



Supplier Relationship Management i banker

En eksplorerende casestudie av hvordan Supplier Relationship Management kan bidra til å styrke bankers langsiktige lønnsomhet

Anita Grøtt og Ingvild Marie Guddal

Veileder: Geir Arne Svenning

Masteroppgave i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Bankbransjen opplever økt konkurranse og et nytt risikobilde som potensielt vil true den langsiktige lønnsomheten. For å holde seg lønnsomme og relevante tvinges derfor bankene til å finne nye formler for suksess. Supplier Relationship Management (SRM) handler om å hente verdi fra leverandørbasen, og er en av få gjenværende temaer innenfor innkjøp som fremdeles kan gi et signifikant bidrag til virksomheter. Basert på tidligere forskning og teori skal det være mulig for virksomheter å bruke SRM til å styrke lønnsomhet. Likevel er det mindre klart hvordan dette kan gjøres i banker. Formålet med denne studien har derfor vært å studere hvordan SRM kan bidra til å styrke bankers langsiktige lønnsomhet.

For å svare på forskningsspørsmålet har vi gjennomført en kvalitativ eksplorerende casestudie som tar utgangspunkt i de tre største bankvaremerkene i Norge, målt i antall kunder og forvaltningskapital. Studien er basert på semistrukturerte dybdeintervjuer med representanter fra innkjøpsavdelingen til DNB, Nordea og Sparebank 1-alliansen. For å komplementere funnene fra intervjuene har vi også vært i løpende dialog med samtlige representanter underveis i studien. For å danne en ramme for studien utarbeidet vi et konseptuelt rammeverk basert på eksisterende teori om SRM. Elementene i rammeverket ble videre brukt som utgangspunkt for intervjuguiden og under drøftelsen av studiens funn.

Det fremkommer av funnene i studien at det er utfordrende for bankene å svare på hvordan SRM bidrar til styrket langsiktig lønnsomhet i form av direkte avkastning. Vi ser imidlertid at de samlede funnene indikerer at SRM bidrar indirekte til langsiktig lønnsomhet i banker ved å redusere kostnader gjennom lavere risiko, økt effektivitet, bedre leverandørprestasjoner, samt økt innovasjonsevne og fokus på verdiskapning for både banker og leverandører. Andre funn indikerer også at SRM kan gi indirekte effekter på langsiktig lønnsomhet i form av økte eller bevarte markedsandeler som følge av leverandørinnovasjon og redusert omdømmerisiko.

Av studien fremkommer det også at bankbransjen vil bli mer kompleks og at bankene må bruke leverandørene mer strategisk i tiden fremover. Samtidig utgjør økt konkurranse fra FinTech-selskaper en trussel for bankenes lønnsomhet. Funn fra studien indikerer at SRM vil være viktig for at bankene skal klare å utnytte leverandørenes evner og kompetanse for å holde følge med konkurransen i tiden fremover.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) og faller inn under fordypningsområdet Økonomisk Styring (BUS). Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og markerer slutten på vår mastergrad. Arbeidet med oppgaven har vært lærerikt og spennende, samtidig som det har bydd på en rekke utfordringer underveis. For oss fremstår SRM som et høyaktuelt tema i tiden fremover, og det har vært spennende å dykke dypere inn i hvordan banker bruker SRM.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til informantene fra DNB, Nordea og Sparebank1-alliansen. Vi setter stor pris på at dere har delt deres kompetanse og tanker med oss, samt bistått med god hjelp under utarbeidelsen av oppgaven.

Videre ønsker vi å takke vår veileder Geir Arne Svenning for god støtte og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen. Vi har satt pris på hyggelige veiledningsmøter over Teams og interessante samtaler om SRM og innkjøpsfaget.

Til slutt vil vi rette en takk til familie og venner. Takk til familie for oppmuntrende ord under krevende perioder med oppgaven og takk til venner for god støtte og hyggelige samtaler under tidvis lange dager på skolen.

God lesing!

Norges Handelshøyskole

Bergen, 01. juni 2022

Anita Grøtt

Ingvild Marie Guddal

Forkortelser og forklaringer

API = Application Programming Interface

ESG = Environmental, Social and Governance

KPI = Key Performance Indicator

Schrems II-dommen = endrede krav til behandling av personopplysninger

Sourcing-prosess = sourcing er innen innkjøp en prosess for å vurdere, velge og administrere leverandører for å anskaffe ønskede varer og tjenester (Arbuzova, 2021).

Innholdsfortegnelse

1.	INTRODUKSJON	8
1.1	BAKGRUNN FOR STUDIEN.....	8
1.2	FORSKNINGSSPØRSMÅL OG AVGRENSNING AV STUDIEN.....	9
1.3	OPPGAVERNS STRUKTUR.....	10
2.	LITTERATUR OG RAMMEVERK	11
2.1	SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	11
2.2	DRIVERE FOR SRM.....	12
2.2.1	<i>Risiko</i>	13
2.2.2	<i>Effektivitet</i>	13
2.2.3	<i>Prestasjon</i>	14
2.2.4	<i>Innovasjon</i>	15
2.2.5	<i>Verdi</i>	15
2.3	SEGMENTERING OG OPPFØLGING.....	16
2.3.1	<i>Kraljic</i>	17
2.3.2	<i>O'Brien</i>	18
2.4	SRM OG LANGSIKTIG LØNNSOMHET.....	18
2.5	KONSEPTUELT RAMMEVERK.....	19
3.	METODE	21
3.1	FORSKNINGSDESIGN.....	21
3.2	DATAINNSAMLING.....	21
3.2.1	<i>Primær- og sekundærdata</i>	22
3.2.2	<i>Utvalg</i>	22
3.2.3	<i>Intervjuprosessen</i>	23
3.3	DATAANALYSE.....	24
3.3.1	<i>Tilnærming</i>	24
3.3.2	<i>Transkribering</i>	25
3.3.3	<i>Koding</i>	25
3.4	EVALUERING AV METODE.....	27
3.4.1	<i>Validitet og reabilitet</i>	27
3.4.2	<i>Etiske hensyn</i>	30
4.	PRESENTASJON AV FUNN	31
4.1	DNB.....	31
4.1.1	<i>Om DNB</i>	31
4.1.2	<i>Om innkjøpsfunksjonen</i>	31
4.1.3	<i>Tilnærming til SRM i DNB</i>	32
4.1.4	<i>Segmentering og oppfølging i DNB</i>	36
4.1.5	<i>Drivere for SRM</i>	39

4.2	NORDEA	45
4.2.1	<i>Om Nordea</i>	45
4.2.2	<i>Om innkjøpsfunksjonen</i>	45
4.2.3	<i>Tilnærming til SRM i Nordea</i>	46
4.2.4	<i>Segmentering og oppfølging i Nordea</i>	48
4.2.5	<i>Drivere for SRM</i>	49
4.3	SPAREBANK 1	53
4.3.1	<i>Om Sparebank 1</i>	53
4.3.2	<i>Om innkjøpsfunksjonen Sparebank 1</i>	54
4.3.3	<i>Tilnærming til SRM i Sparebank 1</i>	55
4.3.4	<i>Segmentering og oppfølging i Sparebank 1</i>	57
4.3.5	<i>Drivere for SRM i Sparebank 1</i>	59
5.	DISKUSJON	64
5.1	TILNÆRMING TIL SRM.....	64
5.2	SEGMENTERING OG OPPFØLGING.....	66
5.3	DRIVERE FOR SRM	67
5.4	SRM OG LANGSIKTIG LØNNSOMHET	74
6.	KONKLUSJON	76
7.	BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	78
7.1	BEGRENSNINGER I STUDIEN.....	78
7.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	78
	LITTERATURLISTE	80
	VEDLEGG	86
	VEDLEGG I: SAMTYKKEERKLÆRING.....	86
	VEDLEGG II: GODKJENNING FRA NSD	89
	VEDLEGG III: INTERVJUGUIDE.....	91

Figurliste

Figur 1: O'Briens (2018) VIPER-modell.....	12
Figur 2: Egenutviklet illustrasjon av leverandørsegmenteringsmodell.....	16
Figur 3: Kraljics (1983) matrise	17
Figur 4: O'Briens (2018) segmenteringstrekant.....	18
Figur 5: Konseptuelt rammeverk.....	19
Figur 6: McKinsey-undersøkelse fra DNBs SRM-modul.....	34
Figur 7: Potensiell økt verdi som følge av SRM.....	35
Figur 8: DNBs segmenteringsmodell.....	37
Figur 9: Modell for leverandøroppfølging i DNB.....	38
Figur 10: The supplier interaction model fra DNBs SRM-modul.....	38
Figur 11: Nordeas segmenteringsmodell.....	49
Figur 12: SRM i Sparebank 1.....	56
Figur 13: Sparebank 1 Utviklings segmenteringsmodell	58

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for studien

«*The competitive playing field for banks is evolving quickly, introducing agile new competitors and challenging traditional formulas for success*» (Vaidya et al., 2022, s. 3). Rask digitalisering og fremveksten av nye forretningsmodeller endrer kundenes behov og utfordrer bankene til å omfavne nye måter å vinne kunder og vokse på. Bankene utfordres av FinTech-selskaper, og store teknologiselskaper som Amazon, Apple og Google forsøker å entre markedet. Kundetillit, autorisasjon og produkt ekspertise er fremdeles fordeler bankene har, men økende konkurranse forstyrrer inntektene og relevansen til den tradisjonelle bankbransjen (Vaidya et al., 2022). Samtidig opplever banker et omfattende risikobilde de må håndtere, blant annet i form av en konstant trussel om nye cyberangrep (Najaf et al., 2021). Ifølge nåværende sentralbanksjef Ida Wolden Bache (2021) skjerpes konkurransen om å tilby finansielle tjenester. Norske banker er i utgangspunktet godt rustet til å møte økt konkurranse, men de er likevel ikke skjermet. Konsekvensen av økt konkurranse kan være at virksomheters lønnsomhet reduseres (Healy et al., 2014; Bojare & Romannova 2017), dersom de ikke klarer å holde seg relevante (Maury, 2018).

Innkjøpsfunksjonen blir i dag ansett som en av de mest avgjørende avdelingene for å oppnå konkurranseevne i en virksomhet (Faber et al., 2007). En effektiv innkjøpsfunksjon vil ifølge van Weele (2018) kunne gi et viktig bidrag til lønnsomheten i et selskap, og er sentral i den strategiske driften av leverandørkjeden (Talluri & Sarkis, 2002). Virksomheters leverandørbase representerer et hav av muligheter, men få kommer forbi stadiet der relasjonen med leverandørene er noe annet enn på et transaksjonsnivå (O'Brien, 2018). Å velge riktige leverandører, samt å kunne evaluere disse leverandørenes prestasjoner, spiller en viktig rolle for at en virksomhet skal kunne sikre et godt resultat (de Araújo et al., 2017). Utfordringen er imidlertid å klare og realisere disse fordelene gjennom å velge og utvikle kompetente leverandører (Mwikali & Kavale, 2012). En av måtene innkjøpsfunksjonen kan bidra strategisk på er å fokusere på bedre prestasjoner fra leverandører og aktiv styring av leverandørrelasjoner (van Weele, 2018). For å se nærmere på hvordan selskaper kan forsøke å identifisere verdien i leverandørbasen og gjøre det beste ut av enhver leverandørrelasjon, ledes vi over til Supplier Relationship Management (SRM).

SRM er en samlebetegnelse på strategiske inngrep i leverandørkjeden med hensikt om å oppnå virksomhetens mål og visjoner (O'Brien, 2018), og kan hjelpe selskaper med å håndtere forretningskompleksitet og forbedre prestasjonsevnen (Nwachukwu & Hieu, 2021). SRM hører til under strategisk innkjøp som refererer til valg og styring av leverandører i henhold til virksomhetens strategiske mål (van Weele, 2010). Etersom det har blitt vanligere å outsource aktiviteter som ikke anses som kjernekompetanse, begynner virksomheter å innse at de er blitt mer avhengige av leverandører i form av innovasjonsevne, forsyningssikkerhet, samfunnsansvar og kostnadsbesparelser. Strategiske partnerskap med leverandører står derfor øverst på agendaen i mange virksomheter, og SRM blir ansett som en av de få gjenværende temaene innenfor innkjøp som fremdeles kan utgjøre en signifikant forskjell for virksomhetene (PwC, 2013). En studie gjennomført av Amoako-Gyampah et al. (2019) antyder også at SRM har en direkte og indirekte påvirkning på virksomheters prestasjoner i form av markedsandeler, salgsvekst og lønnsomhet.

1.2 Forskningsspørsmål og avgrensning av studien

En virksomhet som ikke er lønnsom vil ikke overleve i det lange løp (Hofstrand, 2006). Grunnet den økte konkurransen og det truende risikobildet banksektoren står overfor, er det naturlig å anta at bankene har behov for nye måter å holde seg lønnsomme på. Som nevnt over er SRM en av de få temaene innenfor innkjøp som fremdeles kan utgjøre en forskjell for virksomhetene, blant annet ved å påvirke markedsandeler, salgsvekst og lønnsomhet. Mye av litteraturen ser imidlertid ut til å være basert på produksjonsvirksomheter, noe som har gjort oss interessert i å undersøke om også tjenesteytende virksomheter kan finne det lønnsomt å investere i SRM. Med bakgrunn i økende konkurranse og risiko i banksektoren, samt indikasjonene på at SRM kan bidra til styrket langsiktig lønnsomhet, ønsker vi å undersøke følgende forskningsspørsmål:

Hvordan kan Supplier Relationship Management bidra til å styrke bankers langsiktige lønnsomhet?

For å besvare forskningsspørsmålet vil vi ta utgangspunkt i to banker og én bankallianse. Dette gjør vi ettersom vi ønsker å danne oss et bilde av bankers tilnærming til og motivasjon for SRM. Samtidig gir et lite utvalg oss anledning til å få en dybdeforståelse i hver virksomhet. Denne tilnærmingen er interessant ettersom det finnes lite forskning på området.

1.3 Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven er delt inn i syv kapitler, inkludert innledning (kapittel 1). Kapittel 2 presenterer teorigrunnlaget i studien. Dette kapitlet tar for seg Supplier Relationship Management som videre er inndelt i drivere for SRM, segmentering og oppfølging, samt SRM og langsiktig lønnsomhet. Til slutt følger en oppsummering i et konseptuelt rammeverk som vi benytter videre i oppgaven. I kapittel 3 beskriver vi fremgangsmåten i studien og redegjør for våre metodiske valg. Videre presenterer vi i kapittel 4 sentrale funn fra dybdeintervjuer og andre sekundærkilder. Deretter diskuterer vi i kapittel 5 funnene opp mot teori og det konseptuelle rammeverket. Avslutningsvis i kapittel 6 forsøker vi å konkludere basert på oppgavens forskningsspørsmål og diskusjon, før vi drøfter begrensninger i studien og presenterer forslag til videre forskning.

2. Litteratur og rammeverk

En evaluering av eksisterende litteratur innenfor temaet er essensielt for at et akademisk prosjekt som dette skal lykkes (Webster & Watson, 2002). Vi skal i dette kapittelet derfor rette søkelyset mot teori og modeller vi anser som sentrale for å besvare forskningsspørsmålet. Her har vi valgt å ta utgangspunkt i O'Briens (2018) teori som tar for seg hvordan virksomheter kan realisere verdier gjennom leverandørbasen. Først vil vi introdusere SRM, herunder drivere for SRM, segmentering og oppfølging, samt SRM og langsiktig lønnsomhet. Til slutt vil vi presentere et konseptuelt rammeverk som vi vil anvende videre i oppgaven.

2.1 Supplier Relationship Management

SRM handler om å hente verdi fra leverandørbasen. Begrepet SRM kan være vanskelig å definere ettersom det brukes på forskjellig vis av ulike mennesker (Schuh et al. 2014; O'Brien 2018). Jonathan O'Brien definerer imidlertid SRM slik: «*The overarching strategic approach to determine and implement different supplier based intervention, including the development of collaborative relationships with the critical few suppliers who can make the greatest difference; prioritized against available resources, applied as appropriate across an entire supply base to maximize value to the organization, reduce supply chain risk and enable the organization to achieve its goals and enhance value to end customers*» (O'Brien, 2018, s. 59). SRM er med andre ord en strategisk tilnærming for å bestemme og implementere ulike typer leverandørrelasjoner, hvor målet er å maksimere verdi for virksomheten og sluttkunder, samt redusere leverandørrisiko. Dette innebærer ifølge Moeller et al. (2006) å utvikle, ivareta, skape og fase ut leverandørrelasjoner.

SRM er ikke en lineær prosess, men heller en samling av handlinger, relasjoner, tilnærminger og tankesett. En kan likevel hevde at prosessen starter med å bestemme hvorfor virksomheten ønsker tettere relasjoner med sine leverandører (O'Brien, 2018). Gadde og Snehota (2000) argumenterer for at virksomheter bør finne en balanse mellom leverandørrelasjoner med høy og lav grad av involvering, ettersom hver av disse har sine fordeler. Hvilken grad av involvering som kreves i en leverandørrelasjon følger ingen forhåndsbestemt regel, men tilpasses individuelt basert på omstendighetene og konteksten rundt den enkelte relasjonen. Dersom virksomheten involverer seg for mye eller for lite i en

relasjon, kan dette føre til feilallokering av ressurser og negative konsekvenser for virksomheten (Gadde og Snehota, 2000).

SRM blir ofte ledet fra virksomheters innkjøpsfunksjon. O'Brien (2018) hevder imidlertid at dette er en strategisk og virksomhetsomfattende filosofi. Det vil si at hele virksomheten må omfavne SRM og alt det innebærer for å kunne oppnå det fulle potensialet. Dersom virksomheter klarer å skape en helhetlig tilnærming til SRM kan de oppnå konkurransefordeler, drive vekst og merkevareutvikling, redusere kostnader, forbedre effektivitet og redusere leverandørrisiko (O'Brien, 2018).

2.2 Drivere for SRM

Det er lett å si «la oss samarbeide mer med våre leverandører», men hvorfor og med hvilken hensikt? For å besvare forskningsspørsmålet vil det være sentralt å forstå hvorfor banker ønsker å praktisere SRM og hvilke muligheter leverandørbasen har. VIPER-modellen (Figur 1) er et verktøy som brukes til å fastslå verdien en virksomhet ønsker å realisere gjennom sin leverandørbase. Modellen skal hjelpe virksomheter med å forstå hvilke muligheter leverandørbasen har, hensikten med å bygge relasjoner med leverandører og hvilke krav de skal ha til ulike leverandørrelasjoner (O'Brien, 2018).



Figur 1: O'Briens (2018) VIPER-modell

VIPER er et akronym bestående av komponentene verdi, innovasjon, prestasjon, effektivitet og risiko. Modellen tar for seg alt fra virksomhetskritiske aspekter til merverdi som kan realiseres gjennom gjensidig samarbeid mellom virksomhet og leverandør. O'Brien (2018) presiserer at pris og kostnad ikke er valgt ut som egne drivere i VIPER-modellen, da disse

ikke alltid er forenlige med å innlede en nær relasjon med en leverandør. VIPER brukes også som et rammeverk for å sammenstille målene til virksomheten og konkrete relasjoner til leverandører (O'Brien, 2018). I de følgende underkapitlene vil vi ta for oss hver enkelt komponent i VIPER-modellen.

2.2.1 Risiko

Risiko danner utgangspunktet i VIPER-modellen, ettersom forebygging og håndtering av risiko er den mest kritiske grunnen til hvorfor virksomheter ønsker å investere i leverandørrelasjoner (O'Brien, 2018). Leverandørrisiko kan defineres som sannsynligheten for at en hendelse oppstår som følge av svikt hos en individuell leverandør eller i leverandørmarkedet, og resulterer i at virksomheten ikke er i stand til å imøtekomme kundenes etterspørsel (Zsidisin, 2003).

Mange virksomheter glemmer å vurdere risikoaspektet tilknyttet leverandørkjeden (O'Brien, 2018). Dette så vi eksempelvis i 2020 da de fleste virksomheter ikke var forberedt på å håndtere koronapandemien (Kilpatrick, 2022). Ved slutten av 2016 var global risiko tilknyttet leverandørkjeder på sitt høyeste noensinne (O'Brien, 2018), og ifølge Ganguli (2017) er det lite som tilsier at denne trenden vil snu. Dersom virksomheter ikke forstår eller planlegger håndtering av risiko tilknyttet leverandørkjeden, risikerer de å stå i kriser som potensielt kan skade merkevaren og salg signifikant på lang sikt (O'Brien, 2018).

Ifølge O'Brien (2018) vil det å forstå og aktivt jobbe med risiko tilknyttet leverandører og verdikjeden være en av de mest sentrale rollene til innkjøpsfunksjonen i tiden fremover. Det kan imidlertid være vanskelig å estimere sannsynligheten for at en forstyrrelse oppstår, da det ofte finnes for lite data til å gjennomføre eksakte beregninger. På lang sikt vil det likevel være mer kostnadsbesparende å overestimere sannsynligheten for at en forstyrrelse inntreffer enn å underestimere (Chopra & Sodhi, 2014). Virksomheter bør derfor vurdere hvilke leverandører som representerer risiko, sannsynligheten for at risikoen inntreffer og omfanget av risikoens påvirkning. På denne måten kan de planlegge hvordan de eventuelt kan unngå eller håndtere kriser for å minimere omfanget dersom de skulle inntreffe (O'Brien, 2018).

2.2.2 Effektivitet

Neste komponent i VIPER-modellen er effektivitet i daglig drift. I tilfeller hvor den daglige driften i virksomheten krever tett samarbeid og kommunikasjon med spesifikke

leverandører, er det nødvendig med gode leverandørrelasjoner for å sikre god flyt og effektivitet. Relasjoner med fokus på å sikre driftseffektivitet er vanlig i tjenesteytende virksomheter. Eksempelvis kan en virksomhet velge å outsource kundesenteret til en leverandør. I slike tilfeller må leverandøren ha tilgang til alle «in house»-systemer og fungere som om den er en del av virksomheten. Derfor er det essensielt med godt samspill i slike relasjoner. Et annet kjennetegn ved slike relasjoner er at leverandøren innehar spesiell kapasitet eller evner som er utenfor virksomhetens kjernekompetanse. I tillegg utvikler leverandøren ofte unik innsikt i virksomheten, noe som bidrar til at det over tid vil være vanskelig å bytte leverandør. Dette medfører naturligvis at risikoen i slike leverandørrelasjoner øker ettersom virksomheten blir mer avhengig av leverandøren enn motsatt (O'Brien, 2018).

2.2.3 Prestasjon

Neste driver for å investere i SRM er prestasjonsmålinger og forbedring av leverandører. Dette elementet i VIPER-modellen handler om å måle, analysere og rapportere leverandørers prestasjoner (Lambert og Schwieterman, 2012), hvor målet er å øke profitt og drive kontinuerlig forbedring (Adesanya, 2020). En viktig del av dette er å gi leverandører klare tilbakemeldinger som viser virksomhetens forventninger og styrer leverandørene i ønsket retning (Krause et al., 2000; Prajogo et al., 2012). Det å måle og forbedre prestasjoner kan omfatte flere områder. For eksempel kan en måle prestasjon ut fra kvalitet, pålitelighet, antall defekter i leveranser, pris og risikohåndtering (O'Brien, 2018). Leverandørmålinger kan blant annet brukes som utgangspunkt i beslutninger relatert til utskifting av leverandører som ikke møter krav, beslutninger tilknyttet leverandørutvikling, eller for å vurdere hvorvidt utviklingstiltak er vellykkede (Zimmer et al., 2016). En av de viktigste måtene en virksomhet kan måle leverandørprestasjoner på er gjennom KPI-er (O'Brien, 2018).

Dersom virksomheter opplever at leverandørens prestasjoner ikke er som forventet, representerer stor risiko for tap eller har stort potensiale til å forbedres, kan det være aktuelt å iverksette initiativer for leverandørutvikling. Dette vil potensielt skape verdi for begge parter i form av bedre leveranser for virksomheten og at leverandøren får hjelp til å videreutvikle sine produkter. Særlig i tilfeller hvor virksomheten har få leverandører å velge mellom, eller av andre grunner anser det vanskelig å bytte leverandør, er det aktuelt å gjennomføre utvikling av leverandører. Når virksomheten skal avgjøre hvorvidt det lønner seg å gjennomføre leverandørutvikling det viktig at de vektet kostnadene av utviklingen opp

mot potensielle fortjenester. Før en setter i gang med utviklingsinitiativer er det derfor sentralt å undersøke om utvikling faktisk er realistisk og ønskelig fra leverandørens side, og om det vil være lønnsomt for virksomheten (O'Brien, 2018).

2.2.4 Innovasjon

Den fjerde driveren er innovasjon og omhandler implementeringen av nye løsninger og idéer (Camisón-Zornoza et al., 2004; Damanpour, 1991, 1996; Escorsa and Valls, 2000; Quinn, 1979; Tidd, Bessant & Pavitt, 1999). Innovasjon er essensielt for virksomheter ettersom det innebærer merkevarebygging, konkurransefortrinn, vekst og utvikling av virksomheten (O'Brien, 2018). I dagens globale og usikre forretningsklima har innovasjon ikke bare blitt en kilde til konkurransefortrinn, men et krav for å overleve (Goodale et al., 2011; Pihlajamaa et al., 2017; Schmelzle & Tate, 2017).

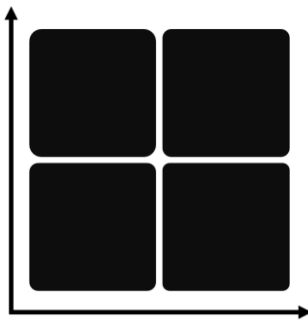
Leverandører er viktige kilder til innovasjon som følge av at de er godt kjent med virksomhetens aktiviteter og behov (Henke and Zhang, 2010). Med dette er innovasjon en sentral driver for SRM. Den enkleste formen for leverandørinnovasjon innebærer å utnytte innovative løsninger fra leverandørene som tilbys alle på markedet. Videre kan leverandørinnovasjon innebære at leverandøren tilbyr nye løsninger og idéer eksklusivt til en enkelt virksomhet. Et annet alternativ er at virksomheten går til leverandøren og ber dem komme med innovasjon som skal bidra til å nå spesifikke forretningsmål. Den mest verdiskapende formen for leverandørinnovasjon innebærer imidlertid at leverandøren og virksomheten går sammen om å skape ny innovasjon, som enten er eksklusiv for virksomheten eller blir tilgjengelig for alle (O'Brien, 2018).

2.2.5 Verdi

Verdi er den øverste driveren i VIPER-modellen. Denne komponenten representerer den ytterligere verdien som kan skapes hos både leverandør og virksomhet gjennom et gjensidig samarbeid. Denne verdien er ofte større enn summen av det hver aktør kunne fått til alene. Begrepet verdi er imidlertid relativt bredt og kan derfor innebære mye forskjellig (O'Brien, 2018). Noen ganger er det verdi som lett kan observeres og måles. Dette kan eksempelvis være dersom en virksomhet outsourcer aktiviteter utenfor deres kjernekompetanse til en leverandør med spisskompetanse, for å bedre kvalitet og effektivitet. Andre ganger er ikke verdien like lett å knytte direkte til produktet eller tjenesten som leverandøren leverer. For eksempel dersom en virksomhet outsourcer enkelte aktiviteter, får de også bedre tid til å

fokusere på resten av driften. Dette er imidlertid en mer indirekte og mindre målbar effekt, men like fullt en viktig verdi. Alle leverandørrelasjoner er derfor viktige i den forstand at de leverer verdi til virksomheten (Gadde & Snehota, 2000). For å realisere den ytterligere verdien er det nødvendig med en form for partnerskap mellom virksomhet og leverandør. Dette fordrer at virksomheten klarer å identifisere hvilke leverandører som er villige til å legge inn innsatsen som kreves for å utvikle samarbeidet (O'Brien, 2018).

2.3 Segmentering og oppfølging



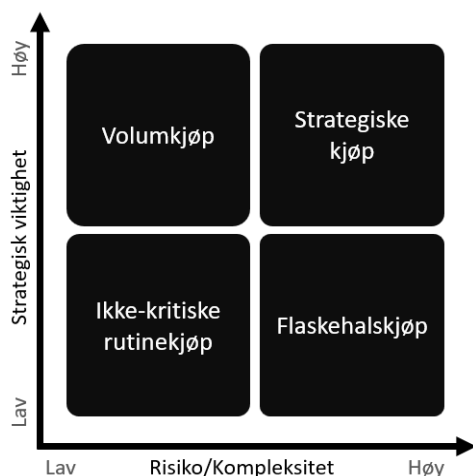
Figur 2: Egenutviklet illustrasjon av leverandørsegmenteringsmodell

Som presentert over er VIPER-modellen et verktøy som brukes til å fastslå verdien en virksomhet ønsker å realisere gjennom sin leverandørbase. Etter at virksomheten har bestemt hvilken verdi de ønsker å realisere, er segmentering neste steg i SRM. Det vil si å kategorisere leverandørbasen inn i grupper som gjør det mulig for virksomheten å bestemme hvem de skal bruke tid på, samt hvilke typer relasjoner som er mest verdiskapende for hver leverandør. Segmenteringsprosessen kan være kompleks, og mye tid, energi, penger og muligheter kan gå tapt dersom virksomheten gjør feilvurderinger (O'Brien, 2018).

I mange tilfeller har virksomheter kun behov for at leverandørene leverer det som trengs, til riktig tidspunkt og til avtalt pris. I slike tilfeller vil det ikke være behov for å bygge en relasjon utover det transaksjonelle. For andre leverandører vil det imidlertid være nødvendig med en tettere relasjon for å skape verdi som potensielt kan gi viktige bidrag til virksomheten (O'Brien, 2018).

Det finnes flere tilnærminger til hvordan en virksomhet kan gjennomføre segmentering av leverandører (O'Brien, 2018). Under presenteres modellen til Kraljic (1983), en av de mest anerkjente modellene for leverandørsegmentering, samt O'Briens (2018) egen segmenteringstrekant.

2.3.1 Kraljic

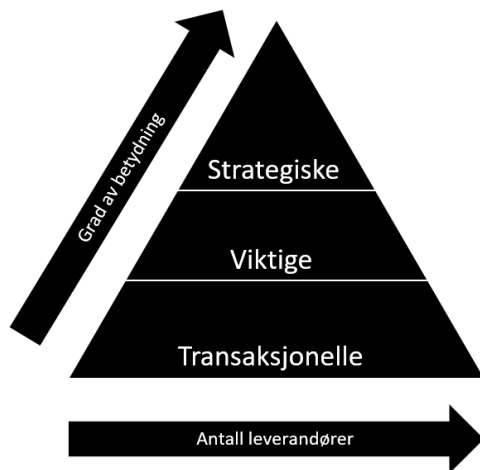


Figur 3: Kraljics (1983) matrise

Kraljic utviklet i 1983 en modell (Figur 3) som deler inn innkjøp i fire kategorier basert på dimensjonene «strategisk viktighet» og «kompleksitet i leverandørmarkedet». Strategisk viktighet vil si innkjøpets innvirkning på virksomhetens profitt, mens kompleksitet i leverandørmarkedet omfatter blant annet antall leverandører, tempo på teknologiutvikling, mulige substitutter, inngangsbarrierer og logistikk (Kraljic, 1983).

Første kategori i modellen er «strategiske kjøp». Strategiske kjøp har både høy strategisk viktighet og høy grad av kompleksitet i leverandørmarkedet. Relasjoner til leverandører tilhørende strategiske kjøp bør være nære og samarbeidende med et langsiktig perspektiv. En annen kategori i modellen er «flaskehalskjøp». Disse kjøpene har lav strategisk viktighet og høy grad av kompleksitet i leverandørmarkedet. For å sikre kontinuitet i leveranser bør virksomheter derfor gjennomføre disse innkjøpene fra én leverandør med langsiktig kontrakt, og når mulig forsøke å finne alternative produkter eller tjenester som kan dekke samme behov. En tredje kategori er «volumkjøp». Volumkjøp har høy strategisk viktighet og lav kompleksitet i leverandørmarkedet. Virksomheter bør gjennomføre volumkjøp utelukkende basert på pris og sikre tilgang til produktet eller tjenesten fra flere leverandører. Når det gjelder volumkjøp er ikke leverandørrelasjoner like viktig. Siste kategori er «ikke-kritiske rutinekjøp» som innebærer innkjøp med lav strategisk viktighet og lav kompleksitet i leverandørmarkedet. Her bør virksomheter fokusere på pris og effektivisering av innkjøpsprosessen for å minimere administrative kostnader (Adesanya et al., 2020).

2.3.2 O'Brien



Figur 4: O'Briens (2018) segmenteringstrekant

O'Brien (2018) kategoriserer leverandører ved å dele de inn i tre klassifiseringer basert på betydningsgrad: transaksjonelle leverandører, viktige leverandører og strategiske leverandører. Grad av betydning vurderes opp mot segmenteringskriterier virksomheten har forhåndsbestemt. Hvilke segmenteringskriterier en virksomhet velger kommer an på hvilke mål de ønsker å oppnå. Her kan virksomheter se tilbake på hvilke verdier de identifiserte gjennom VIPER-modellen (O'Brien, 2018).

Leverandører som er kritiske eller strategisk viktige for virksomheten kategoriseres som «strategiske leverandører». Dette er de leverandørene som krever mest oppfølging og som virksomheten bør ha en tett relasjon med, enten basert på at leverandøren representerer stor risiko for virksomheten eller har stor potensiell verdi som kan realiseres gjennom samarbeid. «Viktige leverandører» er leverandører som krever noe oppfølging, enten basert på potensiell verdi eller risiko. Leverandører som kategoriseres som viktige er imidlertid mindre krevende enn strategiske leverandører. De fleste leverandører kategoriseres imidlertid som «transaksjonelle» og er plassert nederst i Figur 4. Disse leverandørene trenger ingen spesiell oppfølging utenom umiddelbare transaksjoner (O'Brien, 2018).

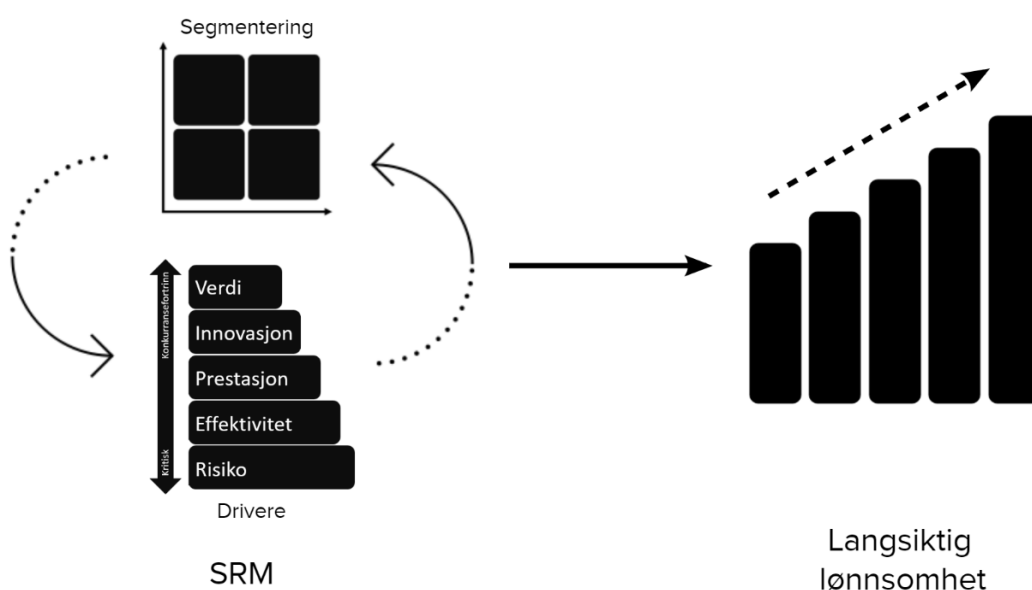
2.4 SRM og langsiktig lønnsomhet

Lønnsomhet er hovedmålet til de fleste virksomheter og en nødvendighet for å overleve i det lange løp. Enkelt forklart er lønnsomhet inntekter minus kostnader (Hofstrand, 2006). Men som nevnt presiserer O'Brien (2018) at reduserte kostnader alene ikke er drivere for å

praktisere SRM. Dette skyldes at lavere kostnader ikke alltid er forenlig med å innlede relasjoner med leverandører. Pris- og kostnadseffekter kommer heller som en indirekte følge av andre fordeler ved å investere i SRM, herunder redusert risiko, økt effektivitet, bedre prestasjoner og økt innovasjonsevne (O'Brien, 2018). Vi antar dermed at virksomheter må ha et langsiktig perspektiv på lønnsomhet når de investerer i SRM. Eksempelvis kan SRM på sikt bidra til høyere markedsandeler (Choy et al., 2003) i form av høyere inntekter og lavere enhetskostnader (Selnes, 2002).

I likhet med andre strategiske innkjøpsinitiativer krever SRM betydelige investeringer. For at virksomheter skal være villige til å sette av midler til å investere i SRM forutsetter dette en tilfredsstillende avkastning. Virksomheter må derfor klare å kvantifisere i hvilken grad relasjoner med viktige leverandører gir økt verdi til virksomheten. En utfordring med SRM er imidlertid at det er vanskelig å definere verdien det genererer. Å redusere innkjøpskostnader gir klare og målbare fordeler for selskapets bunnlinje og tilfredsstillende finansielle lønnsomhetsmål. De fleste fordelene med SRM er imidlertid vanskelige å kvantifisere til tross for at de kan bidra til konkurransefordeler og styrket lønnsomhet. For å kunne bestemme resultatene fra SRM må virksomheter ifølge O'Brien derfor utarbeide et sporingssystem som gjør det mulig å måle, overvåke og rapportere verdiøkende effekter på en måte som opprettholder ledergruppens interesser (O'Brien, 2018).

2.5 Konseptuelt rammeverk



Figur 5: Konseptuelt rammeverk

Med utgangspunkt i litteraturen presentert over har vi satt sammen et konseptuelt rammeverk (Figur 5). Hensikten med rammeverket er å gi en visuell fremstilling av sammenhengen mellom SRM og langsiktig lønnsomhet. Det konseptuelle rammeverket består av to hovedelementer: SRM (drivere for SRM og segmentering) og langsiktig lønnsomhet. Tanken bak det konseptuelle rammeverket er at SRM innebærer kontinuerlige vurderinger av hvilken verdi virksomheter ønsker å realisere fra leverandørbasen, samt segmentering av leverandørbasen for å tilrettelegge for denne verdirealiseringen. Modellen antyder videre at SRM, gjennom verdirealisering, vil kunne bidra til å styrke langsiktig lønnsomhet i virksomheter. Gjennom denne studien vil vi se nærmere på hvordan SRM kan bidra til å styrke bankers langsiktige lønnsomhet. Her vil vi benytte oss av rammeverket for å analysere hvordan bankene segmenterer leverandører, samt hva som er driverne for å implementere SRM.

Vi ønsker å påpeke at modellen er en forenklet fremstilling av sammenhengen mellom SRM og lønnsomhet. Ettersom SRM er et bredt felt innenfor innkjøp, bestående av mange ulike prosesser og aktiviteter, har vi i denne studien valgt å se på drivere og segmentering for å gi en overordnet fremstilling av hvordan banker potensielt kan bruke SRM til å påvirke langsiktig lønnsomhet.

3. Metode

Målet med studien er å utforske hvordan banker kan bruke SRM til å styrke langsiktig lønnsomhet. I dette kapittelet vil vi legge frem de metodiske valgene vi har gjort i studien. Vi vil her presentere valg av forskningsdesign, metode for datainnsamling og dataanalyse, samt en evaluering av metoden hvor vi vurderer validiteten og reliabiliteten i studien.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er en generell beskrivelse av studiens struktur og hvordan den skal besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016). Temaet i studien er høyst aktuelt ettersom bankbransjen opplever et konkurransepress og et nytt risikobilde som potensielt kan true bankenes lønnsomhet. Siden vi har funnet relativt lite forskning på SRM i tjenesteytende virksomheter har vi valgt å benytte en kvalitativ eksplorerende casestudie. En fordel med et eksplorerende forskningsdesign er at det er høy grad av fleksibilitet med tanke på at forskningsspørsmålet, teorien og fokuset kan korrigeres ettersom studien utvikler seg og ny innsikt genereres (Saunders et al., 2016). Ifølge Gelo et al. (2008) vil en kvalitativ tilnærming la oss gå dypere ned i konteksten og utforske hvorfor virksomheter gjør som de gjør, og er derfor godt egnet for å besvare forskningsspørsmålet vårt. Eksplorerende design og en kvalitativ tilnærming er i tillegg en naturlig kombinasjon. Videre analyserer vi hvordan SRM fungerer i en virkelig kontekst ved å undersøke hvordan banker i praksis benytter denne innkjøpsfilosofien. Dette samsvarer med det Saunders et al. (2016) definerer som en casestudie. Ifølge Welch og Paavilainen-Mäntymäki (2014) er casestudie nyttig når formålet er å undersøke underliggende årsaker og komplekse forklaringer. Vi har valgt en multippel casestudie ved å studere to banker og én bankallianse, ettersom dette skaper en bredde til studien (Yin, 2014) og styrker evnen til å produsere ny teori på området (Saunders et al., 2016). Som nevnt i teorikapittelet er SRM definert på ulike måter av ulike mennesker, noe som gjør det interessant å studere innkjøpsfilosofien i flere tilsvarende virksomheter innenfor samme bransje.

3.2 Datainnsamling

I dette delkapittelet vil gjøre rede for valgene vi har tatt i forbindelse med datainnsamling og utvalg, samt belyse hvordan vi har utarbeidet intervjuguide og gjennomført intervjuer.

3.2.1 Primær- og sekundærdata

Under prosessen med å innhente data om bankene har vi primært benyttet oss av semistrukturerte dybdeintervjuer, samt sekundærkilder i form av offentlig tilgjengelig informasjon, interne rapporter, presentasjoner og dokumenter som vi har fått tilsendt på e-post i etterkant av intervjuene. De semistrukturerte intervjuene vil utgjøre den største delen av datagrunnlaget og vil gjennomføres med representanter fra innkjøpsfunksjonen i de respektive bankene. Temaene i intervjuene vil være tilknyttet innkjøpsfunksjonens rolle og hvordan SRM kan bidra til lønnsomheten i bankene.

3.2.2 Utvalg

Under utvelgelsen av bankene i studien tok vi utgangspunkt i de største bankvaremerkene i Norge basert på forvaltningskapital og antall kunder. Dette gjorde vi ettersom vi antok at de største bankene har de største og mest komplekse leverandørbasene, og derfor trolig har implementert et system for SRM som vi kunne studere effektene av. Vi valgte å inkludere innkjøpsavdelingen til DNB, Nordea og Sparebank1-alliansen i studien. DNB og Nordea utgjør de to største bankene i Norge (Nestebank, u.å.). Sparebank 1-alliansen består imidlertid av konkurrerende banker som er underlagt den samme innkjøpsavdelingen i selskapet Sparebank 1 Utvikling. Sammenlagt utgjør bankene i Sparebank 1-alliansen et av de største bankvaremerkene i Norge (Sparebank 1 Markets, u.å.). Utvalget i oppgaven ble begrenset til to banker og én bankallianse ettersom et lite utvalg ga oss muligheten til å gjøre et dypdykk i hver virksomhet, noe som er interessant når et nytt tema utforskes.

Under utvelgelsen av intervjuobjektene har vi i tråd med Ghauris (2004) teori valgt å intervju representanter fra bankene som er personlig tilknyttet innkjøpsfunksjonen i selskapene. En vanlig metode for å komme i kontakt med selskaper i en casestudie er å benytte sitt eksisterende nettverk (Saunders et al., 2016). Denne fremgangsmåten gjorde at vi fikk intervju representanter fra innkjøpsfunksjonen til DNB, Nordea og Sparebank 1. Under i Tabell 1: Oversikt over utvalg har vi presentert en oversikt over utvalget i studien og omfanget på intervjuene vi gjennomførte.

BANK	REPRESENTANT	DATO	STED	TID	ORD
DNB	Avdelingsleder og fagleder i Konsernanskaffelser + fagleder i TPRM	11.03.2022	Microsoft Teams	01:14:29	12 104
Nordea	Leder for Group Procurement	08.03.2022	Microsoft Teams	0:53:43	7 021
Sparebank1	To strategiske innkjøpere	25.03.2022	Microsoft Teams	01:29:00	12 113

Tabell 1: Oversikt over utvalg

3.2.3 Intervjuprosessen

Vi har som følge av vårt kvalitative og eksplorerende forskningsdesign, valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer er systematiske i den forstand at en forbereder temaer og hovedspørsmål som strukturerer intervjuet, noe som gir en effektiv og robust datainnsamling (Yin, 2018). I tillegg gir strukturen til semistrukturerte intervjuer et godt grunnlag for å kunne gjøre sammenligninger på tvers av bankene (Saunders et al., 2016; Yin, 2018). Videre gir semistrukturerte intervjuer fleksibilitet ved at de gir rom for at nye spørsmål og temaer kan dukke opp etter hvert som intervjuene utvikler seg. Med dette gir semistrukturerte intervjuer mulighet til å dykke dypere inn i intervjutematikken og avdekke bakenforliggende årsaker. Semistrukturerte intervjuer egner seg derfor godt til eksplorerende studier som denne (Saunders et al., 2016).

En svakhet med semistrukturerte intervjuer kan være at intervjuobjektene opplever spørsmålene i intervjuene som ledende og dermed oppgir svar som på en eller annen måte er formet av hva intervjuobjektet tenker at er ønskelig fra forskernes side (Cohen et al., 2000). For å unngå denne fallgraven var vi bevisste på å utforme ikke-ledende spørsmål under utviklingen av vår intervjuguide. Vi stilte åpne spørsmål som «hva er deres forhold til SRM i virksomheten?», «hvordan tror du SRM og rollen til innkjøpsfunksjonen vil påvirke virksomhetens lønnsomhet fremover?» og «hva tenker dere rundt innovasjon fra leverandører?». Ved å stille denne typen spørsmål unngikk vi «svar-effekter» (Sudman og Bradburn, 1974). Intervjuobjektene ble oppfordret til å snakke fritt og spørsmålene i intervjuguiden ble stilt i den rekkefølgen samtalen tok underveis i intervjuet. Samtidig strukturerte vi intervjuguiden slik at vi hadde oversikt over hvilke spørsmål vi måtte ha svar på og andre spørsmål som kunne fungere som naturlige oppfølgingsspørsmål i intervjuene.

Gode forberedelser er nøkkelen til et vellykket intervju. For å unngå problemer med datakvaliteten var det viktig at vi som intervjuere hadde lest oss godt opp på relevante temaer tilknyttet SRM, samt at vi ga intervjuobjektene tilstrekkelig med informasjon i

forkant av intervjuet (Saunders et al., 2016). Vi sendte derfor ut en samtykkeerklæring (Vedlegg I: Samtykkeerklæring) med opplysninger om studiens hensikt og mål, samt hvordan vi ville behandle innsamlet data. Vi forhåndssendte også intervjuguiden (Vedlegg III: Intervjuguide) med hovedspørsmålene til bankene. Fordelen med å oversende intervjuguiden på forhånd er at intervjuobjektene får bedre tid til å reflektere over temaene og samle inn relevant informasjon (Saunders et al., 2016).

Intervjuene ble gjennomført som videosamtaler via Microsoft Teams. Dette var hensiktsmessig med tanke på kostnads- og tidsbesparelser, samtidig som det var enklere å planlegge møtetidspunkter over Microsoft Teams sammenlignet med fysiske møter (Saunders et al., 2016). I tillegg tillater videosamtaler at begge parter kan gjennomføre intervjuet i trygge og kjente omgivelser, samtidig som at en sammenlignet med vanlige telefonsamtaler har større mulighet for å kommunisere visuelt og studere kroppsspråk (Hanna, 2012). Vi fant også at videosamtaler var særlig hensiktsmessige, da intervjuobjektene befant seg i forskjellige byer og land. Ettersom økt bruk av nettbaserte møter har blitt en naturlig følge av koronapandemien, antok vi at intervjuobjektene kjente til og var komfortable med Microsoft Teams som kommunikasjonsplattform, og at dette dermed ikke ville få konsekvenser for funnene sammenlignet med fysiske møter.

Som følge av at semistrukturerte intervjuer kan utvikle seg til relativt omfattende diskusjon og påfølgende spørsmål (Saunders et al., 2016), samlet vi data fra intervjuene gjennom lydopptak etter godkjenning fra intervjuobjektene. Studiens datagrunnlag består av ett hovedintervju med hver av bankene, ettersom vi sammen med sekundærdata og oppfølging på e-post fikk tilstrekkelig analysegrunnlag. Det ble også gjennomført to oppfølgingsmøter med DNB for å få oppklaring om funn fra det første møtet.

3.3 Dataanalyse

3.3.1 Tilnærming

For å analysere innsamlet datamateriale har vi valgt å benytte oss av tematisk analyse. Tematisk analyse er en mye brukt metode for å analysere kvalitativ data (Saunders et al., 2016). Braun og Clarke (2006) mener metoden er systematisk og fleksibel, og refererer til den som «den fundamentale metoden for kvalitativ analyse». Hensikten med tematisk analyse er å søke etter mønstre eller temaer i innsamlet datamateriale. Dette innebærer å lage

koder til datamaterialet som kan brukes videre i analysen (Saunders et al., 2016). Saunders et al. (2016) hevder at kvaliteten i kvalitativ forskning avhenger av interaksjonen mellom datainnsamling og -analyse. Dette er fordi data i kvalitativ forskning gjerne kommer av ord og meninger som må tolkes, i motsetning til kvantitativ forskning som gjerne kun baserer seg på data i form av tall. For å kunne tolke data som fremkom underveis i studien, begynte vi derfor å prosessere data fra intervjuene etter hvert som vi gjennomførte dem.

3.3.2 Transkribering

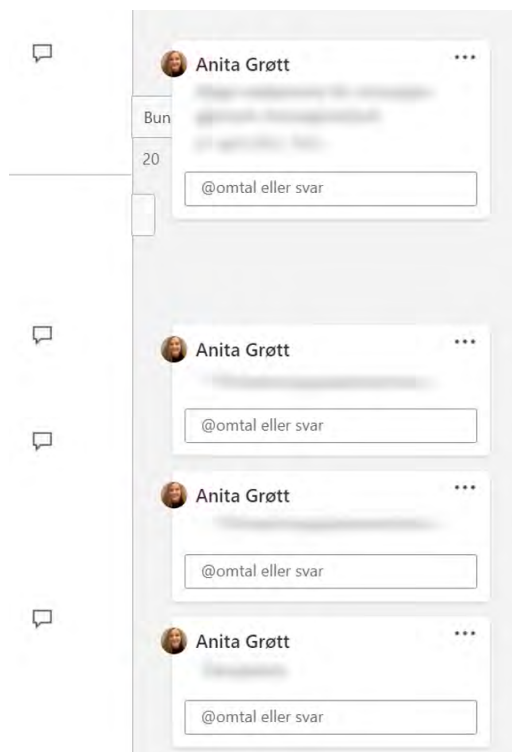
Etttersom vi samlet data gjennom lydopptak fra intervjuene, måtte vi transkribere dette materialet slik at vi fikk det i tekstform (Saunders et al., 2016). I transkriberingsarbeidet benyttet vi programmet «InqScribe» som gjorde prosessen med å transkribere enklere blant annet ved at vi kunne bruke hurtigtaster for pause/play, samt for ulike ord som ofte gjentok seg. Intervjuet med representanten fra Nordea ble gjennomført på dansk og lyd kvaliteten på enkelte deler av de tre intervjuene var av lavere kvalitet. Dette gjorde transkriberingsprosessen noe utfordrende, men ettersom vi valgte å transkribere kort tid etter at intervjuene ble gjennomført, hadde vi det som ble sagt friskt i minne. På denne måten var det enklere å huske hva som faktisk kom frem i intervjuet og minimere mulige feiltolkninger. Etter transkriberingsprosessen ble vi godt kjent med innholdet i datamaterialet.

3.3.3 Koding

Da vi hadde samlet alt datamaterialet fra intervjuene i tekstform, startet vi med å lese gjennom all tekst og skrive en oppsummering av hvert intervju. Deretter gikk vi grundigere til verks og kodet transkriberingen setning for setning. I kvalitativ dataanalyse er en kode en forskerbestemt frase eller «merkelapp» som beskriver datamaterialet (Vogt et al., 2014). Koder blir brukt i analysen for å lettere kunne håndtere datamateriale (Saunders et al., 2016), samt identifisere mønstre og lage kategorier (Saldaña, 2015). Før vi startet kodingen gjennomgikk vi teoridelen slik at vi hadde denne friskt i minne.

Kodingen begynte med at vi gjennomgikk alle intervjuene fra start til slutt. Her laget vi koder for hvert avsnitt i intervjuene for å inkludere konteksten i svarene. Deretter konsoliderte vi listen med koder vi hadde fra steg én ved å slå sammen koder som lignet, slik at vi til slutt hadde færre koder å forholde oss til og kunne identifisere større sammenhenger i datamaterialet. Disse kodene var mer presise og konseptuelle enn de som først kom frem i

steg én. Kodene ble så delt inn i 11 kategorier. Ettersom vi brukte det konseptuelle rammeverket til å utarbeide intervjuguiden, ble det naturlig å ta utgangspunkt i de samme hovedelementene til å kategorisere kodene og datamaterialet, noe som også bidro til å gjøre prosessen enklere. Vi endte likevel med å lage noen flere kategorier for å samle data som ikke passet inn under de eksisterende kategoriene fra rammeverket, eksempelvis kategoriene «Lover og regler» og «Tall». Kategoriseringen ble gjennomført i Excel for enkel redigering og for å skape et oversiktlig bilde. Under er det presentert to skjermbilder som viser kode- og kategoriseringsprosessen.



Bilde 1: Skjermbilde av kodingsprosessen

KATEGORISERING AV DATAMATERIALE		
Kategori	DNB	
	Sitat	Kode
Leverandørsegmentering

Bilde 2: Skjermbilde av deler av kategoriseringsprosessen

3.4 Evaluering av metode

3.4.1 Validitet og reabilitet

Validitet og reliabilitet er to sentrale begrep innen forskning og brukes for å vurdere kvaliteten til en studie i forbindelse med troverdighet og relevans (Ringdal, 2013; Saunders et al. 2016). Validiteten til en studie måles ut fra dens relevans med hensyn på hva en ønsker å måle (Johannessen et al., 2010). Validitetsbegrepet deles ofte inn i tre komponenter. Første komponent er intern validitet som uttrykker hvorvidt resultatene i studien svarer på studiens problemstilling, samt hvor pålitelige disse resultatene er. Neste komponent er ekstern validitet som uttrykker hvorvidt konklusjonene i studien kan generaliseres. Og tredje komponent er begrepsvaliditet som handler om hvorvidt begrepene som brukes i studien

faktisk undersøker det de er ment å måle (Smedslund et al., 2009; Saunders et al., 2016). En forutsetning for at studien skal ha høy validitet er at den også er reliabel (Ringdal, 2013). Reliabilitet refererer til hvorvidt studien er replikerbar og konsistent (Ringdal 2013; Saunders et al., 2016).

Det har lenge pågått en diskusjon i forskermiljøer som angår hvorvidt validitet og reliabilitet er egnede begreper å bruke for å evaluere kvaliteten i kvalitative studier (Saunders et al., 2016). På den ene siden har Lincoln og Guba (1985) utarbeidet parallelle begreper de mener er mer passende for kvalitative studier. På den annen side mener forskere som Kirk et al. (1985) og Yin (2018) at begrepene validitet og reliabilitet er like fullt relevante for kvalitative studier og fortsetter å bruke disse. I vår studie har vi valgt å benytte validitet og reliabilitet til å evaluere studiens kvalitet.

3.4.1.1 Intern validitet

For å sikre studiens interne validitet utarbeidet vi intervjuguiden med en bevissthet om å stille åpne spørsmål som ikke ledet intervjuobjektene i en retning av et ønsket svar. Under gjennomføringen av intervjuene fikk intervjuobjektene mulighet til å utdype dersom vi fant svarene tvetydige eller uklare. Intervjuguiden var i tillegg utarbeidet og gjennomgått i samarbeid med veileder i god tid før gjennomføringen av intervjuene. Med dette fikk vi god tid til å sette oss inn i teorien og dermed sikre en bedre forståelse av svarene, samt minimere risikoen for spuriøse sammenhenger. I tillegg forsøkte vi som nevnt å unngå svar-effekter ved at vi lot intervjuobjektene selv forklare hvilken tilnærming banken har til SRM og hva det innebærer.

Videre sikret vi også studiens interne validitet ved å sende tilbake innsamlet data og informasjon til intervjuobjektene slik at de kunne verifisere, kommentere og korrigere informasjonen. Vi etterspurte også eksplisitt godkjenning fra representantene før vi siterte dem i studien. Saunders et al. (2016) refererer til dette som «deltakervalidering». Videre informerte vi også om at vi ønsker å bruke bankenes navn og intervjuobjektens stilling i studien for å styrke studiens interne validitet. I tillegg fikk intervjuobjektene tid til å forberede seg og bli oppmerksomme på informasjonen vi ønsket å samle inn som følge av at vi sendte dem intervjuguiden på forhånd. Dette bidrar til å styrke studiens interne validitet og reliabilitet (Saunders et al., 2016). Videre benyttet vi flere datakilder og metoder for datainnsamling, noe som også bidro til å styrke studiens interne validitet. Innen forskning

kalles dette triangulering av data (Saunders et al., 2016; Guba, 1981; Smedslund et al., 2009). Oppsummert vil vi vurdere studiens interne validitet som høy.

3.4.1.2 Ekstern validitet

Når det gjelder ekstern validitet er det viktig å bemerke seg at studien tar for seg et lite og formålsbestemt utvalg av banker. Et lite utvalg begrenser muligheten for generalisering av funnene i studien, og er en av hovedargumentene som taler imot å bruke ekstern validitet til å evaluere kvalitativ forskning (Saunders et al., 2016). Flere forskere mener imidlertid at kvalitativ forskning kan generaliseres. Buchanan (2012) mener blant annet at funn kan generaliseres på tvers av andre settinger dersom de har lignende karakteristikk. Videre er det ifølge Mitchell (2006) «*mulig å slutte at relasjonene vi finner i vår studie også kan finnes i den større populasjonen - ikke fordi casen vi har studert er representativ, men på bakgrunn av den logiske styrken i vårt argument*» (s. 23-24). Payne og Williams (2005) kaller dette for «teoretisk generalisering». I analysen av denne studien vil vi vurdere funnene våre opp mot eksisterende teori og forskning på SRM. Med dette vil vi få et robust sammenligningsgrunnlag og forsterke ekstern validitet i studien (Saunders et al., 2016).

3.4.1.3 Begrepsvaliditet

Når det kommer til studiens begrepsvaliditet lot vi som nevnt intervjuobjektene selv forklare hvordan de definerer SRM. Som presentert under litteraturkapittelet blir begrepet SRM brukt og forstått på ulikt vis. Måten hver enkel bank og intervjuobjekt valgte å tolke SRM var imidlertid relativt lik, slik at det er mulig å snakke om en generell måling og operasjonalisering av begrepet. Ifølge Borsboom et al. (2004) sikrer en begrepsvaliditet ved å sørge for at intervjuobjektene tydelig forstår spørsmålene og begrepene som brukes i intervjuet. Vi testet derfor spørsmålene i intervjuguiden på venner som ikke hadde innsikt i verken studien eller temaet i forkant av intervjuene. Tilbakemeldingene fra denne testingen ble brukt til å justere spørsmål og begreper.

3.4.1.4 Reliabilitet

Som følge av at vi har gjennomført en casestudie hvor metoden for datainnsamlingen primært har vært semistrukturerte intervjuer, vil studiens reliabilitet naturligvis vurderes som lav. Ifølge Saunders et al. (2016) innebærer kvalitativ forskning «*social constructed interpretations of participant in a particular setting of the time it is conducted*» (s. 205). Funnene i denne studien vil med andre ord være farget av situasjonen bankene befinner seg i på intervjutidspunktet, noe som vil kunne endre seg over tid. Det vil derfor ikke være

sannsynlig at en eventuell replikasjon av studien på et senere tidspunkt vil avgi samme funn (Saunders et al., 2016). Lincoln & Guba (1985) hevder imidlertid at reliabilitet i kvalitative studier som denne ikke baserer seg på at andre skal kunne replikere studien og få de samme funnene, men heller at andre skal kunne forstå og være enige i at studiens funn gir mening basert på det datamaterialet som er innsamlet. Vi har gitt utfyllende beskrivelser av alt fra forskningsdesign, utvalg og kontekst til datainnsamlings- og analyseprosess for å gi leseren av studien et godt innblikk i forskningsprosessen. Studien vil derfor være sikret reliabilitet som følge av at vi har beskrevet metoden så nøyaktig det lar seg gjøre. Vi vil i tillegg benytte oss av sitater for å underbygge funnene våre. I forkant av alle intervjuene fikk vi intervjuobjektene til å skrive under på en samtykkeerklæring for å styrke tilliten, slik at vi med høyere sannsynlighet ville få kurante svar.

3.4.2 Etske hensyn

I forbindelse med design og gjennomføring av studier, hvor innsamling av data med personlig deltakelse inngår, følger det en rekke etiske retningslinjer en må ta hensyn til (Saunders et al., 2016). For å sikre at alle intervjuobjektene har forstått formålet med studien og deres deltakelse, var vi tydelig i kommunikasjonen både før, under og etter gjennomføringen av intervjuene. Som nevnt fikk alle intervjuobjektene tilsendt en samtykkeerklæring med full beskrivelse av studien i forkant av intervjuene. I samtykkeerklæringen la vi vekt på at deltakelsen i studien er frivillig og at samtykket kan trekkes tilbake når som helst. Videre har datamaterialet vært trygt lagret under hele studien, og lydopptak ble slettet etter transkriberingen var gjennomført. I tillegg har Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) godkjent studien (se Vedlegg II: Godkjenning fra NSD).

Det foreligger også en rekke etiske retningslinjer tilknyttet behandling av data og arbeidet med en slik studie (Saunders et al., 2016). Under disse inngår blant annet at vi ikke har drevet med manipulasjon av innsamlet data for å kunne vise til falske resultater eller brukt innsamlet data til andre formål enn beskrevet i denne oppgaven og samtykkeerklæringen. Overordnet har vi vært opptatte av å sikre høy grad av integritet og objektivitet ved å sørge for at resultatene som fremkommer i studien er presise og troverdige.

4. Presentasjon av funn

Vi vil i dette kapittelet fremlegge funnene fra intervjuene med DNB, Nordea og Sparebank 1-alliansen. For å supplere og underbygge funnene vil vi også trekke inn relevante kilder fra selskapenes hjemmesider, samt tilsendt informasjon fra bankene. Vi vil systematisk gjennomgå funnene fra hver av bankene separat for å skape et oversiktlig bilde.

4.1 DNB

4.1.1 Om DNB

DNB er et av Skandinavias største finanskonsern. Banken har over 2,3 millioner kunder og tilbyr finansielle tjenester via mobil, nettbank, eiendomsmegling, kundesenter og bankkontorer både i Norge og internasjonalt. I konsernet inngår følgende forretningsområder: Personmarked, Corporate Banking, Payments and Innovation, Markets og Wealth Management. I tillegg kommer støttefunksjonene Technology and Services, Konsernfinans, Risikostyring, Group Compliance, People, Communication og Bærekraft (DNB, 2022b). DNB har en forvaltningskapital på ca. 3 000 milliarder (DNB, 2022a).

I dag er DNB en tradisjonell bank som tilbyr digitale produkter og tjenester. For å lykkes som bank i fremtiden må DNB få fart på innovasjon samtidig som de utnytter knappe ressurser som kapital, utviklingsfond og mennesker (DNB, u.å.). De understreker også at de har et mål om langsiktig verdiskaping (DNB, 2022a):

«Vår forretningsmodell er basert på at vi skal drive langsiktig og ha en bærekraftig finansiell verdiskapning. Langsiktig lønnsom drift er en forutsetning for alt vi gjør. For oss handler det om å bevare og øke eksisterende inntektsstrømmer, samtidig som vi skal finne nye kilder til lønnsom vekst. I styringen og driften av konsernet må vi ta hensyn til endringene rundt oss og de langsiktige utfordringene og mulighetene»

4.1.2 Om innkjøpsfunksjonen

Navnet på DNBs innkjøpsavdeling er Konsernanskaffelser. Konsernanskaffelser er organisert som en seksjon under støtteområdet Konsernfinans og består av fire avdelinger: Professional Services, IT Services, Third-Party Risk Management og Vendor and Expense Management.

I studien intervjuet vi to representanter fra Konsernanskaffelser. Den ene representanten (heretter D1) er avdelingsleder i Konsernanskaffelser og leder for enheten Professional Services. Den andre representanten (heretter D2) er fagleder i avdelingen Third Party Risk Management (TPRM). Begge har lang erfaring innenfor innkjøpsfeltet og har jobbet i DNB i over ti år.

Det overordnede slagordet til Konsernanskaffelser er «Make buying easy. Spend company money smarter». I 2021 håndterte de et spend på ca. 9,2 milliarder (DNB, 2022a). Av dette spendet er omtrent 85% dekket gjennom en leverandøravtale. DNB hevder at gode leverandører gjør banken bedre. De har ca. 4 520 leverandører og 122 av disse står for 80% av spendet.

4.1.3 Tilnærming til SRM i DNB

Når vi forklarer overfor representantene at vi ønsker å se på hvordan SRM kan bidra til styrket lønnsomhet i bankene, svarer representant D1 at dette er et viktig tema og noe de har hatt stort fokus på i DNB. DNB definerer SRM på følgende måte:

«Supplier Relationship Management (SRM) is a systematic way of strategically plan for, and manage interactions with suppliers to maximize the value and reduce risk»

Tidligere var Konsernanskaffelser i hovedsak ansvarlig for selve sourcing-delen i DNB. Det vil si at arbeidet primært dreide seg om å inngå avtaler med de riktige leverandørene, mens håndteringen av det operative rundt avtalen tilhørte andre avdelinger i banken. I nyere tid har derimot innkjøpsavdelingen fått et utvidet ansvarsområde, og tar nå for seg prosesser gjennom hele verdikjeden. Dette inkluderer også SRM og TPRM (risikostyring).

Da representant D1 begynte å jobbe med innkjøp i banksektoren for 10 år siden var det ikke like vanlig å fokusere på SRM. På den tiden opererte innkjøpere blant annet med forhandlingsteknikker som representant D1 refererer til som «good cop - bad cop». Denne teknikken innebar «å skvise leverandørene ned til siste 50-øring» i forhandlinger, og gjorde at leverandørene satte ugunstig lave priser for å kapre avtalene. Underveis i avtaletiden, gjerne over 2-5 år, måtte leverandørene imidlertid sette opp prisene for at de i det hele tatt skulle tjene penger på avtalen i avtaleperioden. En slik atferd kan føre til stor usikkerhet og mistillit mellom partene, og bidrar generelt ikke til gode relasjoner eller et godt samarbeid.

Representant D1 forteller også at leverandører noen ganger har endt opp med å si opp kontrakter som følge av at de ikke har tjent nok på avtalene.

«Selvfølgelig skal vi ha lave kostnader, vi skal skvise leverandørene, men vi skal ikke skvise til siste dråpen som de egentlig bør ha selv, for det skal være levedyktig for dem slik at de har lyst å levere 100% på avtalen. Vi har eksempler på at vi har skvist leverandøren så mye at de ikke vil levere på avtalen, så de sier den opp. Det gir oss oftest et problem»

Mye har imidlertid utviklet seg i løpet av de siste årene, og fokuset i DNB har skiftet til å i større grad handle om å få til et gjensidig partnerskap, særlig med de viktigste leverandørene. DNB skiller mellom det de selv kaller «light SRM» og «full SRM». «Light SRM» innebærer typisk statusmøter med leverandører én eller to ganger i året, mens «full SRM» innebærer et mer omfattende partnerskap med flere møter på ulike nivåer i banken, samt et mer langsiktig perspektiv og fokus på innovasjon.

«På en lite strategisk leverandør med lavt spend skal vi kanskje ha et statusmøte én gang i året. Dette er det vi kaller light SRM. Mens der vi har full SRM, så er det dette med innovasjon. Hvordan kan vi bringe partnerskapet videre?» (Representant D1)

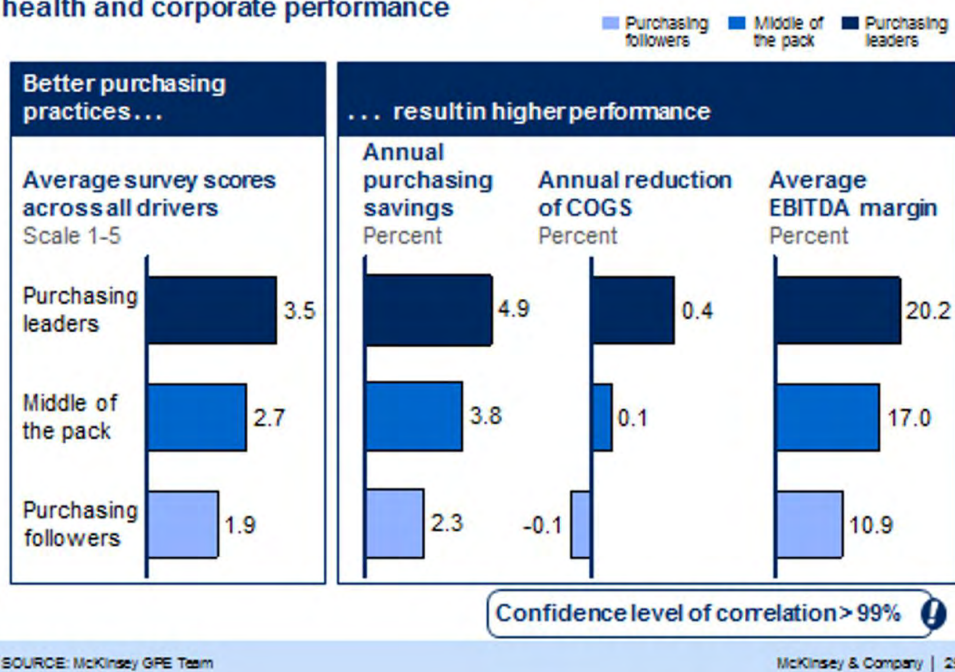
Ifølge representant D2 følges relasjoner til mindre viktige leverandører ofte direkte opp av en ansatt i den avdelingen behovet for tjenesten eller produktet oppstår. På den annen side har DNB et etablert system for SRM og risikostyring når det kommer til store leverandører av infrastruktur til banken, hvor alle prosedyrer blir dokumentert.

«Du har aktører som Tieto Evry som er leverandører av en rekke betalingsfunksjonaliteter og -løsninger. På sånne store infrastruktur-leverandører til bank og finans, så er det nødvendig at banken har en veldig etablert rigg for SRM og risikostyring»

Under intervjuet med DNB kommer det frem at banken har opprettet «Procurement Academy», som er et obligatorisk opplæringsprogram for alle ansatte i Konsernskaffelser. Procurement Academy består av ulike moduler som gir ansatte opplæring i hvordan DNB jobber med innkjøp (DNB, 2014). En av disse er SRM-modulen som tar for seg hvorfor og hvordan DNB skal jobbe med leverandørstyring og -relasjoner. Denne modulen gjennomgås hvert fjerde år, samt når det kommer nyansatte til Konsernskaffelser. Både nye og gamle ansatte får med dette en gjennomgang av hvordan DNB optimalt skal drive med SRM og hvordan dette bidrar positivt til lønnsomheten i banken.

I SRM-modulen blir det presentert en vurdering av DNBs innkjøpsfunksjon gjennomført av McKinsey (se Figur 6 under). Hvert andre år gjennomfører McKinsey en undersøkelse av innkjøpsfunksjoner i ulike bransjer over hele verden, hvor virksomheter får tildelt en score (benchmark) mellom 1-5 som sier noe om hvor sterkt innkjøpsfunksjonen presterer. Dersom en innkjøpsfunksjon får en score på 3,5 eller høyere innenfor «Average survey scores across all drivers» betyr dette at de kategoriseres som «purchasing leaders» innenfor sin bransje. Undersøkelsen viser at høy score korrelerer med bedre finansielle prestasjoner. Dette viser seg gjennom kostnadsbesparelser, men kanskje mest interessant gjennom en høyere bunnlinje (høyere EBITDA). Undersøkelsen viser med andre ord at det er en sammenheng mellom en velfungerende innkjøpsfunksjon og en virksomhets prestasjoner og lønnsomhet.

Purchasing pays – There is a strong correlation between purchasing health and corporate performance



Figur 6: McKinsey-undersøkelse fra DNBs SRM-modul

DNB er i bransjen «bank og finans» klassifisert som purchasing leaders. Det betyr at Konsernanskaffelser presterer godt over gjennomsnittet sammenlignet med innkjøpsfunksjoner i andre banker og finansinstitusjoner. For at Konsernanskaffelser i fremtiden skal klare å prestere like godt og bidra til å redusere eller holde kostnadene flate, mener de at det blant annet vil være viktig med en holistisk tilnærming til SRM. Dette vil innebære leverandørsegmentering, prestasjonsledelse og relasjonsledelse.

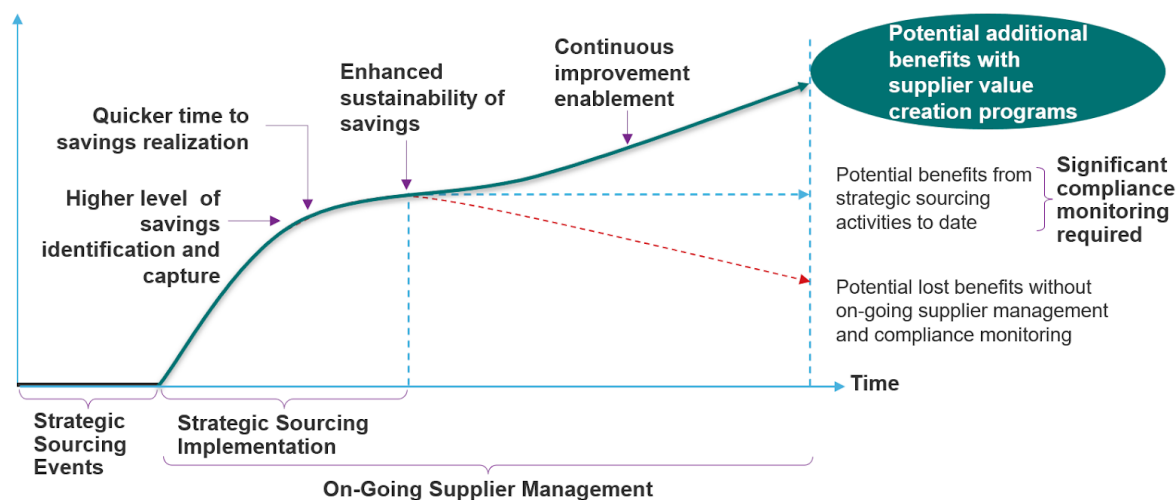
«Hvis du skal ha en profesjonell procurement avdeling er SRM særdeles viktig. Men det er ikke bare å legge på SRM, det er jo hva du gjør i leverandørrelasjonene som er viktig» (representant D1)

Undersøkelser, slik som denne utført av McKinsey, er verdifulle ettersom det gir konsernanskjaffelser mulighet til å vise til gode resultater og lønnsomhet overfor ledelsen i DNB. Representant D1 forteller at dersom konsernanskjaffelser scorer høyt på slike vurderinger, kan de bruke dette til å styrke sin posisjon internt i DNB.

«Vi må markedsføre oss internt i DNB for at vi skal få anerkjennelse i ledelsen og en større rolle i strategiske avgjørelser»

I SRM-modulen til DNB presenteres det også en graf (Figur 7) som illustrerer potensiell økt verdi som følge av SRM. Her ser vi at effektene av SRM vises blant annet i form av reduserte kostnader.

Comprehensive SRM sustains and increases value after the sourcing process



Figur 7: Potensiell økt verdi som følge av SRM

Figur 7 viser hvordan en anskaffelsesprosess i DNB er med på å gi kostnadsbesparelser innenfor en gitt gruppe produkter eller tjenester som kjøpes inn. Denne effekten vil imidlertid flates ut over tid, slik at de må kjøre flere anskaffelsesprosesser for å holde effektene oppe (se stiptet blå linje i Figur 7). Dersom de ikke kjører flere anskaffelsesprosesser, vil besparelsene avta (se stiptet rød linje i Figur 7). Hvis DNB implementerer SRM i anskaffelsesprosessen og i tiden etterpå, vil besparelsene vare lenger og potensiell verdi vil også stige som følge av kontinuerlig fokus forbedring (se tykk grønn

linje i Figur 7). Oppsummert viser Figur 7 hvordan anskaffelsesprosesser etterfulgt av SRM tar ut eller øker verdien i en leverandørrelasjon. Representant D1 poengterer at denne grafen er basert på teori, men at de ser at teorien stemmer i praksis.

«Dette er jo veldig teoretisk. Men det er også et faktum. Vi ser at teorien er reell. Men det er ikke bare å kaste på SRM, og så får du denne [kurven]. Det er jo hva du faktisk gjør i [møte med leverandøren] som avgjør om du klarer å hente ut effektene. [...] Men dette er en graf som illustrerer hvorfor vi skal drive med SRM»

4.1.4 Segmentering og oppfølging i DNB

4.1.4.1 Segmentering

DNB bruker tre tilnærminger når de segmenterer sine leverandører: prestasjon, strategisk potensiale og bærekraft (se Figur 8 under). Prestasjon baserer seg på fire komponenter. Den første komponenten er «tid» og vurderer hvor godt leverandørene presterer med hensyn på leveransetid og nøyaktighet. Den andre komponenten er «kostnader». Her har DNB en «Total Cost of Ownership»-tilnærming som innebærer å se på den totale kostnaden av leveransen. Den tredje komponenten er «kvalitet» og vurderer om leverandørene leverer på SLA-er i avtalene. Den fjerde og siste komponenten for å måle prestasjon er «relasjon» og ser på leverandørrelasjonens overordnede strategiske modenhet og om leverandøren evner å vedlikeholde og utvikle relasjonen til banken.

Strategisk potensiale baserer seg på tre komponenter. Første komponent er «profitt» og vurderer i hvilken grad leverandørene kan bidra med verdi til DNBs bunnlinje. Andre komponent er «støtte» og vurderer i hvilken grad leverandøren støtter DNBs strategi. Siste komponent er «renommé» og vurderer i hvilken grad leverandøren kan bidra positivt til DNBs omdømme.

Bærekraft baserer seg på to komponenter. Første komponent er «eksponering» og vurderer leverandørenes kritikalitet, samt hvor store de er med hensyn på spend. Andre komponent er «risiko» og ser på hvilket land og hvilken bransje leverandøren kommer fra. Dette innebærer å vurdere selskapsrelatert risiko DNB må ta hensyn til. Basert på disse to komponentene får leverandørene en «sustainability rating» som er enten low, medium eller high risk.

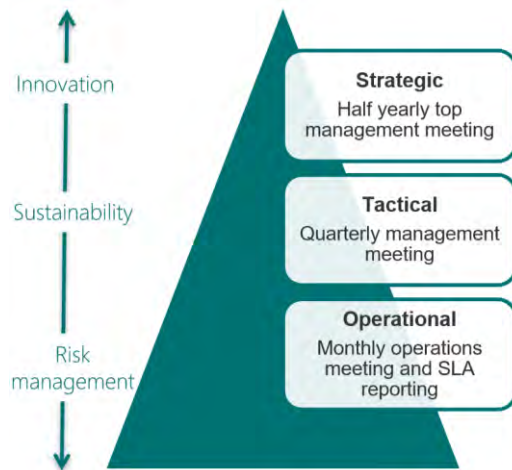


Figur 8: DNBs segmenteringsmodell

4.1.4.2 Oppfølging

I SRM-modulen presenteres DNBs leverandøroppfølgingsmodell (se Figur 9 under). Denne modellen illustrerer hvordan leverandørrelasjoner har møteplasser på ulike nivåer i banken: operasjonelt, taktisk og strategisk. En møteplass vil si fysiske møter med faste representanter fra DNB og leverandøren. Basert på hvor viktig leverandøren er avgjøres det om leverandørrelasjonen skal følges opp gjennom møter på samtlige nivåer. Det laveste nivået i modellen er den operasjonelle møteplassen, som innebærer møter med én til to måneders mellomrom. På operasjonelle møter drøfter deltakerne hvordan den daglige driften fungerer med hensyn på leveranser og produkter. Dette ses gjerne opp mot KPI-mål i avtalen.

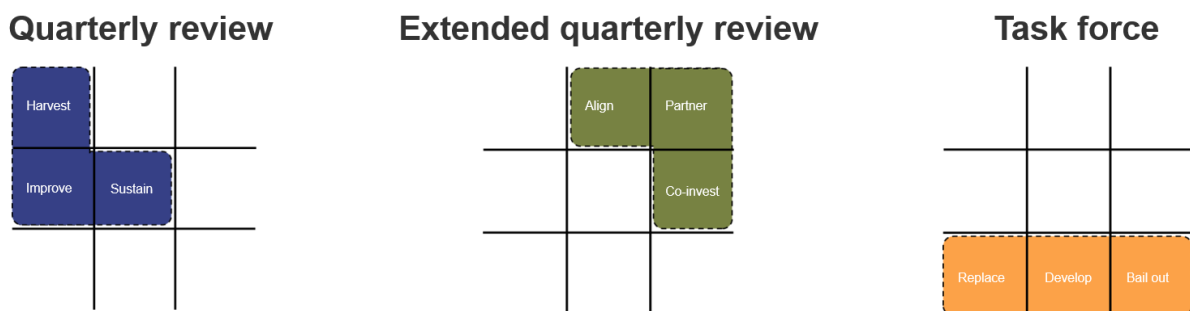
De neste møteplassene i modellen er på taktisk og strategisk nivå, og ifølge representant D1 blir disse møteplassene ofte slått sammen. Under disse møtene snakkes det om innovasjon og utvikling av relasjonen. Frekvensen på disse møtene er gjerne kvartalsvis eller halvårlig. På dette nivået er det også faste møtedeltakere, hvor én eller to representanter er med fra operasjonelt nivå for å skape en «rød tråd».



Figur 9: Modell for leverandøroppfølging i DNB

Det som derimot ikke fremkommer av leverandøroppfølgingsmodellen Figur 9 er at noen leverandørrelasjoner også følges opp gjennom ledermøter. Dette er det øverste nivået og brukes kun for utvalgte leverandørrelasjoner. Hvorvidt leverandørrelasjonen følges opp gjennom ledermøter avhenger av kritikalitet og spend på avtalen. Frekvensen på ledermøtene er gjerne halvårlig eller årlig, avhengig av frekvensen på de taktiske og strategiske møteplassene. I ledermøtene deltar gjerne toppledere fra DNB og leverandøren. I tillegg deltar også noen fra taktisk eller strategisk møteplass for å informere om leverandøravtalen og hvordan den fungerer. Ledermøtene fungerer ofte som beslutningsforum hvis det er snakk om store investeringer, men det blir stadig vanligere at mandat gis til taktisk-strategisk møteplass og at beslutninger tas der.

I tillegg til leverandøroppfølgingsmodellen bruker Konsernanskaffelser noe de kaller for «the supplier interaction model» (se Figur 10 under) for å tilpasse oppfølgingen av leverandørrelasjoner. Denne modellen baserer seg på segmenteringsmodellen i Figur 9.



Figur 10: The supplier interaction model fra DNBs SRM-modul

Leverandører som plasseres innenfor de blå kvadratene kalles «the ordinaries» og utgjør flesteparten av DNBs leverandører. Leverandørene her scorer middels til høyt på prestasjoner og strategisk potensiale. Disse relasjonene følges gjerne opp med kvartalsvise eller halvårlige møter hvor en gjennomgår relevante rapporter, men krever ellers relativt lite oppfølging. «The ordinaries» vil typisk følges opp gjennom det som ovenfor ble kalt «operasjonelle» møteplasser.

Videre har vi leverandørene i de grønne kvadratene. Disse utgjør det DNB har valgt å kalle «the critical cluster». Her inngår leverandørrelasjoner som krever tettere oppfølging grunnet stort spend og bidrag til verdiskapingen i DNB. Disse representerer muligheter for strategisk samarbeid og består typisk av IT- og betalingstjenester. Innenfor denne produktkategorien er det færre leverandører og derfor er det ekstra viktig med SRM, ettersom DNB her ikke har like stor mulighet til å bytte leverandører. Leverandørene i «the critical cluster» følges opp på «strategisk» nivå og med toppledermøter, hvor det er fokus på innovasjon og utvikling av partnerskap.

Til slutt har vi leverandørene som utgjør det nederste gule segmentet. Her plasseres leverandører som underpresterer til tross for at de kan ha både høyt og lavt strategisk potensiale. Representant D1 forteller at strategien for underpresterende leverandører kommer an på årsaken til manglende prestasjon, samt hvor avhengige DNB er av leverandørene. Dersom det er en leverandør som er kritisk og som DNB er avhengig av å bruke, må de prøve å forbedre prestasjoner sammen med leverandøren. Dersom det er en lite kritisk leverandør med relativt lav spend, vil DNB sannsynligvis fase ut leverandørrelasjonen og forsøke å finne nye leverandører som kan prestere bedre eller flytte leveransene over i eksisterende leverandørrelasjoner.

4.1.5 Drivere for SRM

4.1.5.1 Risiko

Som finanskonsern påvirkes DNB av utviklingen vi ser i verden. Risiko DNB møter i dag knytter seg blant annet til økte forventninger blant kunder, aksjonærer og samfunn, økt konkurranse i markedet, mer avansert teknologi, krig i Ukraina, nye reguleringer, samt risiko knyttet til bærekraft. I løpet av de siste årene har bank- og finanssektoren fått et økt ansvar om å bidra til en bærekraftig omstilling, samtidig som kunder og investorer stadig krever økt informasjon tilknyttet ESG. DNB er opptatt av å ivareta interessene og sikre tillit blant alle

sine interessenter, både kunder, ansatte og eiere. I tiden fremover forventes finansbransjen å møte enda strengere reguleringer og etterlevelsescrav, samtidig som at konsekvensene av å ikke tilfredsstillere disse strammes inn (DNB, 2022a).

DNB legger vekt på omdømmerisiko og trekker frem flere eksempler på hvorfor dette er viktig i forbindelse med leverandørrelasjoner. De mener blant annet at risikohåndtering er viktig for å unngå potensielle kundeflukter og tap av markedsandeler. Økt konkurranse i markedet gjør det enkelt for kunder å bytte bank dersom de ikke føler at sine interesser tilfredsstilles. Som eksempel trekker representant D1 frem hvordan dagens situasjon i Ukraina fører til at russiske leverandører representerer en risiko for kundeflukt, ettersom verden har innført strenge sanksjoner mot Russland etter invasjonen i Ukraina. Videre trekker representant D1 frem enda et eksempel på omdømmerisiko knyttet til profilgaver.

«[Det handler om] omdømmerisiko. [...] Jeg kan dra frem profilgaver. Vi kjøper masse profilgaver, sånne vannflasker og DNB-luer for eksempel. Hvis det kommer frem et bilde hvor det sitter et barn i Bangladesh og syr DNB-luer, så er det en enorm skade med tanke på omdømme»

For å redusere omdømmerisiko og unngå kundeflukter stiller DNB en rekke krav til sine leverandører. Et eksempel på dette er krav til leverandører av Soft Facility Management (heretter FM) som dekker tjenester innenfor fagene kantine, renhold og vaktmestertjenester. Her stiller DNB spesifikke krav til miljøhensyn med hensyn på både farlige kjemikalier og matsvinn.

«I en FM-leveranse så er det mye kjemikalier i oppvaskmidler og vaskemidler vi bruker når vi skal rengjøre gulv osv. Så der har vi et krav og en KPI i avtalen om å ha så mye svanemerkede produkter som mulig. Vi har også KPI-mål med hensyn på matsvinn som vi prøver å holde så lavt som mulig»
(representant D1)

Videre stiller DNB også krav til at produkter som kjøpes inn skal bestå av bærekraftige materialer. De gjennomfører blant annet revisjoner der de ser om produkter inneholder uetiske materialer som bly eller regnskogtømmer. Ved innkjøp av møbler krever de derfor blant annet opprinnelsesgarantier på trevirke. Her stilles det også spørsmål tilknyttet underleverandører.

4.1.5.2 Effektivitet

Når vi i intervjuet spør om hvordan SRM kan bidra til økt effektivitet i banken, svarer representant D1 at de blant annet har konsolidert sin leverandørbase innenfor FM. I fjor gikk

de ned til én leverandør på dette området over hele landet. De fant ut at det var mer effektivt å outsource alle tjenesteområdene til én leverandør, ettersom det finnes mange synergieffekter mellom fagene. For eksempel kan en ansatt innenfor renhold også ta på seg enkle vaktmesteroppdrag som en del av sin arbeidsdag. Videre er det med én leverandør enklere å fordele personale mellom arbeidsoppgaver som går på tvers av fagene. Dette er blant annet nyttig dersom noen plutselig skulle bli syk på kort varsel eller om det oppstår uforutsette hendelser på stedet som krever økt arbeidskapasitet. Det å ha én og samme leverandør på tvers av hele FM-området bidrar følgelig til å skape bedre flyt og effektivitet i den daglige driften i banken. I tillegg har DNB som følge av konsolideringen redusert antall ansatte som følger opp leveransene fra tre til én. DNB har også samlet hele spendet innenfor FM til én leverandør, noe som styrker deres kundeoposisjon.

Videre forteller representant D1 at Konsernanskaffelser sikrer effektivitet ved hjelp av «make versus buy»-betraktninger. Det vil si at de hele tiden vurderer hvorvidt det er mest effektivt å gjennomføre arbeidsoppgaver internt eller om det er mer effektivt å kjøpe inn tjenesten eksternt. I disse effektivitetsvurderingene ser Konsernanskaffelser på hvilket alternativ som gir lavest kostnader og samtidig oppfyller krav til kvalitet. Dersom de velger å outsource, sikrer de kvalitet gjennom SLA-er i avtalene. Representant D1 forteller at de blant annet valgte å outsource deler av sine IT-tjenester, da de anså dette mer effektivt.

«Vi gjør «make versus buy»-betraktninger. Så det kan være 20 ansatte i DNB som sitter og jobber med noe, men så finner vi ut at vi heller vil kjøpe dette hos leverandør X. Da er det kanskje virksomhetsoverdragelse og så flytter vi disse 20 ansatte over til leverandøren. Dette skjedde jo når vi byttet den store IT-leverandøren vår, da var det mange DNB-ansatte som gikk over til IT-leverandøren. Så der treffer vi i mitt hode veldig på effektivisering»

4.1.5.3 Prestasjon

DNB måler prestasjon hos leverandører ved hjelp av ulike KPI-er. Representant D1 understreker at et sentralt poeng ved å måle leverandørene gjennom KPI-er er at leverandørene får et mål å strekke seg etter. Noen KPI-er måles årlig, eksempelvis KPI-er for leverandører av betalingssystemer og lignende. Mens andre KPI-er måles live, det vil si at fagansvarlige får daglige oppdateringer på prestasjonen til leverandøren. Slike KPI-er brukes eksempelvis hos FM-leverandøren. Her får fagansvarlige stadig oppdateringer gjennom blant annet QR-koder som leses og brukes av ansatte som benytter seg av fasilitetene på DNB-kontoret. Ifølge representant D1 er det viktig å måle prestasjon hos FM-leverandøren, ettersom det er en betydningsfull leverandør. FM-leverandøren koster DNB over 100

millioner i året og er en strategisk viktig leverandør når de kommer til å skape en god arbeidsplass for å beholde og tiltrekke seg unge talenter.

«Attraktive lokasjoner er viktig for å tiltrekke seg og beholde talenter. Det er kult å jobbe i DNB. Og der er FM-leverandøren viktig»

Videre insentiveres leverandørene til å prestere gjennom det DNB kaller «gain sharing». Gain sharing innebærer at en kontraktsfestet andel av realiserte besparelser går til leverandøren dersom de klarer å skape en vedvarende effekt på lønnsomheten.

«Og så har vi «gain sharing». Det vil si at vi i fellesskap, eller en av partene, kommer frem til et verdiforslag som kan dra ned kostnadene. Og så sier vi at vi har «gain sharing» på det. Det betyr at det må være en vedvarende kostnadsreduksjon og så mottar leverandøren en kontraktsfestet andel av denne summen» (representant D1)

DNB insentiverer også leverandørene til å prestere gjennom å gi forlengelse av kontraktene. På samme måte som med gain sharing inkluderer DNB KPI-er i kontraktene som sier at dersom leverandører klarer å levere på disse, så forlenges kontrakten automatisk. Det betyr at leverandørene kan jobbe med en langsiktig horisont dersom de vet at de klarer å prestere godt.

«Vi har for eksempel en KPI-struktur i kontrakten med FM-leverandøren som sier at hvis de leverer på riktige KPI-er hos oss, så kan vi forlenge kontrakten med 12 måneder automatisk. Det er en soft value for meg, men det er en enorm verdi for leverandøren. Det betyr egentlig at leverandøren kan jobbe med en horisont på 3-4 år hele tiden hvis han leverer godt. Og hvis vi skriver sånne mekanismer i kontrakten som gir forlengelser, da gir det også leverandøren i større grad villighet til å investere i kontrakten. Så de har fokus på avtalen og setter de beste personene til å jobbe med den. DNB får førsteprioritet, og da får vi en bedre leveranse» (representant D1)

Som presentert tidligere utgjør risiko hos leverandører potensielle farer for omdømme og reduserte markedsandeler. For å kontrollere og overvåke prestasjoner hos leverandører i forbindelse med bærekraftsrisiko og samfunnsansvar bruker DNB et eksternt analyseverktøy (DNB, u.å.b). Her prioriterer DNB å fokusere på de største og mest virksomhetskritiske leverandørene, samt de som av andre grunner representerer høy risiko basert på eksempelvis tidligere erfaringer med leverandøren, geografisk plassering eller bransje (se røde baller i Figur 8 ovenfor). Representant D1 trekker igjen frem eksemplet om innkjøp av profilgaver for å demonstrere tilfeller hvor innkjøpsfunksjonen er særlig opptatt av å følge opp og gjennomføre revisjoner av leverandører. Dette er fordi slike innkjøp ofte blir gjort hos leverandører som hører til i Asia, hvor barnearbeid og kritiske arbeidsforhold er mer vanlig

enn i vestlige land. Resultatene som fremkommer av disse bærekraftsvurderingene tas med videre og brukes i møter til å utfordre leverandørene og oppfordre til forbedring og bevissthet rundt samfunnsansvar.

4.1.5.4 Innovasjon

En kontraktsfestet andel av kostnadsbesparelser fra forbedringstiltak og samarbeid deles som nevnt mellom banken og leverandøren gjennom det DNB kaller gain sharing. I tillegg til dette opererer DNB med såkalte «innovasjonsfond». Ettersom det ikke alltid er like lett å få tildelt midler til å gjennomføre innovasjonstiltak, skal disse innovasjonsfondene brukes til å finansiere fremtidig innovering i leverandørrelasjonen. På denne måten bidrar innovasjonsfondene til å utvikle partnerskapet videre og styrke innovasjonsevnen til banken. Representant D1 forklarer at dersom en leverandør eksempelvis har bidratt til at DNB får redusert sine kostnader med 1 million, kan banken sette av 200 000 til et innovasjonsfond. Andelen som settes av til innovasjonsfondet vil være kontraktsfestet og er til fordel for både DNB og leverandøren.

«Innovasjonsfondet skal være med å finansiere fremtidig innovering. Så hvis vi klarer å finne mekanismer i kontraktene som gir en inntektsstrøm til innovering, så blir vi mer lettbenyttet og kan utvikle partnerskapet. Noen ganger trenger vi 30 000 eller 50 000, andre ganger trenger vi en halv million eller 10 millioner»

Konsernanskaffelser har valgt å legge til en fjerde møteplass, et innovasjonsforum, i leverandørrelasjoner med høyt fokus på innovasjon. Dette forumet skal generere innovasjon- og verdiforslag som tas med videre inn i de øvrige møteplassene i leverandøroppfølgingsmodellen.

«Med FM-leverandøren har vi et innovasjonsforum, ettersom innovasjon er en viktig del av KPI-ene som ligger i avtalen. Her skal vi fremme idéer og tenke nytt, samt utvikle partnerskapet videre» (representant D1)

Videre forteller representant D1 at noe av det som er spennende med SRM er at det kan bidra til å absorbere kostnader, eksempelvis leverandørkostnader som følger av lønnsøkninger etter tariffjusteringer. Dette kan gjøres gjennom mekanismer i leverandøravtalene som sikrer kostnadsreduksjoner gjennom innovasjon. Representant D1 forklarer følgende om hvordan leverandørinnovasjon kan styrke bunnlinjen til DNB:

«La oss si at DNB har et spend på tjenester på 100 millioner i året, og så har man et tariffoppgjør på 3%. Det betyr at kostnadene stiger med 3 millioner. Hvordan kan vi gjennom SRM absorbere opp tariffjusteringen? Da kan vi ha en KPI i avtalene som sier at i løpet av kalenderåret så skal leverandørene av tjenester, eller vi i et partnerskap, ha kommet med innovasjon som skal absorbere kostnadsøkningen. Da kan vi si at «jo, vi har 3 millioner i kostnadsøkning basert på tariffoppgjøret» og så kan vi se «hvor mye har vi klart å innovere i løpet av året? Jo, 4 millioner». Da har de klart KPI-en og får utbetalt en premie på la oss si én million. Men du må huske på at de 4 millionene er varig for oss. De har vi også i år 2, 3 og 4. Så i år 1 tjener vi kanskje ikke på [denne ordningen], men i år 2, 3 og 4 får vi de 4 millionene. Men vi må også huske på at det er veldig fort gjort å blåse opp ballongen og si at her er det mye å hente. Derfor er det den realiserte innovasjonen vi ser på. På denne måten absorberer KPI-en tariffjusteringen hvert år»

4.1.5.5 Verdi

Gjennom SRM kan DNB fokusere på partnerskap og lengre kontrakter med de viktigste leverandørene. Dette er med på å skape verdi for både leverandørene og DNB. Som presentert over gir lengre kontrakter leverandørene verdi i form av forutsigbarhet og sikkerhet ved at de kan operere med en lang horisont. Dette gir også leverandørene insentiver til å investere i kontraktene, noe som gir DNB bedre leveranser. I tillegg skaper lengre kontrakter verdi for DNB gjennom blant annet kostnadsreduksjoner som følge av færre leverandørbytter, økt effektivitet og styrket innovasjonsevne.

«Vi tror mer på partnerskap over tid. Dette partnerskapet utvikler avtalen med tanke på kostnader, innovering, osv. Dette er bedre enn at vi skal ut hvert 3. år og se etter nye leverandører. Det tar gjerne et år inn i den nye kontrakten før leverandøren klarer å levere ordentlig, noe som egentlig betyr at når leverandøren begynner å levere, da skal vi ut i markedet igjen, for da er det bare halvannet år igjen av kontrakten. Så det henger ikke på greip. Derfor inngår vi gjerne lengre kontrakter nå enn vi gjorde før. Vi ser at byttekostnaden er høy og krevende for enkelte avtaler og at denne SRM-delen kan hente ut mer effekter enn å forhandle hvert 3. år. Så vi ønsker egentlig å inngå lengre partnerskap med de viktige leverandørene» (representant D1)

Outsourcing bidrar også til verdi for begge parter. DNB får sikret høy kvalitet og lavest mulig kostnad på produkter og tjenester, samt frigjort ressurser som kan brukes på andre ting. Samtidig blir DNB på et vis avhengig av denne leverandøren de outsourcer til, noe som er en stor verdi for leverandøren. Videre er gain sharing og innovasjonsfond, som presentert over, noe som også gir verdi til begge parter, ettersom de deler kostnadsbesparelsene som følge av prestasjonforbedringer og setter av penger til innovasjon i leverandørrelasjonen.

4.2 Nordea

4.2.1 Om Nordea

Nordea er Nordens største bank og har en sterk markedsposisjon innenfor forretningsområdene: Personal Banking, Business Banking, Large Corporates & Institutions og Asset & Wealth Management. Visjonen til Nordea er «å være den foretrukne samarbeidspartneren for kunder som trenger et bredt utvalg finansielle tjenester – og samtidig bidra til en bærekraftig fremtid» (Nordea, u.å.a). Nordea konsernet har en forvaltningskapital på ca. 5865 milliarder kroner (Nordea, 2022), og mer enn 10 millioner kunder (Nordea, u.å.b).

4.2.2 Om innkjøpsfunksjonen

I studien intervjuet vi lederen for innkjøpsavdelingen i Nordea (heretter N1), som forklarer følgende om sin rolle og avdelingen han leder:

«Jeg er offisielt eier av prosessen som heter «source to pay», som [blant annet] inkluderer category management, sourcing, supplier contract management, invoice management, purchase orders, payments og hele vår third party risk management. Og mitt team de dekker alle deler av den prosessen»

Representant N1 forklarer at de har en «federated modell». Det vil si at det er de ulike forretningsområdene som eier og styrer avtalene med leverandørene. Innkjøpsavdelingen hjelper imidlertid til med å forvalte avtalene og fasilitere hele innkjøpsprosessen. Dersom et forretningsområde i Nordea har behov for å kjøpe inn et produkt eller en tjeneste, bistår innkjøpsavdelingen med å finne den beste leverandøren som overholder alle innkjøpskrav, eksempelvis til bærekraft og etterlevelse. I tillegg lager de instruksjoner for hvordan forretningsområdene skal gjennomføre innkjøp. Ved tilfeller der det er snakk om strategisk viktige kontrakter forklarer representant N1 at de har et team som hjelper forretningsområdene med å håndtere disse.

Nordea anser sine leverandører som avgjørende for organisasjonen og hevder at de er med på å muliggjøre verdiskaping overfor bankens kunder (Nordea, u.å.b). Nordea definerer en leverandør som en tredjepart de betaler en faktura til for et produkt eller en tjeneste. Basert på denne definisjonen har Nordea ca. 13 000 leverandører. Dette inkluderer imidlertid leverandører hvor Nordea bare har gjennomført enkeltkjøp. Nordea har et årlig spend på

omtrent 2 milliarder euro fordelt på 3000 leverandører, noe tilsvarer en avtaledekning på 97 % av det totale spendet.

4.2.3 Tilnærming til SRM i Nordea

Det har ifølge representant N1 skjedd en stor utvikling i selskapets tilnærming til SRM og innkjøpsfunksjonen i løpet av det siste tiåret. Før var innkjøpsfunksjonens rolle i banken tilnærmet kun operasjonell, mens nå har ledelsen fått øynene opp for å bruke innkjøpsfunksjonen også i strategiske avgjørelser.

«Når jeg startet i Nordea for 11 år siden var innkjøp mest operasjonelt. I dag er det blitt mye mer strategisk. Nå snakker jeg med minst én eller flere fra ledelsen eller styret hver eneste uke om hvordan vi kan bruke leverandører, hvordan vi kan styre risikoen vår og hvordan vi kan bli mer konkurransedyktige ved å lære oss strategiske innkjøp»

Når representant N1 bruker begrepet SRM presiserer han at det omfatter flere innkjøpsaktiviteter som «contract management», «risk management» og «performance management». Nordea har både en strategisk og risikoorientert tilnærming til SRM. Den strategiske tilnærmingen handler om hvordan selskapet kan bli bedre til å bruke sine leverandører til å bli mer konkurransedyktige og redusere kostnader. Den risikoorienterte tilnærmingen handler om at det er viktig å ha kontroll på leverandørbasen. Samtidig ønsker de at SRM skal sikre at Nordea er en prioritert kunde hos leverandøren.

«Vi gjerne vil sikre at vi har prioritet fra våre viktigste leverandører. Det vil si at hvis vi har en leverandør, hvor vi i mange forskjellige deler av banken kjøper tjenester fra den samme leverandøren, så vil vi gjerne sikre oss at selv om det er en liten tjeneste så vil vi gjerne ha topprioritet fra leverandøren»

Representant N1 forklarer at produksjonsvirksomheter kan vise til en lang tradisjon med innkjøp og SRM sammenlignet med tjenestevirksomheter, inkludert finansbransjen. Nordea har tidligere forsøkt å snakke med produksjonsvirksomheter for å forsøke og finne «best practice» for SRM. Det viste seg imidlertid at det er utfordrende å overføre teorien direkte fra produksjonsvirksomheter til banksektoren. Likevel mener representant N1 at SRM er viktig, men at banken bruker SRM i hovedsak for å håndtere risiko og regulatoriske endringer, samt styre verdier i leverandørbasen som bidrar til bankens konkurranseevne.

«Vi kan ikke ta [praksisen] direkte fra produksjonsvirksomheter og overføre det til financial services, fordi det er ikke samme problemstilling vi står i. Altså vi har ikke noe supply chain å arbeide med, det er tjenester det hele. Det er IT og det er tjenester, det er noe med at vi skal ha forretningskontinuitet. Det er noe helt annet for oss enn det er for en produksjonsvirksomhet hvor det er produkter som skal transporteres fra A til B med just-in-time og linjeproduksjon. Vi kommer mer fra risikodimensjonen og den regulatoriske delen, og så vil vi selvfølgelig gjerne ha verdier ute hos leverandører som gjør at vi er konkurransedyktige»

Representant N1 hevder videre at det er utfordrende å måle effekten av å investere i SRM, og at det derfor er vanskelig å prioritere det. Nordea begynte for mange år siden å prøve og finne ut hvordan de skulle utvikle SRM. De hevder at det har tatt lang tid å finne ut hvordan de skal sette det opp for at det skal gi mening og for at de skal føle seg sikre på at de får «value for money».

«Hva vil jeg helst investere i? Hvis jeg investerer i en sourcing manager kan jeg måle et konkret output. Jeg har X antall sourcing managers, og hvis jeg får en ekstra sourcing manager så vet jeg noenlunde hva mitt payback er fordi jeg vet ca. hvor mange savings vi får igjen per prosjekt. Hvis vi kan kjøre flere prosjekter, så kan vi noenlunde få return på den investeringen. Men hvis jeg investerer i en supplier relationship manager, så vet jeg ikke hva jeg får igjen. Det er vanskelig å måle direkte savings. Det er vanskelig å stole på at den verditilveksten det kan gi ved at vi eksempelvis kjører en innovation work shop med noen leverandører, hvor vi kommer frem til noen gode idéer. De idéene kan kanskje føre til noen prosjekter hvor vi utvikler en ny funksjonalitet eller lignende. Men det blir vanskelig å måle presist hva de bidrar til. Så paybacket [fra SRM] er litt mindre håndfast. Og det vi så når vi startet, at når det var mange beslutninger som måtte tas spurte vi oss»skal vi investere i det sikre eller det usikre?» Og da velger vi typisk å investere i det sikre»

Representant N1 forklarer imidlertid at Nordea de seneste årene har kommet et stykke videre med SRM. Dette er i stor grad drevet av risiko og det regulatoriske bildet. Nå som SRM må være på plass for å minimere risiko og etterleve regulatoriske krav har det også blitt mer naturlig å investere i det. Det økte fokuset på risiko, kontroll og etterlevelse hos leverandører fungerer som en pådriver og får Nordea til å fokusere mer på SRM.

«Hele dette skiftet som har skjedd har gjort at vi fokuserer mer på risiko og det å ha styr på leverandørene og på performance»

Til tross for at representant N1 argumenterer for at det er utfordrende å måle output, mener han at makrotendenser vil påvirke Nordeas behov for SRM. Han påpeker at verden blir mer

kompleks og at det vil være avgjørende å få tak i leverandører med den beste kompetansen, slik at banken holder seg konkurransedyktig på sikt.

«Jeg tror at det er noen makrotrender som gjør at vi kommer til å bruke leverandører mye mer strategisk fremover, ettersom verden blir mer kompleks. Det er noe med hvor mye kompleksitet man kan håndtere som én virksomhet, sammenlignet med hvor godt man er i stand til å håndtere kompleksitet hvis man bruker leverandører med større beredskaper av teknologi, nisjekompetanse og evner. Så jeg tror at den kompleksiteten vi kommer til å måtte håndtere fremover vil kreve at vi bruker eksterne firmaer på en god måte. Jeg tror at vi er nødt til å finne de beste evnene i markedet for å bli værende den beste banken innenfor vårt marked. Vi er nødt til å utfordre oss selv og bruke alle de evnene vi kan få ut for å bli med i utviklingen og henge med i konkurransen. Gjennom de siste 10-15 årene har vi sett økt konkurranse i den finansielle sektoren. [...] Vi vet at noen av de store FinTech-selskapene begynner å se noen av våre markeder som attraktive [...], og dette er også en trussel man må håndtere. Så vi må finne de riktige samarbeidene man kan inngå for å bli mer relevante og for å være bedre enn konkurrentene»

Når representant N1 får spørsmål om hvordan Nordea kan bli bedre på SRM, forklarer han følgende:

«Jeg tror at når det gjelder SRM så kan vi bli enda bedre på å styre og til å få det beste ut av de leverandørrelasjonene vi har og dem vi velger. [...] Jeg tror også at vi kan bli mye mer automatiserte i vår tilnærming til leverandørsamarbeider. Vi kan bli mer integrerte, men vi kan også bli bedre til å gjøre det litt enklere for oss selv, slik at vi kan styre våre leverandører på bakgrunn av bedre data både på performance, risiko og den verdien vi får av vår leverandør. Når vi kan få det mer automatisert, så vil vi også bruke mer tid på de delene som er strategiske og få mer verdi ut av det»

4.2.4 Segmentering og oppfølging i Nordea

Innkjøpsavdelingen i Nordea bruker modellen presentert under i Figur 11 når de segmenterer leverandører. Modellen deler leverandørene inn i følgende kategorier: commodity, development, collaborative, legacy og strategic. Representant N1 presiserer at det er en rekke spørsmål som ligger til grunn for denne inndelingen. Det første innkjøpsavdelingen ser på er risiko eller hvor kritisk leverandøren er. Det vil si hvor avgjørende leverandøren er for bankens prosesser og hvor mye banken vil bli påvirket av en svikt hos leverandøren. Dersom eksempelvis IT-leverandørene som drifter nettbanken til Nordea opplever en svikt, kan dette påvirke kundene direkte. En leverandør kan også være kritisk dersom den leverer tjenester som er strengt regulerte fra myndigheter. Det andre de ser på er strategisk viktighet. Det vil si hvorvidt leverandøren bidrar til å styrke Nordeas konkurransevne. Representant N1

forteller at dersom banken eksempelvis outsourcer en tjeneste, er de avhengige av leverandørens evne til å være bedre enn konkurrentene. Et tredje element de ser på er hvilken betydning Nordea har for leverandøren. Det vil si hvorvidt Nordea er en betydningsfull kunde hos leverandøren. Dersom Nordea er en av de største kundene hos leverandøren, vil Nordea få en høyere prioritet, samt mulighet til å påvirke leverandørens utviklingsplaner. Ut fra disse dimensjonene får leverandørene tildelt en score (tallene i modellen) som brukes for å ordne leverandørene relativt til hverandre. Representant N1 kommenterer videre at det er flere mer detaljerte underelementer som inngår i modellen i Figur 11.



Figur 11: Nordeas segmenteringsmodell

Representant N1 forteller at de har en modell for leverandøroppfølging basert på segmentering beskrevet over, men at de ikke kan dele denne i forbindelse med studien.

4.2.5 Drivere for SRM

4.2.5.1 Risiko

Som presentert tidligere er mye av satsingen til Nordea på SRM drevet av risiko og endringer i regulatoriske forhold. Ved å aktivt drive med risikostyring relatert til samfunnsansvar og bærekraft håper Nordea å kunne beskytte sin finansielle posisjon. Nordea har derfor integrert bærekraft og ESG-faktorer i sin strategi og risikostyring. Dette har økt fokuset på å skape en kultur hvor bærekraft og langsiktig verdiskaping står sentralt (Nordea, 2022).

Representant N1 forteller at arbeidet med å håndtere risiko blir mer og mer avansert, og at dette også fører til at flere risikoelementer identifiseres. Likevel sier han at den overordnede utviklingen viser at risikobildet tilknyttet deres leverandører stadig blir lavere.

«Når en kommer [dit] hvor en begynner å analysere risiko på en strukturert måte, får en selvfølgelig registrert mange flere risikoer som en ikke hadde før. Men det betyr ikke at de ikke var der før. Det betyr bare at en var mer umoden før. Så hvis vi begynner å bli oppmerksom på [hvilke] risikoer vi har og arbeider med disse, samt forbedrer rammeverket vi har til å identifisere risiko, så kan vi se en trend hvor risikobildet, leverandør for leverandør, blir lavere. Men jo mer en kikker etter risiko, desto bedre blir en - en ser mer og mer. Men heldigvis går det overordnet i riktig retning»

Videre forklarer representant N1 at nå som verden opplever et stadig økende trusselbilde, blant annet i form av flere cyberangrep, blir styring av risiko stadig viktigere. Bruk av nye teknologier og utforskning av nye måter å kommunisere med kunder på gjør det enda viktigere for banker å være bevisste på risiko knyttet til informasjonssikkerhet (Nordea, 2022). Eksempelvis vil det være avgjørende at Nordea sørger for at kundedata eller annen konfidensiell informasjon er godt beskyttet når de outsourcer en tjeneste. Det er imidlertid vanskelig å sikre at informasjonen er like godt beskyttet hos en leverandør som den ville vært dersom Nordea ikke outsourcet den gjeldende tjenesten.

4.2.5.2 Effektivitet

Representant N1 forteller at Nordea har konsolidert sin leverandørbase innenfor markedsføringsprodukter for å sikre effektivitet i banken. I dag bruker de kun et mindre antall leverandører, og har i tillegg standardisert prosessen for innkjøp av markedsføringsprodukter, slik at de på en mer effektiv måte kan kontrollere innkjøpene og sikre at leverandørene overholder bankens merkevarepolicyer. Videre forteller representant N1 at konsolideringen fører til at banken oppnår større forhandlingsmakt, og dermed bedre priser på det de anskaffer, ettersom de samler et større innkjøpskvantum hos hver leverandør.

4.2.5.3 Prestasjon

For å vurdere om en leverandør oppfyller alle kravene til Nordea på en tilfredsstillende måte, gjennomfører innkjøpsavdelingen revisjoner og målinger av leverandørens prestasjoner. Dette starter allerede før banken har signert kontrakt med leverandørene. Når Nordea vurderer om de skal bruke en leverandør starter det med at de gjennomfører en totalanalyse av alle leverandørene som deltar i et anbud. Representant N1 forklarer prosessen slik:

«Når vi onboarder leverandører så starter det typisk med at vi kjører et anbud. Som en del av dette lager vi en totalanalyse på våre leverandører hvor de gjennomgår forskjellige risikovurderinger. Vi har Third Party Risk Management og noen rammeverk som innebærer hvilke prosesser eller risikoanalyser vi skal gjennomføre. Vi kikker på informasjonssikkerhet, bærekraft, financial health, etterlevelse og forretningskontinuitet. Vi har forskjellige datakilder eksternt hvor vi prøver å danne oss et samlet bilde på hvilken risiko hver leverandør står med. [...] Synes vi risikoen er innenfor det vi kan tolerere? Dette gir oss til slutt et fullstendig bilde innen vi tar en beslutning og lager en kontrakt med leverandøren»

Gjennom disse vurderingene får Nordea et totalbilde av leverandøren før de inngår en avtale og signerer kontrakt. Videre forteller representant N1 at det ikke nødvendigvis er slik at alle risikoer som identifiseres i analysene over skal elimineres eller håndteres før kontrakten inngås. Nordea inkluderer imidlertid mekanismer i kontraktene som sikrer at risikoene håndteres underveis i avtaleperioden.

«Vi skal ha en plan for at de kan håndteres i løpet av kontraksperioden. Vi har typisk sikret oss kontraktuelt ved at de forskjellige håndteringene blir utført, og da har vi tatt det opp med kontraktseier som skal sikre seg at vi har business risk managers som skal følge opp på de risikoene. Blir de håndtert innen tidsfristen? De sørger for at det er bevis for at risikoene er håndtert. Og så for våre viktigste leverandører så gjør vi det hele igjen når det har gått et år. Vi lager en ny risk assessment og identifiserer nye risikoer, og de skal håndteres igjen og igjen, i tillegg til at vi selvfølgelig har den normale styringen med day-to-day risk management og incidents og performance målinger, osv. Så det bruker vi mye tid på»

Hvordan Nordea måler prestasjonen hos sine eksisterende leverandører varierer fra kontrakt til kontrakt. Men representant N1 forteller at de måler alle leverandører opp mot SLA-er.

«Vi har satt noen service levels som vi får egne rapportering på. Lever de opp til disse service levelene? Hvis det er IT-systemer så kan det være overtid, det kan være incidents, det kan være resolution time, altså hvordan typer incidents og hvordan vi kan løse dem. Dette er forskjellige segmenter av criticality incidents. Hvis en for eksempel har et utviklingssamarbeid, hvor godt leverer de på det og overholder de målene man har satt?»

«Og så løpende så sikrer vi at de faktisk gjør det det sier at de skal gjøre. Så vi er ute hos leverandøren og sjekker «gjør de det de sier de gjør?» og «hvordan kan de forbedre seg?»»

Representant N1 sier at Nordea er opptatt av å bidra til utvikling av sine leverandører, slik at de kan beholde disse i stedet for å måtte finne nye. Dersom Nordea må bytte en leverandør som er forretningskritisk, risikerer de å måtte bruke samme leverandør som en annen konkurrent i markedet, og vil dermed miste konkurransekraft. Derfor er det viktig for Nordea

at de har utviklingssamarbeid med sine strategiske leverandører. I slike samarbeid finner Nordea og leverandøren ut sammen hvordan de skaper de beste løsningene for begge parter. Slike utviklingssamarbeid kan eksempelvis være i etterkant av en revisjon hvor det har blitt oppdaget utfordringer knyttet til en leverandørens bærekraftsprofil. Nordea går da sammen med leverandøren for å diskutere passende fremgangsmåte for å takle disse utfordringene. De ser også at deres oppfølging resulterer i progresjon ute hos leverandørene og at de gjennomfører anbefalte tiltak (Nordea, 2022).

Videre forteller representant N1 at utviklingsprogrammer kan være spesifikke, for eksempel knyttet til funksjonaliteten i en IT-plattform driftes av en leverandør. Dersom det er snakk om en nordisk leverandør, har Nordea ofte stor innflytelse på hvilken retning utviklingen av denne IT-plattformen skal ta. Det vil si at Nordea kan undersøke hvilke funksjonaliteter som er ønskelig fra kundenes side, og deretter be IT-leverandøren utvikle disse funksjonalitetene. Dette kan eksempelvis være løsninger i mobilbanken. Noen ganger velger også Nordea å bidra med finansiering til utvikling av leverandører.

Videre forteller representant N1 at de noen ganger inkluderer økonomiske insentiver i avtalene med leverandørene. Det vil si at Nordea og leverandøren samarbeider om å bli mer effektive og redusere kostnader, for så å dele overskuddet som følger av dette. Dette fungerer som en motivasjon for leverandører når det kommer til utvikling og effektivisering.

«Hos noen leverandører har vi forskjellige økonomiske insentiver, det vil si at vi har et samarbeid hvor de skal hjelpe oss å bringe ned omkostninger, hvor vi sier «vi kan bli mer effektive sammen til å gjøre et eller annet». Vi kan hjelpe dem med å bli bedre, og de kan hjelpe oss til å bli bedre, og så deler vi kaken»

4.2.5.4 Innovasjon

Representant N1 forteller at han tror det lønner seg å benytte både egen kunnskap og det som finnes i leverandørbasen av kompetanse, perspektiver, teknologi og lignende. Gjennom innovasjonssamarbeid kan idéer blomstre, og man kan komme frem til nye løsninger som er verdifulle for både Nordea og leverandøren. Når slike løsninger er identifisert, kan partene sette felles ressurser på å utvikle disse.

«Jeg tror at det skaper en idéblomstring at vi bruker den kompetansen og de andre perspektivene som kommer utenfra, samt de nisje-kunnskapene og den teknologien som leverandørene har. Så hvis vi prøver å smelte sammen med dem det vi selv har, så tror jeg at vi kan komme til noen gode løsninger. Så vi har innovation workshops og innovasjonssamarbeid. Og vi prøver å finne ut av hvilke idéer kan gagne både leverandørene og oss»

4.2.5.5 Verdi

Nordea gjennomfører innovasjons- og utviklingssamarbeid som skaper verdi for både banken og leverandører. Som eksempel trekker representant N1 frem hvordan de har outsourcet renhold, kantinedrift og bygningsvedlikehold til én ekstern leverandør, og hvordan dette har vært fordelaktig i form av lavere kostnader, bedre opplevelse av arbeidsplassen og bedre integrering av tjenester. Gjennom samarbeid med denne leverandøren har de utviklet festlige konsepter, temaer og arrangementer rundt høytider og lignende for å øke trivsel blant ansatte. Disse utviklingssamarbeidene har også vært verdifulle for leverandøren, ettersom konseptene kan selges videre til andre kunder og har dermed ført til en ny strategisk retning.

Under koronapandemien slet mange av Nordeas leverandører med problemer tilknyttet økonomi og likviditet. Nordea besluttet derfor i april 2020 å forsøke å lette på det økonomiske trykket hos sine leverandører. Dette gjorde de ved å betale fakturaer til leverandørene tidligere enn det som egentlig var kontraktsfestet for å få hjulene deres til å gå rundt (Nordea, 2022). Dette tiltaket bidro til stor verdi for leverandørene som fikk økonomisk hjelp, samt for Nordea som unngikk å måtte bytte leverandører og potensielt miste konkurranseevne.

4.3 Sparebank 1

4.3.1 Om Sparebank 1

Sparebank 1 skiller seg fra Nordea og DNB ettersom de er en allianse bestående av konkurrerende banker. I Sparebank 1-alliansen samarbeider 14 selvstendige sparebanker under den felles merkevaren «Sparebank 1». Alliansesamarbeidet er organisert gjennom selskapene Sparebank 1 Gruppen AS og Sparebank 1 Utvikling DA (heretter Sparebank 1 Utvikling), samt flere selskaper direkte eid av Sparebank 1-bankene (Sparebank 1, u.å.a). Sammenlagt utgjør bankene i Sparebank 1-alliansen et av de tre største bankvaremerkene i

Norge med en forvaltningskapital på ca. 1 200 milliarder kroner (Sparebank 1 Markets, u.å.), og ca. 3,6 millioner kunder.

Alliansebankene har en felles innkjøpsavdeling, Allianseinnkjøp, som er organisert i Sparebank 1 Utvikling. Sparebank 1 Utvikling sin oppgave er å levere forretningsplattformer og felles forvaltnings- og utviklingstjenester til alliansebankene. På denne måten bidrar Sparebank 1 Utvikling til felles aktiviteter som gir bankene stordrifts- og kompetansefordeler. Alliansens immaterielle rettigheter under det felles merkevarenavnet «Sparebank 1» eies og forvaltes også av Sparebank 1 Utvikling (Sparebank 1, u.å.b). Selskapets mål er å sørge for at de 14 alliansebankene er helt i front når det gjelder brukeropplevelser, kunde verdi og konkurransekraft (Sparebank 1, u.å.c).

4.3.2 Om innkjøpsfunksjonen Sparebank 1

Allianseinnkjøp bidrar med inngåelse av leverandøravtaler og bistand til alle typer innkjøp for bankene i Sparebank 1-alliansen. De danner kontrakter som skal sikre leveranser til rett tid, kostnad og kvalitet, samt forhandler frem avtaler med gode betingelser, retter fokus mot bærekraft og sørger for at leverandørene etterlever krav. Sparebank 1-alliansen har sentralisert innkjøpsfunksjonen i Sparebank 1 Utvikling, ettersom de er av den oppfatning at det er best å vurdere, følge opp og påvirke leverandører på et sentralisert nivå. I tillegg legger denne organiseringen til rette for standardisering av innkjøpsprosesser og stordriftseffekter for de 14 alliansebankene, noe som gir bankene en bedre kundeopplevelse hos sine leverandører.

I studien intervjuet vi to representanter fra Allianseinnkjøp, som begge er ansatt som strategiske innkjøpere. Den ene representanten (heretter S1) har jobbet med innkjøp i mange år, og utviklet for tre år siden en leverandør oppfølgingsmodell for Sparebank 1-alliansen. Den andre representanten (heretter S2) har fagansvaret for leverandørstyring og er bærekraftsansvarlig i selskapet. Hun jobber derfor mye med bærekraftige innkjøp, og har i tillegg overtatt ansvaret for leverandør oppfølgingsmodellen utarbeidet av S1.

Sparebank 1 Utvikling har et spend på 1,2 milliarder kroner, men mangler oversikt over hvor mye bankene selv bruker gjennom de utarbeidede avtalene. Totalt har Sparebank 1-alliansen avtale med 2 930 leverandører og en avtaledekning på ca. 95% av spendet.

Ifølge representant S2 er Allianseinnkjøp godt forankret i og anerkjent av toppledelsen til Sparebank 1 Utvikling. Toppleidelsen arrangerer såkalte «kjøremøter» hver mandag, hvor hvem som helst fra de ulike avdelingene i Sparebank 1 Utvikling kan melde inn saker til ledelsen. Dette har gitt en lav terskel for å få kontakt med ledelsen og mange saker løftes opp her. Representant S1 trekker frem at temaer tilknyttet innkjøp og SRM ofte blir tatt opp under disse ledermøtene. I det siste har dette særlig vært i forbindelse med krigen i Ukraina og sanksjonene mot Russland.

4.3.3 Tilnærming til SRM i Sparebank 1

Allianseinnkjøp sitter ikke direkte i en bank, men bidrar med kompetanse og utvikling innenfor SRM til bankene i alliansen. I Sparebank 1-alliansen har det skjedd endringer innen fokuset på SRM. Da representant S1 begynte i Sparebank 1 Utvikling høsten 2019, hadde selskapet leid inn konsulenter for å vurdere hva som kunne forbedres i henhold til «best practice» innenfor innkjøp. Ett av punktene konsulentene identifiserte var det manglet et system for SRM i alliansen.

For tre år siden fikk representant S1 i oppgave å bidra under utviklingen av en leverandøroppfølgingsmodell som i dag brukes i Sparebank 1-alliansen. Til å begynne med møtte Allianseinnkjøp skepsis fra ledelsen som stilte spørsmål om hvorfor selskapet skulle fokusere på SRM. De måtte da overbevise ledelsen om at SRM var viktig, samt be om ressurser til å kunne jobbe med dette. I dag har derimot ledelsens fokus på SRM endret seg, og de legger nå i større grad press på Allianseinnkjøp for å utvikle SRM-løsninger. Allianseinnkjøp jobber derfor nå med å utvikle et nytt SRM-system, samt skape en dypere felles tilnærming til SRM i Sparebank 1-alliansen. Dette krever imidlertid at ledelsen er villig til å sette av ressurser til satsingen i form av penger og arbeidskapasitet.

*«Nå jobber vi mye med å utvikle et ordentlig SRM-system og en enda dypere felles tilnærming til hva SRM er. Fordi det er så mangt. Så jeg tror det er på tirsdag at vi skal få godkjenning til SRM-systemet, hvor vi har gjort en del markedsundersøkelser, men vi trenger penger og folk for neste fase»
(representant S1)*

I Figur 12 under presenteres en fremstilling av hvordan Allianseinnkjøp ser for seg SRM-prosessen. Her fremkommer det at Allianseinnkjøp ser på SRM som en samling av flere prosesser, alt fra identifisering av behov i bankene og kategorisering av leverandører til oppfølging og fornyelse/avslutning av kontrakter.



Figur 12: SRM i Sparebank 1

Representant S1 trekker frem at endringer i makroøkonomiske forhold har påvirket Sparebank 1 tilnærming til og behov for SRM. Han forteller at krigen i Ukraina, Brexit, Schrems II-dommen og nye krav til bærekraft tydeliggjør behovet for SRM. Disse forholdene gjør at ledelsen nå i større grad ser viktigheten av SRM og samtidig opplever et press om at det må være på plass.

«Vi har vært en pådriver [for SRM] siden vi startet for 3 år siden, og vi har prøvd veldig hardt å overtale ledelsen til å se viktigheten av SRM. I løpet av de siste 12-18 månedene har det kommet Brexit og Schrems II, som gjør at det for eksempel er vanskelig å sende informasjon om våre kunder ut i verden. Det er mye større fokus på bærekraft, det er kommet en krig i Ukraina og folk vil vite hvor deres leverandører er og hvordan de påvirkes. Dette gjør at alle nå vil ha bedre SRM, så nå sitter vi i en sterkere posisjon. Vi har spurt om det i 3 år og nå har ledelsen et press om at det skal være på plass»

Til tross for at SRM har fått økt oppmerksomhet hos ledelsen og at det jobbes med nye SRM-systemer, forteller representant S2 at det er utfordrende å sørge for gode rutiner for SRM ute i bankene. Dette er et fokusområde hos Alliansseinnkjøp, og for å formidle SRM ut til de ansatte i bankene er de avhengige av å drive med opplæring. Alliansseinnkjøp opplever at de mangler en god systemstøtte for å sikre at bankene klarer å følge opp og dokumentere SRM på en tilstrekkelig god måte. En systemstøtte skal også tilrettelegge for at Alliansseinnkjøp får oversikt over hvordan bankene praktiserer SRM. Representant S2

forklarer at de planlegger å gjennomføre digitale minikurs som en del av SRM-opplæringen, og at de allerede har holdt presentasjoner for produkteiere ute i alliansebankene.

«Vi har jo veldig store forventninger nå når vi går til anskaffelse av systemstøtte, at det blir betydelig mer strukturert og transparent i hele organisasjonen. Når vi får en god systemstøtte, får vi den dynamikken i kontraktsoppfølgingen vi ønsker. Vi vil få et ganske bra løft etter hvert, men det forutsetter at det legges inn mye arbeid i implementeringen»

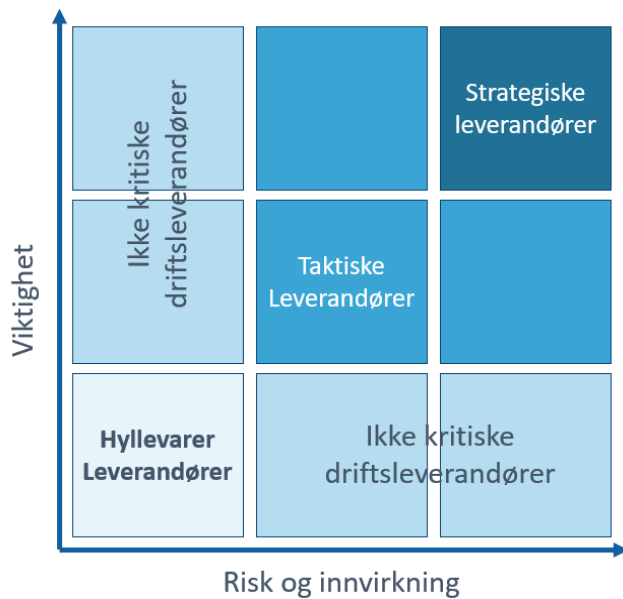
Representant S1 hevder at det er utfordrende å knytte SRM direkte til økt lønnsomhet i form av økte inntekter og reduserte kostander. De ser imidlertid at investeringene de gjør lønner seg over tid i form av eksempelvis bedre personvern og IT-sikkerhet. I tillegg ser de at Sparebank 1 klarer å klatre på «Sustainable Brand Index», som er en merkevarestudie innen bærekraft. Ifølge representant S1 gir dette Sparebank 1 og deres leverandører økt positiv anerkjennelse utad. Å score bra på denne studien gir dermed varemerket Sparebank 1 et positivt omdømme blant kundene.

4.3.4 Segmentering og oppfølging i Sparebank 1

4.3.4.1 Segmentering

Når Allianseinnkjøp segmenterer leverandører tar de utgangspunkt i hvor viktig og kompleks leverandørene er, samt hvilken risiko som er tilknyttet leverandørene. Disse dimensjonene utgjør kategoriene «hyllevarer», «ikke-kritisk», «taktisk» og «strategisk» (se Figur 13 under). Leverandører som kategoriseres som «hyllevarer» leverer typisk mindre viktige produkter til banken og har i tillegg lav risikoprofil. «Ikke-kritiske» leverandører er enten høy på viktighet og lav på risiko eller vice versa. Dette kan for eksempel være leverandører som leverer støttesystemer som ikke direkte påvirker bankenes leveranse til kundene. «Taktiske» leverandører vil typisk være middels til høy på både viktighet og risiko. Her vil en eksempelvis kunne plassere leverandører som leverer sky-tjenester og lisenser. Til slutt har vi «strategiske» leverandører som scorer høyt på både viktighet og risiko. Eksempler på leverandører som kategoriseres som strategiske i Sparebank 1 er Nets, Tieto Evry og Microsoft.

«Tieto Evry kjører en del av de mest kritiske banktjenestene våre og er i tillegg store i omsetning, så de blir automatisk strategisk. Vi kan ikke komme oss ut. Microsoft er også en strategisk leverandør fordi det er vanskelig å komme seg ut og de har ganske stor verdi for oss»



Figur 13: Sparebank 1 Utviklings segmenteringsmodell

Videre kategoriserer Alliansseinnkjøp leverandører med hensyn på bærekraftsprofil. For to år siden gjennomførte de en «primær screening» hvor de gjennomgikk alle leverandørene sine og ga dem karakteren 1, 2 eller 3. Gjennom denne screeningen har de kartlagt innkjøpskategorier og leverandører med høyest risiko innen bærekraft, og dermed hvilke leverandører som bør følges opp videre.

4.3.4.2 Oppfølging

Ifølge representant S2 er formålet med segmentering å kunne knytte en bestemt systematisk oppfølging til ulike leverandører. Leverandøroppfølging er blant annet viktig for at bankene skal kunne etterleve alle krav fra myndigheter (Sparebank 1, 2019). Som nevnt jobber Alliansseinnkjøp med å få på plass bedre SRM i alliansen, og under i Tabell 2: Forslag til oppfølgingspraksiser i Sparebank 1 Utvikling (under arbeid i Alliansseinnkjøp) ser vi hvordan Alliansseinnkjøp for tiden jobber med å utarbeide en matrise med forslag til oppfølgingspraksiser knyttet direkte til segmenteringen fra Figur 13: Sparebank 1 Utviklings segmenteringsmodell. Dersom en leverandør eksempelvis blir kategorisert som «hylleware» er det kun fokus på kostnadsminimering og fakturabetaling. Dersom kategoriseringen er «ikke-kritisk» har leverandøren jevn oppfølging og årlige møter med oppdatering av risikostatus. For de leverandørene som kategoriseres som taktiske initierer Alliansseinnkjøp en årlig avtalerevisjon der de avtaleansvarlige må opplyse om det har vært endringer i tjenesten relatert til databehandling og IT-sikkerhet. Leverandører som blir kategorisert som strategiske krever en tett operasjonell oppfølging av avtaleeiere i form av hyppigere møter,

gjærne ukentlig, månedlig eller kvartalsvis. Her er det fokus på den daglige driften, samt utvikling, innovasjon og kompetansebygging. Tabell 2: Forslag til oppfølgingspraksiser i Sparebank 1 Utvikling (under arbeid i Alliansseinnkjøp) viser at Alliansseinnkjøp jobber med å utarbeide forslag til oppfølging av leverandører basert på kategoriseringen av leverandørene. I realiteten er avtalene og leverandørene veldig ulike og krever derfor en tilpasset tilnærming og struktur i oppfølgingen.

kategori	navn	kriteria	Oppfølging
A	Strategisk	Top 5 leverandører; høy risiko, er uunnværlig i leveranse av kjerne tjenester. Leverandør med 1 strategisk avtale.	Viktigste leverandør, jevn oppfølging (ukentlig, månedlig, kvartalsvis). Rapportering til top management. KPI på innovasjon, utvikling, kompetanse,...
B	Taktiske	Ha en avtale med minst en identifisert høy risiko (IT sikkerhet, Personvern, kjerne tjenester mot kunde), eller mange avtaler i kategori C	Spesielt tilpasset oppfølging av de identifisert risiko, og oppfølging på tvers av avtalene.
C	Ikke kritiske driftsleverandører	Ingen identifisert risiko men leveransen inngår i daglig drift av BS og trenger oppfølging (f.eks støtte systemer)	Jevn kontakt med leverandør Årlig oppdatering av risikostatus.
D	Hyllevarer	Ingen identifisert risiko (reise, rekvisita)	Faktura oppfølging, minst mulig oppfølging. Fokus på kost

Tabell 2: Forslag til oppfølgingspraksiser i Sparebank 1 Utvikling (under arbeid i Alliansseinnkjøp)

4.3.5 Drivere for SRM i Sparebank 1

4.3.5.1 Risiko

En av hoveddriverne til hvorfor Sparebank 1 ønsker å satse på SRM er risikoen knyttet til lover og reguleringer. Dersom bankene ikke evner å følge disse, risikerer de store bøter og å bli fratatt tillatelsen til å være bank. Selv om Alliansseinnkjøp kan bruke SRM til å påvirke leverandørkostnader, er det å unngå kostbare bøter en av de største besparelsene alliansen kan oppnå gjennom SRM.

«Risikoen knyttet til at bankene kan miste lov til å være bank, og at de kan få kjempestore bøter, det er der SRM er ekstremt viktig» (representant S1)

Representantene forklarer at bankene står overfor strenge lover og reguleringer, og at disse er i stadig endring. I tillegg får alliansen tilsyn fra forskjellige instanser. Disse tilsynene legger et press på bankene fra et SRM-perspektiv. I forbindelse med krigen i Ukraina og Brexit går eksempelvis Finanstilsynet og Datatilsynet til bankene og krever inn oversikter over alle leverandører som er påvirket av krigen. Slike lovendringer og tilsyn synliggjør viktigheten av SRM i Sparebank 1-alliansen. Representant S2 mener at SRM bør være en

førsteprioritet i alliansen, ettersom SRM skal bidra til å sørge for at håndteringen av kommende lovendringer og nye krav går sømløst for bankene. Alle 14 alliansebanker må effektivt kunne etterleve alle krav, og det vil også gi alliansen et konkurransefortrinn ved at de avverger eventuelle sanksjoner fra myndighetene i form av bøter eller lignende.

Omdømmerisiko er også en sentral driver til hvorfor Sparebank 1 ønsker å praktisere SRM. Bankene lever av tilliten til kundene, og representant S1 forteller at tillitsundersøkelser viser at bankene ofte rangeres over politiet når det kommer til tillit hos folket. Bankene forsvarer kundenes penger og sitter derfor inne med mange sensitive opplysninger og hemmeligheter. Dette betyr at bankene må kunne holde på tilliten for å beholde sine kunder, og derfor er omdømme svært viktig.

Representant S1 forteller videre at Sparebank 1 opplevde en svekkelse av omdømme da «Snoking-saken» til Tieto Evry kom frem. Tieto Evry er en av Sparebank 1 sine største leverandører, og i denne saken ble det oppdaget at deres ansatte misbrukte tilganger for å se på bankaktiviteter til kjendiser i Sparebank 1 sine systemer. Her presiserer representantene at rutinene for leverandør oppfølging og -kontroll sviktet. Dette eksempelet viser hvordan en leverandør kan utgjøre en risiko for Sparebank 1 sitt omdømme dersom det skjer et avvik hos leverandøren. Slike tilfeller kan føre til kundeflukter og reduserte markedsandeler som følge av svekket tillit hos kundene.

Videre har kunder blitt mer opptatt av bærekraft og stiller krav til bankene rundt samfunnsansvar. Med det utgjør også mangel på bærekraftsfokus hos leverandørene en omdømmerisiko for bankene. Dette har vært medvirkende til at Allianseinnekjøp må kartlegge bærekraftsprofilen til leverandørene for å sikre at de når opp til alle krav og forventninger som stilles.

«Når bærekraft blir mer og mer viktig for kundene våre, må vi også ha fokus på bærekraft. Når vi profilerer at vi får nye bankkort som er litt grønnere, da tåler vi ikke å finne ut to uker etter at det egentlig er små barn som lager disse bankkortene» (representant S1)

Representant S2 påpeker imidlertid at det er vanskelig å avdekke mangler og potensiell risiko relatert til bærekraft, ettersom de fleste virksomheter i dag ønsker å fremstille seg selv som bærekraftige.

4.3.5.2 Effektivitet

Når representantene blir spurt om hvordan Sparebank 1 gjennom SRM kan øke effektiviteten til bankene, påpeker de at dette spørsmålet er vanskelig å svare på. De forteller imidlertid at bankene blir mer effektive gjennom sentralisering av bankenes fellesaktiviteter, eksempelvis gjennom outsourcing av innkjøp og merkevareforvaltning til Sparebank 1 Utvikling. På denne måten kan en si at Sparebank 1 Utvikling fungerer som en leverandør av tjenester til bankene. Allianseinnkjøp inngår alle rammeavtaler, slik at bankene enkelt kan bestille produkter og tjenester. I tillegg tar Allianseinnkjøp seg av alt forarbeid, herunder vurderinger, forhandlinger, sourcing, osv. Med et felles kompetansesenter for innkjøp oppnår bankene bedre betingelser gjennom stordriftsfordeler, samtidig som de sparer mye tid og ressurser. Dette bidrar til økt effektivitet i bankene, ettersom de kan konsentrere seg om den øvrige bankdriften.

4.3.5.3 Prestasjon

Representant S1 trekker frem at leverandørene ofte vil fokusere på å jobbe med det de blir målt på. Det vil si at Sparebank 1 gjennom målinger, eksempelvis ved bruk av KPI-er, kan bidra til å styre leverandørenes fokus. Derfor er målinger viktig for å kunne påvirke og sette i gang prosesser hos leverandørene. Et eksempel på dette kan være å lage KPI-er som måler bærekraftsprestasjoner, slik at leverandørene presses til å jobbe med dette. Leverandørmålinger er imidlertid relativt nytt i Sparebank 1. Det var først da representant S2 begynte i Sparebank 1 Utvikling for nesten to år siden at de begynte å tenke på å gjennomføre leverandørmålinger. Ettersom bankene stadig blir underlagt nye krav, har Allianseinnkjøp de siste årene måttet rette fokuset mot etterlevelsesarbeid. Utvikling av KPI-er har derfor ikke vært en førsteprioritet.

*«[Arbeidet med KPI-ene] ble overtatt av etterlevelsesarbeidet. Det vi har innført i første omgang er oppfølgingen [som sikrer etterlevelse av lovpålagte krav]. Vi har hatt stort fokus på å innføre det som går på etterlevelse av det lovpålagte. Det er alltid etterlevelse som følge av nye lovkrav og hendelser i verden som gjør at fokuset er der istedenfor på KPI-er og målinger. Men fokuset på KPI-er kommer, vi må bare ha en god systemstøtte først»
(representant S2)*

Videre påpeker representantene at Allianseinnkjøp ikke er der de ønsker når det gjelder leverandørmålinger og utvikling av KPI-er. De forteller at det å utvikle og lage generiske KPI-er er utfordrende, ettersom det er store forskjeller mellom leverandørene. Derfor må Allianseinnkjøp tilpasse KPI-er til hver avtale. De har imidlertid ikke kapasitet til å lage

unike målinger for flere tusen avtaler. Derfor foreslår representantene å heller fokusere på å lage KPI-er til de mest strategiske og viktige leverandørene slik at de får mest mulig verdi ut av leverandørmålingene. Til tross for lite fokus på utvikling av leverandørmålinger har Allianseinnekjøp fått på plass SLA-er i enkelte leverandøravtaler, som typisk måler oppetid, svartid og lignende. I tillegg har de også fått på plass noen KPI-er på fakturering og økonomisk utvikling i enkelte avtaler.

Leverandørutvikling er viktig for Sparebank 1 til tross for at det ifølge representant S1 er få utviklingsinitiativer som vil føre til økt lønnsomhet på kort sikt. Leverandørutvikling er viktig for å sikre at leverandørene kan etterleve alle krav og regler bankene er underlagt. Mange leverandører er typisk ikke rigget for å kunne levere produkter og tjenester bankvirksomheter. Dette kan eksempelvis være tilfellet dersom leverandørene ikke har gode nok løsninger for personvern eller IT-sikkerhet. Representant S1 forklarer at Sparebank 1 i slike tilfeller aktivt går inn og hjelper leverandørene til å ta riktige grep for å imøtekomme behovene til bankene, slik at de blir i stand til å levere til alliansen.

4.3.5.4 Innovasjon

Representant S1 forklarer at det er utfordrende å motivere leverandører til å innovere seg på en måte som gjør at bankene oppnår reduserte kostnader, vinner markedsandeler eller får forenklete prosesser. De fleste leverandører hevder at de innoverer seg, men det er ikke gitt at hensikten bak er å hjelpe alliansen. Det er derfor en utfordring for Allianseinnekjøp å lede leverandørene til å tenke innovasjon i den retningen som skaper merverdi og flere kunder for Sparebank 1. Representantene forteller likevel om et innovasjonssamarbeid fra 2019, hvor en av alliansebankene (Sparebank 1 SMN) inngikk en avtale med oppstartsselskapet Ducky. Ducky er en leverandør som tilbyr en API som kobles til nettbanken til kundene, nærmere bestemt kontoutskriften, og kan vise klimafotavtrykket på det kunden har handlet. Sparebank 1 SMN var interessert å være først ute med en slik tjeneste og samarbeidet derfor med leverandøren for å innovere og gjøre tjenesten enda bedre. Dette samarbeidet resulterte i at hele Sparebank 1-alliansen inngikk en avtale med Ducky, som nå er leverandør av tjenesten til alle alliansebankene.

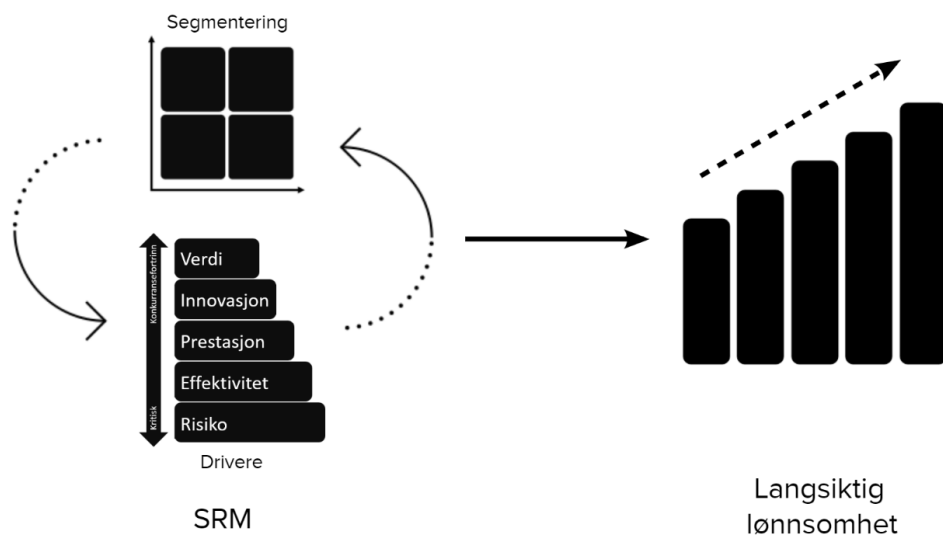
4.3.5.5 Verdi

Som nevnt over inngikk Sparebank 1 SMN et innovasjonssamarbeid med Ducky. Representant S2 refererer til dette samarbeidet som et «vinn-vinn»-prosjekt, ettersom Sparebank 1 SMN fikk mulighet til å påvirke og være tidlig ute med tjenesten, samtidig som

at Ducky fikk tegnet en avtale med en stor kunde og hjelp til å videreutvikle produktet sitt. Samarbeidet mellom Sparebank 1 og Ducky var i utgangspunktet ikke ment å være kommersielt. Likevel ser Sparebank 1 nå at det kan ha en kommersiell verdi i form av at de kan bruke produktet fra Ducky til å koble kunder opp mot andre grønne produkter bankene tilbyr. (Ducky, u.å.).

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi diskutere funnene i studien i lys av relevant litteratur. Vi vil ta utgangspunkt i det konseptuelle rammeverket, og drøfte hvordan SRM kan bidra til å styrke bankers langsiktige lønnsomhet. Diskusjonen vil deles inn i fire deler. I den første delen vil vi drøfte bankenes overordnede tilnærming til SRM. I den andre delen vil vi diskutere bankenes segmenterings- og oppfølgingsmetoder. I den tredje delen vil diskutere hva som motiverer bankene til å drive med SRM. Til slutt vil vi drøfte hvordan bankene opplever sammenhengen mellom SRM og langsiktig lønnsomhet i delkapittelet «SRM og langsiktig lønnsomhet».



5.1 Tilnærming til SRM

For å kunne besvare studiens problemstilling har det vært viktig å identifisere hvilken tilnærming bankene har til SRM. Denne delen av diskusjonen skal forsøke å avdekke bankenes overordnede tanker om SRM.

Ifølge O'Briens (2018) definisjon er SRM en tilnærming som innebærer å bestemme og implementere ulike leverandørrelasjoner for å maksimere verdien til leverandørbasen og redusere leverandørrisiko, samt bidra til oppnåelse av selskapets mål og øke verdien til sluttkunden. Det fremkommer av intervjuene at bankene har en relativt lik oppfatning av hva SRM innebærer. DNB har etablert en klar definisjon som innebærer at «*Supplier Relationship Management (SRM) is a systematic way of strategically plan for, and manage*

interactions with suppliers to maximize the value and reduce risk». De skiller også mellom «light» og «full» SRM, hvor «light SRM» er den enklere oppfølgingen av mindre strategiske leverandører, mens «full SRM» er forbeholdt de strategiske og viktigste leverandørene. Dette stemmer overens med teorien til Gadde og Snehota (2000) som sier at virksomheter må finne en balanse mellom lav og høy grad av involvering i leverandørrelasjoner. Nordea presiserer i likhet med O'Brien (2018) at SRM omfatter en rekke ulike innkjøpsaktiviteter, deriblant «contract management», «risk management» og «performance management». Sparebank 1 hevder også at SRM «er så mangt» og at de jobber med å få på plass en dypere felles tilnærming til hva SRM er. De kunne likevel vise til at SRM i Sparebank1 blant annet innebærer identifisering av behov, valg og kategorisering av leverandører, oppfølging, samt fornyelse og avslutning av kontrakter.

Samtlige intervjurepresentanter forklarer at fokuset på leverandørrelasjoner i bankbransjen har endret seg. DNB forklarte eksempelvis at de for 10 år siden hadde en mye hardere tilnærming til leverandører enn de har i dag, og at deres tidligere forhandlingsteknikker innebar å «skvise leverandøren ned til siste 50-øring». Samtidig forklarer representanten fra Nordea at antallet ganger vedkommende har vært i kontakt med toppledelsen angående bruken av leverandører og risikostyring har økt betraktelig de siste årene. Det fremkom også at Sparebank 1 så sent som i 2019 ikke hadde noen form for leverandør oppfølging, og at ledelsen ikke så behovet for å investere i SRM. Ledelsen har nå endret fokus og legger press på Alliansseinnkjøp for å få på plass SRM. Mangelen på SRM har vist seg å være en utfordring for bankene, ettersom det ga ulemper som at leverandører trekker seg ut av avtalen, mindre gunstige avtaler på sikt og sårbarhet når det gjelder leverandørrisiko, særlig i form av omdømme. Slike ulemper kan antas å ha en negativ påvirkning på bankenes lønnsomhet i form av eksempelvis økte kostnader grunnet ugunstige avtaler og byttekostnader, eller lavere inntekter grunnet kundeflukter.

Samtlige banker trekker frem at SRM blir et viktig tema i tiden fremover. DNB påpeker at en holistisk tilnærming til SRM vil være viktig for å redusere og holde kostnader nede. De vektlegger også betydningen av lengre kontrakter og partnerskap som en del av denne tilnærmingen. Videre forklarer Nordea at SRM vil være viktig både for bankens konkurransedyktighet, men også for sikre at de har nødvendig kontroll over leverandørbasen i en verden som stadig blir mer kompleks. Sparebank 1 legger særlig vekt på at SRM vil være sentralt for å sikre at bankene klarer å etterleve alle lover og reguleringer, slik at de får fortsette som bank og unngår bøter.

I hvilken grad selskapene praktiserer SRM, og hvor langt de har kommet i prosessen med å implementere et SRM-system, varierer imidlertid på tvers av bankene. Teorien til O'Brien (2018) understreker at hele selskapet må omfavne SRM dersom de skal kunne oppnå alle fordelene med denne innkjøpsfilosofien, herunder konkurransefordeler, vekst og merkevareutvikling, reduserte kostnader, økt effektivitet og lavere leverandørrisiko. DNB hevder at de har et etablert system for SRM og risikostyring når det kommer til store leverandører av infrastruktur i banken hvor alle prosedyrer blir dokumentert. Hvilken oppfølging som organiseres rundt en leverandørrelasjon avgjøres basert på hvor viktig leverandøren er. I oppfølgingen av de viktigste leverandørrelasjonene inkluderes både ansatte på lavere nivåer i banken, samt toppledere. DNB forklarer videre at de har etablert en opplæringsmodul i «Procurement Academy», hvor ansatte i innkjøpsavdelingen lærer hvorfor DNB trenger SRM, hvordan de skal jobbe med det og hvilken verdi det kan gi banken. Funnene antyder derfor at DNB har en virksomhetsomfattende tilnærming til SRM.

I Sparebank 1 ser vi at Alliansseinnkjøp på nåværende tidspunkt jobber med å få på plass en systemstøtte for SRM. Dette skal standardisere prosesser og gjøre det enklere å praktisere og følge opp SRM i hele alliansen. Videre jobber de også med å få på plass et opplæringsprogram som skal sikre at alle ansatte får tilstrekkelig opplæring i SRM. Funnene indikerer derfor at Sparebank 1 per i dag ikke har fått på plass en virksomhetsomfattende tilnærming til SRM. Nordea er mindre tydelige på hvordan de praktiserer SRM og hvilke konkrete modeller og systemer de bruker. Representant N1 forklarer likevel at han ofte er i dialog med ledelsen i banken, hvor han blant annet snakker om hvordan de kan bruke strategisk innkjøp til å styre risiko og bli mer konkurransedyktige.

5.2 Segmentering og oppfølging

Som presentert i litteraturkapittelet er segmentering en viktig del av prosessen med å innhente verdi fra leverandørbasen, ettersom virksomheter må vite hvilke relasjoner de skal inngå med ulike leverandører (O'Brien, 2018). Funnene indikerer at leverandørsegmentering er viktig for bankene ettersom det hjelper dem med å delegerer ressurser mellom de ulike leverandørene på en effektiv måte. Segmenteringen legger grunnlaget for oppfølging av leverandører med nødvendig hyppighet og omfang, samt investering i nære relasjoner med de viktigste. På denne måten tilrettelegger segmentering for verdirealisering gjennom leverandørbasen.

Selv om samtlige banker kan vise til leverandørsegmentering har de ulike dimensjoner å dele inn leverandørene etter. Vi ser at bankenes segmenteringsmodeller kan minne om Kraljic (1983) sin modell, men med diverse justeringer. Vi ser for eksempel at Sparebank 1 bruker dimensjonene «viktighet» og «risiko». Disse dimensjonene er tilsvarende de i Kraljics modell, men kategoriene innad i modellene er likevel forskjellige. Nordea deler også sine leverandører inn basert på strategisk viktighet og risiko, samt bankens betydning for leverandøren. Men igjen er kategoriene i modellen forskjellig fra de i Kraljics modell. Videre ser vi at DNB segmenterer basert på «prestasjoner» og «strategisk potensiale», hvor sistnevnte tilsvarer dimensjonen «strategisk viktighet» i Kraljics matrise. DNB og Sparebank 1 oppgir også at de segmenterer med hensyn på leverandørens bærekraftsprofil.

De individuelle forskjellene mellom segmenteringsmodellene i bankene kan forklares ved hjelp av det O'Brien (2018) sier om faktorer som bestemmer leverandørers betydning for virksomheter. Grad av betydning vurderes opp mot segmenteringskriterier bankene har forhåndsbestemt basert på hvilke mål de ønsker å oppnå. Hver bank velger derfor ulike segmenteringsgrunnlag basert på hva de anser som viktig for å oppnå sine mål. Eksempelvis ser vi at DNB har et mål om å ha en bærekraftig finansiell verdiskapning. Ved å segmentere basert på dimensjonene «strategisk potensiale», «prestasjoner» og «bærekraft» finner banken derfor leverandører som kan bidra til dette målet.

Basert på disse segmenteringsmodellene har bankene utviklet oppfølgingsmodeller eller forslag til oppfølgingspraksiser. Ifølge Gadde og Snehota (2000) er det som nevnt viktig å vite hvilken grad av involvering en skal ha med ulike typer leverandører slik at en kan allokere ressurser optimalt. I DNB er det eksempelvis «the supplier interaction model» og modellen for leverandør oppfølging som, basert på segmenteringen, danner utgangspunktet for hvordan, av hvem og i hvilken grad leverandørene skal følges opp. Sparebank 1 har også en påbegynt modell for oppfølging basert på sin segmenteringsmodell, men denne er i mindre grad utviklet enn modellen til DNB. Nordea opplyser også at de har en modell for leverandør oppfølging basert på segmenteringen, men denne modellen kunne ikke deles i forbindelse med denne studien.

5.3 Drivere for SRM

Nedenfor vil vi drøfte hvordan bankene ser på ulike drivere for SRM, samt koble disse opp mot hvordan SRM kan bidra til å styrke langsiktig lønnsomhet. I bunnen av hver driver

presenterer vi en oppsummering av hvordan SRM kan bidra til å styrke langsiktig lønnsomhet.

5.3.1 Risiko

I tråd med teorien til O'Brien fremstår risikominimering som en av de mest sentrale faktorene for hvorfor virksomheter ønsker å drive med SRM. Bankene viser til at risikobildet er i endring og at makroøkonomiske forhold er med på øke behovet for SRM. Funnene i studien indikerer at leverandører utgjør en betydelig risiko for bankene, og at de derfor er avhengige av å kontrollere leverandørbasen, blant annet gjennom tettere oppfølging av leverandører med høy risikoprofil. Funnene peker på at omdømme og etterlevelse av lover og krav er to sentrale fokusområder for bankene når det gjelder risiko.

Ifølge O'Brien (2018) kan manglende forståelse og håndtering av risiko knyttet til leverandørkjeden forårsake langsiktige skader på merkevaren og redusere salg på lang sikt (O'Brien, 2018). Omdømme fremstår som svært viktig for bankene, og skader på omdømme kan få konsekvenser for bankenes markedsandeler som følge av kundeflukt. Redusert markedsandel vil naturligvis kunne få negative konsekvenser for bankens lønnsomhet i form av lavere inntekter og høyere enhetskostnader (Selnes, 2002).

DNB forklarer at økt konkurranse i markedet gjør det enkelt for kunder å bytte bank dersom de opplever at deres interesser ikke tilfredsstilles. De trekker frem at det er viktig å sikre bærekraftige verdikjeder, ved å eksempelvis utelukke leverandører som støtter barnearbeid for å unngå potensielle kundeflukter. Funnene fra Nordea forklarer også at de håper at det å aktivt drive med risikostyring relatert til samfunnsansvar og bærekraft skal bidra til å beskytte deres finansielle posisjon. Nordea nevner ikke spesifikt at de jobber med SRM og risiko med mål om å unngå kundeflukter, men det fremkommer likevel at de er opptatt av å minimere leverandørrisiko for å beskytte kundedata og annen konfidensiell informasjon når de outsourcer diverse tjenester. Nordea forventer at antall cyberangrep vil øke i tiden fremover, og funnene indikerer at det vil være viktig med SRM for å sikre at leverandørene bidrar til å beskytte kundedata på en forsvarlig måte. Videre hevder Sparebank 1 at tillit er svært viktig for å beholde kunder. Derfor vil hendelser og mangler hos leverandører som truer tillit hos kundene representere en stor risiko for bankene. De trekker frem «Snoking-saken» som et eksempel på hvordan rutine for leverandør oppfølging kan svikte, og hvordan dette kan forårsake skader på omdømme og redusert tillit hos kundene. Hvorvidt

Sparebank 1 faktisk mistet kunder som følge av denne saken fremkommer imidlertid ikke av funnene.

Videre trekker samtlige banker frem risiko i forbindelse med etterlevelse av lover og krav som en motivasjon for å drive med SRM. Eksempelvis hevder Sparebank 1 at SRM kan bidra til å gi bankene konkurransefortrinn gjennom å ivareta omdømme og avverge eventuelle sanksjoner i form av kostbare bøter eller lignende. I forbindelse med endringer i makroøkonomiske forhold viser Sparebank 1 eksempelvis til at Finanstilsynet og Datatilsynet kommer til bankene og krever en oversikt over alle leverandører som er påvirket av krigen i Ukraina og Brexit. For å kunne imøtekomme dette kravet hadde Sparebank 1 behov for å ha kontroll over leverandørbasen, og poengterer at SRM er viktig i slike tilfeller. Videre forklarer DNB at det forventes enda strengere reguleringer og etterlevelsescrav fremover, og at konsekvensene av å ikke etterleve disse strammes inn.

Funnene fra denne delen indikerer at bankene har behov for SRM for å kunne foreta risikovurderinger med mål om å forhindre eller håndtere eventuelle forstyrrelser, og dermed unngå potensielle kundeflukter eller kostnader som ville hatt negativ effekt på bankens langsiktige lønnsomhet.

5.3.2 Effektivitet

Som presentert i litteraturkapittelet er det viktig å skape gode leverandørrelasjoner som sikrer god flyt og effektivitet i tilfeller hvor den daglige driften krever tett samarbeid og kommunikasjon med leverandører. Til tross for at slike tilfeller ifølge O'Brien (2018) ofte finnes i tjenesteytende virksomheter, var ikke dette noe bankrepresentantene fokuserte mye på i intervjuene. I stedet nevner bankene andre SRM-aktiviteter som har ført til økt effektivitet. DNB nevner blant annet at de kontinuerlig gjennomfører effektivitetsvurderinger hvor de ser på om de skal bruke ansatte til å utføre arbeidsoppgaver, eller om de skal outsource disse til eksterne aktører. De vurderer med andre ord hvorvidt det er mest effektivt å skape verdier internt eller realisere disse gjennom leverandører. Med slike vurderinger forsøker DNB til enhver tid å sikre effektive tjenester, det vil si tjenester med høyest mulig kvalitet til lavest mulig kostnad.

Ifølge Moeller et al. (2006) inkluderer SRM også prosessen med å fase ut leverandører. Funnene viser at både DNB og Nordea har gjennomført konsolideringer av leverandørbasen. Begge banker presiserer at et slikt tiltak bidrar til å samle et større innkjøpskvantum hos et

mindre antall leverandører, og at de dermed oppnår bedre kundeposisjon, større forhandlingsmakt og potensielt bedre priser. Innkjøpsavdelingene vil også spare tid og ressurser ved å fokusere på et mindre antall leverandører. Med dette kan de bruke mer tid på andre verdiskapende aktiviteter, samt følge opp leverandørene på en bedre måte.

Sparebank 1 forteller at de ser på sentraliseringen av fellesaktiviteter i bankene som det største effektiviseringstiltaket. På samme måte som at DNB gjennomfører effektivitetsvurderinger, har bankene sett at det lønner seg å outsource noen av de større aktivitetene til Sparebank 1 Utvikling. Selv om Sparebank 1 Utvikling er en del av alliansen, forklarer representantene at de også fungerer som en leverandør av tjenester til bankene. Gjennom sentralisering av fellesaktiviteter får bankene bedre betingelser, samt frigjort både tid og ressurser som kan brukes på andre verdiskapende aktiviteter.

Funnene fra denne delen indikerer at bankene kan bruke SRM til å øke effektivitet gjennom blant annet effektivitetsvurderinger, konsolidering av leverandørbasen og sentralisering av aktiviteter. Effektivitetsvurderinger bidrar til lønnsomhet i form av at banken sikrer høy kvalitet til lavest mulig pris. Konsolidering av leverandørbasen bidrar til lønnsomhet i form av at det gir større forhandlingsmakt og potensielt lavere kostnader som følge av en bedre kundeposisjon. I tillegg frigjør konsolidering av leverandørbasen midler som kan brukes til andre verdiskapende aktiviteter. Sentralisering av felles bankaktiviteter bidrar også til frigjøring av midler og bedre kundeposisjon for bankene.

5.3.3 Prestasjon

For at bankene skal klare å videreutvikle og vurdere sine leverandører er de avhengige av å måle, analysere og rapportere leverandørers prestasjoner. På den måten kan bankene forsøke å drive kontinuerlig forbedring av sine leverandører og styrke lønnsomheten (Adesanya, 2020). Av funnene fremkommer det at måling og utvikling av leverandører er noe samtlige banker ønsker å fokusere på. Nordea forklarer eksempelvis at de gjennomfører revisjoner og målinger av leverandørprestasjoner for å vurdere om leverandørene oppfyller virksomhetens krav på en tilfredsstillende måte. Gjennom leverandøranalyser forsøker de å danne et fullstendig bilde av leverandørene før de tar en beslutning og inngår kontrakter. DNB har en tilsvarende tilnærming til leverandørprestasjoner, og gjennomfører målinger og revisjoner av leverandører for å kunne håndtere risiko og påvirke leverandørene i en positiv retning. Sparebank 1 hevder imidlertid at leverandørmålinger er relativt nytt for alliansen, og at de i dag ikke er der de ønsker, særlig når det gjelder KPI-er.

I tråd med teorien til Prajogo et al. (2012) forklarer Sparebank 1 at leverandører ofte vil jobbe med det de blir målt på, og at de gjennom KPI-er vil kunne påvirke leverandørene til å prestere på viktige områder for alliansen. Et eksempel kan være at Sparebank 1 gjennom KPI-er på bærekraft insentiverer leverandører til å levere mer bærekraftige produkter og tjenester. Dette vil potensielt bidra til å styrke alliansens omdømme og tillit hos kundene. Som diskutert under risikodriveren, vil banker med en bærekraftig verdikjede potensielt unngå kundeflukter eller bøter fra myndigheter, som ville påvirket bunnlinjen negativt. DNB understreker at et sentralt poeng ved å måle leverandører gjennom KPI-er er at de skal ha et mål å strekke seg etter. De forklarer eksempelvis at de gjør live KPI-målinger av FM-leverandøren. Disse live-målingene viser de ansattes opplevelse av FM-leverandøren, slik at DNB umiddelbart kan iverksette tiltak dersom leverandøren underpresterer. Dette gjør at banken til enhver tid kan sørge for at leverandøren leverer i henhold til avtalen, og viser hvordan SRM gjennom målinger kan brukes for å styre og effektivt korrigere manglende prestasjon hos leverandører.

For å oppnå bedre prestasjoner fra leverandører viser både DNB og Nordea til insentivordninger som skal motivere leverandørene til å yte bedre og gi bankene en bedre tjeneste. DNB har valgt å kalle en av disse ordningene «gain sharing», som vil si at DNB og leverandøren deler realiserte besparelser som følger av forbedringstiltak. Nordea refererer også til insentivordninger som innebærer å dele overskuddet fra leverandørsamarbeid med hensikten å motivere leverandørene til utvikling og effektivisering. En annen type insentivordning DNB viser til er forlengelse av kontrakter, som kan motivere leverandører som ønsker sikkerhet. En lovnad om å utvide kontrakten dersom leverandøren presterer godt fører til at leverandøren i større grad vil prioritere kontraktene med DNB. DNB kan dermed forvente en overordnet bedre leveranse. Oppsummert vil slike ordninger kunne bidra til å styrke bankenes langsiktige lønnsomhet gjennom reduserte kostnader og bedre leveranser.

O'Brien (2018) hevder at i tilfeller hvor virksomheter har få leverandører å velge mellom, eller av andre grunner anser det vanskelig å bytte leverandør, kan det være aktuelt å gjennomføre forbedringstiltak hos leverandører. Dette så vi eksempel på under funnene til Nordea som fokuserer på at utviklingssamarbeid er sentralt for å bevare strategiske leverandører. Dersom en forretningskritisk leverandør underpresterer og Nordea blir nødt til å bytte leverandør, risikerer de å måtte bruke samme leverandør som konkurrentene. Dette bidrar til å svekke konkurransekraften til virksomheten, og Nordea ønsker derfor i slike tilfeller å gjennomføre utviklingssamarbeid. På denne måten unngår de svekket

konkurranseskraft og høye byttekostnader som følger av å implementere en ny leverandør. DNB Sparebank 1 ønsker også å gjennomføre utviklingssamarbeid med leverandører for å sikre at de etterlever alle krav og regler bankene er underlagt, men poengterer at det kan ta tid før en ser at dette medfører en positiv effekt på lønnsomheten.

Funnene fra denne delen indikerer at SRM kan brukes for å sikre prestasjon hos leverandører gjennom revisjoner, målinger, insentivordninger og utviklingssamarbeid. Slike tiltak kan bidra til å styrke bankenes langsiktige lønnsomhet gjennom reduserte kostnader som følge av prestasjonsforbedringer.

5.3.4 Innovasjon

Bankene i studien har leverandørbaser som består av flere tusen leverandører som potensielt kan være viktige kilder til innovasjon (Henke and Zhang, 2010). Dette understrekes av Nordea som tror det vil lønne seg å kombinere egen kunnskap med kompetansen, perspektivene og teknologien som finnes i leverandørbasen. Både Nordea og DNB trekker frem at innovasjonssamarbeid med leverandører kan være verdifulle, ettersom de bidrar til å generere nye idéer og løsninger som styrker bankenes innovasjonsevne. Ettersom det kan være vanskelig å få ledelsen til å sette av kapital til innovasjonssamarbeid, legger DNB opp til finansiering gjennom såkalte innovasjonsfond. Det betyr at dersom en leverandør bidrar til kostnadsbesparelser, kan en kontraktsfestet andel av disse settes av til et innovasjonsfond. På denne måten sikrer innkjøpsavdelingen i DNB at det settes av midler til innovasjon hos spesifikke leverandører. Slike mekanismer insentiverer gjerne leverandører til å forbedre sine prestasjoner ettersom de da får midler til videre innovasjon. I lys av diskusjonen over, kan det argumenteres for at også innovasjonsfond kan fungere som en insentivordning for prestasjonsforbedringer hos leverandører.

DNB tar opp et konkret eksempel på hvordan leverandørinnovasjon kan bidra til å styrke bankens langsiktige lønnsomhet. Ved å inkludere KPI-er i leverandøravtalene som eksempelvis oppfordrer leverandørene til å absorbere økte lønnskostnader etter en tariffjustering gjennom innovasjon, vil DNB kunne unngå høyere leverandørkostnader. Hvert år mottar leverandørene en kontraktsfestet bonus dersom de når KPI-målet. DNB har på sin side disse kostnadsbesparelsene i alle år fremover, slik at de får en langsiktig forbedring av bunnlinjen. De presiserer at de her måler realisert innovasjon, noe som indikerer at de har metoder for å spore effektene av leverandørinnovasjon. Uten denne KPI-

en vil DNB kunne oppleve økte leverandørkostnader som følge av tariffjusteringer hvert år. Slike tiltak er ifølge DNB noe av det mest spennende med SRM.

Funnene fra Sparebank 1 indikerer imidlertid at det kan være vanskelig å få leverandører til å innovere seg på en måte som gjør at bankene oppnår reduserte kostnader, vinner markedsandeler eller får forenklede prosesser. Dette begrunnes med at det er vanskelig å lede leverandørene til å innovere i en retning som faktisk skaper merverdi og øker markedsandeler. Til tross for dette viser også Sparebank 1 til et innovasjonssamarbeid, hvor en av alliansebankene inngikk en avtale med oppstartsselskapet Ducky. Her fikk de mulighet til å innovere sammen med oppstartsselskapet og være med i utviklingen av et produkt som viser kunders klimafotavtrykk. Dette samsvarer med det O'Brien (2018) refererer til som den mest verdiskapende formen for leverandørinnovasjon. Gjennom dette samarbeidet fikk Sparebank 1 mulighet til å være først ute med en ny tjeneste som kan bidra til å tiltrekke nye kunder.

Funnene fra denne delen indikerer at banker kan inkludere mekanismer i avtalene som både genererer midler til videre innovasjon og motiverer leverandørene til å innovere på egenhånd og sammen med bankene. Funnene viser hvordan leverandørinnovasjon kan bidra til langsiktig lønnsomhet gjennom kostnadsbesparelser og nye produkter som kan tiltrekke kunder.

5.3.5 Verdi

Ifølge O'Brien (2018) representerer verdidriveren den ytterligere verdien som skapes hos både leverandører og virksomhet gjennom SRM. Av drøftelsen over har vi sett flere eksempler på hvordan SRM har bidratt til økt verdi for både leverandører og bankene. Vi har blant annet sett at begge parter henter verdi fra gain sharing som bidrar til styrket lønnsomhet og innovasjonsfond som bidrar til økt innovasjonsevne.

Som nevnt bidro innovasjonssamarbeidet med Ducky til verdi for Sparebank 1 gjennom å være den første banken til å implementere en slik tjeneste. I senere tid har det vist seg at Sparebank 1 også kan utnytte det at kunder får innblikk i eget klimafotavtrykk til å skape mersalg gjennom å introdusere andre grønne produkter bankene tilbyr. Ducky hentet også verdi fra samarbeidet ettersom de mottok hjelp til videreutvikling av produktet og fikk hele Sparebank 1-alliansen som kunde.

Videre forklarer både DNB og Nordea at det å stadig inngå nye leverandøravtaler gir høye byttekostnader. Under korte avtaleperioder vil leverandører sjeldent rekke å nå opp til forventet leveransenivå før bankene på nytt må ut i markedet å finne nye leverandører. Funnene fra bankene indikerer at både viktige leverandører og banken kan tjene på å forlenge kontrakter og utvikle samarbeidet. Dette skyldes at lengre kontrakter gir leverandøren større sikkerhet og insentiver til å investere i avtalen, noe som gir banken bedre leveranser. For å redusere byttekostnader og sikre bedre leveranser ønsker DNB derfor å inngå lengre kontrakter enn de har gjort tidligere, samt inngå lengre partnerskap med de viktigste leverandørene. Dette stemmer overens med det O'Brien (2018) sier om at det er nødvendig med partnerskap for å kunne realisere ytterligere verdier gjennom SRM.

Funnene fra denne delen viser overordnet at det å skape verdi for leverandørene i en leverandørrelasjon er viktig for å sikre at leverandørene vil yte ekstra og bidra med ekstra verdi til bankene. Dersom leverandørene ser at samarbeid, innovering og bedre prestasjoner også kan være til fordel for dem, vil de ønske å investere i avtalene. Dette gir fordeler for bankene i form av eksempelvis bedre prestasjoner, økt innovasjonsevne og reduserte kostnader.

5.4 SRM og langsiktig lønnsomhet

Som forklart i litteraturkapittelet presiserer O'Brien (2018) at reduserte kostnader alene ikke er en driver for å praktisere SRM, men at lønnsomhet heller kommer som et resultat av eksempelvis redusert risiko, økt effektivitet, bedre prestasjoner og økt innovasjonsevne. I denne avsluttende delen av diskusjonskapittelet drøfter vi hvordan bankene opplever sammenhengen mellom SRM og langsiktig lønnsomhet.

I litteraturkapittelet så vi at det kan være vanskelig å knytte SRM opp mot lønnsomhet dersom en ikke evner å måle, overvåke og rapportere verdiøkende effekter (O'Brien, 2018). Funnene indikerer at DNB i stor grad klarer å kvantifisere fordelene ved SRM. De presiserer at det å undersøke hvordan SRM kan bidra til å styrke lønnsomheten i bankene er et svært viktig tema, og noe de har hatt mye fokus på. Som diskutert under driverne over, viser de blant annet til eksempler som innovasjon og reduksjon av leverandørkostnader gjennom insentivordninger for å illustrere hvordan SRM kan bidra til å styrke bunntinjen. Under presentasjonen av funn så vi også at DNB har modeller som illustrerer verdien av SRM. Vi har ikke fått innsikt i hvordan banken måler dette, men DNB hevder at de kan observere at

effektene som illustreres i modellene stemmer i virkeligheten. I tråd med O'Briens (2018) anbefalinger, tyder dette på at DNB har en måte å spore effektene av SRM på. I tillegg viser de til en undersøkelse fra McKinsey viser at innkjøpsavdelingen til DNB er blant de sterkeste innenfor sin bransje bank og finans. Undersøkelsen poengterer at det er en sammenheng mellom å være en «purchasing leader» og EBITDA-marginen til virksomheten. Ifølge DNB vil et holistisk syn på SRM være avgjørende for at de skal kunne beholde posisjonen som en «purchasing leader» i tiden fremover.

Representanten fra Nordea bekrefter at det er utfordrende å måle effekten av å investere i SRM, og at det derfor er vanskelig å prioritere det. Eksempelvis trekker Nordea frem at det er utfordrende å rettferdiggjøre hvorfor de skal velge å investere i en SRM-leder fremfor en sourcing manager, ettersom det er lettere å måle avkastningen fra sistnevnte. Både Nordea og Sparebank 1 hevder at det økte fokuset på SRM i hovedsak skyldes endringer i makroøkonomiske forhold som gjør at bankene tvinges til å fokusere på risikominimering og ha bedre kontroll over leverandørbasen. Nordea hevder imidlertid at SRM også er viktig for å styre verdier i leverandørbasen som bidrar til bankens konkurranseevne. De kan i likhet med DNB vise til eksempler hvor SRM er med på å redusere kostnader. Ved å ha mekanismer i leverandøravtalene som insentiverer leverandørene til å prestere bedre, kombinert med hensiktsmessig oppfølging, kan de oppnå bedre leveranser, kostnadsreduksjoner og konkurransefortrinn. Nordea påpeker også at banker fremover blir nødt til å utfordre seg selv i måten de bruker leverandørers kompetanse for å kunne holde følge i konkurransen med FinTechs-selskaper og beholde markedsandeler. Gode leverandørsamarbeid gjennom SRM blir ifølge Nordea derfor en viktig faktor for å prestere bedre enn konkurrentene og holde seg relevante.

SRM kan hevdes å være relativt nytt i Sparebank 1 og de påpeker at det er utfordrende å knytte SRM direkte til lønnsomhet i form av økte inntekter og reduserte kostnader. De hevder imidlertid at de kan se at de tiltakene de gjør lønner seg over tid. Blant annet trekker de frem hvordan SRM har bidratt til at de har klatret på «Sustainable Brand Index», noe som har gitt varemerket et positivt omdømme blant kundene. Videre forklarer de at de sliter med å se den kortsiktige lønnsomheten av å investere i leverandørutvikling, men utelukker samtidig ikke at dette kan ha positive effekter på den langsiktige lønnsomheten til alliansebankene.

6. Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan SRM kan bidra til å styrke bankers langsiktige lønnsomhet. For å danne rammen for studien presenterte vi relevant litteratur og oppsummerte dette i et konseptuelt rammeverk. Basert på teorien i dette rammeverket har vi gjennom en kvalitativ eksplorerende casestudie av to banker og en bankallianse forsøkt å besvare følgende forskningsspørsmål:

Hvordan kan Supplier Relationship Management bidra til å styrke bankers langsiktige lønnsomhet?

Basert på tidligere forskning og teori skal det være mulig for virksomheter å bruke SRM til å styrke lønnsomhet. Likevel er det mindre klart hvordan dette kan gjøres i banker og finansbransjen generelt. Fra funnene ser vi at det varierer i hvilken grad bankene har fått implementert et etablert system for SRM. Dette antar vi er årsaken til at det også varierer hvordan bankene tenker at SRM kan bidra til å styrke den langsiktige lønnsomheten. Selv om bruken av SRM varierer på tvers av bankene, ser vi likevel at funnene samlet gir indikasjoner på hvordan bankene tenker at SRM og lønnsomhet henger sammen.

Det fremkommer av funnene i studien at det er utfordrende for bankene å svare på hvordan SRM bidrar til styrket langsiktig lønnsomhet i form av direkte avkastning. Vi ser imidlertid at de samlede funnene indikerer at SRM bidrar indirekte til langsiktig lønnsomhet i banker ved å redusere kostnader gjennom lavere risiko, økt effektivitet, bedre leverandørprestasjoner, samt økt innovasjonsevne og fokus på verdiskapning for både banker og leverandører. Andre funn indikerer også at SRM kan gi indirekte effekter på langsiktig lønnsomhet i form av økte eller bevarte markedsandeler som følge av leverandørinnovasjon og redusert omdømmerisiko.

Vi ser at SRM er relativt nytt i enkelte av bankene og at de mangler metoder for å spore gevinstene. Sparebank 1 og Nordea hevder at det er utfordrende å måle effektene av SRM, og at de i hovedsak fokuserer på risikostyring og etterlevelse av lover og regler. Likevel ser vi at også disse kan komme med eksempler på hvordan de tenker at SRM bidrar til langsiktig lønnsomhet. DNB er på sin side tydelige på at SRM i forbindelse med lønnsomhet er et viktig fokusområde for banken. De hevder at SRM kan være lønnsomt dersom en klarer å ta riktige grep i leverandørrelasjonene, og kommer med flere eksempler som viser hvordan det

er mulig å kvantifisere fordelene av SRM. Segmentering fremstår som en viktig del av SRM for bankene, og samtlige kan vise til egne segmenteringsmodeller som tilrettelegger for den videre verdirealisering.

Som vi var inne på innledningsvis opplever bankene økt konkurranse og et nytt risikobilde som krever at de må tenke nytt for å holde følge med konkurransen og forbli lønnsomme. Nordea poengterer at verden stadig blir mer kompleks og at enkelte makrotrender vil føre til at banker må bruke leverandører mer strategisk fremover. FinTech-selskaper har begynt å finne noen av bankenes markeder attraktive og er derfor en trussel bankene må håndtere. Ifølge Nordea krever dette at de utnytter kompetansen og evnene som finnes i leverandørbasen for å holde seg relevante og være bedre enn konkurrentene. Dette funnet indikerer at SRM vil være viktig for bankene for å hente ut de skjulte verdiene i leverandørbasen og styrke langsiktig lønnsomhet.

7. Begrensninger og forslag til videre forskning

7.1 Begrensninger i studien

Vårt fokus i denne studien har vært på å avdekke hvordan SRM kan bidra til å styrke bankers langsiktige lønnsomhet. Våre funn belyser dette fra flere perspektiver. Vi ønsker imidlertid å påpeke at studien har en vid innfallsvinkel, og at vi dermed ikke har hatt anledning til å gå i dybden på samtlige elementer vi har studert.

I studien har vi tatt utgangspunkt i O'Briens (2018) VIPER-modell, og mange av spørsmålene i intervjuguiden er basert på teori fra denne. Dette kan ha bidratt til å påvirke funnene i studien i form av at vi fokuserer på elementene i VIPER-modellen. På den annen side har vi vært oppmerksomme på å stille åpne spørsmål om SRM og lønnsomhet. I tillegg har vi bedt bankrepresentantene utdype dersom de tenker at det er andre elementer ved SRM som kan bidra til å styrke lønnsomheten utover det som fremkommer av intervju spørsmålene.

Studien fokuserer utelukkende på hvordan SRM kan bidra positivt i form av styrket lønnsomhet. Vi har imidlertid ikke gått inn på hvilke negative konsekvenser praktisering av SRM kan ha for bankene, eksempelvis negative følger av ombemanning etter outsourcing av tjenester og økt avhengighet av enkeltleverandører som følge av konsolidering av leverandørbasen.

Videre vil vårt utvalg av bankrepresentanter kunne representere en begrensning i studien. Vi har i studien valgt å intervju representanter ansatt i innkjøpsavdelingen til de respektive bankene. Dette skyldes at vi ønsker å snakke med ansatte som jobber daglig med SRM. Vi har imidlertid ikke inkludert perspektiver fra ledelsen eller andre ansatte i bankene i forbindelse med hvordan SRM bidrar til langsiktig lønnsomhet.

7.2 Forslag til videre forskning

Økt konkurranse og et truende risikobilde i banksektoren, samt lite forskning knyttet til SRM og lønnsomhet i tjenesteytende virksomheter, var utgangspunktet for denne masteroppgaven. Dette var også grunnen til at vi valgte å formulere en åpen problemstilling, slik at vi fikk en relativt vid innfallsvinkel. Funnene vi har avdekket har vært interessante, men som nevnt er

det grunnet studiens vide innfallsvinkel begrenset hvor dypt vi har gått inn i hvert funn. Vi håper med dette at studien kan brukes som utgangspunkt for videre forskning.

Med bakgrunn i våre funn vil vi oppfordre videre forskning til å se nærmere på hver driver for SRM, eksempelvis risiko, prestasjon eller innovasjon. Dette kan blant annet gjøres gjennom casestudier som kun fokuserer på én driver, slik at en får mulighet til å studere denne mer i dybden.

Videre indikerer funnene i studien at det er vanskelig å måle direkte effekter av SRM. Vi ser for oss at dette kan være et interessant utgangspunkt for fremtidig forskning. Gjennom kvantitative studier kan en eksempelvis se på hvorvidt det finnes en korrelasjon mellom ulike SRM-aktiviteter og lønnsomhet i banker, og på denne måten identifisere måter å måle effekten av SRM. Her tenker vi også at det kan være passende med longitudinelle studier som følger utviklingen til lønnsomheten i banker over tid, ettersom våre funn indikerer at det kan ta tid før en ser effektene av SRM.

Som følge av lite forskning på SRM i tjenesteytende virksomheter, vil vi til slutt også oppfordre videre forskning til å se nærmere på hvordan SRM kan bidra til lønnsomhet i andre tjenestevirksomheter, eksempelvis forsikringselskaper. Et interessant perspektiv kan være å identifisere forskjeller knyttet til eksempelvis størrelse, bransje og geografisk beliggenhet. Dette kan studeres gjennom komparative studier hvor en sammenligner rollen til SRM i ulike virksomheter.

Litteraturliste

- Adesanya, A., Yang, B., Farok Wanes, B. I. & Yang, Y. (2020). Improving sustainability performance through supplier relationship management in the tobacco industry. *Supply Chain Management*, 25(4), s. 413-426. <http://dx.doi.org/10.1108/SCM-01-2018-0034>
- Amoako-Gyampah, K., Boakye, K. G., Adaku, E. & Famiyeh, S. (2019). Supplier relationship management and firm performance in developing economies: A moderated mediation analysis of flexibility capability and ownership structure. *International Journal of Production Economics*, 208, s. 160-170. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.11.021>
- Arbuzova, L. (2021). Sourcing and Procurement: One but Not the same. *Precoro*. <https://precoro.com/blog/sourcing-and-procurement/>
- Bache, I. W. (2021). *FinTech og Krypto – vil ny teknologi gjøre bankene overflødige?* Norges Bank. <https://norges-bank.brage.unit.no/norges-bank-xmlui/bitstream/handle/11250/2756668/FinTech%2C%20BigTech%20og%20krypto%20-%20vil%20ny%20teknologi%20gj%C3%B8re%20bankene%20overfl%C3%B8dige.pdf?sequence=1>
- Bojare, K. & Romanova, I. (2017). The factors affecting the profitability of banks: The case of Latvia. *International Journal of Economics and Business Administration*, 5(4), s. 78-95. <http://dx.doi.org/10.35808/ijeba/143>
- Borsboom, D., Mellenbergh, G.J. & Heerden, J.V. (2004). The concept of validity. *Psychological review*, 111(4), 1061-1071. <https://doi.org/10.1037/0033-295x.111.4.1061>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), s. 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Buchanan, D. A. (2012). *Chapter 20: Case studies in organizational research* i Symon, G. & Cassell, C. (2012). *Qualitative organizational research*, Sage Publications, Inc., s. 351-370. <https://dx.doi.org/10.4135/9781526435620.n20>
- Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés, M. & Boronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, 25, s. 331–61. <https://doi.org/10.1177%2F0170840604040039>
- Chopra, S. & Sodhi, M. (2014). Reducing the risk of supply chain disruptions. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), s. 72-80.
- Choy, K. L., Fan, K. K. & Lo, V. (2003). Development of an intelligent customer-supplier relationship management system: the application of case-based reasoning. *Industrial Management & Data Systems*. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570310470665>
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education* (5. utg.). Routledge Falmer.
- Corsten, D., Felde, J. (2005). Exploring the performance effects of key-supplier collaboration: An empirical investigation into Swiss buyer-supplier relationships. *International Journal of*

Physical Distribution & Logistics Management, 35(6).
<http://dx.doi.org/10.1108/09600030510611666>

- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effect of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–90.
<https://doi.org/10.2307/256406>
- de Araújo, M. C. B., Alencar, L. H. & de Miranda Mota, C. M. (2017). Project procurement management: A structured literature review. *International Journal of Project Management*, 35(3), s. 353-377. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.008>
- DNB (2014). *DNB Samfunnsansvarsrapport*. https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2015/146321/original/DNB_samfunnsansvarsrapport_2014_EN_DELIG.pdf?1426668254
- DNB (2022a). *Årsrapport 2021*.
https://www.ir.dnb.no/sites/default/files/DNB_Arsrapport_2021.pdf
- DNB (2022b, 31. mars). *DNB-konsernet*. <https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html>
- DNB (u.å.a). *Goals and strategic priorities*. Hentet 08. mai 2022 fra <https://www.ir.dnb.no/about-dnb/strategy-and-targets>
- DNB (u.å.b). *Oppfølging av våre leverandører*. Hentet 31. april fra <https://www.dnb.no/om-oss/samfunnsansvar/leverandører.html>
- Ducky (u.å.). *Sparebank 1 SMN om samarbeidet med Ducky.eco*. Hentet den 19. mai 2022 fra <https://www.ducky.eco/sparebank-1-smn-om-samarbeidet-med-ducky-eco/>
- Escorsa, P. & Valls, J. (2000). Tecnología e innovación en la empresa: Dirección y gestión. *Editions UPC*. https://www.researchgate.net/profile/Jaume-Valls-Pasola/publication/260210824_Tecnologia_e_innovacion_en_la_empresa/links/5eecb559299b1faac629d11/Tecnologia-e-innovacion-en-la-empresa.pdf
- Faber, B., Lamers, N. & Pieters, R. (2007, september). Models for decision making in purchasing: Kraljic versus Monczka. *International Symposium on Logistics and Industrial Informatics*, s. 63-67. <http://dx.doi.org/10.1109/LINDI.2007.4343514>
- Gadde, L. E. & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial marketing management*, 29(4), s. 305-316. [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00109-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00109-7)
- Ganguli, B. (2017) *CIPS Risk Index Quarterly Report Q1 2017*, CIPS. Hentet fra: www.cips.org
- Gelo, O., Braakmann, D. & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: beyond the debate. *Integr Psychol Behav Sci*, 42(3), s. 266-290. <https://doi.org/10.1007/s12124-008-9078-3>
- Ghuri, P. N. (2004). *Designing and conducting case studies in international business research* i R. Marschan-Piekkari & C. Welch (2004). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Edward Elgar Publishing, s. 109-124.

- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29(1-2), s. 116-127. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.07.005>
- Guba, E. G. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *ECTJ*, 29(2), s. 75. <https://doi.org/10.1007/BF02766777>
- Hanna, P (2012). Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: A research note. *Qualitative Research*, 12(2) s. 239-42. <http://dx.doi.org/10.1177/1468794111426607>
- Healy, P., Serafeim, G., Srinivasan, S. & Yu, G. (2014). Market competition, earnings management, and persistence in accounting profitability around the world. *Review of accounting studies*, 19(4), s. 1281-1308. <http://dx.doi.org/10.1007/s11142-014-9277-8>
- Henke, J. W. & Zhang, C. (2010). Increasing Supplier Driven Innovation. *Sloan Management Review*, s. 41-46. https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/mtec/chair-of-logistics-mgmt-dam/documents/courses/15-spring-purchasing_and_supply_chain_management/readings/Henke_Zhang_2010.pdf
- Hofstrand, D. (2006). Understanding Profitability. *Ag Decision Maker*. <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/pdf/c3-24.pdf>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, s. 109-117.
- Krause, D., Scannell, T. & Calantone, R. (2000). A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance, *Decision Sciences*, 31(1), s. 33-55. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.2000.tb00923.x>
- Lambert, D. M. & Schwieterman, M. A. (2012). Supplier relationship management as a macro business process. *Supply chain management: an international journal*, 17(3), s. 337-352. <http://dx.doi.org/10.1108/1359854121122715>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (75. utg.). Sage Publications.
- Ma, S., Hofer, A. R. & Aloysius, J. (2014) Supplier dependence asymmetry and investment in innovation: The role of psychological uncertainty. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(2). <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100674>
- Marsh Report (2008). *Stemming the Rising Tide of Supply Chain Risks: How Risk Managers' Roles and Responsibilities Are Changing*. Marsh Inc.
- Maury, B. (2018). Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage. *Journal of Business Research*, 84, s. 100-113. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.051>
- Miocevic, D. & Crnjak-Karanovic, B. (2012). The mediating role of key supplier relationship management practices on supply chain orientation—The organizational buying effectiveness

link. *Industrial Marketing Management*, 41(1), s. 115-124.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.015>

- Mitchell, J. C. (2006). *Case and Situation Analysis* i Evens, T. M. S. og Handelman, D. (red.). *The Manchester School: Practice and Ethnographic Praxis in Anthropology*, s. 23–42. Berghahn Books. <https://dx.doi.org/10.4135/9780857024367.d12>
- Moeller, S., Fassnacht, M. & Klose, S. (2006). A framework for supplier relationship management (SRM). *Journal of business-to-business marketing*, 13(4), s. 69-94.
http://dx.doi.org/10.1300/J033v13n04_03
- Mwikali, R. & Kavale, S. (2012). Factors affecting the selection of optimal suppliers in procurement management. *International Journal of humanities and social science*, 2(14), s. 189-193.
https://www.researchgate.net/publication/305387478_Factors_affecting_the_selection_of_optimal_suppliers_in_procurement_management
- Najaf, K., Mostafiz, M. I. & Najaf, R. (2021). Fintech firms and banks sustainability: why cybersecurity risk matters? *International Journal of Financial Engineering*, 8(2).
<http://dx.doi.org/10.1142/S242478632150019>
- Nestebank (u.å.). *Banker i Norge*. Hentet 05. mai 2022 fra: <https://nestebank.no/banker/>
- Nordea (2022). *Årsrapport 2021*. <https://www.nordea.com/en/doc/annual-report-nordea-bank-abp-2021.pdf>
- Nordea (u.å.a). *Hvem er vi*. Hentet 05. mai 2022 fra: <https://www.nordea.com/no/om-oss/hvem-er-vi>
- Nordea (u.å.b) Om Nordea. Hentet 23. mai 2022 fra <https://www.nordea.no/om-nordea/>
- Nwachukwu, C. & Hieu, V. M. (2021). *Assessing Supplier-Customer Relationship Management Practice and Business Performance*. Conference: Proceedings of the First International Conference on Computing, Communication and Control System.
<http://dx.doi.org/10.4108/eai.7-6-2021.230860>
- O'Brien, J. (2018). *Supplier Relationship Management* (2. utg.). KoganPage.
- Payne, G. & Williams, M. (2005). Generalization in Qualitative Research. *Sociology*, 39(2), 295–314. <https://doi.org/10.1177%2F0038038505050540>
- Pihlajamaa, M., Kaipia, R., Säilä, J. & Tanskanen, K. (2017). Can supplier innovations substitute for internal R&D? A multiple case study from an absorptive capacity perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(4), s. 242–255.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.08.002>
- Prajogo, D., Chowdhury, M., Yeung, A. & Cheng, T. (2012). The relationship between supplier management and firm's operational performance: a multi-dimensional perspective, *International Journal of Production Economics*, 136(1), s. 123-130.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.09.022>
- Pwc (2013). *Supplier Relationship Management How key suppliers drive your company's competitive advantage*. <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf>

-
- Quinn, J.M. (1979). Technological innovation, entrepreneurship, and strategy. *Sloan Management Review*, 20(3), 19–30. <http://www.jstor.org/stable/24135043>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Saldaña, J. (2015). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3. utg.). Sage Publications.
- Schmelzle, U. & Tate, W. L. (2017). Integrating External Knowledge: Building a Conceptual Framework of Innovation Sourcing. *Transportation Journal*, 56(4). s. 477–512. <https://doi.org/10.5325/transportationj.56.4.0477>
- Schuh, C., Strommer, M. F. E. S., Hales, M. & Triplat, A. (2014). *Supplier Relationship Management: How to maximize supplier value and opportunity* (1. utg.). Springer Science & Business Media.
- Selnes, F. (2002). Markedsstrategi - markedsandel eller kundelojalitet? *Magma*. <https://old.magma.no/markedsstrategi-markedsandel-eller-kundelojalitet>
- Smedslund, G., Berg, R., Odgaard-Jensen, J. & Reinart, L.M. (2009). *Vedlegg 3: Ordliste med forklaringer*. Helsebiblioteket. <https://www.helsebiblioteket.no/kunnskapsbasert-praksis/attachment/249317?ts=1552af4e162>
- Sparebank 1 (u.å.a). *Selskapsinformasjon*. Hentet 23. april 2022 fra <https://www.sparebank1.no/nb/bank/om-oss/om-banken/selskapsinformasjon.html>
- Sparebank 1 (u.å.b). *Om Sparebank 1-alliansen*. Hentet 23. april 2022 fra <https://www.sparebank1.no/nb/bank/om-oss/om-banken/om-sparebank-1-alliansen.html>
- Sparebank 1 (u.å.c). *Sparebank 1 Utvikling*. Hentet 23. april 2022 fra <https://sparebank1.dev/omoss>
- Sparebank 1 (u.å.d). *Om banken*. Hentet 24. mai 2022 fra: <https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/om-banken.html>
- Sparebank 1 (u.å.e). *Om konsernet*. Hentet 24. mai 2022 fra: <https://www.sparebank1.no/nb/sr-bank/om-oss/om-banken.html>
- Sparebank 1 BV (2019). *Årsrapport 2018*. Sparebank 1. <https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/bv/OmOss/investor/rapporter/2018/aarsrapport-2018.pdf>
- Sparebank 1 Markets (u.å.). *Om oss*. Sparebank 1 Markets. Hentet 24. mai 2022 fra <https://www.sb1markets.no/om-oss/>
- Sparebank 1 SR-Bank (2022). *Årsrapport 2021*. Sparebank 1. https://www.sparebank1.no/content/dam/SB1/bank/sr-bank/om-oss/Investor/Rapporter/2021/SpareBank_1_SR-Bank_Aarsrapport_2021.pdf
- Sudman, S. & Bradburn, N. M. (1974). *Response Effects in Surveys*. Aldine Publishing Co.

-
- Talluri, S. & Sarkis, J. (2002). A model for performance monitoring of suppliers. *International Journal of Production Research*, 40(16), 4257-4269. <http://dx.doi.org/10.1080/00207540210152894>
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2011). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons.
- Vaidya, N., Venkatesan, C., Ghanem, E., Thakral, C., Singh, V. & Pandey, V. (2022). The customer-engagement imperative. *World Report Series Retail Banking*. https://worldretailbankingreport.com/pdf/Capgemini_WorldRetailBankingReport_042022.pdf
- van Weele, A. J. (2010). *Purchasing and supply chain management: Analysis, planning and practice* (1. utg.). Thomson International.
- van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management* (7. utg.). Cengage Learning.
- Vogt, W. P., Gardner, D. C., Haeffele, L. M. & Vogt, E. R. (2014). *Selecting the right analyses for your data: Quantitative, qualitative, and mixed methods*. Guilford Publications.
- Webster, J. & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, 26(2), xiii-xxiii. <http://www.jstor.org/stable/4132319>
- Welch, C. & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2014). Putting process (back) in: Research on the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), s. 2-23. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12006>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6. utg.). Sage Publications.
- Zimmer, K., Fröhling, M. & Schultmann, F. (2016). Sustainable supplier management – a review of models supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. *International Journal of Production Research*, 54(5), s. 1412-1442. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1079340>
- Zsidisin, G. A. (2003). A grounded definition of supply risk. *Journal of purchasing and supply management*, 9(5-6), s. 217-224. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2003.07.002>

Vedlegg

Vedlegg I: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan kan banker bruke SRM til å styrke lønnsomheten?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske hvordan fokus på SRM kan føre til økt lønnsomhet i banker. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne studien har som formål å vurdere og forstå den strategiske rollen Supplier Relationship Management har for lønnsomhet i banksektoren i Norden.

Problemstillingen oppgaven vil analysere er «Hvordan kan banker bruke SRM til å styrke lønnsomheten?».

Studien er en masteroppgave som er utført som avsluttende del av masterstudiet for økonomi og administrasjon ved NHH.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvem leder forskningsprosjektet?

Forskningsprosjektet er ledet av studentene Anita Grøtt og Ingvild Marie Guddal.



(Bilde av Anita Grøtt)



(Bilde av Ingvild Marie Guddal)

Veileder for studien er Geir Arne Svenning, høyskolelektor ved Norges Handelshøyskole.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å svare på studiens problemstilling ønsker vi å samle inn data fra nordiske banker. Utvalget består av tre ulike banker og er basert på størrelse og lokasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Din deltakelse vil bestå av intervju gjennom Microsoft Teams. Gjennom din deltakelse vil vi samle inn data angående leverandørrelasjoner og SRM-praksis i «Bank». Denne dataen vil vi lagre gjennom lydopptak og notater fra intervjuet.

Intervjuet vil vare i ca. 1 time og både Anita Grøtt og Ingvild Marie Guddal vil være til stede.

Dersom det skulle bli aktuelt, vil vi sende oppfølgingsspørsmål på e-post i etterkant av intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene i samsvar med personvernregelverket.

- Vi vil ikke dele din informasjon med andre. Det er bare forskerne (Anita Grøtt og Ingvild Marie Guddal) som har tilgang til informasjonen.
- Vi lagrer all informasjon på en sikker datamaskin.
- Vi sletter lydopptak fra intervjuet når vi har skrevet ned alt som vi har snakket om.
- Vi følger loven om personvern.

Dersom vi velger å sitere deg direkte i masteroppgaven med navn og dato, vil vi ettersende dette til deg via e-post og spørre om godkjenning før vi leverer/publiserer oppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01. juni. Etter prosjektslutt vil notater og lydopptak med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Handelshøyskole har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Handelshøyskole ved Geir Arne Svenning. Tlf: 955 59 443. E-postadresse: geir.a.svenning@himolde.no
- Vårt personvernombud: personvernombud@nhh.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Anita Grøtt
(Student)

Ingvild Marie Guddal
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan kan banker bruke SRM til å styrke lønnsomheten», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i oppfølgingsdialog via e-post
- at opplysninger jeg har gitt publiseres slik at jeg og selskapet jeg representerer kan gjenkjennes
 - herunder kun i enkelttilfeller som er godkjent i etterkant via e-post

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg II: Godkjenning fra NSD

Vurdering

Referansenummer

710427

Prosjekttittel

Masteroppgave SRM

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges Handelshøyskole / Institutt for foretaksøkonomi

Prosjektperiode

15.01.2022 - 01.06.2022

[Meldeskjema](#)**Dato**

06.05.2022

Type

Standard

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 1.6.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson hos oss: Lasse Raa

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg III: Intervjuguide

Grønn = oppfølgingsspørsmål

Leverandører og segmentering:

- 1) Hvor mange leverandører har dere?
- 2) Hvor mange av disse har dere avtale med?
 - a. Hvor stor er avtaledekningen deres?
 - b. Hva er strategien for de produktene/tjenestene dere kjøper inn fra uten avtale?
- 3) Kan du fortelle litt om hvordan dere skiller mellom ulike leverandører?
 - a. Hva avgjør om en leverandør er strategisk viktig?
 - b. Hvordan jobber dere med de ulike leverandørtypene?
 - c. Hvilken leverandørtype er størst?
- 4) Hvordan er deres rutiner for kontraktsoppfølging med leverandører? Blir disse fulgt?
 - a. Har dette bidratt til at dere har unngått eller bedre håndtert risiko?
 - b. Har det på andre måter bidratt til lønnsomheten?

SRM:

- 5) Hva er forholdet til SRM i virksomheten?
- 6) Har dere spesifikke mål for/tanker om hvordan SRM kan bidra til å øke lønnsomheten i virksomheten?
 - a. Har dere eksempler på utfordringer SRM bidrar med å løse?

Risiko:

- 7) Har mislighold fra en eller flere leverandører ført til kostbare påvirkninger for banken?
- 8) Hvordan jobber dere med leverandører for å minimere risiko?
 - a. Påvirker fokuset på leverandørrisiko lønnsomheten i virksomheten?
 - b. Bidrar fokuset på leverandørrisiko til å minimere kostbare påvirkninger?

Effektivitet:

- 9) Hvordan jobber dere med leverandører for å øke effektiviteten i driften?
 - a. Med tanke på daglig drift, eksempelvis IT-tjenester, kontorrekvisita, osv.
- 10) Hvordan tenker dere at økt effektivitet i driften bidrar til lønnsomhet?

- a. F.eks. god kommunikasjon mellom outsourcede tjenester som bidrar inn i den daglige driften, softwareløsninger, osv.

Prestasjonsmålinger og prestasjonsforbedring:

11) Hvordan måler dere prestasjon hos leverandører?

- a. Hva og hvor ofte måler dere?
 - i. Eksempler på KPI-er?
- b. Hva ønsker dere å oppnå med leverandørmålinger?
 - i. Hvordan tenker dere at leverandørmålinger påvirker lønnsomhet?

12) Hva gjør dere hvis en leverandør ikke kan levere til forventninger eller avtalt kvalitet?

- a. Bidrar dere aktivt til forbedring hos leverandører? F.eks. utviklingsprogrammer
- b. Skiller dere mellom konsekvenser for de dere tidligere nevnte som viktige leverandører og de mindre viktige (transaksjonelle)?
- c. Har utviklingsprogrammer/-initiativer hos leverandører bidratt til å øke prestasjon og lønnsomhet? Eksempel?

Innovasjon:

13) Hva tenker dere rundt innovasjon fra leverandører?

- a. Etterspør dere innovasjon fra leverandør eller bidrar dere aktivt og samarbeidende i innovasjonsprosessen
- b. Har dere eksempel på innovasjon dere eksklusivt har fått tilgang på fra leverandører?
- c. Har innovasjon fra leverandører bidratt til økt lønnsomhet i virksomheten? Eksempel?

Verdi:

14) Har dere opplevd at leverandørsamarbeid har gitt synergieffekter? Eksempel på hvordan dette har bidratt til økt lønnsomhet?

Verdi kan inkludere mange ting, men her tenker vi på en synergieffekter som oppstår gjennom samarbeid med leverandører – altså verdi dere ikke kunne skapt på egen hånd)

Øvrige spørsmål:

15) Hvordan tror du SRM og rollen til innkjøpsfunksjonen vil påvirke virksomhetens lønnsomhet fremover?

- a. Har dere hatt en utvikling mtp. leverandørrelasjoner ilt. De siste årene?

16) Hvordan vil dere sikre at innkjøpsfunksjonen bidrar til å fremme konkurransefortrinn i virksomheten?

17) Hvilke utfordringer kan typisk oppstå i prosesser/relasjoner med leverandører?

18) Hva tenker du kan forbedres mhp. SRM?

19) Er det noe du/dere ønsker å legge til?

(Hvis tid) Innkjøpsorganet:

1) Hva er din rolle i selskapet og hvor i innkjøpsprosessen er du involvert?

2) Hvordan er innkjøpsorganisasjonen deres strukturert?

a. Samarbeider ulike funksjoner i virksomheten om å koordinere innkjøp?

3) Hva er deres innkjøpsstrategi?

4) Hvor mye bruker dere på innkjøp årlig?