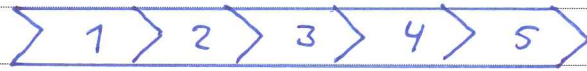




Emnekode : ORG 932
Kandidatnr. : 3605
Dato : 03.12.2014
Ark nr. : 1 av 11

1.



Innkjøpsprosessen.

1. Definere spesifikasjon, Tekn. spesifikasjon, QA-krav, Tegninger
2. Velge leverandør, Sende forespørsel ut til x-antall leverandører.
Evaluere innkomne tilbud/ansbud.
Lage en redegjørelse/innstilling.
3. Kontraktsinngåelse, Utarbeide kontrakt, gjennomføre kontraktsforhandlinger og signere kontrakt.
4. Oppfølging, Motta rapporter fra leverandøren.
Foreta jevnlig besøk for kontroll av produksjon/fremdrift.
Se til at prosedyrer følges.
Behandle og avklare eventuelle avvik. etc.
5. Evaluering, Evaluere leverandøren
Evaluere prosjektgjennomføringen
Evaluere innkjøpsprosessen.



Emnekode : ORG 932
Kandidatnr. : 3605
Dato : 03.12.2014
Ark nr. : 2 av 11

1. forts.

Sentrale variabler som kan influere på kjøpsprosessen og kjøpsbeslutningen kan være knyttet til produkttype, produkt kritikalitet, det vil si hvor tilgjengelig er produktet, hvor avhengig er vi av leverandøren, hvor sårbart er produktet for vår leveranse og hvor leveringsdyktig er leverandøren. Videre er det avhengig av personer internt i bedriften. En ingeniør vil typisk vektlegge det tekniske mens en innkjøper vil kanskje legge mer vekt på logistikken.

Bedriftskulturen kan spille en rolle, noen har en litt (for) avslappet rolle til det å være formell. "Vi pleier å gjøre det slik her".

Menneskelig faktor, at vi er forskjellige av natur kan ha en innvirkning. Noen er mer strukturert og nøye enn andre. Enkelte kvier seg for å ta en konfrontasjon med leverandøren mens andre er sterke og klare i en slik relasjon. Vi er forskjellige og har forskjellige kvaliteter og kompetanse.



Emnekode : ORG 932
Kandidatnr. : 3605
Dato : 03.12.2014
Ark nr. : 3 av 11

3.

Hvis vi f.eks. ser på Prinsipal Agentteorien så fokuserer den på å utarbeide gode kontrakter for å styre forholdet mellom Prinsipalen som er kjøper (Kunde) og Agenten som er selger (leverandør).

Prinsipalen vil prøve å utforme kontrakten slik at han er sikrest mulig på at agenten vil ivareta prinsipalens interesser.

Med kontrakt her så menes ^{det} nødvendigvis ikke kontrakt i juridisk forstand, det er mer en mekanisme for å få tingene gjort.

Det finnes 2 kontraktstyper:

- 1) Adferdsorientert kontrakt.
- 2) Resultatbasert kontrakt.

Ved adferdsbasert kontrakt får agenten (stt enkelt sagt) betaling for hver arbeidet time. (Timelønn).

Ved resultatorientert kontrakt får agenten betalt pr. enhet eller pr. stk. \approx akkord.

Her er det ofte knyttet insentiver til kontrakten som betyr at agenten får ekstra betalt dersom han f.eks. klarer å levere "før tiden".

I motsatt fall kan agenten risikere å bli ilagt dagmulkt ved for sen levering.

For prinsipalen kan en resultatbasert kontrakt bidra til at agenten handler slik prinsipalen ønsker da risikoen fordeles på begge parter.



Emnekode : ORG 932
Kandidatnr. : 3605
Dato : 03.12.2014
Ark nr. : 4 av 11

3. forts.

Assymetrisk informasjon kan også være et problem i prosjektbasert industri.

Assymetrisk informasjon betyr at den ene part (f.eks. agenten) har mer relevant informasjon enn den andre part. (f.eks. prinsipalen).

Toyota har aktivt gått inn som delejerer i viktige underleverandørselskaper for å sikre seg at de får tilgang på den informasjonen de trenger.

• Historie fra egen erfaring (Kanskje litt på siden av oppgaven...)

Før mange år siden arbeidet jeg som elektriker i et større installasjonsfirma. Som lærling ble jeg utplansert sammen med en erfaren bas på et større kontorbygg. Vi arbeidet på ettkord og basen var "flink" til å skrive. Et insentiv for å "stå på". Jeg erfarte nok både dette med assymetrisk informasjon, opportuniste, insentiver og faren for dagmulktar. (Men den gangen kjente jeg ikke til alle disse begrepene).

I kontorene var det nedføret løse himlinger med rutemønster 60cm x 60cm hvor bl.a. lysarmaturer skulle monteres symmetrisk i et mønster. I tillegg skulle det også inn ventilasjonsavtrekk osv. i samme himlingen. Den erfarne basen hadde derfor kikket på VVS-tegningene og funnet ut at VVS og elektro kolliderte. Før noen andre oppdaget dette monterte vi alle lysarmaturene, noe som ble tema på neste byggemøte. Det endte med at de måtte demonteres og flyttes noe som vi fikk ekstra betalt for, og som kostet ekstra for byggherren.



Emnekode : ORG932
Kandidatnr. : 3605
Dato : 03.12.2014
Ark nr. : 5 av 11

4. Williamson studerte to ytterpunkter innen nettverks-teorien. Marked på den ene siden og Hierarki på den andre siden.

Marked er når man kjøper ute i markedet, mens Hierarki er når man velger å in-source produsere selv. Det vil si vertikal integrasjon.

Mellom disse to ytterpunktene marked og Hierarki finnes det mange forskjellige typer nettverk.

Graber fremhevet 4 grunnleggende karakteristika som definerer slike nettverk.

1. Gjengjeldelse
2. Gjensidig avhengighet
3. Løse bånd
4. Makt.

1. Gjengjeldelse er når det ved en transaksjon forventes en reaksjon fra den annen part og bortfaller når reaksjonen fra den andre part uteblir.

Dette er ofte uttalte forpliktelser som gjelder for transaksjonen i det lange løp, snarere enn at det må oppnås balanse for hver enkelt transaksjon.

2. Gjensidig avhengighet er at det ofte utvikles sosiale relasjoner over tid. Dersom det oppstår uenigheter løses de som regel



Emnekode : ORG 932
Kandidatnr. : 3605
Dato : 03.12.2014
Ark nr. : 6 av 11

4. forts.

ved forhandlinger, heller enn at relasjonen brytes.

3. Løse bånd er at gjensidige tilpasninger utvikles. Båndene må ikke bli for sterke eller for spesielle det kan hindre andre alternativer. Kan føre til at man motsetter seg endringer.

4. Makt tolkes som en viktig kilde som alltid er tilstede i relasjoner mellom bedrifter. Det kan være en nyttig ingrediens for å utnytte gjensidige avhengigheter i nettverket.

Aktørene vet stort sett hvor makten befinner seg og kan la seg påvirke av det i sine valg og i sin adferd.

Williamson argumenterte for at dersom en økonomisk aktivitet krevde spesielle investeringer var det bedre å integrere den i et eget foretak. Vertikal integrasjon / Hierarki.

Transaksjonskostnads teorien er en økonomisk teori som tar hensyn til transaksjonskostnadene i nettverk mellom bedrifter.

Transaksjonskostnader er kostnader knyttet til gjennomføringen av en handel.



Emnekode : ORG932
Kandidatnr. : 3605
Dato : 03.12.2014
Ark nr. : 7 av 11

4. forts.

Transaksjonskostnader kan være kostnader i forbindelse med kontraktsinngåelse, reklame, produktinformasjon, søking etter informasjon om produkter. etc.

Williamson bygde transaksjonskostnadsteorien på at aktørene har begrenset rasjonalitet og muligheten for opportunistisk adferd.

Med bakgrunn i den teorien vil kontrakter bli ufullstendige. Jo mer komplekst ders vanskeligere er det å utforme fullstendige kontrakter.

Williamson delte transaksjonskostnader inn i 3 grupper:

1. Forhandlingskostnader, som er kostnader i forbindelse med forhandling mellom partene
2. Kontrollkostnader, det kan være ressurser som brukes for kontroll av leveransen.
3. Feiltilpassningskostnader, kan forekomme på grunn av f.eks. kommunikasjonsfeil.

Transaksjonskostnadsteorien kan være nyttig for å forklare valg om out-sourcing eller in-sourcing. Økte transaksjonskostnader er et incentiv for å in-source. (Vertikal integrasjon)



4. forts.

For å lettere kunne vurdere transaksjonskostnader i forhold til vertikal integrasjon argumenterte Williamson for å dele transaksjonskostnadene inn i 3 dimensjoner.

1. Transaksjonsspesifikke investeringer
2. Usikkerhet
3. Frekvens

Når det gjelder transaksjonsspesifikke investeringer så delte han dette i fysiske investeringer og menneskelige investeringer.

Fysiske investeringer kan f. eks. være investering i et spesialverktøy for å kunne produsere en komponent.

Menneskelige investeringer har man i en "Lære ved å gjøre det" situasjon.

Den tause kunnskapen som mennesket har tilegnet seg. (= verdifull).

Ved økt usikkerhet må man kanskje øke ressursene for kontroll, det gir økte transaksjonskostnader.

Ved økt frekvens, det vil si mange transaksjoner gir økte transaksjonskostnader.

Granovetter kritiserte transaksjonskostnadsteorien for å legge for mye vekt på kontrakt. Det er ikke bare pris som er viktig. Han mente at den la for liten vekt på tillit. Gjensidig tillit kan bidra til å utveksle kunnskap på tvers av beløpene



Emnekode : ORG 932
Kandidatnr. : 3605
Dato : 03.12.2014
Ark nr. : 9 av 11

4 forts.

som vil være til gjensidig nytte for begge parter. Det kan redusere kostnadene og gi økt konkurransekraft.

Uppsalskolens ressursbaserte nettverkstenkning ser på hvordan man kan øke konkurransekraften ved å kombinere ressurser på tvers av bedriftene.

Hver bedrift har sin kjernekompetanse som de bør fokusere på.

Bedriftene ses på som avhengige av hverandre og samarbeidsrelasjonen er grunnlaget for bedriftens eksistens. (Håkanson og Snehota)

Med ressurser menes alle faktorer som bidrar til produktets verdi.

Det kan være kunnskap, arbeid, maskiner, utstyr, organisering, valuta, materialer og deler.

Dette gjelder interne og eksterne ressurser som bedriftene får tilgang til gjennom nettverket.

- Jeg vil bruke teoriene som er beskrevet over for å analysere når man skal velge den ene tilnærmingen fremfor den andre.

Det betyr at dersom transaksjonskostnadene øker ved at man f.eks. må bruke mye tid på forhandlinger og kontroll etc. så taler det for ~~vertikal~~ "transactional" tilnærming. Det kan også være at man sitter på veldig spesiell kompetanse som man vil holde internt (Patent) og derfor



Emnekode : ORG 932
Kandidatnr. : 3605
Dato : 03.12.2014
Ark nr. : 10 av 11

4. forts.

ønsker å holde den andre part på "en armlengdes avstand".

I andre tilfeller der man skal kjøpe inn et produkt som er strategisk viktig for bedriften, et produkt som har høy innflytelse på bedriftens bunntilgjengelighet og høy leveringsrisiko kan det kanskje være fornuftig å i fellesskap med leverandøren se på mulighetene for å forbedre produktet, forbedre produksjonsmetodene og se om det er et potensiale for å forbedre hele produksjonsprosessen. Dette vil være til nytte for begge parter som er avhengige av hverandre, og redusert pris vil gi økt konkurransefordel.

EKS. fra egen praksis

Jeg jobbet tidligere i et firma som produserte vinsjer. Det ble bestemt at de ville out-source stativene til disse vinsjene til Polen. (Var mye billigere) Etter en stund ble disse stativene tatt "hjem igjen" da det viste seg at det ble mye feil, den "tause kunnskapen" som våre mekanikere hadde manglet, kontrollkostnadene økte veldig, da vi måtte etablere en ferdig (norsk) produksjonsoppfølger som var tilstede i Polen hele produksjonsperioden. Hva de gjør i dag vet jeg ikke.

Generelt når det gjelder forhandlinger så mener jeg at det første man må gjøre er å forberede seg godt. Gjøre "hjemmelekson".

Prøve å samle inn mest mulig informasjon om motparten i forkant av forhandlingene.



Emnekode : ORG 932
Kandidatnr. : 3605
Dato : 03.12.2014
Ark nr. : 11 av 11

4. forts.

Videre er det viktig å opptre profferjont og ryddig.

Man bør ha avklart på forhånd "hvor langt man kan gå" og det bør man holde seg til.

Man må være ærlig og rederlig, men det hindrer ikke at man kan være taktisk.

Som f.eks. at man ikke "spiller ut" alle kortene med en gang.

Ved en "transactional" tilnærming vil kanskje forhandlingene være litt stivere og firkantet enn ved "interactional" tilnærming. Da kan man kanskje ha en lettere tone, noe som kan være en fordel da det ofte kan handle om å gi å ta.

Det er uansett viktig at man holder fokus på den oppgaven man har og prøver å få til et best mulig resultat for oppdragsgeber.