok noe av grunnen til at partnerskap er et relativt nytt fenomen i byggindustrien, sammenliknet med andre industrier (Cheng og Li, 2001). Mens andre industrier har tatt partnerskapsmodellen til seg, holder byggindustrien litt igjen. Det hevdes blant annet at partnerskap kan bidra til bedre prosjekt utførelse (Bresnen og Marshall, 2000; Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Chiang, Tang, Chan, E.H.W. og Ho, 2004; Cheng og Li, 2001; Cheung, Ng, Wong og Suen, 2003; Packham, Thomas og Miller, 2003). På tross av at denne forretningsmodellen kan vise til gode resultater, er partnerskap fremdeles lite utbredt i byggindustrien.

Selv om partnerskap er relativt lite utbredt har NCC flere partnerskap bak seg. Selskapet har erfaring med partnerskap rettet mot kunden, men har ingen erfaring med partnerskap rettet den andre veien. NCC tror imidlertid at partnerskap med noen av selskapets underleverandører kan øke deres konkurransefortrinn i markedet, og gjøre dem til et foretrukket alternativ for kundene. Denne oppgaven skal prøve å gi et svar på hvordan NCC kan gå frem for å få til et vellykket partnerskap med en eller flere av selskapets underleverandører. I tillegg vil oppgaven fremheve kritiske områder, som kan vanskeliggjøre en slik prosess.

1.2 Problemstilling

Denne masteroppgaven skal se på hvordan en hovedentreprenør kan inngå partnerskap med en eller flere av selskapets underleverandører. Problemstillingen har blitt til i samarbeid med NCC, som i denne oppgaven vil være hovedentreprenøren. NCC har på flere prosjekt inngått partnerskap med byggherren, men har ingen erfaring med partnerskap rettet nedover i verdikjeden, det vil si nedover med underleverandørene. NCC både håper og tror at et partnerskap med en eller flere av selskapets underleverandører kan gi dem et konkurransefortrinn på markedet.

I følge NCC har måten å organisere arbeidet på skiftet de siste årene. Man har gått mer og mer vekk fra å produsere selv. Selskapet benytter i dag underleverandører til en større del av prosjektet enn tidligere. Under er arbeidsfordelingen skissert opp, se Figur 1.



Figur 1: Fordeling av arbeidsressurser på en arbeidsplass

NCC hevder at det tidligere var vanlig at selskapet sto for opp til 70 % av arbeidet selv. I dag er dette snudd helt på hode, se Figur 1. Den økte bruken av underleverandører er noe av bakgrunnene for at NCC tror de har noe å tjene på å inngå tettere bånd med en eller flere av selskapets underleverandører. Partnerskap er en ledelsesmodell som hevdes å ha mange fordeler, blant annet mulighet for å bedre resultater på byggeprosjekt (Bresnen og Marshall,

2000; Chan m.fl., 2004; Cheng og Li, 2001; Cheung m.fl., 2003; Packham, Thomas og Miller, 2003). Dette har gjort innkjøpsavdelingen til NCC interessert i partnerskap som en potensiell mulighet for å styrke deres konkurransekraft i markedet. Dessverre er det ikke uproblematisk å implementere partnerskap, slik at man kan dra nytte av fordelene knyttet til denne ledelsesstrategien. Denne oppgaven vil derfor se på både fordeler og utfordringer knyttet til partnerskapsinngåelse. Masteroppgaven vil se nærmere på partnerskapsinngåelse, og hvilke områder det er viktig å fokusere på, for å oppnå et vellykket partnerskap. Denne masteroppgaven vil, med utgangspunkt i NCC, se på alle aspekter rundt en partnerskapsinngåelse, og prøve å belyse hvordan NCC kan gå frem for å kunne inngå partnerskap med en eller flere av selskapets underleverandører.

Da NCC er en stor bedrift med avdelinger innenfor flere områder var det nødvendig å foreta visse avgrensninger. I et møte med NCC ble det avgjort at oppgaven skulle fokusere på bygg som ble bygget som en *Totalentreprise*. Totalentreprise innebærer at en entreprenør får oppdraget med å ferdigstille hele bygget, og selv har ansvar for å leie inn andre aktører når, og der det måtte trenges. Selskapet får rett og slett totalansvaret for ferdigstillelse av prosjektet. Det motsatte av en totalentreprise er en *Hovedentreprise*. I en hovedentreprise vil kunden selv stå for utforming av oppgaver og entreprenøren blir kun leid inn for å gjøre en allerede ferdig utformet og beskrevet oppgave.

Da valgene om å fokusere på bygg basert på totalentreprise var tatt, satte innkjøpsavdelingen til NCC opp en liste med flere underleverandører. Underleverandørene på denne listen var, i deres øyne, alle selskaper som ville kunne være aktuelle for partnerskapsinngåelse. De seks underleverandørene som tilslutt ble intervjuet i denne masteroppgaven er Contiga AS, GK Norge AS, Icopal, Lys og Varme AS, Ramirent og Vassbakk & Stol. Disse selskapene jobber innenfor områdene grunnarbeid, VVS, elektro, ventilasjon og utleie. Grunnarbeid, VVS, elektro og ventilasjon er fire store fagområder som er viktige for NCC. I tillegg er tilgjengelighet til riktig utstyr essensielt. Underleverandørene på informantlisten fra NCC ble kontaktet, og brukt som en del av casestudiet, i forbindelse med denne masteroppgaven.

1.3 Oppbygging av oppgaven

Denne masteroppgaven vil se nærmere på hvordan en hovedentreprenør kan inngå partnerskap med underleverandører. For å kunne svare på dette er det viktig å forstå hvordan byggindustrien fungerer. Byggindustrien skiller seg fra andre industrier på flere punkter. Det er derfor viktig at man får et klart bilde av denne industrien før man kan se nærmere på problemstillingen gitt over. Hva teorien sier om partnerskap og implementering av denne er også av vesentlig betydning for oppgaven. Oppgaven vil derfor først legge frem teori innenfor det valgte emnet, før oppgavens metodikk og empiri presenteres. Deretter vil empirien og resultater fra intervjuene diskuteres i lys av teorien. Til slutt i oppgaven vil forslag til hvordan NCC bør gå frem for å inngå partnerskap med en eller flere av selskapets underleverandører bli presentert.

Opprinnelig skulle oppgaven inneholde en analyse av NCC sin partnerskapsituasjon i dag. Da det viste seg at NCC ikke har partnerskap med noen underleverandører på det nåværende tidspunktet har dette punktet av naturlig årsaker falt vekk. I stedet har det vært gjort en analyse av empirien som beskriver tanker og holdninger til partnerskap i dagens industri. Forslag til forbedringer har blitt lagt frem i samme kapittel som konklusjon og implikasjon.

Masteroppgaven er delt inn i seks kapitler. Kapittel to gir et innblikk i teorien rundt partnerskap, og gir også en introduksjon til selve byggindustrien. I kapittel tre beskrives metoden som har vært brukt i denne masteroppgaven, mens kapittel fire presenterer oppgavens empiri. I kapittel fem vil casestudiet, som ble lagt frem i kapittel fire, bli diskutert i lys av teorien, som ble presentert i kapittel to. Kapittel seks inneholder oppgavens konklusjon. Dette siste og avsluttende kapittelet vil også komme med forslag til forbedringer og innspill til NCC om hvordan de bør gå frem for å få til et partnerskap med en eller flere underleverandører.

2 Teori

I dette kapitlet vil teori om byggindustrien beskrives og implikasjoner rundt en partnerskapsinngåelse diskuteres. Først i kapitlet vil det gis en introduksjon til selve byggindustrien. Deretter vil begrepet *partnerskap* defineres. Da partnerskap antas å basere seg på en relasjon, vil også dette begrepet bli definert. Etter at de to termene er gjort rede for, vil partnerskap i byggindustrien gjennomgå mer detaljert.

2.1 Beskrivelse av byggindustrien

Byggindustrien omfatter alt fra bygging av hus og hytter til bygging av broer, veier og tunneler. Aktiviteter på byggeplassen spenner seg fra design og produksjon til distribusjon. Byggeprosjektene er ofte svært komplekse (Berggren, Söderlund og Anderson, 2001; Bresnen og Marshall, 2001; Dubois og Gadde, 2000; Kadefors, 2004) og koordinering av alle aktivitetene kan by på store utfordringer. I tillegg forekommer det gjerne hyppige endringer (Crespin-Mazet og Portier, 2010; Kadefors, 2004), noe som ikke gjør arbeidet lettere. Endringer bidrar ofte til konflikter mellom partene, og er med på å øke risikoen for de involverte. Hvem skal for eksempel ta kostnadene dersom man finner en nedgravd oljetank på tomten? Industrien har rykte på seg for å være preget av høy konkurranse, lite samarbeid og begrenset grad av tillit mellom aktørene (Bresnen og Marshall, 2000; Chan m.fl., 2004).

	Tøff industri, med mange konflikter	Standard komponenter og lavere kvalitet	Hyppige endringer	Komplekst	Problemer med å danne leverandørnettverk	Problemer med koordinering	Høy risiko	Lite tillit og dårlig kommunikasjon	Tidsbegrensning	Problemer med læring
Berggren, Söderlund og Anderson, 2001				X		X				X
Bresnen og Marshall, 2000	X			X						
Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003	X						X	X		
Cheung m.fl., 2003	X	X				X	X	X		
Crespin-Mazet og Portier, 2010	X	X	X		X	X	X		X	
Dubois og Gadde, 2000		X		X	X	X			X	X
Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009	X								X	
Hellard, 1995	X									
Holmen, Håkansson og Pedersen, 2003					X					
Kadefors, 2004			X	X						
Love, Irani og Edwards, 2004		X				X		X	X	
Packham, Thomas og Miller, 2003	X									
Tazelaar og Snijders, 2010	X									

Tabell 1: Utfordringer ved byggindustrien som har blitt diskutert i litteraturen.

Tabell 1 viser områder som har blitt trukket frem av forskere som særlig problematiske for denne industrien. Noen av de viktigste utfordringene i byggindustrien er listet i tabellen over (Tabell 1), og disse vil bli ytterligere kommentert på side 27-29, etter en rask presentasjon av de ulike aktørene i byggindustrien.

Før man kan se nærmere på partnerskap mellom en hovedentreprenør og dennes underleverandører er det imidlertid viktig å forstå hvordan byggindustrien fungerer, og rollene til de involverte aktørene. Under er derfor satt opp en oversikt over de ulike aktørene, og deres oppgaver i forhold til et prosjekt. Videre følger en mer detaljert beskrivelse av industrien, før teori rundt partnerskap legges frem.

Hovedentreprenør:

Hovedentreprenøren er entreprenørselskapet som vinner budrunden, og dermed har ansvaret for ferdigstillelse av det utlyste prosjektet. NCC vil i denne masteroppgaven brukes som eksempel på en hovedentreprenør.

Underentreprenør:

Underentreprenører er betegnelse på entreprenørselskapene som blir leid inn av hovedentreprenør, for å utføre arbeid på prosjektet. Arbeidets omfang og arbeidsoppgavene varierer fra entreprenør til entreprenør, og størrelsen på selve prosjektet. Det er vanligvis flere underleverandører på et prosjekt. Eksempler på områder som en underentreprenør kan jobbe med er ventilasjon, rør- og betongarbeid. I denne masteroppgaven har noen av NCC sine underentreprenører blitt intervjuet, for å få frem deres tanker rundt et partnerskap.

Leverandører:

Har kontakt med de ulike entreprenørselskapene, og leverer utstyr og tjenester til prosjektet. Eksempler på utstyr som blir levert av en leverandør er dører, vinduer og tak.

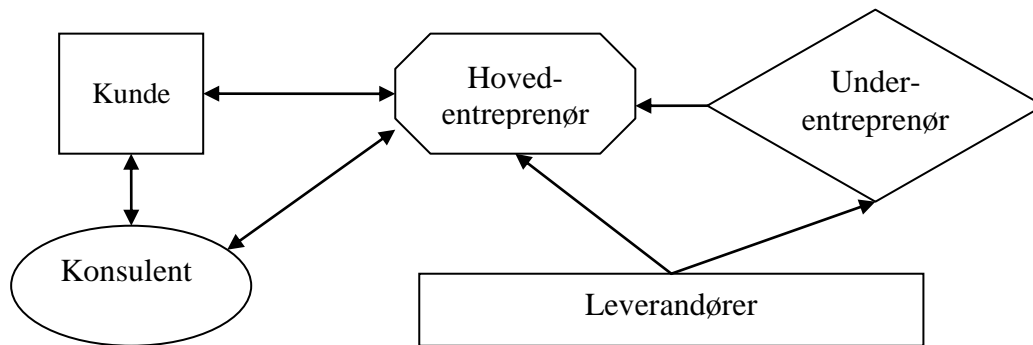
Kunde:

Kunden er selskapet som har lagt prosjektet ut på anbud, og som betaler for utført arbeid. Kunden har ansatt hovedentreprenøren til å utføre prosjektet, og har møter med denne for å kontrollere fremgang, og diskutere eventuelle endringer.

Konsulenter:

Konsulenter kan leies inn av både kunden og entreprenøren til hjelpe med faglig input.

I denne masteroppgaven vil fellesbetegnelsen underleverandører omfatte både underentreprenørene og leverandørene. Under er en skjematisk tegning av de ulike aktørene på en byggeplass (se Figur 2).



Figur 2: Skjematisk tegning av de ulike aktørene i forbindelse med et byggeprosjekt.

Figur 2 viser de ulike aktørene som er beskrevet ovenfor. Utenforstående konsulenter blir ikke alltid tatt i bruk, og kan engasjeres både av kunden eller hovedentreprenøren. Konsulentens posisjon i figuren over kan derfor variere fra prosjekt til prosjekt. I enkelte tilfeller kan konsulenten få i oppdrag fra kunden å organisere og følge opp arbeidet på prosjektet. Konsulenten blir dermed som et mellomledd mellom kunde og hovedentreprenør. I et casestudium gjort av Bergren og Anderson (2001) kritiserte ABB konsulenten for å forverre kommunikasjonen mellom kunde og entreprenør, og jobbe ut fra egen vinning i stede for å tenke på prosjektets beste. God kommunikasjon på arbeidsplassen og mellom de ulike aktørene er imidlertid viktig for å løse problemer som oppstår (Chan, A.P.C., Chan, D.W.M. og Ho 2003; Chan m.fl., 2004; Cheng og Li, 2001;). Man bør derfor tenke igjennom hvordan konsulentene brukes, og på hvilke måte dette påvirker kommunikasjonen mellom de ulike partene.

Det er imidlertid ikke bare problemer knyttet til kommunikasjon med andre selskaper. Manglende rutiner og dårlig kommunikasjon mellom prosjektledere i et og samme selskap fører også til manglende erfaringsutveksling innad i selskapene (Gadde og Dubois, 2010). Mye av denne problematikken i byggindustrien oppstår som en reaksjon på måten å jobbe på.

Man jobber utelukkende på prosjekt, som kan vare i alt fra noen uker opp til flere år, og ha svært varierende lokasjon. At byggeindustrien er basert på unike, enkeltstående prosjekt påvirker graden av tillit som oppstår mellom de ulike aktørene (Cheung m.fl., 2003), og begrenser dermed læringsutbyttet (Dubois og Gadde, 2002).

Selve prosessen rundt et prosjekt starter med at prosjekt blir lagt ut på anbud av kunden. De ulike entreprenørselskapene kan så komme med sine priser på det aktuelle prosjektet. Denne måten å organisere prosjekt på har ført til at pris veldig ofte blir ansett som den desidert viktigste beslutningsvariabel (Cheung m.fl., 2003; Crespin-Mazet og Portier, 2010). Entreprenøren som legger frem laveste totalt pris, vil i de aller fleste tilfeller få oppgaven. De tilfellene dette ikke gjelder er det fordi det er antakelser om strategisk og/eller feilaktig prising. At pris alltid er første prioritet kan fort komme på bekostning av andre faktorer som for eksempel kvaliteten på arbeidet som utføres, håndtering av konflikter og forsinkelser på levering (Crespin-Mazet og Portier, 2010).

Alle prosjekter har tidsfrister for ferdigstillelse, og er veldig ofte svært komplekse. Det er sjeldent at ett selskap innehar alle kunnskapene som skal til for å komme i havn med det utlyste prosjektet. Dette gjør at man leier inn andre entreprenører til arbeid der man selv ikke har kompetanse eller mulighet til å utføre arbeidet. I noen tilfeller kan det være at hovedentreprenøren har kompetansen som skal til, men likevel ikke har mulighet til å benytte seg av denne. Dette kan skyldes at entreprenørselskapet arbeider med flere prosjekter parallelt, og at disse ressursene er benyttet på et annet prosjekt. Fordeling av ressurser innad i et selskap kan derfor by på flere utfordringer (Dubois og Gadde, 2000). Oppdeling av prosjektene genererer også utfordringer når det gjelder koordinering av alle aktørene og aktivitetene som skal foregå på selve prosjektet. Koordinering av alle ressurser blir derfor særlig utfordrende for denne bransjen, og kan ha negativ effekt på innsatsen på arbeidsplassen (Crespin-Mazet og Portier, 2010).

Hyppige endringer er også med på å vanskeliggjøre arbeidsprosessen rundt et prosjekt. Uforutsette ting, og uoverensstemmelser mellom prosjekttegnene og virkeligheten, vil alltid forekomme (Dubois og Gadde, 2000). Dette senker farten på arbeidet på prosjektet og gjør at man blir mer presset på tid. I kjølevannet av endringene følger ofte en ny prisdiskusjon. Diskusjon om hvem som skal ta de ”nye” kostnadene kan i flere tilfeller bidra til konflikter mellom partene (Kadefors, 2004).

Store og komplekse prosjekt medfører en større risiko for de involverte (Crespin-Mazet og Portier, 2010). Å påta seg ansvaret for et stort prosjekt betyr ikke nødvendigvis at man vil tjene penger. Store kompliserte prosjekt medfører også mer risiko (Crespin-Mazet og Portier, 2010). Økte kostnader eller økt bruk av tid, som følge av endringer, bidrar til økt risiko for de involverte partene. De totale kostnader kan øke som følge av endringene som kreves. Forsinkelser på ett prosjekt vil også ha ringvirkninger i forhold til nye påtenkte prosjekt. Dersom prosjektet overstiger tidsfristen kan dette medføre tapte inntekter for de involverte selskapene.

Alle faktorene knyttet til tid, økonomi, ressursfordeling og organisering genererer utfordringer for byggindustrien. At man utelukkende jobber på prosjekt er spesielt for denne bransjen, og byr på store utfordringer når det gjelder koordinering av ressurser og samspill mellom aktører innad i et selskap, så vel som mellom ulike selskaper. I tillegg er byggindustrien anklaget for å være tøffere enn andre industrier, med mer kringling og lavere grad av tillit (Chan m.fl., 2004; Cheung m.fl., 2003; Love, Irani og Edwards, 2004; Tazelaar og Snijders, 2010). Alle disse faktorene er med på å vanskeliggjøre implementering av en ny forretningsmodell som partnerskap, og gjør at partnerskap er et relativt nytt fenomen i byggindustrien i forhold til andre industrier (Cheng og Li, 2001; Hellard, 1995).

2.2 Partnerskap

Før man kan presentere teori om partnerskap er det viktig å definere begrepet *partnerskap*. Da partnerskap kan sies å være en form for relasjon er det også naturlig å definere dette begrepet. Forskjellen på en relasjon og et partnerskap kan være vanskelig å forstå, og litteraturen er også litt uklar på dette området. Dette gjør at det er vanskelig å komme med en helt klar og entydig definisjon på de to termene. Under er det likevel gjort et forsøk på å definere og distansere de to begrepene.

Relasjoner:

I følge Håkansson og Snehota (1995) oppstår det ofte en relasjon mellom to parter som er gjensidig avhengige. Denne avhengigheten utvikles over tid som en kjede av interaksjoner (Håkansson og Snehota, 1995). Den gjensidige avhengigheten og forpliktelsene som oppstår

mellom to, eller flere, aktører i en relasjon begrenser handlingsrommet for de involverte partene, men åpner også for flere muligheter. Relasjonen gjør det mulig for de involverte partene å produsere noe som ingen av partene hadde kunnet produsere alene, og som er vanskelig å kopiere (Håkansson og Snehota, 1995).

Partnerskap:

Packham, Thomas og Miller (2003) argumenterer for at det ikke finnes noen entydig definisjon for begrepet partnerskap, og at de ulike definisjonene avhenger av konteksten hvor begrepet blir brukt. Til tross for problemer med å komme opp med en entydig definisjon av begrepet partnerskap, er det tydelig at de fleste definisjoner innebærer en filosofi om at partnerskap er avhengig av gjensidig samarbeid mellom kontraktspartene (Packham, Thomas og Miller, 2003). Crespin-Mazet og Portier (2010) og Gadde og Dubois (2010) hevder at formålet med partnerskap er å fremme gjensidig nytte og tillit mellom partene og engasjement for å nå felles mål. Det er viktig at partene har en forståelse for de individuelle forventningene (Gadde og Dubois, 2010). Wilson, Songer og Diekmann (1995) beskriver partnerskap som en populær ledelsesmodell for å reversere negative effekter som ofte oppstår når forholdene kun er basert på kontrakt.

Partnerskap innebærer, i likehet med begrepet relasjon, interaksjoner mellom to selskaper. Til forskjell fra begrepet relasjon synes imidlertid partnerskap å bygge på noe mer. Partnerskap bygger i større grad på såkalte myke verdier som tillit, engasjement og samarbeid. De fleste selskaper som inngår partnerskap vil også definere en partnerskapsavtale. Denne kan enten være muntlig, eller fortrinnsvis skriftlig. En skriftlig avtale gir større trygghet dersom noe skulle skjære seg mellom de to partene.

Man kan dermed konkludere med at selskaper som inngår partnerskap nødvendigvis har en relasjon seg i mellom, men at selskaper som gjør business med hverandre, og derfor kan sies og ha en relasjon, ikke trenger å være partnere.

Crespin-Mazet og Portier (2010) påpeker at også begrepet partnerskap ikke er enhetlig, og at partnerskap i anleggsbransjen synes å formidle en annen betydning enn det mer tradisjonelle, som er basert på gjentatte, og mer langsiktige relasjoner. Dette skyldes trolig den mer oppstykkede måten å arbeide på i byggindustrien, der man jobber tett sammen på hvert prosjekt, men der kontakten brytes når prosjektet er ferdigstilt.

Teorien skiller mellom to typer partnerskap: *Prosjektpartnerskap* og *Strategisk partnerskap*. Begge former for partnerskap hevdes å kunne bidra til økt utbytte og effektivitet på arbeidsplassen. Selv om begge i flere tilfeller har vist seg å ha positiv effekt på de involverte partene, hevdes det at strategisk partnerskap kan tilfører partene flere fordeler enn prosjektpartnerskap (Eriksson, Atkin og Nilsson 2009; Meng, 2012). Under er hver av de to ulike formene for partnerskap definert.

Prosjektpartnerskap:

Prosjektpartnerskap benyttes for å oppnå bedre prestasjoner på prosjektet (Cheng og Li, 2001), og innebærer partnerskap mellom aktører på ett unikt prosjekt. Prosjektpartnerskap fokuserer på kortsiktige fordeler, opprettet og opprettholdt gjennom ett spesifikt prosjekt (Gadde og Dubois, 2010)

Strategisk partnerskap:

Strategisk partnerskap benyttes for å oppnå et mer langsiktig konkurransefortrinn (Cheng og Li, 2001). Strategiske partnerskap har også blitt definert som et langsiktig samarbeid mellom to eller flere organisasjoner som ønsker å oppnå spesifikke mål ved å maksimere effekten av hver deltakers ressurser (Beach, Webster og Campbell, 2005; Gadde og Dubois, 2010) Man kan dermed konkludere med at strategisk partnerskap er en langsiktig strategi, som varer over flere prosjekter, for å øke konkurransefortinnet.

2.2.1 Hvorfor partnerskap?

Som nevnt tidligere er byggindustrien preget av konflikter og armlengdes-avstand forhold mellom de ulike aktørene. Partnerskap er en ledelses strategi som skiller seg sterkt fra denne kulturen. Selskaper som inngår partnerskap må innstille seg på en mer åpen kultur, med mer samarbeid. Hvorfor skal imidlertid selskaper endre nåværende strategi og gå over til tettere samarbeid, basert på tillit? Hvilke muligheter kan partnerskap gi i forhold til dagens håndtering av underleverandører?

I følge Wong (2002) kan partnerskap bidra til å redusere kompleksitet i omgivelsene og gi partene mulighet til å få mer kontroll over faktorene i omgivelsene. Bresnen og Marshall

(2000), Chan m.fl. (2004), Cheng og Li (2001), Cheung m.fl. (2003), Packham, Thomas og Miller (2003) hevder alle at partnerskap kan bedre resultater for byggeprosjekter. Partnerskap kan lede til økt effektivitet på prosjektet, føre til kostnadsbesparelser, øke mulighetene for innovasjon, gi lavere risiko for de involverte partene og føre til færre konfrontasjoner (Akintoye og Main, 2007; Bresnen og Marshall, 2000; Chan m.fl., 2004; Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003; Cheung m.fl., 2003). Bedre og tettere samarbeid med underentreprenører har vist å redusere antall bud og dermed totalkostnadene på prosjektet (Dainty, Briscoe og Millett, 2001) Det hevdes også at partnerskap medfører større fokus på kunden og økt tilfredshet for denne, i tillegg til bedre reaksjonsevne for å endre markedsforholdene (Bresnen og Marshall, 2000). Dersom man ønsker å skape verdier gjennom økt kundetilfredshet vil et partnerskap med underleverandører kunne bidra til dette (Wong, 2002). Effektivt partnerskap med underleverandører vil gi mer tilfredse underleverandører som vil være mer villig til å hjelpe hovedentreprenøren med å oppfylle kundens ønske og behov. Akintoye og Main (2007) skriver at partnerskap kan gi partene muligheten til å utnytte interne investeringer, reduserer kapitalbehovet, samt utvide produkttilbudet. I tillegg vil partene få tilgang til nye markeder, mulighet til å dele knappe ressurser og spre risikoen. Partnerskap vil gi partene mulighet til å forbedre kvalitet og produktivitet, gi dem tilgang til alternativ teknologi, øke konkurranse internt i bedriften, samt gi partene mulighet til å benytte seg av flere talenter for å tilfredsstille kunden (Akintoye og Main, 2007, s. 599).

2.2.2 Hvem skal man inngå partnerskap med?

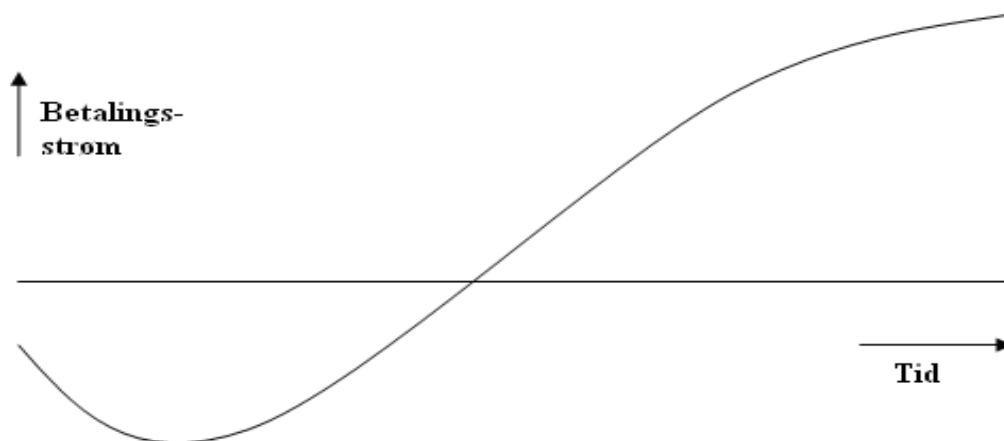
Da partnerskap er både resurs og tidkrevende er det viktig at man tenker nøye gjennom hvem og hvor mange man ønsker å inngå partnerskap med. En hovedentreprenør vil ikke ha utbytte av å inngå partnerskap med alle sine underleverandører (Gadde og Dubois, 2010). En variasjon i graden av involvering med underentreprenører og leverandører er dermed essensielt. Kumaraswamy og Matthews (2000) hevder at viktigheten av utvelgelsesprosedyrene av underleverandørene er undervurdert. Underleverandørene kan stå for opp til 90 % av arbeidet på et prosjekt (Hinze og Tracey , 1994; Kumaraswamy og Matthews, 2000). Valg av disse kan derfor ha stor påvirkning på arbeidet. Det er en trend i markedet at underleverandør som tilbyr laveste pris automatisk får oppdraget. Erfaring har imidlertid vist at det laveste budet ofte har utspring i unøyaktige anslag, unøyaktighet knyttet

mot risikobestemmelser, og strategisk prising der man tar siktet på å generere krav om ekstra betaling gjennom kontraktmessige looper (Kumaraswamy og Matthews, 2000).

Partnerskap bør komme naturlig og som et resultat av en langvarig relasjon mellom selskapene, der begge ser økonomiske fordeler av å kombinere resursene (Gadde og Dubois, 2010). Partnerskap med underleverandører krever at man forstår begge partenes behov og evner å etablere en klar visjon for fokusområder (Wong, 2002). Samarbeidet partene imellom må være på et slikt nivå at de potensielle fordelene overstiger kostnadene knyttet mot investeringen i tid og ressurser som er nødvendig ved implementering av partnerskap (Eriksson, 2010).

Økonomiske hensyn

Gadde og Snehota (2000) har sett på økonomiske konsekvenser knyttet til relasjoner mellom bedrifter. Siden partnerskap er en type relasjon må man kunne anta at disse økonomiske konsekvensene også vil være gjeldene i et partnerskap. Tilpassinger mellom to selskaper vil forbedre aktørens prestasjoner og øke avhengigheten mellom disse (Gadde og Dubois, 2010). Tette bånd mellom bedrifter kan gi økonomiske fordeler, men tilfører også bedriften diverse kostnader. Koordinering, tilpassninger og samspill mellom ulike selskaper koster (Gadde og Snehota, 2000). Noen av kostnadene er enkle å beregne, mens andre er vanskeligere å tallfeste. Fordelene selskapet tjener på relasjonen er heller ikke uproblematisk å sette opp, da flere av fordelene er knyttet opp mot sparte kostnader og økte inntekter. Lavere kostnader, og økt fortjeneste er vanskelig å beregne da de gjerne henger sammen med mer effektiv utførelse og bedre kvalitet. En annen faktor som vanskeliggjør de økonomiske beregningene er at fordelene sjelden inntreffer med det samme. Det tar tid for relasjonen mellom selskapene å utvikle seg slik at de tilfører de ønskede fordelene, se Figur 3 *Regnskapet* for vurdering av de økonomiske konsekvensene tilknyttet et tett samarbeid kan dermed være vanskelig å sette opp.



Figur 3: Betalingsstrømsutvikling knyttet til en relasjon¹

Fra Figur 3 kan man imidlertid se at selskapene vil ha en negativ betalingsstrøm ved opprettelse av en ny relasjon. Hovedentreprenøren bør derfor tenke nøye igjennom hvem og hvor mange partnerskapsavtaler det er hensiktsmessig å inngå på en gang. Det hevdes at partnerskap fordelaktig kan inngås mellom to parter som har jobbet sammen tidligere, og der begge parter ser økonomiske fordeler av å samkjøre produksjonsprosessen (Gadde og Dubois, 2010). I neste avsnitt vil det fokuseres på prosessen rundt valg av potensielle partnere.

Tilnærming og utvelgelses prosess

Kumaraswamy og Matthews (2000) har satt opp en liste over partnerskapstilnærming, basert på identifisering, utvelgelse og tilsetning av underleverandører:

- Identifisering av selskapet – identifiser prosesser i prosjektet som kan tjene på et partnerskap, for eksempel utformingen av prosjektet, kompleksiteten, tid, innkjøp osv.
- Første intervju med underleverandør – fastsett underleverandørens evner, og introdusere prosjektet og partnerskapsfilosofien.
- Andre intervju med underleverandør – gi underleverandør prisningsdokumentene.
- Tredje intervju og anbudsavklaring – diskusjon rundt anbudet, der man ser på samsvar og nøyaktighet.

¹ Basert på en modell fra boken *Managing business relationships* (Ford, Gadde, Håkansson og Snehot, s. 15).

- Utvelgelse av underleverandør – utvelgelsen skjer på bakgrunn av kriteriene presentert til underleverandørene i det første intervjuet. Noen hovedentreprenører ønsker at kunden skal godkjenne underleverandørene brukt på prosjektet. Dette kan imidlertid føre til forsinkelser og motvirke produktiviteten

Partnerskapstilnærmingen beskrevet over er basert på prosjektpartnerskap. Selv om utvelgelsesprosedyrene naturligvis vil være noe andreledes når det er snakk om et mer langvarig forhold, vil noe av prosessen være identisk. At man identifiserer hvilke prosesser som kan tjene på et partnerskap, og at man har intervju for introduksjon av partnerskapsfilosofien vil være aktuelt også for strategisk partnerskap. Underleverandørens forståelse og holdning til partnerskapsfilosofien kan ha stor påvirkning på samarbeidet partene imellom.

Underentreprenørens svar på tilnærming

Holmen og Pedersen (2010) argumenterer for at leverandørene kan velge mellom seks mulige strategier som svar på leverandørsamarbeid organisert av hovedentreprenøren:

- Starte med relasjoner som støtter opp om den nye forretningsstrategien
- Intensivere relasjoner som støtter opp om den nye forretningsstrategien
- Fortsette med relasjoner som støtter opp om den nye forretningsstrategien
- Svekke relasjoner som ikke støtter opp om den nye forretningsstrategien
- Avslutte relasjoner som ikke støtter opp om den nye forretningsstrategien
- Fortsett med relasjoner selv om de ikke støtter opp om den nye forretningsstrategien

I et casestudium gjort med et norsk entreprenørselskap ble det beskrevet hvordan et initiativ om å bygge et leverandørnettverk ble mottatt blant de tre utvalgte leverandørene (Holmen og Pedersen, 2010). De tre leverandørene jobbet innefor hvert sitt felt og omfattet: et rørleggerselskap, et elektrikerfirma og en ventilasjonsinstallatør. Entreprenørselskapet, som sto for initiativet om å bygge leverandørnettverket, ønsket et bedre og tettere samarbeid mellom de tre feltene, i håp om at dette ville kunne bedre prosessen på et prosjekt. Ønsket var at man, ved et tettere samarbeid kunne bedre arbeidsprosessen og jobbe med kontinuerlig forbedringer. Dessverre ble ikke det helt som ønsket. Som man kan se fra tabellen under, Tabell 2, var det lite overensstemmelse i strategiene de ulike leverandørene valgte.

	Samarbeid som støtter opp om det nye initiativet	Samarbeid som ikke støtter opp om det nye initiativet
Starte	O-rørlegger	
Intensivere	S-elektriker E-ventilasjons installatør	
Fortsette	O-rørlegger S-elektriker E-ventilasjons installatør	E-ventilasjons installatør
Svekke	O-rørlegger	
Avslutte	O-rørlegger	

Tabell 2: Strategier tatt av leverandører, på bakgrunn av kundens initiativ

O-rørlegger hadde en voldsomt ønske om å støtte opp om det nye initiativet, men slet med å gjennomføre dette. For å klare alle endringene ville O trenge hjelp fra kunden, noe som ville medføre lite nytte for entreprenørselskapet i starten.

S-elektriker hadde kun fokus på *nyttige* relasjoner. Entreprenørselskapet var redd for at S ikke ville ha nok samarbeid med andre bedrifter, noe som kunne redusere læringsprosessen.

E-ventilasjons installatør ønsket ikke å gjøre endringer i måten å arbeide på. E ville dermed, i større grad enn S, kunne bidra til økt læring. Entreprenørselskapet fryktet imidlertid at E ville være for opptatt med andre relasjoner, og at dette ville kunne hindre utvikling av det nye initiativet.

De ulike strategiene som ble tatt av de tre leverandørene fra casestudiet presentert ovenfor, gjorde det vanskeligere for dem å få til et vellykket og fruktbart samarbeid. En bedrift bør derfor nøye vurdere potensielle partnere, og hvilke holdninger den eller de selskapene har til et slik tiltak. Skal man få til et vellykket samarbeid må imidlertid begge parter se fordelene av partnerskapet. Slik det praktiseres i dag, er det ikke alltid underleverandørene oppnår konkrete fordeler ved å inngå partnerskap. I tillegg er det mange underleverandører som ikke føler at hovedentreprenørene bryr seg om hva som er i underleverandørens interesser (Hinze og Tracey, 1994). Underleverandørene må derfor overbevises om at partnerskap også for dem kan ha positive effekt (Gadde og Dubois, 2010).

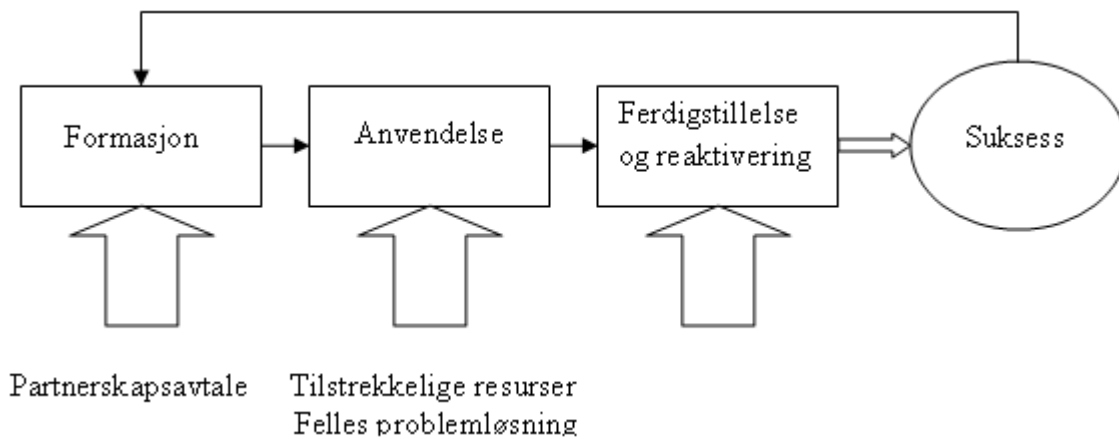
Wong (2002) hevder at et partnerskap påvirkes av partenes oppfattelse av målsetting. Ulike selskaper kan ha målsettinger som sammenfaller, er konkurrerende eller er uavhengig. Når

målsettingene til selskapene er sammenfallende betyr dette at målsettingen til de ulike selskapene er positivt relatert til hverandre. Det vil si at dersom et selskap beveger seg nærmere målsettingen sin, vil det andre selskap også komme tettere opp mot sin målsetting. Konkurrerende målsettinger er det motsatte av dette, og er en potensiell kilde til risiko (Artto, Eloranta og Kujala, 2008; Wong, 2002). Studier har vist at dersom man har en sammenfallende målsetning er selskapene mer villig til å dele informasjon, hjelpe og støtte hverandre, verdsette hverandres perspektiver, dele ressurser samt diskutere nye ideer (Wong, 2002). Åpen kommunikasjon, felles problemløsning, og deling av ressurser er alle faktorer som hevdes å kunne bidra til bedre partnerskap (Bresnen og Marshall, 2000; Chan m. fl., 2004; Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003; Cheng og Li, 2001; Cheung m.fl., 2003; Eom, Yun og Paek, 2008). Det synes derfor fordelaktig å inngå partnerskap med underleverandører som har en sammenfallende målsetting. I neste delkapittel vil flere suksessfaktorer for et vellykket partnerskap fremlegges.

2.2.3 Hvordan få til et vellykket partnerskap?

For at man skal kunne høste fordelene som et partnerskap kan gi er det imidlertid viktig å investere i tid og sette inn krefter på de riktige stedene, slik at partnerskapet blir vellykket, og gir de ønskede avkastningene.

Cheng og Li (2001) har lagt frem en konseptuell modell for hvordan partnerskap utvikles. Modellen beskriver tre steg for prosessen rundt implementering av partnerskap i byggindustrien. De tre stegene beskriver en sekvensiell prosess, fra venstre til høyre, der det ene steget automatisk leder til det neste. Steg én, omhandler selve formasjonen og opprettelsen av en partnerskapsavtale. Partene blir i dette steget enige om felles mål, de analyserer egne prosesser og prøver å identifisere hvordan partnerskapet best kan benyttes til å nå disse. I det neste steget jobber partene med å opprettholde en uformell atmosfære, og å oppfylle de målene fastsatt i partnerskapsavtalen. Det siste steget i modellen henspiller seg til partenes intensjon om å fortsette samarbeidet. Dersom de har inngått et strategisk partnerskap (definert i kapittel 2.2) vil det være hensiktsmessig å analysere prosessen, slik at man kan styrke og forbedre partnerskapet til neste prosjekt.



Figur 4: Konseptuel modell for utvikling av partnerskap, Cheng og Li (2001)

Cheng og Li (2001) har listet en rekke faktorer som er kritiske for et vellykket partnerskap. I tillegg til de tre suksessfaktorene som vises i modellen over, se Figur 4, partnerskapsavtale, tilstrækkelige ressurser og felles problemløsning, nevner Cheng og Li (2001) flere andre faktorer som er essensielle for utvikling av partnerskap. Disse faktorene er: Support fra ledelsen, åpen kommunikasjon, gjensidig tillit, effektivt samarbeid, langsiktig engasjement, kontinuerlig forbedring, godt læringsklima, erfaring fra tidligere partnerskap, team bygging og en tilrettelegger. Alle disse faktorene ansees som like viktige i hver av de tre stegene i modellen.

I tillegg til suksessfaktorene presentert i modellen til Cheng og Li (2001), nevner litteraturen to andre faktorer: Prosedyrer for utvelgelse av partner (Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009) og tidlig involvering av underleverandørene (Beach, Webster og Campbell 2005) Flere andre forskere støtter opp om en eller flere av suksessfaktorene som har blitt listet over, se Tabell 3.

	Support fra ledelsen	Åpen kommunikasjon	Gjensidig tillit	Effektivt samarbeid	Langsiktig engasjement	Kontinuerlig forbedring	Læringsklima	Erfaring fra tidligere partnerskap
Akintoye og Main (2007)								
Beach, Webster og Campbell (2005)								X
Bresnen og Marshall (2000)		X	X		X		X	
Chan m. fl. (2004)	X	X	X	X	X	X	X	X
Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho (2003)		X						
Cheng og Li (2001)	X	X	X	X	X	X	X	X
Cheung m.fl. (2003)		X	X					
Eom, Yun og Paek (2008)		X						X
Eriksson, Atkin og Nilsson (2009)								X
Hartmann og Bresnen (2011)								
Hellard (1995)	X		X					
Kadefors (2004)			X					
Love, Irani og Edwards (2004)		X						
Meng (2012)		X	X			X		
Meng, Sun og Jones (2011)						X	X	
Packham, Thomas og Miller (2003)			X	X				

	Team Bygging	Tilrettelegger	Partnerskaps avtale	Tilstrekkelige ressurser	Felles Problemløsning	Utvelgelses prosedyre	Tidlig involvering av underleverandører
Akintoye og Main (2007)		X					
Beach, Webster og Campbell (2005)			X				X
Bresnen og Marshall (2000)							
Chan m. fl. (2004)	X			X	X		
Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho (2003)							
Cheng og Li (2001)		X	X	X	X		
Cheung m.fl. (2003)	X						
Eom, Yun og Paek (2008)			X				
Eriksson, Atkin og Nilsson (2009)			X			X	X
Hartmann og Bresnen (2011)						X	
Hellard (1995)							X
Kadefors (2004)							
Love, Irani og Edwards (2004)					X		
Meng (2012)					X		
Meng, Sun og Jones (2011)		X					
Packham, Thomas og Miller (2003)				X			

Tabell 3: Oversikt over essensiell faktorer for vellykket implementering av partnerskap

Tabellen over (Tabell 3) gir en oversikt over flere suksessfaktorene, for et vellykket partnerskap, som har blitt presentert i litteraturen. I resten av dette delkapittelet vil disse suksessfaktorene presenteres nærmere. Først vil utvelgelsesprosedyre og partnerskapsavtale presenteres, da disse er aktuelle i oppstartsfasen. Videre blir de andre suksessfaktorene listet og kommentert. Da flere av faktorene virker sammen, er det naturlig å behandle disse under ett.

Utvelgelsesprosedyre

Som presentert tidligere i kapitel 2.2.2 er utvelgelsesprosedyrer viktig (Arto, Eloranta og Kujala, 2008; Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009; Hartmann og Bresnen, 2011). Et fokus på utvelgelsesprosedyre har stor betydning når det gjelder å overkomme barriere knyttet til den konservative kulturen i industrien og de hyppige konfliktene (Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009). Utvelgelsesprosedyren bør bygge på prekvalifisering av troverdige aktører og inkludere en evaluering av såkalte myke verdier. Eksempler på myke verdier er samarbeidsevner, rykte, tidligere erfaringer og felles målsetting. Dessverre er det vanskeligere å velge partner på bakgrunn av myke verdier i forhold til å velge å på bakgrunn av pris, som er vanlig prosedyre i byggindustrien (Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009).

Partnerskapsavtale

Beach, Webster og Campbell (2005), Cheng og Li (2001), Eom, Yun og Paek (2008), Eriksson, Atkin og Nilsson (2009) hevder alle at en partnerskapsavtale er viktig for utvikling av et vellykket partnerskap. Partnerskapsavtalen presiserer formålet med avtalen og lister felles målsettinger for partene (Cheng og Li, 2001). Felles målsetning for de involverte partene blir sette på som essensiel for utvikling av vellykkede partnerskap og i forhold til å løse konflikter på en bedre måte (Beach, Webster og Campbell, 2005; Eom, Yun og Paek, 2008). En klar definisjon av roller og ansvarsbeskrivelse gjør prosessen mer gjennomiktig, og sørger for at man lettere oppfyller kundens behov (Cheng og Li, 2001).

Selv om utvikling av partnerskapsavtaler blir sett på som en viktig faktor for inngåelse av partnerskap, er det viktig at denne ikke blir for formell og detaljert. For mye byråkrati, kontroll og begrensninger har negativ effekt på prosjektutførelse (Gadde og Dubois, 2010). Avtalen kan enten være skreddersydd eller standardisert. Undersøkelser gjort i byggindustrien

i Sverige viser at standardkontrakter ikke ble sett på som noen ulempe (Eriksson, Atking og Nilsson, 2009). Det er dermed trolig at det samme vil gjelde for Norge.

Support fra ledelsen og åpen kommunikasjon

Support fra ledelsen er viktig for utvikling av partnerskapsholdningen i hele bedriften, og holdningen mellom selskapene (Chan m.fl., 2004; Cheng og Li, 2001). Når man har inngått et partnerskap må det kommuniseres til alle involverte aktører (Hellard, 1995). Åpen og effektiv kommunikasjon er essensielt for deling av kunnskaper og problemløsning (Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003; Cheng og Li, 2001). God kommunikasjon kan føre til at konflikter blir løst raskere og på et lavere nivå, og hjelper partene til å forstå hverandres behov og ønsker (Chan m.fl., 2004; Cheung m.fl., 2003).

Gjensidig tillit

Tillit er essensielt for partnerskapssuksess, og innebærer en forståelse for hverandres engasjement (Packham, Thomas og Miller, 2003). Dersom partene stoler på hverandre kan man lettere få til spontane og konstruktive samspill uten at man trenger å tenke igjennom om partneren har skulte motiver, og hvem som er ansvarlige for problemet (Kadefors, 2004). Tett samarbeid vil trolig ikke ta plass, dersom tillit mellom partene ikke eksisterer (Kadefors, 2004). Tillit mellom partene vil dermed kunne øke effektiviteten på arbeidsplassen og bidra til et bedre samarbeid (Cheung m.fl., 2003, Laan, Noorderhaven, Voordijk og Dewulf, 2011). Kadefors (2004) hevder at partenes mulighet, velvilje og integritet er viktig for utvikling av tillit. Med mulighet mener Kadefors (2004) partenes evner og kompetanse, som er relevant for den aktuelle situasjonen. Velvilje er knyttet til partenes ønske om at begge parter skal nyte godt av samarbeidet, og fordrer lojalitet ovenfor hverandre. Med integritet menes at parter handler ut fra verdier og prinsipper som begge kan enes om. Slike prinsipper inkluderer blant annet at man er åpen og rettferdig. Kadefors (2004) hevder at økonomiske insentiver kan virke som sterke motivatorer, og at man må passe på å ikke ha uforholdsmessig mye fokus på disse, da dette i enkelte tilfelle kan overskygge et godt og stimulerende samarbeid.

Tidlig involvering, felles problemløsning og effektivt samarbeid

Partnerskapsfilosofien bygger på gjensidig samarbeid mellom alle parter (Packham, Thomas og Miller, 2003). Tidlig involvering av partene bidrar til økt innspill med tanke på forbedringer og felles problemløsning på et tidligere stadium (Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009). Felles problemløsning sikrer at man jobber sammen for prosjektets beste (Meng, Sun

og Jones, 2011), og kan brukes til å finne alternative løsninger som alle parter kan enes om (Chan m.fl., 2004; Cheng og Li, 2001). Med økt fokus på samspill og temabygging vil man få et mer effektivt og velfungerende samarbeid (Cheung m.fl., 2003).

Teambygging, tilrettelegger, tilstrekkelige ressurser

Teambygging er essensielt da aktiviteter på byggeplassen er en felles innsats av alle aktørene (Cheung m.fl., 2003). Et felles engasjement rundt vinn-vinn tankegangen er viktig ved implementering av partnerskap (Chan m.fl., 2004). Da det er vanlig at ulike individer og grupper vil forfølge ulike delmål er det fordelaktig å ha en tilrettelegger som samkjører alle delmålene og passer på at man når målsetningene for selve prosjektet (Akintoye og Main, 2007; Love, Irani og Edwards, 2004). Kombinering av partenes ressurser på en effektiv måte kan styrke konkurransekraften til selskapene, og bidra til mer vellykket innføring av partnerskapsmodellen.

Læringsklima, kontinuerlig forbedring, langsiktig engasjement og tidligere erfaring

Bresnen og Marshall (2000) hevder at et langsiktig engasjement ofte kan medføre mer stabilitet og gjør selskaper mer villige til å investere i opplæring og undersøkelser. I tillegg blir det hevdet at fokus på læring og kontinuerlig forbedring kan resultere i bedre kvalitet og økt sikkerhet (Bresnen og Marshall, 2000). Kontinuerlig forbedring er en langsiktig utviklingsprosess (Cheng og Li, 2001), og benyttes for å øke gjensidige fordeler. Læringsklimaet er viktig for å hindre at man gjør de samme feilene igjen (Meng, Sun og Jones, 2011). Måling av partnerskaps prestasjoner er essensielt for å tilegne seg informasjon som kan benyttes ved læring, videre utvikling og forbedring (Beach, Webster og Campbell, 2005; Cheng og Li, 2001; Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009). Evaluering av prestasjoner kan gi masse input, men er uten verdi dersom målingene ikke benyttes av ledelsen for å ta valg om videre utvikling (Eom, Yun og Paek, 2008). Da både læringsklima, kontinuerlig forbedring, langsiktig engasjement og tidligere erfaringer er faktorer som utvikles over tid er alle disse faktorene forbehold strategisk partnerskap, som varer over flere prosjekt.

2.2.4 Problemer ved implementering av partnerskap

Selv om partnerskap i flere tilfeller har vist seg å tilby store fordeler for de involverte partene, er ikke partnerskap alltid vellykkede (Gadde og Dubois, 2010). Å innføre partnerskap er

ingen lett prosess, og det finnes ingen standard tilnærming for utførelse. Byggindustrien er, som beskrevet i starten av dette kapitlet, preget av flere utfordringer. Som tidligere nevnt er industrien preget av lite Tillit og høy grad av konfrontasjoner. Den konfliktpregede kulturen har fått skylden for problemer med innføring av nye ledelses strategier, inkludert partnerskap (Gadde og Dubois, 2010). Da partnerskap bygger på samarbeid og Tillit mellom partene, er dette områder det må fokuseres på. Behov for nye kunnskaper, i tillegg til en tradisjonell måte å drive byggeprosessen på og en tradisjonell innkjøpsprosess, virker imidlertid imot forsøk på å øke samarbeid selskaper imellom (Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009). Samarbeidstilnærming har imidlertid vist seg å ikke alltid være tilstrekkelig for å fjerne konflikter på arbeidsplassen (Gadde og Dubois, 2010). Det må en holdningsendring til dersom man skal lykkes med innføring av partnerskap i byggindustrien (Gadde og Dubois, 2010). Dersom ikke alle aktørene utvikler en holdning som er nødvendig for å gjøre partnerskapet effektivt, vil dette vanskeliggjøre en implementering av partnerskapet (Gadde og Dubois, 2010). Å endre en vel etablert kultur er imidlertid ikke lett (Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003). Bresnen og Marshall (2000) hevder at fundamentale forskjeller i kundenes, entreprenørenes og leverandørenes interesser, vanskeliggjør en kulturendring. I tillegg kan kommunikasjonen mellom parter by på problemer. Mange tidligere forsøk på kulturendringer har feilet, da man har antatt at så snart man har artikulert og spesifiser endringene vil disse bli implementer (Bresnen og Marshall, 2000).

Kommunikasjonsproblemer innad i et selskap kan også medføre problemer. Som tidligere beskrevet er support fra ledelsen essensielt for implementering av partnerskap (Chan m.fl., 2004; Cheng og Li, 2001, Hellard, 1995). Dessverre er det, selv med en engasjer ledelse, en risiko for at konseptet blir misforstått av mellomledelsen og personell. Interne organisasjonsproblemer kan dermed også ha påvirkning på prosessen rundt implementering av et partnerskap (Beach, Webster og Campbell, 2005).

Skal man få til et vellykket partnerskap krever dette at alle involverte personer forplikter seg til prosessen (Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003). Alle personer som er involvert i prosjektet må være fullt engasjert i partnerskapet. Dessverre er det vanlig med et ujevnt nivå på engasjementet på grunn av partenes ulike mål (Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003) Ikke alle selskaper deler frivillig deres kunnskaper med partnerne (Gadde og Dubois, 2010). Dette har imidlertid blitt listet som en essensiell for et vellykket partnerskap (Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003; Packham, Thomas og Miller, 2003). I tillegg har det vist seg

vanskelig å oppnå læringsutbytte på kryss av ulike prosjekt, da hvert prosjekt er unikt, og sammensetningen av folk på hvert prosjekt kan variere. Byggindustrien, med uttallige unike prosjekt, mangler den naturlige overføringsmekanismen som følger med permanente organisasjoner, som både har fastere struktur og mer innarbeidede rutiner (Dubois og Gadde, 2002). Et annet problem er partenes evne til å inngå kompromiss og deling av risiko. Noen selskaper prøver å dra full nytte av partnerskapet ved å redusere egen risiko. Som et resultat blir det vanskelig å opprettholde tilliten i forholdet (Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003).

Utvikling av partnerskap med leverandører krever masse resurser og kan bare forsvares når fordelene overtygger kostnadene tilknyttet det utvidede engasjementet (Gadde og Snehota, 2000). Noen selskaper er redde for å binde seg i langsiktige strategiske samarbeid.. Selskapene er redde for at dette vil redusere priskonkurransen, og at de dermed vil tape penger på å ikke benytte seg av det *billigste* alternativet (Bresnen og Marshall, 2000). Man må imidlertid ta et steg vekk fra dagens holdning om at pris er det suverene utvelgelseskriteriet. En endring av dagens situasjon avhenger mye av kundenes vilje til å akseptere at den beste verdien, og ikke laveste kostnader, representerer den mest effektive veien til et vellykket prosjekt (Beach, Webster og Campbell, 2005).

Det kan også være mye å hente på å involvere underleverandørene på et tidlig stadium (Bresnen og Marshall, 2000; Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009; Hellard, 1995). Mangel på erfaring og misforståelser er vanlige fallgruver for et partnerskap (Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003). Ved å involvere underentreprenører på et tidligere tidspunkt kan man få flere synspunkter og innspill på oppgavene som skal utføres, som kan være verdt å ta ha med allerede i oppstartsfasen. I et casestudium gjort av Dainty, Briscoe og Millett (2001) ble det avdekket at mange underentreprenører slet med å få tilstrekkelig informasjon av hovedentreprenør, og å bli inkludert tidlig nok. Tidlig involvering av underleverandører vil kunne føre til bedre planlegging, som igjen vil kunne lette synkroniseringen av arbeid på prosjektet. Ved involvering av underentreprenørene vil man også øke sjansen for felles læring, som er en viktig suksessfaktor. Hovedentreprenøren må forstå og akseptere at underentreprenører kan tilføre verdi i byggeprosessen (Dainty, Briscoe og Millett, 2001).

Har man først klart å opprette et partnerskap, må man vurdere graden av avhengighet partene imellom. Et partnerskap kompensere ikke for svakhet ved en eller flere av partene. Man bør

derfor passe på at selskapet ikke er for avhenging av partneren(e) sin(e) (Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003).

2.3 Presentasjon av teoretisk rammeverk

Flere faktorer har blitt trukket frem som essensielle for utvikling av et vellykket partnerskap. For det første er utvelgelse av partner viktig (Artto, Eloranta og Kujala, 2008; Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009; Hartmann og Bresnen, 2011). Felles forståelse av begrepet partnerskap, og en lik holdning til denne typen samarbeid, vil øke sjansene for suksess. At man velger en partner med gode samarbeidsevner, og som man kjenner fra tidligere, vil lette samarbeidet og hjelpe partene et godt stykke på vei (Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009).

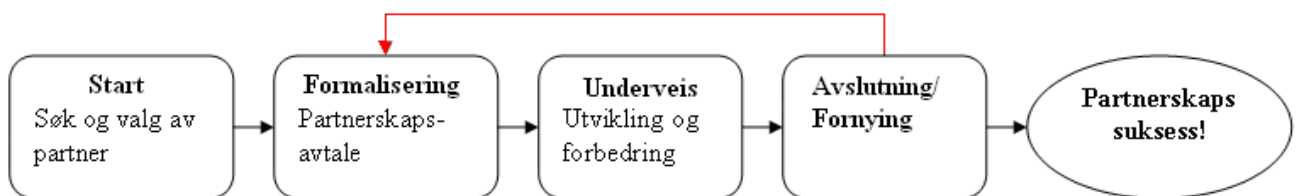
For det andre er det viktig med en partnerskapsavtale, der man kan liste felles mål og fastsette rammer og prosedyrer for samarbeidet (Beach, Webster og Campbell, 2005; Cheng og Li, 2001; Eom, Yun og Paek, 2008; Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009). Avtalen gir partene en mulighet til å gå igjennom prosedyrer for håndtering av problemer, samt at partene får samkjøre seg med tanke på forståelse for målet med partnerskapet. Det er viktig at begge partene føler de tjener noe på å inngå partnerskapet (Gadde og Snehota, 2000).

For det tredje er det viktig å tenke på prosessen etter at partnerskapet er inngått. At partene jobber godt sammen, med tidlig involvering og kontinuerlig forbedring er essensielle for å oppnå flere av fordelene knyttet til partnerskap (Beach, Webster og Campbell, 2005; Chan m.fl., 2004; Cheng og Li, 2001; Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009; Hellard, 1995; Meng, Sun og Jones, 2011). At man jobber kontinuerlig med å utvikle tilliten mellom partene og jobber med læringsklimaet og kommunikasjon er tre viktige faktorer for felles utvikling (Bresnen og Marshall, 2000; Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003; Chan m.fl., 2004; Cheng og Li, 2001; Cheung m.fl., 2003; Eom, Yun og Paek, 2008; Hellard, 1995; Kadefors, 2004; Love, Irani og Edwards 2004; Meng, Sun og Jones, 2011; Packham, Thomas og Miller, 2003). Skal man oppnå full effekt er det viktig at alle går inn for partnerskapet, med en aktiv ledelse i front (Chan m.fl., 2004; Cheng og Li, 2001; Hellard, 1995).

Sist men ikke minst vil prosessen rundt et partnerskap involvere en avslutning. Partnerskapet vil enten avsluttes når prosjektet er ferdigstilt, prosjektpartnerskap, eller partnerskapet vil

fortsette over flere prosjekt, strategisk partnerskap. En av fordelene med strategisk partnerskap er at man vil kunne høst kunnskap av tidligere feiling, og dermed slippe å starte en ny læringskurve hver gang. Dersom partene ønsker et strategisk partnerskap kan det derfor være fordelaktig å evaluere samarbeidet og prosedyrene i dette prosjektet. Evalueringen bidrar til at man kan jobb med kontinuerlig forbedring og dermed ha muligheten til å oppnå et enda mer vellykket partnerskap (Cheng og Li, 2001).

Under er en skisse av det teoretiske rammeverket, som vil benyttes i denne oppgaven. Rammeverket har bakgrunn i den fremlagte teorien og vil brukes ved innhenting av data og diskusjon rundt empirien. Rammeverket er gjeldene både for prosjektpartnerskap og strategisk partnerskap. Man må imidlertid være oppmerksom på at utvikling av Tillit ofte er en tidkrevende prosess og at man ikke kan forvente å oppnå full tillit på ett enkelt prosjekt. Kontinuerlig forbedring og læringsklima er, på lik linje med tillit, forbeholdt strategiske partnerskap (Cheng og Li, 2001). Et strategisk partnerskap vil, i motsetning til prosjektpartnerskap, fortsett over flere prosjekt. Det teoretiske rammeverket er skissert i Figur 5, der strategisk partnerskap er illustrert med en rød pil.



Figur 5: Skisse av teoretisk rammeverk

Rammeverket som er utformet inneholder, i motsetning til modellen til Cheng og Li (2001) fire steg. Rammeverket skiller seg fra modellen til Cheng og Li (2001) ved at den har tatt med utvelgelse av partner som et eget steg. Viktigheten knyttet til valg av partner har blitt fremhevet av flere forskere (Arto, Eloranta og Kujala, 2008; Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009; Hartmann og Bresnen, 2011) som et essensielt steg på vei mot et vellykket partnerskap. Å ta med utvelgelsesprosedyren som et eget steg i partnerskapsmodellen virket dermed fornuftig. I tillegg tar rammeverket med tidlig involvering i tredje steg. Denne suksessfaktoren er ikke listet opp i modellen til Cheng og Li (2001). Beach, Webster og Campbell (2005), Eriksson, Atkin og Nilsson (2009), Hellard (1995) hevder imidlertid at tidlig involvering av underleverandørene kan gi flere fordeler. Denne faktoren ble derfor lagt

til steg tre i modellen, på lik linje med alle de andre suksessfaktorene listet opp i modellen til Cheng og Li (2001). Det utviklede rammeverket ser dermed på hele prosessen rundt et partnerskap, fra idé fasen og til ferdigstillelse.

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet har teori rundt begrepet partnerskap blitt presentert. Hvorfor inngå partnerskap? Hvordan velge partner? Hvordan få til et vellykket partnerskap? Hvilke problemer er knyttet opp mot partnerskap? Dette er fire av spørsmålene som har vært forsøkt besvart i dette kapitlet. I tillegg har industriens egenart blitt belyst.

Partnerskap har vist å ha flere positive effekter som økt effektivitet på prosjektet, kostnadsbesparelser, øke muligheter for innovasjon, lavere risiko for de involverte partene og færre konfrontasjoner (Akintoye og Main, 2007; Bresnen og Marshall, 2000; Chan m.fl., 2004; Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003; Cheung m.fl., 2003). Hvem og hvor mange man inngår partnerskap med må imidlertid vurderes nøye, da det ikke vil være hensiktsmessig å inngå partnerskap med alle underleverandørene (Gadde og Dubois, 2010). Når beslutningen om å inngå partnerskap er tatt, og partneren er valgt, er det flere faktorer som ansees som essensielle for et vellykket partnerskap. Disse faktorene er: Prosedyrer for utvelgelse, tidlig involvering, support fra ledelsen, åpen kommunikasjon, gjensidig tillit, effektivt samarbeid, langsiktig engasjement, kontinuerlig forbedring, godt læringsklima, erfaring fra tidligere partnerskap, team bygging og en tilrettelegger. Dessverre er det ikke lett å innføre partnerskap, da for eksempel tillit, som er listet som en viktig faktor for suksess, utvikles gradvis over tid.

Med bakgrunn i den presenterte teorien har det blitt utviklet et teorisk rammeverk, som vil bli benyttet i masteroppgavens diskusjonskapittel. I dette kapitlet, kapittel fem, vil empirien diskuteres og analyseres i lys av det utviklede rammeverket.

3 Metode

Casestudium har vært en viktig del av denne masteroppgaven. En kort gjennomgang av casestudium generelt vil derfor presenteres før innsamlingen av empirisk data beskrives. Deretter vil det bli gitt en begrunnelse for valg av teori og artikler som har vært benyttet i denne masteroppgaven. Til slutt i dette kapitlet vil oppgavens validitet og pålitelighet diskuteres.

3.1 Casestudium

Empirisk data bygger på iakttagelser og eksperiment, der konklusjonen baserer seg på sanselige erfaringer. Denne type data kan videre deles inn i to kategorier: *kvantitativ-* og *kvalitativ data*. Kvantitativ data kan tallfestes og blir gjerne innhentet ved bruk av spørreundersøkelser eller ved eksperiment. Kvalitativ data, på den andre siden, er data i form av tekst. Disse dataene blir innhentet ved feltobservasjoner og gjennom samtaler. Casestudium er en type kvalitativ metode, og kan inneholde kvalitativ data, så vel som kvantitativ data. I denne masteroppgaven er casestudiet bygget utelukkende på personintervjuer, og inneholder således kun kvalitativ data.

Casestudium er foretrukket når man fokuserer på nåtid, og der relevant oppførsel ikke kan bli manipulert (Yin, 2009). Ved å benytte seg av casestudium søker man etter en forklaring på fenomenet(ene) det forskes på, og spørsmålene man ønsker besvart involverer derfor spørreordene *hvorfor* eller *hvordan*. Man bruker casestudium som en metode for å beskrive og utforske det man forsker på, samt å opparbeide en forståelse for fenomenet (Cousin, 2006). Ved innhenting av data er det vanlig å benytte seg av feltobservasjoner samt intervju av personer som synes relevante for det det forskes på.

Casestudium har fire anvendelser (Yin, 2009):

- Å forklare komplekse sammenhenger i det virkelige liv
- Beskrive sammenhenger og påvirkninger i det virkelige live, i riktig kontekst
- Å illustrere emner under evaluering
- Å presentere og klargjøre situasjoner der inngrepet som er gjort er vanskelig å evaluere, eller der det er flere utfall

Casestudium er en unik forsknings metode for å forstå fenomener fra det virkelige liv, der grensen mellom fenomen og kontekst ikke er tydelig. Det er også en god metode dersom man skal undersøke komplekse situasjoner med særlig mange variabler.

I denne masteroppgaven har casestudium blitt benyttet for å beskrive sammenhenger og påvirkninger i det virkelige livet, i riktig kontekst. Masteroppgaven skal se på hvordan en hovedentreprenør kan inngå partnerskap med underleverandører. Hvordan man skal gå frem for å få til et vellykket partnerskap er forsøkt besvart i denne oppgaven.

Selv om casestudium har mange fordeler og anvendelser, finnes det også mange fordommer mot denne metoden. Det er blant annet uttrykt bekymring mot manglende fast mønster ved utførelse av casestudium og hvordan data håndteres og evalueres. Skal man finne teori først, eller lese seg opp etter at caseundersøkelsen har vært gjennomført? Det er ingen faste regler for fremgangsmåte, og mye beror på forskerens egne evner til å skille mellom hva som er viktig og ikke. Det hevdes også at casestudium gir liten bakgrunn for generalisering. Som motargument til denne siste påstanden presiseres Yin (2009) at målet med et casestudium er å utvide og generalisere teori, ikke å oppsummere frekvenser (statistisk generalisering).

Yin (2009) hevder at man kan benytte fem ulike metoder for å analysere empirien. Disse analyseteknikkene er:

- Mønstergjenkjenning
- Forklaringsbygging
- Analyse av tidsserie
- Bygging av logiske modeller
- Sammenligninger av ulike saker

Sammenligning av ulike saker er mest aktuell dersom man har gjennomført en ”multiple” casestudium. I denne masteroppgaven har en singlecasestudie vært benyttet, noe som gjorde at denne analysemetoden var utelukket. Ved *bygging av logisk modeller* prøver man å stipulere en kompleks kjede av hendelser over en lengre periode. En analysemetode går da ut på å matche empirien til den teoretisk modellen i et forsøk på å kunne forutsette begivenheter. En tredje metode er *tidsserie analyse*. Denne metoden kan blant annet benyttes for å kartlegge endringer over tid. Ved bruk av metoden *forklaringsbygging*, ønsker man å analysere caset ved å bygge forklaringer rundt emnet det forskes på. Man prøver å forklare hvorfor ting er som de er ved hjelp av teori. En siste metode som kan benyttes for analysering av casestudium er *mønstergjenkjenning*. Man prøver å finne mønster i empirien og sammenligne dette med et eller flere mønster som er beskrevet i teorien.

I denne masteroppgaven har analysemetoden *forklaringsbygging* vært benyttet. Oppgaven prøver å se på mulighetene for partnerskap mellom en hovedentreprenør og en, eller flere, av dennes underleverandører. Empirien har blitt analysert i lys av et teoretisk rammeverk, som ble utformet på bakgrunn av teorien. Teorien har vært anvendt i et forsøk på å forklare empirien.

Store deler av teorien var funne før intervjuene ble avholdt. Teoribakgrunnen ga en god innsikt i industrien og belyste problemer knyttet til partnerskapsinngåelse. På bakgrunn av teorien ble det så utarbeidet en intervjuguide, som ble benyttet under intervjuene. Parallelt med gjennomføring av intervjuene ble det supplert med mer teori, der dette syntes nødvendig. Noen av emnene som ble tatt opp under intervjuene viste seg å ha større betydning enn først antatt. Det ble dermed forsøkt å finne mer tilleggslitteratur om disse emnene. Som eksempler kan nevnes viktigheten av å opparbeide tillit mellom partene og nødvendigheten av en skriftlig

avtale. Begge disse to emnene ble av mang informanter ansett som svært viktig, og var kun nevnt kort i teorikapittelet. Det har dermed vært anvendt en logikk som omtales som *systematisk kombinerings* (Dubois og Gadde, 2002), der man videreutvikler og tilpasser det teoretiske rammeverket parallelt med datainnsamlingen.

3.2 Innsamling av empirisk data

I denne masteroppgaven har kvalitativ metode vært benyttet under innsamling av empirien. Det har vært gjort et casestudium med NCC som hovedentreprenør. I tillegg har noen av NCC sine underleverandører vært kontaktet. Innkjøpsavdelingen til NCC satte opp en liste med navn på ni underleverandører og ti interne aktører, som kunne kontaktes i forbindelse med denne masteroppgaven. Ikke alle var tilgjengelig, og noen av de som var satt opp på listen ønsket ikke å intervjues. Heldigvis var flesteparten positive, og villige til å stille opp på intervju. Data til casestudiet har dermed blitt skaffet gjennom en rekke intervjuer både med underleverandørene, men også med flere interne aktører i NCC. I alt ble seks underleverandører og syv informanter fra NCC intervjuet. De eksterne selskapene omfatter Contiga AS, GK Norge AS, Icopal, Lys og Varme AS, Ramirent og Vassbakk & Stol. Av interne aktører har det blitt intervjuet personer fra forretningsutviklings- og innkjøpsavdelingen til NCC, en distriktssjef, en overingeniør, en prosjektsjef samt en prosjektleder.

Spørsmålene som ble benyttet under intervjuene var laget på forhånd (se appendix), men spontane oppfølgings spørsmål ble i enkelte tilfeller stilt, der dette følte naturlig. Hvert intervju varte rundt en time, og det ble tatt notater under hele intervjuet. Noen av intervjuene ble gjort over telefon, men de fleste ble foretatt ved personlig oppmøte. Under intervjuene ble det tatt notater, som senere ble skrevet ut og sent til informanten for gjennomlesning. Informantene hadde da mulighet til å korrigere det som var notert, dersom de ikke var enig i det som sto der. Noen få informanter hadde minimale rettelser som ble etterfulgt, men i de fleste tilfellene var det ingen kommentarer. Intervjuene kan dermed sies å være godkjente av alle informantene.

Intervju er en god måte å tilegne seg data, dersom man ønsker å undersøke et fenomen eller en virkelighet man ikke selv er del av (Yin, 2009). Man må imidlertid være klar over at

intervju er en interaksjon mellom to personer, og at intervjueren kan ha påvirkning på informanten og dermed svarene som blir gitt. Måten spørsmålene stilles kan også ha betydning. Det er viktig at intervjueren ikke stiller ledende spørsmål, men forholder seg mest mulig åpen.

I alt ble tretten personer intervjuet. Flere av disse var informanter fra hovedbedriften NCC. I tillegg ble seks av NCC sine underleverandører intervjuet. De utvalgte underleverandørene representerer grunnarbeid, VVS, elektro og ventilasjon som er fire av de største fagområdene NCC benytter. Disse fagområdene står for en stor del av omsetningen til NCC og er dermed av stor betydning. I tillegg til disse fire fagområdene ble et utleiefirma kontaktet og intervjuet. Innkjøpsavdelingen til NCC hadde selv satt opp en liste over de bedriftene som ble ansett som mest aktuelle for partnerskapsinngåelse.

3.3 Valg av teori

Teorikapittelet er basert på artikler som ansees som relevante for oppgavens problemstilling. I første del av dette kapittelet finner man en introduksjon til selve byggindustrien. Dette ansees som en nødvendighet, da denne industrien skiller seg fra andre industrier på flere punkter. Diverse artikler ble lest for å få et innblikk i industrien, se Tabell 1 på side 25.

Resten av kapittel to fokuserer på oppgavens hovedmål, nemlig partnerskap. Noe generell litteratur om partnerskap og relasjoner har blitt brukt, i tillegg til artikler som spesifikt omhandler partnerskap i byggindustrien. Flere av partnerskapsartiklene omhandler partnerskap med byggherren, men det ble også funnet flere artikler der fokuset var på partnerskap med underleverandører.

Denne masteroppgaven skal se på partnerskapsinngåelse mellom en hovedentreprenør og dennes underleverandører. Modellen til Cheng og Li (2001) har blitt benyttet for å beskrive stegene rundt et partnerskap. Denne modellen er også bakgrunnen for det teoretiske rammeverket som ble utviklet på slutten av teorikapittelet. Modellen til Cheng og Li (2001) lister opp en rekke suksessfaktorer for partnerskapsinngåelse i byggindustrien, som også blir støttet av andre forskere (se Tabell 3, side 39). Denne modellen ga derfor et godt grunnlag for videre utvikling av rammemodellen, som har vært benyttet under analysen av empirien.

Ellers har det vært benyttet en del teori som omhandler relasjoner. Selv om disse artikkelen ikke omhandler partnerskap, synes de likevel å være relevant for oppgaven, da partnerskap kan betraktes som en form for relasjon (se kapitel 2.2). Teori brukt om relasjons kan derfor i høy grad betraktes som aktuell for denne masteroppgaven. Flere av artiklene som omhandler relasjoner har vært knytte opp mot byggindustrien, noe som gjør dem særlig relevant for oppgaven. Dubois, Gadde, Snehota og Håkansson er alle store navn, og vel anerkjente for sin forskning. Å benytte relasjonsteori fra deres forskning har dermed blitt tatt med på bakgrunn av deres innflytelseskraft. Gadde og Snehota har blant annet skrevet om kostnader og besparelser knytte opp mot bygging av tettere relasjoner. Dette er svært relevant da partnerskap absolutt må kunne betraktes som en særlig tett relasjon.

Holmen og Pedersen har gjort et casestudium som beskriver en entreprenørbedrifts forsøk på å få til et leverandørnettverk. Denne artikkelen viser tydelig hvor vanskelig det kan være å samarbeide dersom man ikke har de samme holdningene og tankene om hva som skal oppnås, og hvordan det skal fungere. At man får til et vellykket samarbeid mellom partene i et partnerskap er viktig. Denne casen synes dermed å være særlig relevant da den gir god innsikt i problemet, og på en bra måte beskriver hvilke utfordringer NCC står over for, når de ønsker å opprette partnerskap med en eller flere av selskapets underleverandører.

3.4 Validitet og pålitelighet

Mye av teorien som er utviklet om partnerskap er deskriptive teorier eller relasjonsteorier. En vesentlig del av teorien brukt i denne masteroppgavens teorikapittel er basert på casestudium. Man vet dermed ikke om denne teorien er overførbar til en annen bedrift.

Deler av teorien som omhandler partnerskap beskriver også partnerskap innenfor andre industrier. Dette er en svakhet da byggindustrien har visse særegne trekk som ikke kan neglisjeres. Det at man jobber på prosjekt, og ikke har forutsigbarhet, påvirker i aller høyeste grad selskapene i denne bransjen, og forholdet dem imellom. Å benytte teori som ikke tar høyde for disse trekken kan svekke oppgavens pålitelighet. For å bedre det teoretiske grunnlaget har det derfor vært fokusert på å finne artikler som omhandler byggindustrien.

Flere av partnerskapsartiklene fra byggindustrien omhandler partnerskap med kunden. I denne oppgaven skal det imidlertid fokuseres på partnerskap med underleverandører. Å inngå partnerskap med underleverandører kan ha andre utfordringer enn de som er blitt belyst i artiklene om partnerskapsinngåelse med kunden. Mye av teorien rundt partnerskap vil imidlertid kunne anvendes både oppover og nedover i verdikjeden. Artiklene som omhandler partnerskap med kunden vil derfor likevel være aktuelle for denne masteroppgaven, da de vil kunne bidra til å belyse områder som det bør fokuseres på ved en eventuell partnerskapsinngåelse.

Det empiriske materiale i denne masteroppgaven viser svakhet ved at det kun er foretatt ett enkelt casestudium. Yin (2009) hevder at flere parallelle casestudium øker troverdigheten til konklusjonen, fordi man da har flere kilder som bekrefter og støtter opp om konklusjonen. På grunn av tidsbegrensninger var det imidlertid ikke aktuelt for denne oppgaven å fokusere på mer enn en hovedentreprenør. Å kun fokusere på ett casestudium ga mulighet til å gå mer i dybden. I følge Yin (2009) kan man begrunne bruken av et enkelt casestudie ved at dem som er plukket ut til casestudiet er representative for det det forskes på. Alle de intervjuede bedriftene benyttet i denne masteroppgaven representerer byggindustrien på en god måte, og man kan dermed hevde at et enkelt casestudium i dette tilfelle likevel kan være tilstrekkelig.

Innhenting av det empirisk materiale har vært gjort gjennom en rekke intervjuer. Flere personer fra flere ulike bedrifter har vært intervjuet for å få et bedre og bredere innblikk i industrien. Intervjuene ga tilgang på informantenes tanker rundt, og holdninger til et eventuelt partnerskap. Som allerede nevnt har den som intervjuer påvirkningskraft på informanten. Måten spørsmålene ble stilt på kan også ha påvirket svarene som ble gitt. Et tiltak som har vært gjort for å styrke validiteten til det empiriske materialet var at alle informantene fikk se igjennom notatene fra intervjuene. På den måten har man dermed kunne avklare eventuelle missforståelser som har oppstått under intervjuene. Utsagn som senere vil bli brukt i oppgaven har dermed blitt verifisert av hver enkelt informant.

4 Empiri

Problemstillingen for denne oppgaven er å se på hvordan en hovedentreprenør kan inngå partnerskap med en eller flere underleverandører. I denne oppgaven har det blitt gjort et casestudium med NCC som hovedentreprenør. I tillegg har seks av NCC sine underleverandører blitt intervjuet, for å få innblikk i deres tanker rundt et partnerskap. Man må imidlertid være klar over at det for øyeblikket ikke eksisterer noen partnerskap mellom NCC og disse underleverandørene. I det følgende kapitlet vil hver og en av bedriftene bli presentert. Videre vil resultater fra intervjuene legges frem.

4.1 Presentasjon av intervjuobjektene

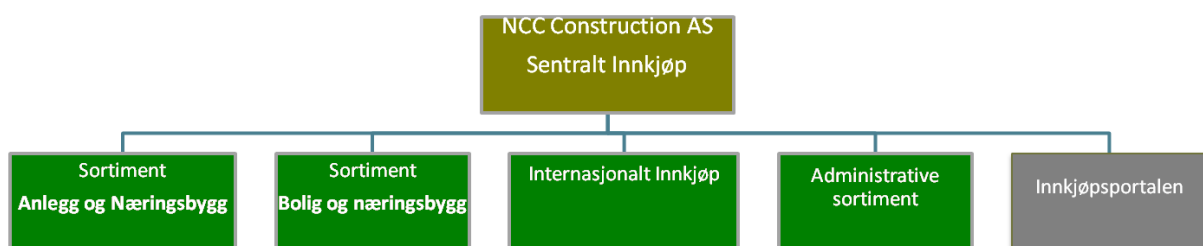
Under presenteres NCC og noen av deres underleverandører. Underleverandørene blir presentert i alfabetisk rekkefølge.

4.1.1 NCC

NCC (*The Nordic Construction Company*), blir regnet som et av de største entreprenørselskapene i Norge, og er en betydelig aktør i Skandinavia. I Norge omsetter NCC

for rundt 5,3 milliarder kroner, og har rundt 1700 ansatte (NCC sine hjemmesider, februar 2012). Selskapet, som er Svensk, finnes i dag i flere land rundt omkring i Europa. I Norge er selskapet delt inn i fire avdelinger: NCC Bolig, NCC Construction, NCC Property Development og NCC Roads. I denne oppgaven har det vært fokusert på NCC Construction. Alle informantene fra NCC jobber i NCC Construction. Noen av disse jobber innenfor anlegg, mens de fleste jobber innenfor bygg.

Innkjøpsavdelingen til NCC Construction jobber med innkjøp av sortiment til anlegg, boliger og næringsbygg. Avdelingen jobber også med innkjøp av administrative artikler, i tillegg til å jobbe med internasjonalt innkjøp. For å gi støtte til anbuds- og produksjonsprosjekt, samt forespørsler og kontrakter er det opprettet et webbasert innkjøpssystem, innkjøpsportalen. I tillegg har innkjøpsportalen et register over underleverandør og en liste over tidligere erfaringer. Systemet inneholder også en leverandørportal hvor forespørslene kan sendes direkte til leverandørene. Oppbygging av innkjøpsavdelingen til NCC Construction er illustrert i modellen under, se Figur 6.



Figur 6: Innkjøpsavdelingen til NCC

Hovedoppgaven til *Sentralt innkjøp* er å arbeide frem rammeavtaler, jobbe med strategiske relasjoner og leverandør oppfølging, arbeid med internasjonale prosjektinnkjøp, organisering av innkjøpsportalen, utvikling og kvalitetssikring av rutiner og maler, utarbeiding av rapporter og analyser, samt å støtt opp om prosjektinnkjøp. I 2010 var innkjøpsvolumet til NCC Construction på ca. 2,4 milliarder. Underleverandørene sto for ca. 45 % av disse kostnadene. Innkjøpsavdelingen til NCC Construction tror at bedre relasjoner med selskapets underleverandør kan hjelpe til med å få ned noe av disse totalkostnadene. De har derfor vært meget interessert i problemstilling *Partnerskap mellom en hovedentreprenør og dennes underleverandører*.

NCC har lang erfaring med partnerskap rettet mot kunden, og var blant de første i Norge til å satse på partnerskap. Siden 2002 har flere partnerskapsprosjekter vært gjennomført. Alle partnerskapene har vært rettet mot kunden, og NCC har i dag et ønske om at 50 % av prosjektene som gjennomføres skal benytte partnerskapsmodellen. NCC har laget en modell som viser stegene rundt et partnerskap, se Figur 7.



Figur 7: NCC sin modell for partnerskap med kunden.

Modellen over (Figur 7) illustrerer fire steg som spenner seg fra idéfasen til fasen for ferdigstillelse/overlevering. Modellen er utviklet for partnerskap rettet mot kunden. Faste aktiviteter som møte med kunden, workshop og sluttoppgjør, samt definerte milepeler, underbygger og strukturerer partnerskapsarbeidet.

Når NCC skal begynne på et nytt prosjekt ønsker de å bli koblet inn i prosjektet allerede i idéfasen. Å bli koblet inn så tidlig i et prosjekt gjør at NCC kan være med på utformingen av selve prosjektet, samt at de får mulighet til å påvirke hvilke løsninger som skal benyttes. I neste fase, utviklingsfasen, vil partene jobbe sammen med utarbeiding av målprisen, og ved utgangen av denne fasen skal målprisen være bestemt. Målprisen vil videre brukes som en rettesnor for utførelsen av selve prosjektet, fase to. I den siste og avsluttende fasen vil de endelige kostnadene konstateres, og en fordeling av overskudd/tap vil skje i henhold til incitamentsavtalen.

Modellen har vært benyttet i partnerskap rettet mot byggherren. Selskapet har ingen erfaring med partnerskap rettet nedover i verdikjeden. Flere i NCC har imidlertid troen på at et partnerskap med underleverandørene kan ha en positiv effekt på sluttresultatet, og bidra til at selskapet med dette vil kunne øke konkurransekraften.

4.1.2 Contiga AS

Contiga AS er leverandør av prefabrikkerte totalløsninger, og tilbyr leveranse innenfor betong, stål og avansert konstruksjonskompetanse. Produkter som selskapet leverer omfatter blant annet utforming av balkonger, bjelker og søyler i betong, og overflatebehandling av stål. I 2010 omsatte selskapet for rundt 566 millioner kroner og hadde 326 ansatte (Contiga AS sine hjemmesider, februar 2012). Selskapet har to avdelinger, region sør og region nord. Sammen dekker disse to regionene hele Norge.

Contiga AS jobber nesten kontinuerlig sammen med NCC på prosjekter. For øyeblikket jobber de for eksempel på et boligprosjekt i Oslo. Selskapene har en intensjonsavtale om felles utvikling, og har tidligere hatt samarbeidsavtaler. Etter at Contiga AS inngikk en samarbeidsavtale med en av konkurrentene til NCC i desember 2010, har NCC, i følge Contiga AS, vært litt mer skeptiske til selskapet.

4.1.3 GK Norge AS

GK Norge AS er en teknisk entreprenør innenfor områder som ventilasjon, kulde og vannbårne energisystemer. Selskapet er leverandør av tekniske inneklimatestallasjoner, og leverer løsninger for både nye og eldre bygninger. Siden oppstarten i 1964 har selskapet økt kraftig, og i dag har selskapet rundt 1800 ansatte og en omsetning på rundt 2,6 milliarder kroner (GK sine hjemmesider, februar 2012). For øyeblikket driver GK Norge AS med omorganisering. *Vi gjør mye for at vi skal bli bedre. Vi har egen prosjekteringsavdeling for å øke kunnskapsnivået. I tillegg har vi en rendyrket produksjon for å bli bedre og kunne spesialisere oss.*

GK Norge AS har hatt flere prosjekter sammen med NCC. De jobbet blant annet sammen med NCC på et prosjekt om å bygge et nytt hotell i Østbanebygget, like ved Oslo Sentralstasjon.

4.1.4 Icopal

Icopal er en leverandør av produkter til tak, og leverer materialer til skråtak så vel som flate tak. Selskapet leverer også andre byggevarer som takrenner, grunnplater, elementpiper og vindsperrer. Icopal ble grunnlagt i 1895, og har i dag en omsetning på 1,3 milliarder. Ansatte i Icopal jobber over hele Norge, og teller i dag rundt 500. Konsernet har 43 kontorer i Norge, og har også flere kontorer både i Sverige og Danmark (Icopal sine hjemmesider, februar 2012).

Icopal har flere prosjekter sammen med NCC, og selskapene har nylig inngått en samarbeidsavtale. I denne avtalen forplikter NCC seg til å bruke enten Icopal, eller to andre selskaper som også driver med tak, på alle sine prosjekter i fremtiden.

4.1.5 Lys og Varme AS

Lys og Varme AS er en leverandør av totalentrepriser innen både sterk- og svakstrøm. Selskapet ble etablert i 1976, og har i dag rundt 55 ansatte. Oppdragene knytter seg til Oslo og omegne, og omsetningen ligger på ca. 80 millioner kroner (Lys og Varme sine hjemmesider, februar 2012).

Lys og varme AS har jobbet med NCC ved flere anledninger, og NCC Construction står på hjemmesiden listet som en av selskapets viktigste service kunder. Selskapene er for øyeblikket i ferd med å inngå en ny kontrakt.

4.1.6 Ramirent

Ramirent er et utleieselskap med 360 utleiesteder og 3900 ansatte fordelt på 13 land. Selskapet leier ut maskiner og utstyr til bygg og anleggsbransjen, industribedrifter, offentlig virksomhet samt privatmarkedet. I 2010 fikk selskapet tildelt prisen "rental company of the year". Samme år skiftet også selskapets avdeling i Norge navn fra Bautas til Ramirent. Bautas ble opprinnelig etablert i 1997, og var da et heleid datterselskap av Veidekke ASA. Bautas ble

oppkjøpt av Ramirent allerede i 2002, men beholdt navnet frem til 2010 (Ramirent's hjemmesider februar 2012).

Ramirent Norge har i dag mer enn 35 000 maskiner i sirkulasjon, og omsatte i 2010 for 917 millioner kroner. Ramirent Norge har 44 avdelinger fordelt rundt i hele Norge, og teller rundt 500 ansatte.

NCC har ved flere prosjekter benyttet utstyr fra Ramirent. NCC jobber på prosjekter over hele landet, og Ramirent har kontorer i alle de "store" stedene, noe som er svært gunstig for begge parter. For tiden jobber selskapene blant annet sammen på et prosjekt i Stavanger.

4.1.7 Vassbakk & Stol

Vassbakk & Stol er et entreprenørfirma som jobber med masseforflytting, i tillegg til grave og sprengningsarbeid. Selskapet ble etablert i 1969, og er 100 % eid av Skanska Norge AS. Hovedkontoret ligger i Kopervik på Karmøy (Haugalandet), og i 2010 omsatte selskapet for ca. 920 millioner kroner. Selskapet har i dag rundt 400 ansatte som jobber på prosjekter spredt over hele vestlandet. (Vassbakk & Stol sine hjemmesider, februar 2012). Selskapet jobber i hovedsak i Hordaland og Rogaland, men tar også noen store prosjekter i Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal.

Selskapet har ved flere anledninger vært benyttet av NCC som underentreprenør på større prosjekter. De har blant annet jobbet sammen på et prosjekt på Nygårdstangen, *Helleren*, der det bygges et svømmeanlegg og en ny skole, og på et boligprosjekt i Blomsterdalen. Begge disse stedene ligger i nærhet av Bergen. Selskapene, NCC bolig og Vassbakk & Stol, vil snart jobbe sammen igjen på et prosjekt ute ved Lagunen i Bergen.

4.2 Resultater fra intervjuene

I resten av dette kapittelet vil resultater fra intervjuene legges frem. Som nevnt i starten av dette kapittelet eksisterer det ingen partnerskap mellom NCC og de seks intervjuede underleverandørene. Svarene som er gitt er derfor basert på tidligere eller nåværende

partnerskap som selskapene har hatt, eller har, med andre selskaper. NCC har tidligere erfaring fra partnerskap med kunder. Flere av underleverandørene har erfaring fra partnerskap med leverandører, eller med konkurrenter til NCC.

Resultatene fra intervjuene vil presenteres steg for steg, i tråd med emnene som ble diskutert under intervjuene (se appendix). En analyse av svarene og diskusjon rundt resultatene vil bli gitt i neste kapittel.

4.2.1 Definisjon av begrepet partnerskap

Etter flere intervju er det klart at hva man legger i begrepet partnerskap varierer fra person til person. Også innenfor entreprenørselskapet NCC er definisjonen på et partnerskap varierende. Noen hevdet at partnerskap kun er en vanlig avtale, noen knyttet det opp mot tvungent - eller faste former for samarbeid, mens andre mente at dersom man praktiserer *åpen bok* er det i prinsippet et partnerskap. At man jobber med åpen bok vil si at byggherren har full innsikt i alle papirer. Med åpen bok er det ingen skjulte kostnader, og byggherren ser hvilke profitt entreprenørselskapet sitter igjen med. Kun noen få av de intervjuede mente partnerskap bygget på mykere verdier som tillit og ærlighet.

Ti av de totalt tretten intervjuede assosierte partnerskap med samarbeid og at man jobbet sammen og hadde en felles tankegang. Noen mente at samarbeidet i et partnerskap bygger på tillit, mens andre mente det var en tvungen form for samarbeid. De tre som ikke forbandt partnerskap med samarbeid knyttet i stede partnerskap til en form for avtale, eller så på det som et reguleringsarbeid. Den ene av disse tre mente at avtalen hadde sitt utspring i tillit.

4.2.2 Fordeler knyttet mot partnerskap

Hva ønsker selskapene i byggindustrien å få ut av et partnerskap? Hva tror de at et partnerskap kan medføre av positive effekter? I tabellen under (Tabell 4), er en presentasjon av hvilke positive effekter som ble trukket frem av de tretten informantene, da de ble spurt om hvilke fordeler man kan oppnå med et partnerskap. Tabellen viser hvor mange informanter som nevnte de ulike fordelene.

FORDELER	Under- leverandører	NCC	TOTALT
Kompetanseoverføring, økte muligheter, bedre løsninger, felles utvikling	4	7	11
Bedre miljø, færre konflikter, bedre håndtering av konflikter	5	2	7
Mer effektiv, økt gevinst	2	4	6
Lettere prosess, bedre planlegging, alle tar ansvar, mindre oppfølging	2	1	3
Økt forutsigbarhet, mer pålitelig	1	2	3
Lavere risiko, større trygghet	0	3	3
Tidlig involvering, mulighet til å påvirke	2	1	3
Økt tillit og større grad av ærlighet	2	0	2

Tabell 4: Fordeler med partnerskap

Hele elleve av de intervjuede, og samtlige av NCC sine ansatte, mente at partnerskap kan bidra til økte muligheter for de involverte, bedre løsninger knyttet til prosjektgjennomføring, kunnskapsoverføring mellom partene og/eller til felles utvikling av de involvert. Det andre punktet som over halvparten av intervjuobjektene kunne enes om var at et partnerskap forhåpentligvis vil føre til bedre miljø på arbeidsplassen, med færre konflikter, og bedre håndtering av disse. Økt effektivitet på arbeidsplassen og dermed økt gevinst var den positiv effekt som ble ansett som tredje viktigst, og trukket frem av rett under halvparten av de spurte.

4.2.3 utfordringer knyttet mot partnerskap

Da informantene ble spurt om hva de trodde ville være mest utfordrende ved implementering av partnerskap var det flere punkter som ble trukket frem. Den faktoren som flest så på som utfordrende var oppbygging og missbruk av tillit. To andre område som ble trukket frem som utfordrende knyttet seg til økonomi, partenes intensjon for å inngå partnerskap og forståelse for partnerskap begrepet. En full oversikt over områder som ble sett på som særlig utfordrende er listet opp i tabellen under (Tabell 5). Tabellen viser antall intervjuobjekter som nevnte de ulike utfordringene.

UTFORDRENDE	Under-Leverandører	NCC	TOTALT
Oppbygging av tillit og åpenhet, misbruk av tillit	3	2	5
Utfordringer knyttet mot økonomi og målpris	2	2	4
Ulik oppfatning av hva partnerskap er, ulike intensjoner	1	3	4
Påvirkning på andre aktører	2	1	3
For komfortable, "husvarme", lavere konkurransekraft	0	3	3
Ujevne forhold	2	0	2
Problemer med å ta tunge diskusjoner	0	1	1
Mennesker og geografi har påvirkning på samspill	1	0	1

Tabell 5: Utfordringer knyttet mot partnerskap

Tillit var det punktet som flestparten av de intervjuede mente kunne bli utfordrende ved inngåelse av partnerskap. Flere av de intervjuede trakk også frem at både samarbeid og tillit er svært personavhengig. Det er ikke alle man kommuniserer like godt med, og har en god personkjemi med.

31 % av de spurte mente at økonomi og definisjon av målprisen også i partnerskap er kritiske område som vil kunne by på problemer. Byggindustrien er preget at høy konkurranse knyttet opp mot pris. Utvelgelseskriteriet slik det er i dag er i hovedsak basert på beste pris. Dette voldsomme fokuset på pris har blitt kritisert for å ta vekk fokuset fra andre områder som for eksempel kvalitet. I følge en av underleverandørene ble det sagt at siden et partnerskap ville medføre deling av profitt ville dette føre til at gevinsten ved gode kjøp ikke lengre tilfalt underleverandørene alene. *Dette kan medføre mindre insitamenter til å "skru" leverandørene og underentreprenørene til å gi bedre pris. Men på den andre siden presser man kanskje for mye på pris slik det er i dag. Det voldsomme pridfokuset kan påvirke kvaliteten..*

Industrien slik den fungerer i dag har en hierarkisk oppbygging, med kunden tronende på topp. Under kunden står hovedentreprenøren etterfulgt av flere underleverandører. Alle i hierarkiet presser på selskapene under seg i håp om å oppnå en bedre pris. *Jeg tror byggindustrien har en lang vei å gå når det gjelder utvikling av partnerskap i forhold til andre industrier. Denne industrien er preget av en hierarkisk kultur- der alt handler om penger, og alle presser på den som står under dem på "stigen" for å spare mest mulig.*

Like mange intervjuobjekter så på partenes forståelse for begrepet partnerskap, og avvikende intensjoner for inngåelse av partnerskapet som problematisk. Flere mente at ulike intensjoner partene imellom ville kunne generer konflikter på arbeidsplassen. Det ble trukket frem at manglende forståelse for begrepet partnerskap ville kunne føre til at man letter falt tilbake til gamle arbeidsmetoder med mer krangling og flere konflikter.

Det var bare informanter fra NCC som fryktet at partnerskap kunne medfører slappere arbeidsmoral, og dermed lave konkurransekraft. Det ble uttrykt at dersom man hadde langvarige partnerskapsavtaler kunne dette føre til at underleverandøren(e) ble for husvarme, og ikke lengre ville jobbe like hardt. Underleverandørene på sin side trakk frem ujevne forhold som et mulig problemområde. Dette ble ikke nevnt av noen av informantene fra NCC.

4.2.4 Partnerskapets påvirkning på prosjektresultatet

Samtlige av informantene mente at partnerskap ville kunne ha en positiv effekt på sluttproduktet. Informantene hadde imidlertid ulike syn på hvordan et partnerskap påvirker sluttproduktet. En mente at kun det faktum at samarbeidet bedres ville ha positive effekt på sluttproduktet og kvaliteten på prosjektet. Flere mente at et partnerskap ville kunne bidra til økt kunnskapsoverføring, og dermed bedre løsninger på prosjektet. *Bedre dialog og større åpenhet tror jeg kan bidra til økt læring og bedre innsikt, slik at man får bedre løsninger. Slik det er nå, en det ingen som stoler på hverandre.* En annen aktørene mente at et partnerskap ville kunne øke mulighetene for utvikling av standardløsninger som fungerer, og dermed gi et bedre sluttprodukt.

4.2.5 Partnerskapsavtale

På spørsmål om det er nødvendig med en skriftlig partnerskapsavtale, mente flertallet at dette var nødvendig. De fleste begrunnet dette med at en skriftlig avtale ville minske risikoen for de involverte, dersom noe skulle skje. Utskifting av personell var en annen begrunnelse som ble brukt av flere. Flere mente at dersom en av dem som inngår den muntlige avtalen slutter, vil dette ha påvirkning på den inngåtte avtalen, og medføre stor usikkerhet knyttet til denne. Man mente dermed at skriftlige avtaler kunne bidra til færre misforståelse.

Flere mente også at den tilliten som et partnerskap krever ikke er tilstede i byggindustrien i dag. *JA, det må foreligge en skriftlig avtale. Det er alt for mange "kjeltringer" i denne industrien, som ikke står ved sitt ord. Tilliten som partnerskap forutsetter er ikke i dagens bransje.*

Et annet aspekt som ble trukket frem av en av informantene er grensesnittet mellom partnerskap og prissamarbeid. Da det ofte er snakk om omfattende byggeprosjekt, med store summer og masse ansvar, mente denne informanten at det kunne være greit med en skriftlig avtale for å formalisere samarbeidet. Informanten mente også at byggherren ville være interessert i at samarbeidet var formalisert, slik at det ikke kunne sås tvil om hensiktene bak samarbeidet. Ved å benytte en skriftlig avtale ville man kunne jobbe tett sammen uten misstanke om et eventuelt prissamarbeid.

To av underleverandørene ment at i enkelte tilfeller kunne man klare seg uten noen form for skriftlighet, men at det i de fleste tilfeller nok ville være fordelaktig med skriftlighet. Den ene av informantene mente at størrelsen på selskapene hadde innvirkning. *Vi har hatt noen langsiktige avtaler med kunder uten å skrive kontrakt. Disse har fungert bra. Det har blitt etablert et samarbeid som har fungert bra. Men, jeg tror dette kun gjelder for de små/medium store bedriftene. Jeg tror ikke en slik tilnæringsmåte vil funger for store bedrifter. Da trenger vi en skriftlig avtale.* Den andre informanten mente at partnerskap var veldig personrelatert og at skriftlighet dermed var overflødig. *Nei, en partnerskapsavtale trenger ikke nødvendigvis være skriftlig. Partnerskapsavtaler er mer avhengig av relasjoner og er knyttet mot personene som er drivkraften bak initiativet. Det handler mer om menneskene bak avtalen og at de er oppriktige – papiret er bare et hjelpemiddel (...).*

En av aktørene fra NCC mente også at man kunne inngå partnerskap uten å nødvendigvis skrive en kontrakt. *Jeg tror ikke alltid avtalene trenger å være skriftlig. Dersom man skal ha et langsiktig partnerskap må dette være tillitsbasert. Partneren må dermed bevise at den er god nok(...).*

Da informantene ble bedt om å spesifisere hva de mente en partnerskapsavtale burde inneholde var det stor enighet i at norske standardavtaler med fordel kunne benyttes.

Halvpartene av underleverandørene mente at standardavtaler kunne benyttes som et rammeverk. Flere fra NCC mente også at standardavtaler var bra.

Slik det er i dag benytter NCC en norsk standardavtale når de inngår partnerskap med kunden. I følge flere av intervjuobjektene øker dette sikkerheten, da avtalen definerer og tildeler ansvar. En skriftlig ansvarsbeskrivelse vil, i følge informantene, forhindre diskusjoner rundt dette emnet.

De fleste intervjuobjektene var enige om at en partnerskapsavtale i hvert fall måtte inneholde ansvarsbeskrivelse og fremdriftsplan. Økonomi og risiko var to andre faktorer som ble trukket frem av flere. En av underleverandørene mente at avtalen burde være en intensjonsavtale som beskriver hva de ulike partene ønsker å få ut av partnerskapet. En informant fra NCC mente at det holdt å skrive ned de viktigste beslutningene. I følge denne informanten burde man passe seg for å ikke skrive ned alt, slik at fleksibiliteten forsvant og prosessene ble for hierarkisk.

4.2.6 Tidligere erfaring

For å kartlegge erfaringsgrunnlaget til de ulike informantene ble de spurt ut om tidligere erfaringer. Har de respektive selskapene hatt en partnerskapsavtale tidligere, eller er de i et partnerskap nå? På disse spørsmålene svarte 5 av 6 underleverandører at de hadde en eller flere partnerskapsavtaler for øyeblikket. Ingen av disse partnerskapene er med NCC. For noen var dette første gang de inngikk et partnerskap, mens andre også hadde tidligere erfaringer bak seg. De fleste tidligere partnerskap hadde vært såkalte prosjektpartnerskap, som automatisk hadde blitt avsluttet når prosjektet var ferdig.

En av underleverandørene trakk frem at tidligere avtaler som kun hadde vært basert på økonomi hadde blitt avsluttet. *De fungerte ikke. Det kan være flere årsaker til dette. Dersom det ligger sentrale bonusprogrammer, der en av partene kan tjene mer enn den andre, og der bonusen ikke tilfaller prosjektet vil man miste motivasjonen til å forhandle med denne parten. En annen årsak er det skiftende markedet, og prissvingninger. Jeg har troen på at avtaler som bygger på kvalitet og samarbeid er mer bærekraftig, enn de som kun bygger på økonomi.*

De fleste mente at partnerskapene stort sett hadde fungert bra, men med enkelte diskusjoner knyttet opp mot pris. Ett selskap hadde hatt noen forhold som hadde startet som partnerskap, for deretter å falle tilbake til gamle arbeidsmetoder. *Vi har hatt noen forhold som har startet som partnerskap i starten, men så har man igjen falt tilbake til gamle takter. Dette er ikke nødvendigvis negativt. Man får brukt kunnskapen i starten av prosjektet, mens åpenheten er til stede, mens økonomiske forhold blir styrt på tradisjonelt vis.*

Da informantene fra NCC ble spurt ut om nåværende og tidligere erfaring visste alle at selskapet ved flere anledninger hadde hatt partnerskap rettet mot kundene. De færreste hadde imidlertid oversikt over hvilke partnerskapsavtaler som var gjeldende for øyeblikket. Kun to av informantene visste at selskapet for øyeblikket hadde to interne partnerskap, der to av avdelingene til NCC jobber sammen. For øyeblikket jobber nemlig NCC Construction både sammen med NCC Property Development og med NCC Bolig. En annen informant visste kun om ett av disse interne partnerskapene, mens de resterende fire ikke hadde noe oversikt over hvilke partnerskapsavtaler selskapet var involvert i for øyeblikket.

Informantene innad i NCC hadde også ulike syn på hvordan tidligere partnerskapsavtaler hadde fungert. Noen mente at de stort sett fungert bra, og en av informantene trakk frem ett partnerskap som særlig vellykket. I dette partnerskapet hadde ledelsen vært mer aktive og det hadde vært brukt mer ressurser enn vanlig. Flere trakk også frem eksempler på prosjekter som ikke hadde gått helt etter planen. Problemer som ble trukket frem var blant annet kranling rundt målprisen, misforståelser og konflikter knyttet om mot deling av risiko. En av informantene hadde erfaring med interne partnerskap. På disse prosjektene hadde det vært pålegg fra konsernet om å benytte intern aktør, og å inngå partnerskap med denne. Pålegget gjorde, i følge informanten, både kontraktsprosessen og samarbeidet tyngre. Også på prosjekter med interne partnerskap var det mye kranling rundt pris, og man slet med å bli enige. *Jeg vil egentlig si at det er lettere å forholde seg til eksterne byggherrer. Det vil alltid være litt diskusjon rundt pris, men de presser oss ikke like mye(...).*

4.2.7 Hvordan har partnerskap blitt håndtert av ledelsen?

Blant underleverandørene var det to aktører som trakk frem bruk av intranett som en viktig kilde for informasjon, og en måte for ledelsen å informere de ansatte om et inngått partnerskap. En annen informant sa at selskapet benyttet oppstartsmøter for å samkjøre tankegangen mellom partene i et prosjektpartnerskap. Ellers var det flere diffuse svar om at ledelsen jobbet med å formidle partnerskapet nedover i bedriften, uten at man klarte å komme med noen konkrete eksempler på hvordan dette ble gjort.

Også i NCC var det tydelig at det ikke var noen konkrete prosedyrer for formidling av partnerskap. En mente at det var god oppfølging og at det ble arrangert arbeidssamlinger og Kick-off møter for bevisstgjøring av avtalen, mens andre savnet kontinuerlig informasjon fra ledelsen. Noen mente at formidlingen av partnerskap til resten av selskapet automatisk ble gjort gjennom kontrakt og oppstartsdokumenter. *At et partnerskap er inngått kommer frem i oppstartsdokumentet. Interne jurister går igjennom kontrakten i fellesskap, der man belyser potensielle "feller". Dette gjør vi på alle prosjekter, uavhengig av partnerskapsavtale. Vi har ingen prosedyrer om å formidle partnerskap utenom dette.*

4.2.8 Kriterier for utvelgelse av partnere

Da intervjuobjektene ble spurt om hvilke faktorer de anså som viktig ved utvelgelse av en potensiell partner, var det flere faktorer som ble trukket frem. Tabell 6 viser en oversikt over hvilke faktorer som ble ansett som viktige, og hvor mange intervjuobjekter som nevnte de ulike kriteriene.

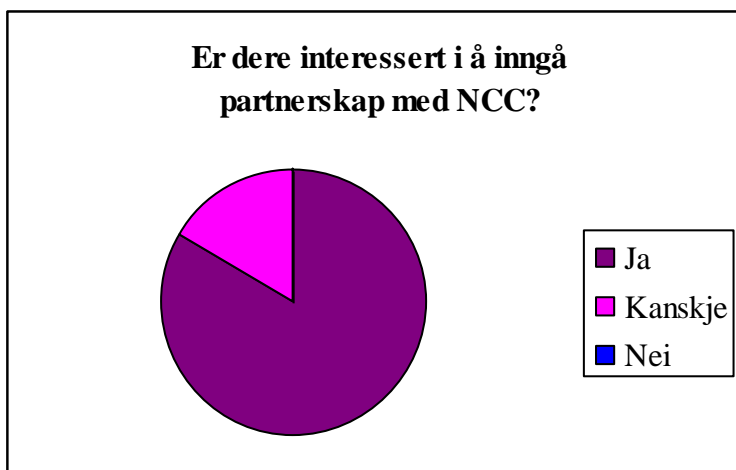
KRITERIER	Under- leverandører	NCC	TOTALT
Kunnskap og kompetanse	1	6	7
Ærlighet – en vi har tillit til	2	3	5
Tidligere erfaringer	3	2	5
God økonomi og velfungerende styre	2	1	3
Størrelse på selskapet	1	2	3
Innstilling og forventninger til partnerskap	2	1	3
Arbeidskultur	1	0	1
Konkurransedyktighet	0	1	1

Tabell 6: Utvelgelseskriterier

Kunnskap og kompetanse var det kriteriet som ble nevnt av flest informanter, hovedsakelig fra NCC. Ærlighet og utvelgelse basert på tidligere erfaringer var viktig for 25 % av intervjuobjektene. *Det er viktig å tenke gjennom hvem man vil ha som partnere. Jeg vil si at ærlighet og at parten er til å stole på er det viktigste. Dette kriteriet må selvfølgelig gå begge veier. Dersom vi skulle valgt en partner ville vi valgt en basert på tidligere erfaringer, slik at vi vet hva vi kan forvente, og at det vil fungere. Vi har statistikker for å se hvem vi har lyktes med tidligere.*

4.2.9 Åpne for nye partnerskap?

Fem av seks underleverandører var positive til å inngå partnerskapsavtaler uavhengig av om de hadde erfaring fra tidligere eller ikke. En av underleverandørene så imidlertid ikke hva som skulle trigge et eventuelt partnerskap, men presiserte likevel at det kunne være det dukket opp et prosjekt der dette syntes aktuelt. *Jeg ser ikke helt hva som skal trigge et partnerskap i forhold til hvordan vi jobber i dag. Jeg ser ikke helt gevinsten. Hvis jeg ser på tidligere prosjekt ser jeg ingen stor fordel vi kunne oppnådd med partnerskap i forhold til hvordan vi gjorde det. Vi samarbeider godt uten. Men, det kan bli aktuelt... Det kan dukke opp et prosjekt der partnerskap synes fordelaktig. I så fall er det prosjektpartnerskap som er aktuelt.*



Figur 8: Alle underleverandørene viste interesse for partnerskap

Figur 8 viser underleverandørenes syn på et eventuelt partnerskap med NCC. Fem av seks var svært åpen for partnerskap med NCC, mens en av underleverandørene var litt mer tilbakeholden. Denne aktøren var imidlertid åpen for at det kunne være aktuelt å inngå prosjektpartnerskap på enkelte prosjekt. Ingen av underleverandørene svarte *nei* på spørsmålet om de var interessert i et partnerskap med NCC.

Hvem underleverandørene ønsket å inngå partnerskap med varierte fra selskap til selskap. Noen var åpne for det meste, noen ønsket kun partnerskap oppover mot et av de store entreprenørselskapene og eventuelt med en byggherre, mens andre også så for seg partnerskap med boligbyggere eller eiendomsbesittere. Alle de spurte, bortsett fra en, var imidlertid interessert i partnerskap med NCC.

Noen av underleverandørene var interessert i både strategisk- og prosjektpartnerskap. *Vi er interessert i flere partnerskap, både prosjekt- og strategisk partnerskap. Jeg tror partnerskap kanskje kan være litt mer tidkrevende enn andre relasjoner i starten, men ikke når man har kommet inn i det.* En bedrift var hovedsakelig interessert i strategisk partnerskap, mens flere utelukkende var interessert i prosjektpartnerskap. Motstanden mot strategisk partnerskap ble i hovedsak begrunnet med partnerskapets påvirkning på andre forhold. *Vi vil imidlertid kun være interessert i prosjektpartnerskap. Jeg tror et strategisk partnerskap med NCC vil begrense muligheten til å jobbe med andre aktører.*

Blant ansatte i NCC var det delte meninger hvorvidt et partnerskap med underleverandører var aktuelt, se Figur 9. 43 % var positiv til partnerskap med underleverandører, mens 29 %

mente et partnerskap nedover ikke ville være aktuelt. De resterende informantene var åpen for at det kunne bli aktuelt.



Figur 9: Informanter fra NCC sitt syn på partnerskap med underleverandører

Det ble også gitt noen motstridende svar med hensyn til hvordan de i NCC trodde underleverandørenes holdning til et partnerskap var. To informanter hevdet at flere underleverandører alt hadde vist interesse for partnerskap, noe som de så på som positivt. *Det har vært flere av underentreprenørene som har etterspurt partnerskap. Dette viser engasjement, som er veldig positivt* En annen informant hevdet at underleverandørene var uinteressert i et slikt tiltak, og mente at de ikke ville være interessert i et partnerskap med NCC.

De to som var negative til et partnerskap med underleverandører mente dette var mer ressurskrevende og masete i forhold til hva de mente man ville oppnå med et slikt tiltak. *Jeg tror det kan være noe mas med partnerskap med underleverandører. De fleste henger igjen i gamle vaner, og vil derfor trenge mye oppfølging.*

Den ene av dem som ikke ønsket partnerskap nedover var imidlertid åpen for partnerskap mot kunden, mens den andre også her var usikre på hva man egentlig tjente på dette. Denne informanten mente at man tjente mer ved tradisjonell arbeidsformer. *Ja, vi har hatt flere tidligere avtaler med byggherrene. Det er litt varierende hvordan de har fungert. Det er nok ikke alle som har gått etter intensjonene. I noen av prosjektene vi har hatt partnerskap har vi hatt en rekke misforståelser og vi har slitt med å få gjennomslag(...).*

Det var også uenighet knytte opp mot hvorvidt prosjekt- eller strategisk partnerskap ville være meste ønskelig. Noen mente at et strategisk partnerskap ville være fordelaktig da man kunne utvikle seg sammen over flere prosjekt, mens andre mente denne formen for partnerskap ville gjøre selskapet mindre konkurransedyktig. *Jeg tror prosjektbaserte partnerskap er det mest aktuelle for oss. Dette gir oss muligheten til å åpne for nye aktører, som vi vet er konkurransedyktig. Prosjektbasert partnerskap hjelper oss til å ikke låse oss fast i gamle avtaler. Dessuten jobber vi med så mange ulike typer prosjekter at det er vanskelig å utvikle egen spisskompetanse innom alle fagområdene i egen organisasjon.* Det var også en viss skepsis for å binde seg til én underleverandør over flere prosjekt, i frykt for at samarbeidet ikke ville fungere. *Jeg tror det vil være mest aktuelt med prosjektpartnerskap. Det er dumt å dra underleverandørene med videre til neste prosjekt, dersom det ikke fungerer.*

4.2.10 Påvirking på andre relasjoner

Ingen bedrift er isolert, men har flere relasjoner til andre bedrifter, og påvirkes av andre aktører i et nettverk. Det var imidlertid delte meninger hvorvidt et partnerskap ville ha påvirking på andre relasjoner. Noen hadde ikke tenkte på hvilke påvirking et slik samarbeid kunne ha, mens andre mente at et partnerskap med en aktør ville ha negativ effekt på andre forhold. *Jeg tror et partnerskap med en underentreprenør vil påvirke andre underentreprenører og føre til at de retter interessen sin mot vår konkurrenter i stede. Jeg tror vi vil ha det bedre med frittstående underentreprenører, som vil kunne gi oss en bedre og rimeligere pris. Dersom vi binder oss til en aktør, og denne utvikler seg feil, vil dette være til stede for oss.*

Noen mente det ikke ville ha noen påvirkning på andre relasjoner. En informant mente at et partnerskap ville kunne ha positiv effekt på selve industrien, og bidra til nysgjerrighet blant konkurrenter. *Noen konkurrenter til underleverandørene vil kanskje reagere med nysgjerrighet, i hvert fall i første omgang. Ellers tror jeg et partnerskap med en underleverandør vil ha liten påvirkning på andre relasjoner (...).*

4.2.11 Underleverandørenes forhold til NCC

De fleste underleverandører beskrev forholdet til NCC som bra. Kommunikasjonen ble også av de fleste beskrevet som god. Flere av informantene mente imidlertid at forholdet til NCC var veldig personavhengig. *Forholdet til NCC er greit. NCC er som andre store entreprenører – makten rår. De er verken bedre eller verre enn andre lignende aktører. Men alt går på person og personlighet. I det siste prosjektet vi hadde sammen var det en god prosjektleder, så det samarbeidet gikk veldig bra.*

I tillegg var det flere som nevnte at man hadde hatt episoder der man hadde blitt enige med NCC på ledernivå, men at dette ikke hadde blitt godt nok forplantet nedover i selskapet. *Samarbeidet med NCC er todelt. Vi som sitter og forhandler avtaler er veldig på bølgelengde, og har samme tankegang - samme intensjoner. Men, det fungerer ikke nødvendigvis ikke slik på byggeplassen som vi har tenkt. Hvordan NCC forkynner samarbeidet, og hvilke kultur de har i sin bedrift, vil påvirke samarbeidet. Det har vist seg at enkeltpersoner på byggeplassen kan ha andre "løsninger", enn de vi har tenkt ut.*

4.2.12 Endring i måten å jobbe på?

Flere mente at bransjen trenger å endre seg, men ingen av selskapene mente det var nødvendig for deres selskap å endre måten å jobbe på. *Jeg tror byggindustrien har en lang vei å gå når det gjelder utvikling av partnerskap, i forhold til andre industrier. Denne industrien er preget av en hierarkisk kultur- der alt handler om penger, og alle presser på den som står under dem på "stigen" for å spare mest mulig.*

De fleste av intervjuobjektene mente at de hadde en velfungerende arbeidsmetode, men enkelte av underleverandørene mente at NCC burde gjøre noen endringer. *Hmm, jeg tror NCC bør gjøre noen endringer i måten de driver på. De driver litt sånn "hestehandel", der de bruker mye ressurser på å spare småpenger i stede for å tenke større og se på totalprosjekt.* En av informantene innad i NCC mente også at selskapet trengte å gjøre noen endringer. *NCC jobber med å skape ett NCC. Slik det er i dag jobber hver avdeling, og hvert prosjekt for seg. Det må forandringer til og endringsledelse er en forutsetning for dette.* En informant fra NCC

mente imidlertid at selskapet alt har hatt en positiv utvikling de siste årene. I følge denne personen har NCC hatt større fokus på samarbeid etter at de startet med partnerskapsavtaler i 2002. Denne informanten mente at det nok var mer ”støy” på arbeidsplassen tidligere, og at dagens underleverandører ble behandlet bedre enn tidligere.

4.3 Oppsummering

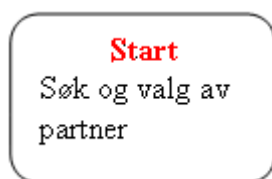
Dette kapitlet har gitt en presentasjon av NCC og presentert seks av deres underleverandører: Contiga AS, GK Norge AS, Icopal, Lys og Varme AS, Ramirent og Vassbakk & Stol. Videre har selskapenes syn og tanker rundt et partnerskap blitt presentert. Intervjuene viser at det ikke finnes noen uniform definisjon på begrepet partnerskap, og at man har ulike holdninger til hvorvidt et prosjektpartnerskap eller et strategisk partnerskap er best. Kompetanseoverføring og felles utvikling var det som ble ansett som mest positivt med et partnerskap, mens utvikling og missbruk av tillit var den faktoren som flest informanter så på som utfordrende.

5 Analyse

I dette kapittelet vil resultatene bli diskutert i lys av teorien. Rammeverket, som ble utviklet i kapittel to, vil bli benyttet. Rammeverket vil bli gjennomgått steg for steg, med diskusjon rundt resultatene fra kapittel fire. Avslutningsvis vil det bli gitt en oppsummering med de viktigste resultatene.

5.1 Start

Før man beslutter å inngå et partnerskap er det viktig at man på forhånd har definert hva man legger i begrepet, og kartlagt både fordeler og utfordringer som kan følge med den nye ledelsesmodellen. Først etter at man har tenkt i gjennom hva man ønsker å oppnå med partnerskapet er det tid for å velge partner.



Figur 10: Første steg på vei mot partnerskapsinngåelse

5.1.1 Definisjon og klargjøring av begrepet

Det første man bør gjøre når man ønsker å ta til seg en ny ledelsesmodell er å definere hva man legger i dette nye begrepet. Uten en skikkelig definisjon, og når kriteriene som er lagt til grunne er uklare, er det vanskelig å få folk til å gå sammen om den nye modellen. At partene er ukjente med begrepet partnerskap og misforstår partnerskapskonseptet kan føre til mislykket partnerskap (Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003). Under intervjuene, gjort i forbindelse med denne masteroppgaven, var det tydelig at man hadde ulike definisjoner av begrepet partnerskap. Dette gjaldt både innad i NCC og mellom de ulike underleverandørene. At man ikke har en felles tanke om hva partnerskap er, er ikke overraskende. Selv teorien rundt dette emnet sliter med å komme opp med en definisjon som alle kan enes om. Som nevnt i teorikapittelet argumenterer Packham, Thomas og Miller (2003) for at det ikke finnes en entydig definisjon for begrepet partnerskap. Det er ingen universal definisjon av partnerskapskonseptet, dette bidrar til forvirring og tvetydighet om hva partnerskap egentlig er (Eriksson, 2010). Det er derfor ikke overraskende at det er mange ulike tanker og meninger om hva partnerskap er.

Packham, Thomas og Miller (2003) hevder at de fleste definisjoner av begrepet partnerskap knytter dette opp mot gjensidig samarbeid mellom kontraktspartene. Crespin-Mazet og Portier (2010) og Gadde og Dubois (2010) hevder at formålet med partnerskap er å fremme gjensidig nytte og tillit mellom partene. At ti av tolv informanter nevnte samarbeid og/eller tillit som noe av det de forbandt med begrepet partnerskap er derfor bra, og i tråd med det teorien legger i begrepet.

Selv om det var flere som knyttet samarbeid og partnerskap sammen, var det likevel stor variasjon i svarene som ble gitt. Manglende forståelse for konseptet, og når og hvordan man skal implementere partnerskap er med på å vanskeliggjøre prosessen og mulighetene for en suksessfull implementering (Eriksson, 2010). Som en av de intervjuede sa *Det er viktig at man er ryddig på hva man forventer av hverandre*. Dette utsagnet treffer spikeren på hodet. Det er tydelig at man har ulike tanker om hva et partnerskap er. Å avklare forventningene knyttet til et partnerskap virker fornuftig og øker sjansen for at man oppnår det man ønsker. Wong (2002) hevder at en sammenfallende målsetting partene imellom kan ha positiv effekt på partnerskapet. Dersom man skal få til et vellykket partnerskap bør man først være enige

om hva man legger i begrepet, slik at forventningene rundt partnerskapsinngåelsen har større sjanse for å bli innfridd.

5.1.2 Fordeler

Etter at man har kommet opp med en definisjon av begrepet er det viktig at man i startfasen tenker nøye igjennom hva man ønsker å oppnå med partnerskapet. Empirien i denne masteroppgaven viser at det som av flest informanter blir ansett som fordeler med et partnerskap er økte muligheter knyttet til kompetanseoverføring og felles utvikling, økt gevinst for partnerne, bedre miljø og færre konflikter. Alle de tre punktene som, blant intervjuobjektene ble ansett som viktigs, støttes av partnerskapsteorien. Akintoye og Main (2007), Bresnen og Marshall (2000), Chan m.fl. (2004), Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho (2003), Cheung m.fl. (2003), hevder alle at et partnerskap kan føre til økt effektivitet på prosjektet, kostnadsbesparelser, økte muligheter for innovasjon og færre konfrontasjoner.

Tre av intervjuobjektene fra NCC nevnte laver risiko og større trygghet som en av fordelene med et partnerskap. Dette punktet ble ikke nevnt av noen av underleverandørene. Det er uklart hvorfor det bare er ansatte fra NCC som nevnte lavere risiko og større trygghet som et positivt gode av å inngå partnerskap. En mulighet er at NCC, som hovedentreprenør, påtar seg større ansvar for prosjektet, og derfor har tatt en større risiko enn underleverandørene. Store kompliserte prosjekter, som ofte er vanlig i byggindustrien byr på stor risiko for de involverte partene (Crespin-Mazet og Portier, 2010). Partnerskap har imidlertid vist seg å redusere risikoen for de involverte partene (Akintoy og Main, 2007). Partene bør på forhånd være enige om hvordan risikoen skal deles mellom selskapene, slik at man slipper kranling i etterkant. Noen selskaper prøver å dra full nytte av partnerskapet ved å redusere egen risiko, noe som resulterer i svekket tillit partene i mellom (Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003).

Nederst på listen over potensielle fordeler står økt tillit og større grad av ærlighet. På spørsmål om hva som er positivt med partnerskap var det kun to av de spurte som trakk frem økt tillit som en positiv effekt. Begge disse tilhørte underleverandørgruppen. Flere andre nevnte tillit da de skulle definere partnerskap, men trakk ikke dette frem som en positiv effekt. Gjensidig tillit blir i teorien trukket frem som en suksessfaktor for vellykket implementering av partnerskap. Skal man lykkes med et partnerskap er det viktig at man stoler på hverandre

(Bresnen og Marshall, 2000; Chan m.fl., 2004; Cheng og Li, 2001; Cheung m.fl. 2003; Hellard, 1995; Kadefors, 2004; Packham, Thomas og Miller, 2003). Tillit kan minimere stress, forbedre partenes tilpassingsevner, føre til bedre utveksling av informasjon og større grad av felles problemløsning, som igjen vil kunne bidra til bedre resultater (Chan m.fl., 2004). Økt Tillit mellom partene kan dermed i høy grad sies å være fordelaktig.

5.1.3 utfordringer

I tillegg til fordeler må også utfordringene knyttet til et partnerskap kartlegges og vurderes. Å opparbeide tillit mellom partene var det punktet som ble trukket frem av flest, da informantene ble spurt om hva de ment ville være utfordrende ved implementering av partnerskap. En av informantene fra NCC sa at selskapet hadde jurister til å gå igjennom kontrakten og potensielle *feller* ved oppstart av et nytt prosjekt. I dette utsagnet skinner byggindustriens manglende tillit tydelig frem, ved at man i det hele tatt tror at kontrakten inneholder *fallgruver*. Byggindustriens manglende grad av tillit er en faktor som også av litteraturen blir beskrevet som svært utfordrende (Chan m.fl., 2004; Cheung m.fl., 2003; Love, Irani og Edwards, 2004; Tazelaar og Snijders, 2010). Dette skyldes trolig den oppstykkede måten å arbeide på, som gjør at byggindustrien i høy grad skiller seg fra andre industrier (Laan m.fl., 2011).

Utfordringer knyttet mot økonomi og målpris ble også av flere sett på som en stor utfordring. Flere informanter mente at pris var en stor faktor når det gjaldt å generere konflikter, som er ansett for å være et vanlig problem i denne industrien (Bresnen og Marshall, 2000; Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003; Cheung m.fl., 2003; Crespín-Mazet og Portier, 2000; Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009; Hellard, 1995; Packham, Thomas og Miller, 2003; Tazelaar og Snijders, 2010). Noen av informantene mente at et partnerskap ville kunne sikre dem mer stabil inntjening, mens andre mente at selskapet ville kunne tjent bedre uten partnerskap. I følge Gadde og Snehota (2000) er det kostbart å opprette nye relasjoner. I starten er det gjerne flere kostnader knyttet til koordineringer og tilpassinger mellom de to selskapene, noe som kan gi en negativ betalingsstrøm i starten. På den andre siden presiseres det at tette bånd mellom bedrifter også kan gi økonomiske fordeler (Gadde og Snehota, 2000). Fra Figur 3, på side 34, kan man se utvikling av kostnadene ved opprettelse av nye relasjoner. Kurven viser negativ betalingsstrøm i starten, men med en positiv utvikling over tid og gode sjanser for

profitt. Partene bør derfor ta overveide valg i forhold til investering og samkjøring, slik at man raskere vil kunne bevege seg vekk fra *oppstartsfasen* og i stede kunne høste godene av partnerskapet. Med tanke på målprisen rundt prosjektet er det viktig å innse at man som partnere jobber sammen for prosjektet og selskapenes beste, både på godt og vondt (Meng, 2012). Det er i begge selskapenes interesser at man får til et fruktbart samarbeid som kan gi økte fortjenester for begge parter og bedre begge selskapenes omdømme i byggindustrien.

Pris er veldig ofte førsteprioritet når man skal velge en underleverandør til et prosjekt, og det tas mindre hensyn til arbeidet som utføres, forsinkelser på levering og håndtering av konflikter (Cheung m.fl., 2003; Crespin-Mazet og Portier, 2010). Skal man klare å inngå vellykkede partnerskap må man imidlertid vekk fra at pris er det eneste beslutningskriteriet. Man trenger, som en av informantene sa, en holdningsendring i industrien. Tettere samarbeid tilbyr muligheter for lavere kostnader, og økt fortjeneste, på grunn av mer effektiv utførelse og bedre kvalitet (Gadde og Snehota, 2000). Man må derfor tørre å ta steget vekk fra at pris skal være eneste beslutningsfaktor. Eriksson, Atkin og Nilsson hevder at det kan være fordelaktig å evaluere potensielle partnere basert på såkalt myke verdier, som samarbeidsevner, tidligere erfaring og felles verdier. Dessverre er det ofte vanskeligere å vurdere partnere ut fra myke verdier enn å vurdere og samelikne dem ut i fra pris (Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009).

I tillegg til tillit og økonomi ble selskapenes ulike oppfatning av hva partnerskap innebærer sett på som en utfordring. Som allerede nevnt var det stor forskjell i hvordan informantene definerte begrepet. Wong (2002) argumenterer for at ulike mål og intensjoner ved en eventuell partnerskapsinngåelse vil kunne svekke samarbeidet og bidra til flere konflikter. For å unngå konflikter knyttet til ulike oppfatninger bør man derfor fokusere på dette ved valg av partner.

5.1.4 Kriterier for utvelgelse av partner

Etter at man har klargjort hva man ønsker å oppnå med partnerskap og sett på mulige utfordringer er det på tide å ta et valg i forhold til partner. Første steg på vei mot et partnerskap innebærer søk og valg av partner. Kumaraswamy og Matthews (2000) hevder at det er viktig å tenke nøye igjennom hvem av underleverandørene man ønsker å inngå

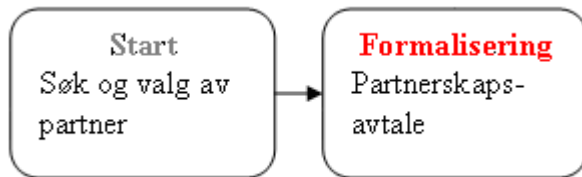
partnerskap. Da intervjuobjektene ble spurt hvilke kriterier de anså som viktigst hos en potensiell partner mente flertallet at kunnskap og kompetanse var de viktigst kriteriene. Hovedandelen av de som trakk dette frem som et viktig kriterium var ansatt i NCC. Dette kan trolig skyldes at NCC, som hovedentreprenør, har en mer ledende rolle og leier inn underleverandører til å utføre store deler av arbeidet på prosjektet. For NCC er det viktig at de innleide underleverandørene har god kompetanse og er flinke til det arbeidet de er leid inn for å utføre. Teorien trekker også frem viktigheten av underleverandørene og hevder at de kan stå for opp til 90 % av arbeidet på et prosjekt (Hinze og Tracey, 1994; Kumaraswamy og Matthews, 2000).

Ærlighet, tillit og tidligere erfaringer er andre faktorer som ble trukket frem. At man har tidligere erfaring med selskapet man inngår partnerskap med, slik at man vet at tilliten er til stede, ble trukket frem av flere av informanter som et viktig kriterium. Gadde og Dubois (2010) støtter opp om dette, og hevder at partnerskap bør komme naturlig, og som et resultat av en langvarig relasjon selskapene imellom. Cheung m.fl. (2003), Kadefors (2004) og Laan m.fl., (2011) er alle enige i at tillit mellom partene er med på å øke effektiviteten og bedre samspill og samarbeidet på arbeidsplassen.

Kun tre av tretten informanter trakk frem selskapets innstilling og forventninger til partnerskapet som et utvelgelseskriteriet. Dette er imidlertid et punkt som i teorien blir fremhevet som en viktig faktor som det bør fokuseres på. Wong (2002) argumenterer for at dersom selskapene har en sammenfallende målsetning vil selskapene være mer villig til å dele informasjon, hjelpe og støtte hverandre, verdsette hverandres perspektiver, dele ressurser samt diskutere nye ideer. Holmen og Pedersen (2010) hevder at underleverandører kan velge mellom seks strategier som svar på det nye initiativet. Ikke alle disse strategiene vil nødvendigvis ha en positiv effekt på partnerskapssamarbeidet. Hvilke holdninger partneren har til partnerskapet vil derfor være essensielt å kartlegge, da selskapenes holdning til partnerskapet i stor grad kan påvirke samarbeidet mellom partene.

5.2 Formalisering

Etter at man har belyst fordeler og ulemper med partnerskap, og funnet en potensiell partner, er det på tide å formalisere samarbeidet.



Figur 11: Steg to på vei mot et partnerskap

5.2.1 Skriftlig eller muntlig partnerskapsavtale?

En partnerskapsavtale kan enten være skriftlig eller muntlig. Stort sett alle informantene mente imidlertid at denne avtalen måtte være skriftlig, da man anså risikoen uten en skriftlig avtale til å være for stor. De få som ikke anså skriftlighet til å være nødvendig mente at man med tiden ville kunne forme et strategisk partnerskap kun basert på tillit, og at dette ville utvikles over langs. Disse informantene anså det likevel som fordelaktig å inngå skriftlige avtaler, særlig dersom partnerskapet ble inngått mellom to store selskaper med mange ansatte. Cheng og Li (2001) hevder at en signert kontrakt med en liste over felles mål som partene ønsker å oppnå er viktig for å oppnå suksess. De fleste partnerskapsuksesser har vært basert på et ønske om å oppnå felles mål (Eom, Yun og Paek, 2008). Felles målsetting og klare prosedyrer gjør det enklere for de involverte partene å løse tvister på en mer effektiv måte (Beach, Webster og Campbell, 2005).

Utformingen av partnerskapsavtalen kan enten være skreddersydd, eller man kan benytte standardiserte avtaler. Standardkontrakter har vært benyttet ved flere partnerskap i Sverige, og dette har ikke blitt sett på som problematisk (Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009). I et casestudium gjort av Eriksson, Atkin og Nilsson (2009) kom det frem at på grunn av et tillitsfullt prosjektklima brydde partene seg mindre om kontrakten enn vanlig. På grunn av det gode og tillitsfulle forholdet partene imellom ble det derfor ikke sett på som noe problem å

benytte en standardkontrakt. Å anvende standardkontrakter synes derfor ikke å være noe problem dersom partene har tillit til hverandre, slik at man oppnår et godt og velfungerende samarbeid på prosjektet. NCC har på flere prosjekter hatt partnerskap med kunden. På disse partnerskapsprosjektene har det vært benyttet Norske standardavtaler. Dette har, i følge informanter fra NCC, fungert bra. Det synes derfor trolig at en lignende fremgangsmåte for partnerskap med en underleverandør også vil fungere på en tilfredsstillende måte.

5.2.2 Innhold

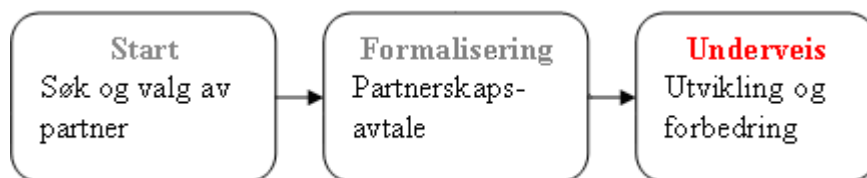
De fleste intervjuobjektene var enige i at partnerskapsavtalen måtte inneholde ansvarsbeskrivelse og fremdriftsplan, i tillegg til økonomi og en plan for deling av risiko. Tradisjonelt blir gjerne risikoen filtrert nedover til det svakeste leddet (Cheung, 1997). For å overkomme denne tilnæringsmåten som tradisjonelt har vært benyttet, er det viktig at man i kontrakten tydelig definerer ansvar og fordeler risikoen rettferdig (Cheung, 1997). Kadefors (2004) hevder at et viktig aspekt ved konstruksjonskontrakter omhandler håndtering av endringer. Et annet aspekt som blir trukket frem i teorien er målsetting. En liste over felles mål er viktig for partnerskapsuksess og bør inkluderes i partnerskapsavtalen (Beach, Webster og Campbell, 2005; Cheng og Li, 2001; Eom, Yun og Paek, 2008). NCC benytter i dag standardkontrakter når de inngår partnerskap med kunden. Denne kontrakten inneholder blant annet en liste over partenes målsetting, i tråd med det teorien fremhever som en viktig partnerskapsuksess.

De fleste informantene mente at standardavtaler med fordel kan benyttes ved inngåelse av et partnerskap. Stort sett alle intervjuobjektene fra NCC var fornøyd med dagens standardkontrakt, som blir benyttet ved inngåelse av partnerskap med byggherren. En av underleverandørene hevdet imidlertid at NCC i enkelte tidligere prosjektsamarbeid med dem, hadde hadde en litt for fast kontrakt. Noen av de tidligere kontraktene dette selskapet hadde hatt med NCC hadde, i følge denne informanten, listet opp mange tilleggspunkter utenfor det som alt var en del av standardkontrakten. Dette hadde NCC gjort for å sikre at ting som tidligere hadde gått galt ikke ville skje igjen. I følge denne informanten ville en slik kontrakt ikke fungert som en partnerskapskontrakt, da en slik kontrakt ville redusert spontanitet og muligheter for et dynamisk samspill på prosjektet. En annen informant, fra NCC, mente også at det holder å skrive ned de viktigste beslutningene, slik at man dermed kan bevare noe av

fleksibiliteten. Dette støttes av teorien. I følge teorien bør man nemlig fokusere på dynamiske og fleksible kontrakter, slik at partnerskapsforholdet får mulighet til å utvikle seg (Bygballe, Jahre, Swärd, 2010).

5.3 Underveis

I det tredje steget i rammeverket jobber partene med utvikling og forbedring av samarbeidet. Dette er en læringsfase der partnerskapskonseptet anvendes for å kunne oppnå målene definert i partnerskapsavtalen. I det følgende delkapittelet vil noen viktige fokusområder belyses.



Figur 12: Tredje steg i utvikling av et vellykket partnerskap

5.3.1 Support fra ledelsen

Etter at partnerskapskontrakten er signert er det flere faktorer det bør fokuseres på for å oppnå et vellykket partnerskap. Support fra ledelsen er en av faktorene som har blitt trukket frem for å oppnå partnerskapets fordeler (Chan m.fl., 2004; Cheng og Li, 2001). Flere forskere hevder at støtte fra ledelsen og kommunisering av partnerskapet er essensielt for et vellykket samarbeid. Både Chan m.fl. (2004), Cheng og Li (2001) og Hellard (1995) trekker frem support fra ledelsen som en viktig faktor ved implementering av partnerskap. En aktiv og støttende ledelse bidrar til en bedre forståelse av partnerskapssamarbeidet innad i bedriften (Chan m.fl., 2004; Cheng og Li, 2001; Hellard, 1995). Til tross for teoriens syn på ledelsens rolle var det lite som tydet på at kommunikasjon av partnerskapskonseptet ble viet mye tid i de ulike selskapene, som ble intervjuet i forbindelse med denne masteroppgaven. Svarene som ble gitt av informantene fra NCC varierte veldig. En mente kommunikasjonen innad var god, mens en annen savnet kontinuerlig informasjon fra ledelse. Noen av underleverandørene benyttet intranett aktivt for å dele informasjon, men flere slet med å konkretisere hvordan

ledelsen håndterte og kommuniserte partnerskap innad i bedriften. En aktiv ledelse som støtter opp om den nye ledelsesmodellen er dermed et område som det med fordel kan fokuseres mer på. Ledelsen kan vise sitt engasjement på flere måter. Aktiv kommunisering gjennom intranett og fellesmøter er to forslag. Berggren, Söderlund og Anderson (2001) hevder imidlertid at muntlig kommunikasjon er vanskelig å erstatte, så noen møter bør prioriteres.

5.3.2 Samarbeid og kommunikasjon

NCC mente at samarbeid og kommunikasjon nedover mot underleverandørene i de fleste tilfeller var tilfredsstillende. Samtlige av underleverandørene mente også at både kommunikasjon og samarbeidet med NCC stort sett fungerte bra. Teorien trekker frem viktigheten av en åpen og effektiv kommunikasjon og hevder at denne kan bidra til mer effektiv deling av kunnskaper og bedre problemløsning (Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003; Cheng og Li, 2001; Cheung m.fl., 2003). Det er derfor viktig at man fortsetter å fokusere på kommunikasjonsflyt mellom de ulike partene.

Selv om informantene stort sett var fornøyd men kommunikasjonen selskapene imellom var det imidlertid en underleverandør som mente at kommunikasjonen med NCC var todelt. I følge denne informanten var det lett å snakke med ledelsen, men at det flere ganger hadde viste seg at det man ble enige om på disse møtene ikke alltid ble fulgt opp og utført i praksis. Dette kan tyde på interne kommunikasjonsproblemer i NCC. Beach, Webster og Campbell (2005) hevder at interne organisasjonsproblemer kan ha påvirkning på prosessen rundt implementering av et partnerskap. NCC bør derfor jobbe med å forbedre den interne kommunikasjon og styrke dialogen mellom de ulike avdelingene innad i selskapet.

To av underleverandørene uttrykket et ønske om å bli tatt med tidligere i arbeidsprosessen. Ved å bli involvert alt i starten av et prosjekt vil underleverandørene få mulighet til å påvirke prosessen og komme med innspill på utførelse av de ulike oppgavene. Tidlig involvering vil bidra til felles problemløsning, som er en av fordelene med partnerskap (Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009). Felles problemløsning sikrer at man jobber sammen for prosjektets beste, og hjelper partene å komme frem til alternative løsninger som alle kan enes om, og som kan ha positiv påvirkning på både kostnader og tidsskjemaet (Bresnen og Marshall, 2010; Chan m.fl.,

2004; Cheng og Li, 2001; Meng, Sun og Jones, 2011). Åpen kommunikasjon med fokus på felles problemløsning kan lede til økt effektivitet på arbeidsplassen, økte muligheter for innovasjon og føre til færre konfrontasjoner (Akintoye og Main, 2007; Bresnen og Marshall, 2000; Chan m.fl., 2004; Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Ho, 2003; Cheung m.fl., 2003). Samtlige av informanter fra NCC så kompetanseoverføring, økte muligheter, bedre løsninger og felles utvikling som potensielle fordeler med partnerskap med underleverandører. Å involvere underleverandørene på et tidligere stadium gir økte muligheter for å oppnå nettopp dette.

En av underleverandørene hevdet at NCC var som andre store selskaper der makten rår, mens en annen mente at dersom de skulle inngå et partnerskap måtte det utvikles en aksept for at underleverandørene også skulle tjener penger. Hinze og Tracey (1994) hevder at det er mange underleverandører som ikke føler at hovedentreprenørene bryr seg om deres interesser. Skal man få til et vellykket partnerskap er det viktig at begge partene føler at de tjener på dette (Gadde og Snehota, 2000).

5.3.3 Utvikling og forbedring

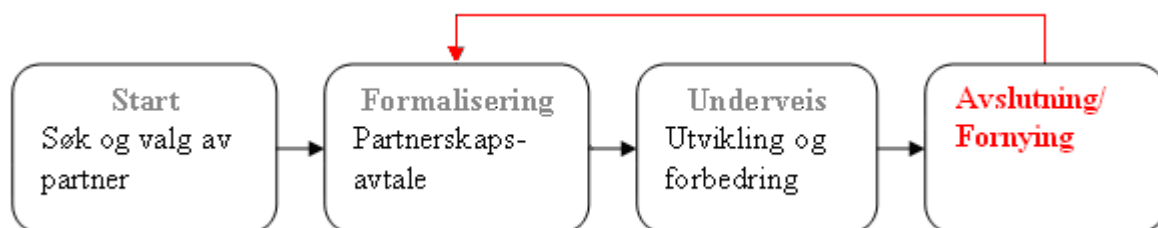
Ingen av underleverandørselskapene som har blitt intervjuet i forbindelse med denne masteroppgaven mente de trengte å gjøre endringer i måten å drive selskapene på. Kun en informant fra NCC hevdet at selskapet trenger å endre seg, for å kunne bli et mer helhetlig selskap. Denne informantten mente at kommunikasjon mellom avdelingene ikke var god nok, noe empirien bekrefter. De færreste i NCC visste om hvilke partnerskap selskapet var involvert i for øyeblikket, og kun tre av de syv informantene visste om de interne partnerskapsavtalene. Dårlig kommunikasjonsflyt innad i selskapet kan vanskeliggjøre prosessen rundt implementering av partnerskap (Beach, Webster og Campbell, 2005). Dette er derfor noe NCC bør fokusere på å bedre.

Samtidig som ingen av underleverandørene så for seg å gjøre endringer i hvordan de jobber i dag, var det flere som mente at det må en holdningsendring til i byggindustrien, dersom partnerskap skal fungere som en effektiv ledelsesmodell. Partnerskap innebærer en måte å jobbe på som ikke er vanlig i dagens byggindustri. En av informantene nevnte at tilliten som partnerskap krever ikke eksisterer i dagens bransje. Likevel var det ingen som mente at

nettopp deres selskap trengte å gjøre noen endringer i måten å arbeide på. Dette kan tyde på at man kanskje ikke er så åpne for endringer som man tror, og har problemer med å se egen begrensninger og problemområder. Gadde og Dubois (2010) støtter imidlertid informantene i at det må en holdningsendring til dersom man skal lykkes med innføring av partnerskap i byggindustrien. Fundamentale forskjeller i kundenes, entreprenørenes og leverandørenes interesser, vanskeliggjør imidlertid en kulturendring (Bresnen og Marshall, 2000). Det sterke fokuset på økonomi fører ofte til et relativt kortvarig perspektiv, der man velger leverandører kun basert på laveste bud (Dubois og Gadde, 2000). Det er tydelig at det sterke fokuset på penger lever i beste velgående. Flere av informantene beskrev byggindustrien som hierarkisk der alle presser på dem som står lavere i hierarkiet i håp om å oppnå bedre pris. Eriksson, Atkin og Nilsson (2009) hevder at den tradisjonelle måte å drive byggeprosesser på og en tradisjonell innkjøpsprosess kan ha negativ effekt på samarbeid mellom selskaper. Man må bevege seg vekk fra holdningen om at penger betyr alt. Det er også viktig at partene forstår at når man inngår partnerskap ”står man på samme side av bordet”, som en av informantene uttrykket det. Dette betyr at man står sammen, både på godt og vondt, noe som gir insentiver til å jobbe for prosjektets best (Meng, 2012).

5.4 Avslutning/fornyning

I siste og avsluttende steg i rammeverket er prosjektet ferdigstilt. Dersom partene kun ønsket et prosjektpartnerskap ender samarbeidet her. Har partene imidlertid et ønske om å fortsette partnerskapet, såkalt strategisk partnerskap, må partene igjen hoppe til steg to i modellen.



Figur 13: Siste steg, og avslutning/fornyning av partnerskapet

5.4.1 Strategisk vs. Prosjektpartnerskap

I siste steg i prosessen er prosjektet ferdig, og overskuddet eller underskuddet fordeles mellom partene, i henhold til det som ble fastsatt i partnerskapskontrakten. Deretter vil partene enten gå hver til sitt, prosjektpartnerskap, eller de vil evaluere samarbeidet, og forsette samarbeidet i neste prosjekt, strategisk partnerskap.

Stort sett alle underleverandørene var åpne for partnerskap med NCC. Flere fra NCC var også åpne for partnerskap med underleverandører. Med hensyn til hvilke type partnerskap som ble ansett som mest aktuelt var det tydelig at de fleste informantene, både underleverandører og ansatte i NCC, mente prosjektpartnerskap ville være best for dem. Teorien hevder imidlertid at strategisk partnerskap kan gi flere fordeler enn prosjektpartnerskap (Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009; Meng, 2012). Ønsket om å inngå prosjektpartnerskap ble i de fleste tilfeller begrunnet med at man ikke ønsket å binde seg til én aktør over lengre tid, av frykt for å miste tilbud fra andre aktører. En av informantene hadde imidlertid erfaring på dette området. Dette selskapet hadde for en tid tilbake inngått partnerskap med en konkurrent til NCC. Dette partnerskapet hadde i følge intervjuobjektet gjort andre selskaper litt mer skeptisk til dem, men ikke mer enn at de stort sett jobbet med de samme selskapene fremdeles. Partnerskapet hadde dermed ikke påvirket selskapets forhold til andre bedrifter nevneverdig.

Et annet argument mot strategisk partnerskap var frykten for at underleverandørene skulle bli for *husvarme*, og dermed være mindre konkurransedyktig enn andre konkurrerende leverandører. Teorien hevder imidlertid at strategiske partnerskap gir større og bedre muligheter for selskapene til å utvikle seg sammen over tid, slik at man slipper å starte en ny læringskurve hver gang (Cheng og Li, 2001). Dersom man inngår strategisk partnerskap for å oppnå kontinuerlig utvikling er det viktig at man har utarbeidede metoder og prosedyrer for overføring av kunnskap (Dubois og Gadde, 2002). Man bør evaluere underleverandørene og gi tilbakemelding til denne, slik at man kan forbedre læringsprosedyrene og jobbe mer effektiv med kontinuerlig utvikling (Beach, Webster og Campbell, 2005; Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009).

Selv om selskapet likevel velger prosjektpartnerskap fremfor strategisk partnerskap, kan det fremdeles være fordelaktig å ha prosedyrer for å vurdere partnerskapsamarbeidet. Evaluering

av partnerskapet er viktig for å utvikle seg, slik at man oppnår mer suksess med neste partnerskap (Cheng og Li, 2001). Skal man overføre kunnskap fra ett komplisert prosjekt over til et annet, slik at man kan lære av dette, er personlig kontakt uvurderlig (Berggren, Söderlund og Andersson, 2001). På bakgrunn av empirien er det lite som tyder på at NCC har rutiner for å kommunisere partnerskapsuksesser eller problemer knyttet til partnerskap, slik at man kan lære av tidligere partnerskaps erfaringer. Få av informantene fra NCC visste hvilke prosjekter selskapet var involvert i nå, og hvilke partnerskapsprosjekt de hadde vært involvert i tidligere. De ulike informantene hadde stort sett kun oversikt over, og kunnskap om, prosjekt de selv hadde deltatt på. Bedre rutiner og prosesser for intern kommunikasjon i NCC, kan være nyttig, og bidra til at man kan lærer av tidligere partnerskapsuksesser/fiascoer.

En av informantene fra NCC var åpen for strategisk partnerskap, men mente at dette måtte komme gradvis og være tillitsbasert. Ved å ha flere prosjektpartnerskap med samme underleverandør vil denne få mulighet til å bevise at den er god nok, og man vil over tid opparbeide tillit mellom partene. Gadde og Dubois (2010) hevder at man ikke kan inngå strategiske partnerskap på bakgrunn av rutinebaserte utvelgelsesprosedyrer og finansielle insentivsystemer. Ønsker man å inngå strategisk partnerskap bør implementeringen være uformell og bygge på sosiale aspekt, slik at en god samarbeidsatmosfære mellom partene utvikles over tid (Gadde og Dubois, 2010).

En av underleverandørene var i prinsippet ikke interessert i partnerskap. Denne informanten så ikke hva selskapet kunne tjene på ved å inngå et partnerskap, i forhold til hvordan selskapet arbeider i dag. Skal man få til et vellykket samarbeid må begge parter se fordelene av partnerskapet. Det kan for noen underleverandører vær litt uklart hva de skal tjene på et partnerskap. Hinze og Tracey (1994) hevder at det er mange underleverandører som ikke føler at hovedentreprenøren bryr seg om deres interesser. Et partnerskap med underleverandører krever at hovedentreprenøren forstår begge partenes behov og at selskapene sammen klarer å etablere en visjon for fokusområder (Wong, 2002). Skal man klare å få til et partnerskap med en underleverandør må hovedentreprenøren klare å overbevise denne om at et partnerskap også for dem kan ha positive effekt (Gadde og Dubois, 2010).

5.5 Oppsummering

I dette kapitlet har empirien blitt gjennomgått i lys av det teoretiske rammeverket som ble utviklet i kapittel to. Det har blitt slått fast at før man inngår partnerskap bør man på forhånd ha definert begrepet, og sett på fordeler og ulemper ved denne ledelsesmodellen. Hvem man velger som partner bør vurderes nøye. Partneren bør fordelaktig være en med samme holdninger slik at kommunikasjonen flyter lettere (Wong, 2002). Videre har det blitt trukket frem at en skriftlig avtaler, gjerne med ansvarsfordeling og opplisting av felles målsettinger, bør foreligge (Cheng og Li, 2001). Etter at kontrakten er signert må man følge opp partnerskapskontrakten og jobbe med kommunikasjon og kontinuerlig forbedring. Tilslutt i kapitlet har man sett på hvorvidt man skal inngå prosjektpartnerskap eller strategisk partnerskap. Teorien hevder at strategisk partnerskap tilbyr flere fordeler (Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009; Meng, 2012), men flesteparten av informantene anså prosjektpartnerskap som mest aktuelt.

6 Konklusjon

I dette siste og avsluttende kapittelet vil masteroppgaven oppsummeres og avrundes. Forslag til hvordan NCC bør gå frem for å inngå partnerskap med en underleverandør vil presenteres.

6.1 Oppsummering av masteroppgaven

I denne oppgaven har byggindustriens egenart blitt presenter. Det at man utelukkende jobber på prosjekt, og det høye fokuset på pris som eneste beslutningsvariabel har gitt utfordringer med tanke på samspill og tillit (Cheung m.fl., 2003; Crespin-Mazet og Portier, 2010). Denne industrien har hyppigere konflikter enn andre industrier (Tazelaar og Snijders, 2010), og har dermed slitt med implementering av nye ledelsesmodeller (Cheng og Li, 2001; Hellard, 1995), som for eksempel partnerskap.

Skal man implementere partnerskap er det viktig at man gjør et bevist valg med tanke på hvem man velger som partner (Kumaraswamy og Matthews, 2000). Innføring av partnerskap skal være et bevist valg, der begge partene ser fordeler med dette (Gadde og Dubois, 2010). Man må imidlertid være oppmerksomme på at partnerskap også byr på en rekke utfordringer. Å innføre en ny ledelsesmodell krever tålmodighet. Utvikling av tillit mellom partene tar tid

og er essensiell for å få til et velfungerende samarbeid (Packham, Thomas, og Miller, 2003; Kadefors, 2004).

Denne oppgaven har sett på partnerskap mellom en hovedentreprenør og en underleverandør. Empirien som har vært benyttet har vært hentet igjennom en rekke intervjuer. NCC er i denne masteroppgaven hovedentreprenøren, mens Contiga AS, GK Norge AS, Icopal, Lys og Varme AS, Ramirent og Vassbakk & Stol er underleverandørene.

Empirien viser at det er mange ulike tanker rundt begrepet partnerskap, og ikke minst at det finnes ulike definisjoner av begrepet. Bedriftene benyttet i denne masteroppgaven har noen sammenfallende tanker om hva de vil tjene på et partnerskap og hvilke utfordringer man står ovenfor, men også flere ulike tanker rundt dette emnet. Selskapene har også ulike holdninger til hvorvidt de er interessert i prosjektpartnerskap eller strategisk partnerskap, eller om de i det hele tatt er interessert i et partnerskap. Stort sett alle underleverandørene var interessert i et partnerskap med NCC. Ansatt i NCC var imidlertid litt mer skeptisk til et partnerskap nedover i verdikjeden med underleverandørene. I neste delkapittel skal det fokuseres på hvordan NCC skal gå frem for å få til et partnerskap med en eller flere underleverandører.

6.2 Implikasjoner for NCC

Under empirien kom det frem at ansatte i NCC har ulike definisjoner av begrepet partnerskap, og ulike syn på hvorvidt en slik ledelsesmodell, rettet mot underleverandørene, vil være fordelaktig. Dersom NCC ønsker å innføre partnerskap med en underleverandør er det viktig at alle i bedriften går inn for dette og jobber sammen for å oppnå fordelene knyttet til partnerskapet. En felles holdning innad i bedriften, samt en felles forståelse mellom selskapene, er essensielt for en vellykket implementering (Gadde og Dubois, 2010).

Support fra ledelsen har blitt trukket frem i teorien som en viktig suksessfaktor (Chan m.fl., 2004; Cheng og Li, 2001; Hellard, 1995). Etter å ha intervjuet flere i NCC er det tydelig at selskapet ikke har klare prosedyrer med å formidle partnerskap, og har noen utfordringer knyttet til intern kommunikasjon. Dersom man ønsker å få til et vellykket partnerskap er nok forbedringer av interne prosedyrer og kommunikasjon et godt sted å starte. Interne kommunikasjonsproblemer har blitt listet i teorien som en utfordring for partnerskap (Beach,

Webster og Campbell, 2005). NCC bør derfor fokusere på å bedre kommunikasjonen innad. Missforståelser mellom ledelsen, mellomledere og øvrige ansatte vanskeliggjør innføring av et nytt konsept. Partnerskapskonseptet må kommuniseres aktivt, gjerne via intranett, men også gjennom møter. Dette fordi muntlig kommunikasjon kan minske graden av missforståelser, i tillegg til å gjøre det lettere for alle å få med seg det som formidles (Berggren, Söderlund og Anderson, 2001).

Videre er det viktig at NCC tenker nøye igjennom hva de ønsker å oppnå med partnerskapet, og hvem de ser for seg som potensielle partnere. Utvelging av partner har vist seg å være av stor betydning (Kumaraswamy og Matthews, 2000). Selskapet bør velg en partner ut fra tidligere erfaring og som de vet de samarbeider bra sammen med (Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009).

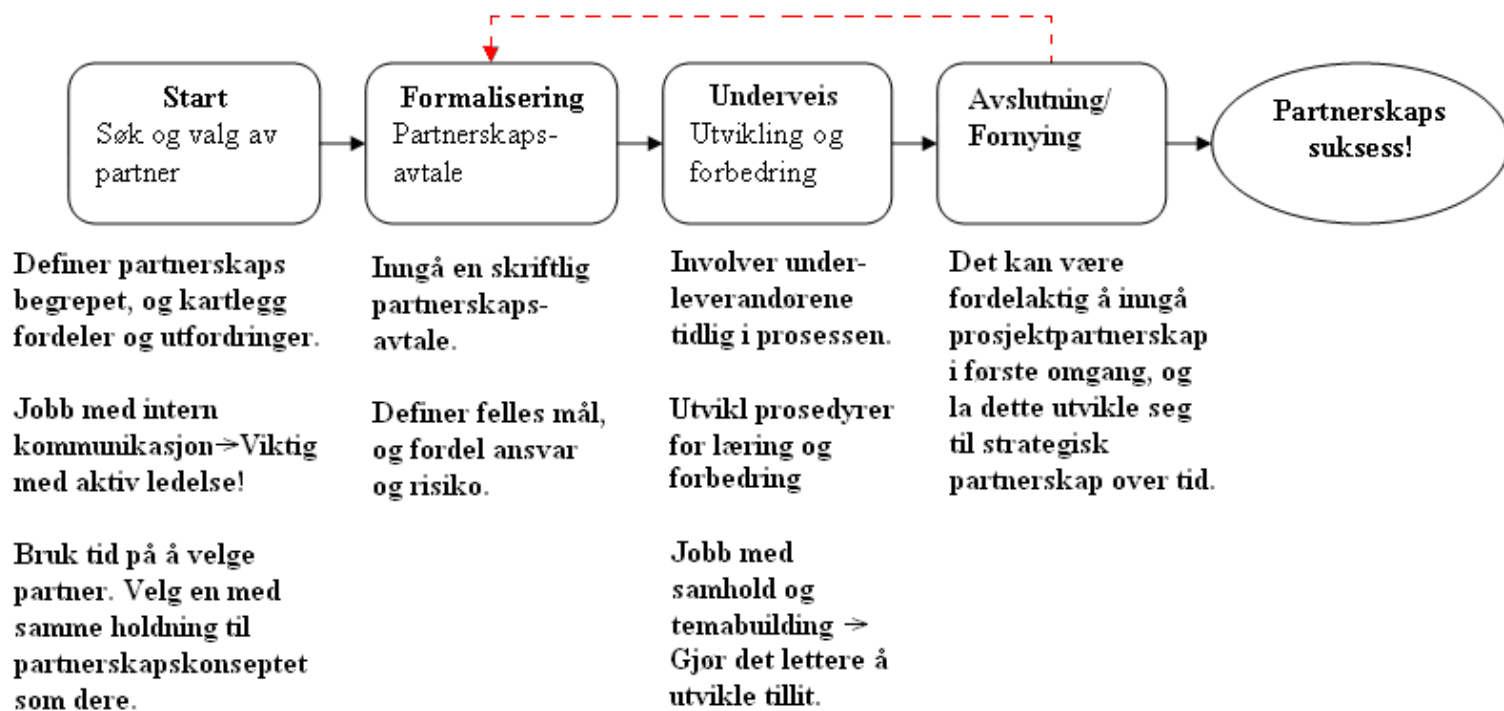
Avtalen som inngås bør formuleres skriftlig, men en for detaljert avtale vil kunne påvirke fleksibiliteten og spontaniteten på prosjektet (Gadde og Dubois, 2010). Kontrakten som formuleres kan gjerne være en standardisert avtale og bør inneholde felles forventninger, risikodeling samt en ansvarsbeskrivelse (Cheng og Li, 2001). Det er viktig at forventninger og målsettinger avklares. Dersom man har sammenfallende målsettinger vil det være større sjanse for at man får et vellykket partnerskap (Wong, 2002). Det må også være en aksept for at begge parter skal tjene på partnerskapet. Under intervjuene kom det frem at noen av de ansatte i NCC var redd at et partnerskap med underleverandører ville kunne virke som en sovepute for dem. Det er imidlertid viktig å huske på at når man inngår et partnerskap er det i begge interesser å opprettholde konkurransekraften ved å stadig jobbe mot bedre løsninger.

Skal man få til bedre og mer effektive løsninger vil det være fordelaktig å involvere underleverandørene på et tidligere stadium (Eriksson, Atkin og Nilsson, 2009). Tidligere involvering kan bidra til at man får bedre løsninger og klarer å se og løse problemer på et tidligere stadium. I tillegg vil det være en god ide å måle prestasjoner underveis i prosjektet, slik at man kan jobbe med kontinuerlig forbedring, og ta lærdom av partnerskapet og hvordan det fungerer. NCC bør utvikle metoder og prosedyrer for overføring av kunnskap mellom prosjekter, så vel som internt i det aktuelle prosjektet.

Det er også viktig at man ikke glemmer å fokusere på samhold og personkjemii. Dersom man får til et bra arbeidsmiljø, vil det være enklere å komme opp med bedre løsninger. Det er

viktig at man også mellom selskapene får knyttet sterkere bånd og opparbeidet en større grad av tillit mellom partene. Dersom tillit er til stede vil man letter kunne komme med spontane løsninger, uten at man trenger å være redd for at partneren har skjulte planer (Kadefors, 2004). Økt grad av tillit vil også kunne minimere konflikter på arbeidsplassen, og føre til at disse blir løst på et lavere nivå (Hellard, 1995). Dersom konflikter kan løses på et tidlig stadium, før de rekker å vokse seg store, vil dette gagne begge parter. På et jernbaneprosjekt i Kina ble det arrangert workshops, og sosiale aktiviteter som grillkvelder og bowling (Cheung m.fl., 2003). Dette hadde positiv effekt på samholdet mellom partene og var med på å utvikle vinn-vinn tankegangen. Utvikling av vinn-vinn tankegang er viktig for et suksessfullt partnerskap (Chan m.fl., 2004). Lignende tiltak kan være aktuelt for NCC for å skape et bedre arbeidsmiljø, og et bedre utgangspunkt for et vellykket partnerskap.

NCC bør i første omgang inngå prosjektpartnerskap, til tross for at strategisk partnerskap har vist flere fordeler. Grunnen til dette er at partnerskap innebærer en måte å jobbe på som ikke er vanlig i dagens byggindustri, og tilliten som partnerskap krever eksisterer ikke i dagens bransje. Ut fra intervjuene var det tydelig at de fleste informantene var mest åpne for prosjektpartnerskap. Skal man lykkes med implementering av partnerskap er det viktig at alle går aktivt inn for dette. Da partnerskap er en relativt ny ledelsesmodell i byggindustrien kan det derfor virke gunstig å gå gradvis frem ved å starte med prosjektpartnerskap. Teorien antyder at partnerskap med fordel kan utvikles mellom parter som over langs har lært hverandre og kjenne (Gadde og Dubois, 2010). Ved at man i første omgang inngår prosjektpartnerskap vil man lære hverandre å kjenne på en ny måte, og over tid vil det utvikles større grad av tillit. Dersom dette partnerskapet fungerer bra, og begge parter er fornøyd, kan man så utvide partnerskapsavtalen til en mer omfattende avtale ved å inngå strategisk partnerskap.



Figur 14: Stegene frem mot et vellykket partnerskap.

Figur 14 oppsummerer punktene som over ble trukket frem som essensielle, dersom NCC ønsker å inngå partnerskap med en eller flere av selskapets underleverandører. Da partnerskap er et relativt nytt fenomen i byggindustrien anbefales det at selskapet i første omgang inngår prosjektpartnerskap.

6.3 Hva har vi lært teoretisk?

Partnerskap har ved flere tilfeller vist å kunne tilby diverse fordele for partene. Det har blitt hevdet at man kan oppnå både større effektivitet på byggeplassen, kostnadsbesparelser, samt økte muligheter for innovasjon (Bresnen og Marshall, 2000; Chan m.fl., 2004; Cheng og Li, 2001; Cheung m.fl., 2003; Packham, Brychan og Miller, 2003). Å få til et godt og velfungerende partnerskap er imidlertid krevende. Selskapene må begge være villige til å fullt ut gå inn for den nye måten og arbeide på. Man må arbeide for å skape en kultur med felles forståelse og opparbeide tillit mellom partene. Dette er imidlertid lettere sagt enn gjort. Tillit utvikles over tid, og kan ikke fremprovoseres (Kadefors, 2004). Støtte fra ledelsen og en åpen kommunikasjon gjør at man slipper forvirring og missforståelser, og kan bidra til at man raskere får etablert en felles vinn-vinn kultur, der begge partene føler seg likestilte og

likeverdige. Man må innse at man sitter på samme side av bordet, og at man sammen kan få til noe man ikke hadde greid alene. Det er først når alle virkelig går inn for det at man kan få til et fullt ut vellykket partnerskap som kan løfte selskapene videre fremover. Partnerskap tilbyr partene mange gode fordeler, så lenge man er villig til å ofre litt tid og ressurser på samkjøring og implementering.

6.4 Forslag til videre forskning

Denne masteroppgaven har sett på hvordan en hovedentreprenør kan inngå partnerskap med underleverandører. Krangling rundt målpris ble av informantene trukket frem som en av hovedutfordringene med partnerskap. Flere av informantene hadde erfaringer med at man startet et partnerskap, for deretter å falle tilbake i gamle mønster når det gjaldt økonomi. En nærmer undersøkelse og studie rundt målpris og økonomi, og tips til fremgangsmåte for å hindre konflikter mellom partene virker derfor som et emne det med fordel kan forskes mer på.

Et annet fenomen som med fordel kan belyses nærmere er partnerskapets påvirkning på andre relasjoner. Mange av intervjuobjektene var redde for at et partnerskapsforhold til en bedrift ville ødelegge forhold til andre selskaper. Disse informantene var redd for å ikke bli tatt på alvor av andre konkurrerende selskaper, og miste omdømmet som troverdige aktører, dersom de inngikk et partnerskap. Andre trodde at partnerskap ville ha lite påvirkning på andre relasjoner, og en aktør hadde alt erfaring på dette området, og mente at det var uproblematisk. Det ble imidlertid funnet lite teori rundt dette emnet, og en nærmere studie av partnerskapets påvirkning på andre relasjoner synes derfor interessant.

En tredje faktor som man kan undersøkes nærmere er hvor mange partnerskap man kan inngå simultant. Partnerskap er tidkrevende, og krever at begge partene går fullt inn for det, og ofrer både tid og ressurser på dette. NCC har ulike erfaringer med partnerskap rettet mot kunden. En av informantene fremhevet ett partnerskap som særlig vellykket. Suksessen ble begrunnet med at det hadde vært investert ekstra ressurser i dette partnerskapet, og at dette partnerskapet hadde vært tettere fulgt opp av ledelsen. Tettere oppfølging for å oppnå partnerskapssuksess tyder på at man ikke kan inngå uendelig mengder partnerskap samtidig. Dette er dermed noe det kan forskes mer på.

Referanseliste

Akintoye, A. og Main, J., 2007, Collaborative relationships in construction: the UK contractors' perception, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol.14 (6), s.597-617

Artto, K., Eloranta, K. og Kujala, J., 2008, Subcontractors' business relationships as risk sources in project networks, *International Journal of Managing Project in Business*, Vol. 1 (1), s. 88-105

Beach, R. Webster, M. og Campbell, K.M., 2005, An evaluation of partnership development in the construction industry, *International Journal of Project Management*, Vol. 23, s.611-621

Berggren, C., Söderlund, J og Anderson, C., 2001, Clients, Contractors, and Consultants: The consequences of organizational fragmentation in contemporary project environments, *Project Management Journal*, Vol. 32 (3), s. 39-48

Bresnen, M. og Marshall, N., 2000, Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas, *Construction Management & Economics*, Vol. 18 (2), s.229-237

Bygballe, L.E., Jahre, M. og Swärd, A., 2010, Partnering relationships in construction: A literature review, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 16 (4), s.239-253

Chan, A.P.C., Chan, D.W.M., Chiang, Y.H., Tang, B.S., Chan, E.H.W. og Ho, S.K., 2004, Exploring critical success factors for partnering in construction projects, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol.130 (2), s.188-199

Chan, A.P.C., Chan, D.W.M. og Ho, S.K., 2003, Partnering in construction: Critical study of problems for implementation, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 19 (3), s. 126-135

Cheng, E.W.L. og Li, H., 2001, Development of a conceptual model of construction partnering, *Engineering Construction and Architectural Management*, Vol. 8(4), s.292-303

Cheung, S.-O., Ng, T.S.T, Wong, S.-P. og Suen, H.C.H., 2003, Behavioural aspects in construction partnering, *International Journal of Project Management*, Vol. 21 (5), s. 333-343

Cheung, S.-O., 1997, Risk allocation: an essential tool for construction project management, *Journal of Construction Procurement*, Vol. 3 (1), s. 16-27

Cousin, G., 2006, Case study research, *Journal of Geography in Higher Education*, Vol. 29 (3), s. 421-427

Crespin-Mazet, F. og Portier, P., 2010, The reluctance of construction purchasers towards project partnering, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 16 (4), s.230-238

Dainty, A.R.J., Briscoe, G.H. og Millett, S.J., 2001, Subcontractor perspectives on supply chain alliances, *Journal of Construction Management and Economics*, Vol. 19, s.841-848

Dubois, A. og Gadde, L.-E., 2000, Supply strategy and network effects – purchasing behaviour in the construction industry, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6 (3-4), s.207-215

Dubois, A. og Gadde, L.-E., 2002, The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation, *Construction Management & Economics*, Vol.20 (7), s.621-631

Dubois, A. og Gadde, L.-E., 2002, Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, Vol. 55, s.553-560

Eom, C.S.J., Yun, S.H. og Paek, J.H., 2008, Subcontractor evaluation and management framework for strategic partnering, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 134 (11), s.842-851

Eriksson, P.E., 2010, Partnering: what is it, when should it be used, and how should it be implemented?, *Journal of Construction Management and Economics*, Vol. 28, s. 905-917

Eriksson, P.E., Atkin, B. og Nilsson, T., 2009, Overcoming barriers to partnering through cooperative procurement procedures, *Journal of Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 16 (6), s.598-611

Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. og Snehota, I., 2011, Managing business relationships, s. 115

Gadde, L.-E. og Dubois, A., 2010, Partnering in the construction industry – Problems and opportunities, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 16, s.253-263

Gadde, L.-E. og Snehota, I., 2000, Making the most of supplier relationships, *Industrial Marketing Management*, July, Vol. 29 (4), s.305

Hartmann, A. og Bresnen, M., 2011, The emergence of partnering in construction practice: an activity theory perspective, *The Engineering Project Organizational Journal*, Vol. 1, s. 41-52

Hellard, R. B., 1995, Project partnering: principle and practice, chapter 3

Hinze, J. og Tracey, A., 1994, The contractor-subcontractor relationship: the subcontractor's view, *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 120 (2), s. 274-287

Holmen, E., Håkansson, H. og Pedersen, A.-C., 2003, Designing and monitoring a supply network, Paper for the 19th annual IMP conference, s.1-14

Holmen, E. og Pedersen, A.-C., 2010, How do suppliers strategise in relation to a customer's supply network initiative?, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.16 (4), s.264-278

Håkansson, H. og Snehota, I., 1995, Developing relationship in business network, chapter 2 (s.24-49)

Kadefors, A., 2004, Trust in project relationships – inside the black box, *International Journal of Project Management*, Vol.22 (3), s.175-182

Kumaraswamy, M.M. og Matthews, J.D., 2000, Improved subcontractor selection employing partnering principles, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 16 (3), s. 47-57

Laan, A., Noorderhaven, N., Voordijk, H. og Dewulf, G., 2011, Building trust in construction partnering projects: An exploratory case-study, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 17, s. 98-108

Liker, J.F. og Choi, T.Y., 2004, Building deep supplier relationships, *Harvard Business Review*, s. 1-10

Love, P.E.D., Irani, Z. og Edwards, D.J., 2004, A seamless supply chain management model for construction, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9 (1), s.43-56

Meng, X.H., 2012, The effect of relationship management on project performance in construction, *International Journal of Management*, Vol. 30, s 188-198

Meng, X.H., Sun, M. og Jones, M., 2011, Maturity model for supply chain relationships in construction, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 27 (2), s. 97-106

Packham, G., Thomas, B. og Miller, C., 2003, Partnering in the house building sector: a subcontractor's view, *International Journal of Project Management*, Vol.21 (5), s.327-332

Tazelaar, F. og Snijders, C., 2010, Dispute resolution and litigation in the construction industry. Evidence on conflicts and conflict resolution in the Netherlands and Germany, *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol.16 (4), s.221-229

Wilson, R., Songer, A.D. og Diekmann, J., 1995, Partnering: more than a workshop, a catalyst for change, *Journal of Management in Engineering*, Vol. 11 (5), s.40-45

Wong, A., 2002, Sustaining company performance through partnering with suppliers, *The International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19 (5), s. 567-580

Yin, R. K., 2009, Case study Research, Design and Methods, fourth edition

INTERNETTKILDER:

Hjemmesiden til Contiga AS, februar 2012, www.Contiga.no

Hjemmesiden til GK Norge AS, februar 2012, www.gk.no

Hjemmesiden til Lys og Varme AS, februar 2012, lysogvarme.no

Hjemmsiden til Icopal, februar 2012, www.icopal.no

Hjemmesiden til NCC, februar 2012, www.ncc.no

Hjemmesiden til Ramirent, februar 2012, www.ramirent.no

Hjemmesiden til Vassbakk & Stol, februar 2012, vassbakk.no

Forsidebilde:

<http://www.innodesign.no/nor/Industri-Offshore/Partner-i-svensk-norsk-CO-prosjekt>

Appendix

Under er intervjuguidene som ble benyttet under intervjuene gjengitt. Listen av spørsmål ble brukt som en veiledning under intervjuene, og spontane oppfølgingsspørsmål ble stilt der dette føltes naturlig.

Spørsmål for intervju innad i NCC

Personalia

Navn:

Stilling:

Arbeidsoppgaver:

Partnerskap

- Hva legger du i begrepet partnerskap?
- Hvilke fordeler tror du man kan oppnå med et partnerskap? Hvorfor?
- Hva tror du kan være utfordrene med et partnerskap? Hvorfor?

Avtale?

- Bør det foreligge en skriftlig partnerskapsavtale dersom man skal inngå et partnerskap?
- Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva bør eventuelt en slik avtale inneholde?

Erfaring

- Har NCC noen partnerskapsavtaler nå?
- Med hvem?
- Hvordan fungerer de?
- Hvordan har ledelsen håndtert partnerskapene?
- Hvordan har partnerskapene vært formidlet til resten av bedriften?

- Kan det vært aktuelt å inngå flere partnerskap? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Har NCC hatt partnerskapsavtaler tidligere?
- Hvordan fungerte disse?
- Hvorfor ble denne/disse avsluttet?

Partnere

- Hva vil du si er viktig ved valg av partner?
- Har NCC gjort noen endringer i måten å drive selskapet på (hvordan dere forholder dere til andre kunder/leverandører) ved tidligere partnerskap? Hvilke?

Relasjoner

- Hvordan vil du beskrive forholdet til NCC sine underleverandører?
- Ser du for deg noen potensielle partnere blant dagens underleverandører? Hvorfor/hvorfor ikke? Noen spesielle?
- Hva tror du NCC kan få ut av et eventuelt partnerskap med underleverandører?/ Hva tror du underleverandørene kan tilføre NCC?
- Hva tror du at NCC kan tilføre underleverandørene ved et eventuelt partnerskap?
- Vil NCC være villige til å dele opparbeidet kunnskap med underleverandørene?
- Ser du for deg at NCC vil gjøre noen endringer i måten å drive selskapet på (hvordan NCC forholder dere til andre kunder/leverandører) ved å inngå partnerskap med en eller flere av underleverandørene?
- Hvordan tror du et partnerskap med underleverandørene vil påvirkes av andre relasjoner/partnerskap som NCC har i dag?
- Hvordan tror du andre relasjoner/partnerskap som NCC har i dag vil påvirkes av et partnerskapsforhold til en eller flere av underleverandørene?
- Hvordan tror du relasjoner/partnerskap som underleverandørene har vil påvirkes av et partnerskap med NCC?

Spørsmål for intervju av underleverandører

Personalia

Navn:

Stilling:

Arbeidsoppgave:

Firma:

Partnerskap

- Hva legger du i begrepet partnerskap?
- Hvilke fordeler tror du man kan oppnå med et partnerskap? Hvorfor?
- Hva tror du kan være utfordrene med et partnerskap? Hvorfor?
- Tror du et partnerskap vil kunne bidra til positiv utvikling av de involverte partene og forbedring av sluttproduktet? Hvorfor/ hvorfor ikke?

Avtale?

- Bør det foreligge en skriftlig partnerskapsavtale dersom man skal inngå et partnerskap?
- Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva bør eventuelt en slik avtale inneholde?

Erfaring

- Har dere noen partnerskapsavtaler nå?
- Med hvem?
- Hvordan fungerer de? (*gå igjennom alle avtalene dersom flere*)
- Hvordan har ledelsen håndtert dette?
- Hvordan har partnerskapet vært formidlet til resten av bedriften?
- Kan det vært aktuelt å inngå flere partnerskap? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Har dere hatt partnerskapsavtaler tidligere?
- Hvordan fungerte denne/disse?
- Hvorfor ble denne/disse avsluttet?
- Var ledelsen aktive med å formidle samarbeidet til hele bedriften?

Partnere

- Hva vil du si er viktig ved valg av partner?
- Hvem ville vært mest aktuell som partnere for dere? (leverandør, kunde, underleverandører, andre entreprenørselskaper)

NCC

- Hvordan vil du beskrive forholdet til NCC nå?
- Hvilke prosjekter har dere hatt sammen med NCC?
- Jobber dere sammen med NCC for øyeblikket?
- Kan du beskrive samarbeidet?
- Hvordan er kommunikasjonen dere imellom?
- Er NCC en potensiell partnere for dere? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva tror du dere kan få ut av et eventuelt partnerskap med NCC?
- Hva tror du at dere kan tilføre NCC ved et eventuelt partnerskap?
- Vil dere være villige til å dele kunnskap dere har opparbeidet dere med NCC?
- Ser du for deg at dere vil gjøre noen endringer i måten å drive selskapet på (hvordan dere forholder dere til andre kunder/leverandører) ved å inngå partnerskap med NCC?
- Hvordan tror du andre relasjoner/partnerskap som dere har i dag vil påvirkes av et partnerskapsforhold til NCC?
- Hvordan tror du at et partnerskapsforhold til NCC vil påvirkes av de andre relasjoner/partnerskapen som dere har?