



Outsourcing av innkjøp

*Hva driver priseffekten i forbindelse med outsourcing av innkjøp innenfor
forbruksmateriell?*

Simen Horsberg Berntsen og Morten Blakstad Dahl

Veileder: Svein Ulset

Masteravhandling innen hovedprofilen 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.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole og utgjør 30 studiepoeng av fordypningsprofilen Økonomisk Styring.

Utredningen er gjennomført i samarbeid med Statoil ASA og Tess Vest AS.

Vår bakenforliggende motivasjon for arbeidet med avhandlingen har vært oljebransjens sterke kostnadsvekst de siste årene. Selv om kostnadene har vokst raskere enn inntektene når oljeprisen var høy, har den siste tids oljeprisreduksjon fremskyndet behovet for omstilling og effektivisering i bransjen. Avhandlingens hovedfokus er på Statoil ASA og et av selskapets mange tiltak for å redusere kostnadene og øke lønnsomheten. Tiltaket vi går i dybden på i denne masteravhandlingen er at Statoil ASA i større grad enn tidligere outsourcer enkelte aktiviteter i innkjøpsprosessen av forbruksmateriell til Tess Vest AS.

Problemstillingen i denne masteravhandlingen tar for seg et tema som har fått mye oppmerksomhet innenfor Supply Chain Management de siste årene. Vi ønsker gjennom denne avhandlingen derfor å bidra med ytterligere kunnskap innenfor outsourcing av støttefunksjoner eller støtteaktiviteter fra store selskaper til spesialiserte, selvstendige leverandører.

Vi ønsker å benytte anledningen til å takke vår veileder, Svein Ulset, som har vist stor interesse for avhandlingen og kommet med gode innspill og kommentarer gjennom hele prosessen. Svein har alltid være tilgjengelig når vi har møtt på problemer og satt av mye tid til å veilede oss når dette har vært nødvendig. Videre vil vi takke de ansatte i innkjøpsavdelingen i Statoil ASA som har bidratt gjennom hele prosessen med vår avhandling, spesielt Ronny Nottveit, Hans Henrik Nygaard, John Krister Glesnes og Christine Høyven.

Simen Horsberg Berntsen

Morten Blakstad Dahl

Sammendrag

Outsourcing har tidligere vært forbundet med utflytting av lite komplekse produkter fra en stor bedrift til spesialiserte aktører med ønske om å redusere kostnadene. På grunn av utviklingen de siste ti-årene i bedrifters IT-systemer har utviklingen muliggjort outsourcing også av andre deler av bedriften. Dette har spesielt vært aktuelt for typiske service- og støttefunksjoner, som blant annet rengjøring, lønnsutbetaling og regnskapsføring.

I denne masteravhandlingen har vi bidratt til å videreutvikle kunnskapsgrunnlaget og gitt nye innspill til forskning innenfor outsourcing av innkjøp av forbruksmateriell. Resultatene er spesielt relevante for produkter med lav grad av kompleksitet og spesialtilpasning, for eksempel industrielt forbruksmateriell. Vi har gjennom avhandlingen gått i dybden på innkjøp av forbruksmateriell gjort av Statoil ASA i perioden 01.01.2013 til 31.12.2014. For Statoil ASA har vi sammenlignet innkjøpsprisene ved outsourcing av forbruksmateriell til Tess AS og innkjøpsprisene Statoil ASA tidligere betalte for de samme produktene ved å foreta innkjøp internt. Dette defineres videre som prisforholdet P_T/P_S og gir priseffekten av outsourcing.

I avhandlingen har vi kommet frem til at outsourcing av innkjøp gir en positiv priseffekt (reduserer prisen Statoil betaler) dersom forhandlerens ressursposisjon forsterker seg sammenlignet med sluttkundens. Vi har også kommet frem til at graden av transaksjonsspesifikke investeringer av leverandøren gir tilsvarende positiv priseffekt. Avhandlingen avdekket også at interaksjonseffekten mellom forhandlerens ressursposisjon og de transaksjonsspesifikke investeringene ikke påvirker priseffekten av outsourcing, mens antall brukte leverandører, antall mulige leverandører og produktets enhetspris påvirker priseffekten negativt. Det betyr at disse kontrollvariablene øker prisforholdet P_T/P_S .

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| Forord | 2 |
| Sammendrag | 3 |
| 1. Innledning | 7 |
| Problemstillingen | 10 |
| Avhandlingens oppbygning | 11 |
| 2. Industriell kontekst | 13 |
| Betydningen av begrepet "outsourcing" | 13 |
| Presisering av "outsourcing av innkjøp" | 13 |
| Begrepsavklaring | 14 |
| Industriell kontekst | 18 |
| <i>Utviklingen i oljebransjen</i> | 18 |
| <i>Statoil ASA</i> | 19 |
| <i>Tess AS</i> | 20 |
| <i>Forbruksmateriell</i> | 21 |
| <i>Innkjøpsprosessen</i> | 21 |
| 3. Tidligere forskning | 23 |
| Outsourcing | 23 |
| Outsourcing av innkjøpsaktiviteter | 24 |
| Outsourcing av innkjøp innenfor forbruksmateriell | 25 |
| 4. Teori og hypoteser | 27 |
| Outsourcing | 27 |
| Transaksjonskostnadsteori | 28 |
| Ressursbasert teori | 29 |
| Integrasjon av transaksjonsbasert og ressursbasert teori | 30 |
| Outsourcing av innkjøp | 31 |
| Kontraktsmessige relasjoner | 33 |
| Problemstilling | 34 |
| Presentasjon av hypotesene | 34 |
| <i>Hypotese 1</i> | 35 |
| <i>Hypotese 2</i> | 37 |
| <i>Hypotese 3</i> | 41 |
| <i>Fremgangsmåte</i> | 43 |
| 5. Metode og data | 44 |
| Datagrunnlag | 44 |
| <i>Primær – og sekundærdata</i> | 44 |
| <i>Avgrensning av datagrunnlaget</i> | 44 |
| <i>Utvalg og datagrunnlag</i> | 45 |
| <i>Reliabilitet og validitet</i> | 46 |

| | |
|---|-----------|
| <i>Statistisk metode</i> | 48 |
| Regresjonsmodellene | 49 |
| Den avhengige variabelen – prisforholdet | 49 |
| De uavhengige variablene | 50 |
| <i>Relativ ressursposisjon</i> | 50 |
| <i>Grad av transaksjonsspesifikke investeringer</i> | 52 |
| <i>Interaksjonseffekten</i> | 54 |
| Kontrollvariabler | 54 |
| Modellpresentasjon | 57 |
| <i>Modell 1</i> | 57 |
| <i>Modell 2</i> | 57 |
| <i>Modell 3</i> | 57 |
| 6. Analyse | 59 |
| Prisforholdet P_T/P_S | 60 |
| Deskriptiv statistikk | 63 |
| Kontroll av regresjonsmodellens forutsetninger | 64 |
| Hypotesepresentasjon | 67 |
| Analyse av modellene | 68 |
| <i>Modell 1</i> | 68 |
| <i>Modell 2</i> | 69 |
| <i>Modell 3</i> | 70 |
| 7. Drøftelse | 71 |
| Relativ ressursposisjon | 71 |
| <i>Sammenligning med tidligere forskning</i> | 72 |
| <i>Interessante observasjoner</i> | 73 |
| Grad av transaksjonsspesifikke investeringer | 75 |
| <i>Prisreduksjon ved økt grad av transaksjonsspesifikke investeringer</i> | 76 |
| <i>Problematikk ved skjult informasjon og mangelfull kontroll</i> | 78 |
| <i>Interessante observasjoner</i> | 79 |
| Interaksjonsleddet | 81 |
| Kontrollvariabler | 82 |
| <i>Antall brukte leverandører</i> | 82 |
| <i>Antall mulige leverandører</i> | 82 |
| <i>Produktets enhetspris</i> | 83 |
| 8. Konklusjon | 84 |
| 9. Implikasjoner og videre forskning | 86 |
| Statoil ASA | 86 |
| Tess Vest AS | 90 |
| Videre forskning | 91 |
| Kildeliste | 93 |

Figuroversikt

| | |
|--|----|
| Figur 1 - Innkjøpsprosessens 5 faser (Brewer et al., 2014) | 14 |
| Figur 2 - Påvirkningen av relativ ressursposisjon på prisforholdet | 36 |
| Figur 3 - Påvirkningen av graden av transaksjonsspesifikke investeringer på prisforholdet | 40 |
| Figur 4 - Påvirkningen av interaksjonsleddet på prisforholdet | 41 |
| Figur 5 - Forholdstallet i forhold til lik pris, minus administrative kostnader hos Statoil ASA | 60 |
| Figur 6 - Log-transformasjon av forholdstallet | 62 |
| Figur 7 – Korrelasjonsmatrisen | 66 |
| Figur 8 - Tess Vest AS sin relative ressursposisjon sammenlignet med Statoil ASA | 74 |
| Figur 9 - Grad av transaksjonsspesifikke investeringer mellom Tess Vest AS og leverandør | 80 |
| Figur 10 - Summen av forhandlers relative ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer | 87 |
| Figur 11 - Sammenhengen mellom forhandlers ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer | 88 |

1. Innledning

Denne masteravhandlingen studerer hva som driver priseffekten av outsourcing av innkjøp av forbruksmateriell¹.

Når en sluttkunde betaler en forhandler for å utføre aktiviteter som sluttkunden ellers ville ha utført internt, definerer vi det som outsourcing. Forhandleren utfører med andre ord sluttkundens aktiviteter i innkjøpsprosessen. Sluttkunden kan tjene på denne handlingen om han kan reallokere ressursene som frigjøres til andre, mer verdiskapende, formål. En slik reallokering av ressurser kan blant annet komme i form av endringer i de ansattes arbeidsoppgaver eller i deres disponering og prioritering av arbeidstid. Ulike former for outsourcing foretas i dag av mange forskjellige bedrifter, innenfor ulike bransjer og med ulik motivasjon. Denne motivasjonen kan blant annet være et ønske om å redusere produksjonskostnader eller de interne administrative kostnadene. Ambisjonen vil være å øke bedriftens lønnsomhet og/eller å utnytte kunnskap og spesialisering fra markedet, som bedriften ikke besitter internt.

Sluttkunder av en viss størrelse har som regel behov for å samhandle med flere leverandører i markedet. Om samhandlingen med leverandørene kreves regelmessig kan sluttkunden dra fordel av å inngå kontrakter med sine viktigste leverandører. En slik kontrakt mellom sluttkunden og leverandøren vil i utgangspunktet regulere interaksjonen mellom bedriftene. Kontraktene vil gjerne bestå av en rekke spesifikasjoner på ulike produkter, som blant annet pris, kvalitet og leveringstid, og benevnes ofte som en rammeavtale. Når sluttkunden skal foreta et innkjøp fra en leverandør ved hjelp av rammeavtalen, utfører sluttkunden et avrop mot avtalen og bestillingen rapporteres direkte inn i leverandørens bestillingssystem. Dette gjør at etableringen av rammeavtaler kan øke effektiviteten i innkjøpsprosessen ved å redusere behovet for stadige forhandlinger på priser, spesifikasjoner og leveringstid. En skaffeklausul kan også være en integrert del av en slik rammeavtale. Denne klausulen gjør at sluttkunden kan benytte leverandøren som en forhandler (tredjepart), hvor forhandleren overtar ansvaret for aktiviteter i innkjøpsprosessen som sluttkunden ellers måtte utført med egne ressurser. Forhandleren overtar

¹ Når vi bruker begrepet outsourcing gjelder dette outsourcing av enkelte aktiviteter i innkjøpsprosessen, som blant annet å henvende seg til leverandører, forhandle om betingelser og å foreta innkjøpet.

gjør gjerne spesifikke aktiviteter i innkjøpsprosessen, som blant annet å finne riktige leverandører i markedet, forhandle på pris, kvalitet og leveringstid, foreta innkjøpet og oppfølging av leverandøren om produktet ikke leveres i tide². Forhandleren viderefakturerer deretter produktet til sluttkunden, hvor innkjøpsprisen som betales til forhandleren består av forhandlerens innkjøpspris og et kontraktsfestet marginpåslag³. Når sluttkunden bruker denne skaffeklausulen definerer vi det som at sluttkunden outsourcer innkjøpet til forhandleren.

I avhandlingen skal vi se på hva som driver priseffekten når sluttkunden har outsourcet innkjøp av forbruksmateriell til forhandleren. Det relevante teoretiske fundamentet for en drøfting av denne problemstillingen vil blant annet bestå av etablert teori om outsourcing, transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori. Basert på teori om outsourcing definerer vi organiseringen hvor sluttkundens outsourcer innkjøpet til forhandleren som en ”buy-struktur”⁴ (Venkatesan, 1992). Beholdes aktivitetene internt hos sluttkunden defineres strukturen som en ”make-struktur” (Venkatesan, 1992). Sluttkundens motivasjon for å utføre innkjøp ved hjelp av ”buy-strukturen” vil hovedsakelig være for å redusere kostnadene og øke lønnsomheten. Perry, James-Moore og Graves (2006) har nyansert argumentet for kostnadsbesparelser noe, da de mener besparelsen først og fremst vil komme av reduserte interne kostnader. Dette gjelder blant annet reduserte fakturerings- og behandlingskostnader, i tillegg til andre potensielle motivasjoner som økt trygghet i henhold til kvalitet og ny tilgang til produktspesifikk kunnskap fra forhandleren. I tillegg til kostnadsbesparelser kan outsourcing også muliggjøre økt inntjening ved at sluttkunden kan reallokere sine ressurser. Dette avhenger riktig nok av at ressursene kan overføres til andre, mer verdiskapende aktiviteter (Aubert, Rivard og Patry, 1996).

² Det er disse aktivitetene vi sikter til når vi videre henviser til outsourcing av innkjøp av forbruksmateriell fra sluttkunden til forhandleren. Se side 13 for en nærmere presisering av dette.

³ Sluttkundens innkjøpspris fra forhandler = Forhandlers innkjøpspris * (1+ marginpåslag i prosent)

⁴ Vi velger å bruke uttrykkene ”buy-struktur” og ”make-struktur” i stedet for ”buy-beslutning” og ”make-beslutning” i denne avhandlingen, da beslutningen om outsourcing allerede er foretatt av sluttkunden til forhandleren.

Ved å outsource innkjøpsaktiviteter kan man i tillegg til de overnevnte momentene argumentere for at sluttkunden kan oppnå flere fordeler av ”buy-strukturen”. Sluttkunden kan blant annet dra nytte av at forhandleren foretar innkjøp av de samme produktene for en rekke andre kunder. Dette betyr at sluttkunden kan dra nytte av forhandlerens skala- og kvantumsfordeler i innkjøpsprosessen. Dette vil resultere i at forhandleren har sterkere forhandlingsmakt ovenfor leverandørene enn hva sluttkunden ville hatt ved en ”make-struktur”. Denne forskjellen i forhandlingsmakt kan potensielt redusere innkjøpsprisene for sluttkunden om han strukturerer innkjøpsprosessen etter en ”buy-struktur” (Brewer, Wallin og Ashenbaum, 2014). Likevel, det er ikke gitt at ”buy-strukturen” bare vil medføre positive konsekvenser.

Etablert teori peker på en rekke mulige problemstillinger og vurderinger en sluttkunde står ovenfor når han organiserer bedriften etter en ”buy-struktur”. Disse potensielle problemstillingene kan studeres med både transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori, hvor spesielt en integrasjon av disse teoriene er velegnet for å belyse de positive og negative sidene av innkjøpsstrukturene. En integrasjon av teoriene er gjort av McIvor (2009) og hans forskning vil derfor være et viktig utgangspunkt for denne avhandlingen, selv om hans forskning tar utgangspunkt i at beslutningen om outsourcing enda ikke er tatt⁵. Selv om en integrasjon av teoriene er hensiktsmessig, kan teoriene med sine ulike innfallsvinkler også analysere problemstillingene hver for seg. Ressursbasert teori ser blant annet på sluttkunden og forhandleren sin relative dyktighet i å utføre aktivitetene, mens transaksjonskostnadsteorien ser på hvordan transaksjonsspesifikke investeringer kan være verdiskapende og øke potensialet for opportuniste. Potensialet for opportuniste defineres her som anledningen en part har til å utføre en handling som enten direkte, eller indirekte, kan gå ut over den andre parts nytte eller lønnsomhet.

Det finnes mye tidligere forskning på både transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori. Wiliamson (1981) har tatt utgangspunkt i transaksjonskostnadsteori når han studerte lønnsomheten av ”buy-strukturer”, mens Barney (1991) på sin side mener at beslutningen må avhenge av bedriftenes relative ressurser og hvordan deres ferdigheter er i forhold til hverandre.

⁵ I denne masteravhandlingen er beslutningen om outsourcing allerede tatt av sluttkunden. Dette gjør at enkelte av momentene til McIvor (2009) ikke er like aktuelle.

Mens Williamson (1981) og Barney (1991) har angrepet problemstillingene fra hver sin innfallsvinkel, har McIvor (2009) og Brewer et al. (2014) begge tatt utgangspunkt i en integrasjon av teoriene. I deres rammeverket vektlegges spesielt sluttkundens strategiske hensyn for en ”buy-struktur”. Sammen har dette, i tillegg til supplerende litteratur og annen tidligere forskning, dannet et solid teoretisk fundament for avhandlingens analyse og drøfting av resultatene.

Problemstillingen

Hva driver priseffekten i forbindelse med outsourcing av innkjøp innenfor forbruksmateriell?

Ved hjelp av den overnevnte problemstillingen ønsker vi å avdekke hva som driver priseffekten av outsourcing av innkjøp av forbruksmateriell. Vi skal finne driverne og deres påvirkning på priseffekten ved å studere hvordan priseffekten påvirkes av flere uavhengige variabler. Den avhengige variabelen, prisforholdet⁶ P_T/P_S , består av to komponenter. Over brøkstreken (P_T) er innkjøpsprisen sluttkunden betaler til forhandleren ved outsourcing og marginpåslaget. Dette marginpåslaget inneholder en kompensasjon for forhandlerens interne administrative kostnader og en fortjenestemargin. Under brøkstreken (P_S) er innkjøpsprisen sluttkunden betaler om innkjøpet gjøres internt hos sluttkunden og produktet kjøpes direkte fra leverandøren (inkluderer ikke forhandlerens interne administrative kostnader og fortjeneste). Prisforholdet P_T/P_S er da de relative prisene sluttkunden står ovenfor ved de alternative organiseringsmulighetene.

Effekten outsourcingen kan ha på sluttkundens interne kostnader er ikke inkludert i de relative prisene. Det betyr at eventuelle besparelser sluttkunden oppnår ved outsourcing er utelatt. Dette gjør at avhandlingen ikke vil avdekke lønnsomhetseffekten mellom de alternative strukturene, men heller hvilke faktorer som påvirker priseffekten. Vi skal se på egenskaper ved produktene som gjør outsourcing mer fordelaktig når man sammenligner innkjøpsprisene mellom to alternative strukturer.

⁶ Prisforholdet P_T/P_S er den matematiske formuleringen for priseffekten av outsourcing. Begrepene vil bli brukt om hverandre videre i avhandlingen og en presisering av hva dette innebærer vil komme i kapittel 2.

Bakgrunnen for aktualiteten av problemstillingen er de siste års utvikling i flere bransjer, både nasjonalt og internasjonalt, hvor bedrifter opplever økt behov for omstilling og kostnadsreduksjoner. Ulike aktører har brukt ulike metoder for å tilnærme seg denne utfordringen, men en av de mest brukte tilnærmingene er outsourcing. Outsourcing har tidligere vært spesielt aktuelt for en bedrifts service- og støtteaktiviteter og litteraturen har fokusert sterkt på aktiviteter som regnskapsføring, ansettelsesprosesser og kundeservice. Litteraturen har riktignok økt fokuset på Supply-Chain de siste årene, spesielt for anskaffelse av relative lite komplekse produkter. Den økte fremveksten av litteratur på området kommer på grunn av at stadig flere bedrifter ser på outsourcing som et velegnet verktøy for å effektivisere innkjøpsprosessen. En bransje som har vært spesielt utsatt de siste årene er oljebransjen. I oljebransjen har økte kostnader og reduserte oljepriser forsterket behovet for effektivisering og kostnadsreduksjoner både for en rekke oljerelaterte selskaper, i tillegg til deres leverandører.

På bakgrunn av dette ønsker vi å studere faktorer som kan forklare variasjonen i priseffekten av outsourcing av innkjøp. Vi skal studere variasjonen i priseffekten ved å se på hvordan priseffekten varierer for 102 ulike produkter med ulike spesifikasjoner, hvor faktorene som antas å påvirke priseffekten er hentet fra ulike teoretiske fagområder. Vi vil spesielt fokusere på forhandlerens relative ressursposisjon (ressursbasert teori) og potensialet for opportunistiske handlinger (transaksjonskostnadsteori) (McIvor, 2009). Senere i avhandlingen skal vi analysere og drøfte hva som kjennetegner produktene hvor outsourcing av innkjøp har en positiv priseffekt, og motsatt for produkter hvor innkjøp bør utføres internt av sluttkunden. Outsourcing av aktivitetene relatert til innkjøp, og som må utføres for at innkjøpsprosessen skal bli fullstendig, er lite belyst i tidligere forskning og litteraturen. Vi håper derfor at vår masteravhandling bidrar til å øke innsikten i problemstillingen og fremme et sterkere fokus på temaet.

Avhandlingens oppbygning

I kapittel 2 av avhandlingen vil vi først presisere hva som menes med outsourcing og hvilke aktiviteter i innkjøpsprosessen vi sikter til når vi refererer til innkjøp. Deretter vil vi avklare en rekke begreper og presentere avhandlingens industrielle konteksten. I kapittel 3 vil vi presentere tidligere forskning, før vi i kapittel 4 danner et hensiktsmessig teoretisk fundament for analysen og presenterer hypotesene våre. I kapittel 5 studerer vi datasettet og presenterer variablene

nærmere, før vi i kapittel 6 analyserer datasettet ved hjelp av 3 ulike modeller som blir introdusert i kapittel 5.

Modellene vi skal analysere bygger på den avhengige variabelens avhengighet av 1) to uavhengige variabler (modell 1), de to uavhengige variablene og et interaksjonsledd (modell 2) og de to uavhengige variablene, interaksjonsleddet og kontrollvariablene (modell 3). Videre drøftes resultatene i kapittel 7, hvor fokuset vil være på å forklare hvordan de signifikante uavhengige variablene påvirker den avhengige variabelen. I kapittel 8 vil vi konkludere med hva denne avhandlingen har avdekket, før vi i kapittel 9 presenterer ulike implikasjoner resultatene har for selskapene.

2. Industriell kontekst

Betydningen av begrepet ”outsourcing”

I denne masteravhandlingen skal vi se på hva som driver priseffekten av outsourcing av innkjøp av forbruksmateriell. Det er derfor viktig å presisere hva som menes med outsourcing.

Outsourcing er i litteraturen brukt som et begrep for en bedrift som flyttet hele prosesser eller avdelinger til en ekstern aktør. Dette gjelder blant annet for drift av IT-systemer, rengjøring, kantinetjenester eller produksjon av produkter (både fullstendig og delvis). Outsourcing har vært spesielt aktuelt for deler av virksomheten som relativt enkelt kunne separeres fra de resterende delene. Oppgavene som tidligere har blitt utført av disse avdelingene blir da overført til spesialiserte aktører, enten nasjonalt eller internasjonalt.

Vi definerer derimot outsourcing i denne avhandlingen ved at sluttkunden gir en forhandler ansvaret for konkrete aktiviteter i innkjøpsprosessen hos sluttkunden, aktiviteter som sluttkunden tidligere selv har gjort internt. Disse aktivitetene må fortsatt utføres for at innkjøpsprosessen skal bli fullstendig og sluttkunden har fortsatt ansvaret for prosessens resterende aktiviteter og at prosessen blir gjennomført effektivt. Dermed må sluttkunden fortsatt utføre enkelte aktiviteter internt (de som ikke er outsourcet), i tillegg til å koordinere og integrere aktivitetene forhandleren utfører for å fullstendiggjøre prosessen.

Presisering av ”outsourcing av innkjøp”

Når vi bruker begrepet ”outsourcing av innkjøp” refererer vi til outsourcing av ulike aktiviteter forbundet med gjennomføring av innkjøpet, aktiviteter som er i mindretall sammenlignet med de aktivitetene sluttkunden fortsatt utfører internt. De aktuelle aktivitetene som outsources er i første rekke aktiviteter forbundet med å kontakte leverandører i markedet, innhente spesifikasjoner på pris og leveringstid, gjennomføring av bestillingen, samt koordinering og oppfølging av leverandøren mellom bestillings- og leveringstidspunkt. Når vi videre bruker begrepet outsourcing av innkjøp er det disse aktivitetene vi sikter til at sluttkunden har outsourcet til forhandleren. På neste side er Brewer et al. (2014) sin fremstilling av innkjøpsprosessens 5 faser.

| Phase 1: | Phase 2: | Phase 3: | Phase 4: | Phase 5: |
|--|---|--|--|--|
| Establish a Purchasing Strategy | Evaluate Suppliers | Screen and Select Suppliers | Procure Materials | Measure and Manage Supplier Performance |
| Build a purchasing strategy based on: <ul style="list-style-type: none"> • Importance of materials/components • Manufacturing requirements • Supply market analysis • Potential customer use and demand. | <ul style="list-style-type: none"> • Identify a pool of qualified suppliers • Develop a category strategy • Develop selection criteria | <ul style="list-style-type: none"> • Release request for proposal (RFP) • Analyze bids & past performance • Select supplier • Negotiate and finalize contract • Agree on supply and logistics terms | <ul style="list-style-type: none"> • Monitor inventory • Order materials • Receive materials • Inspect materials | <ul style="list-style-type: none"> • Monitor supplier's performance • Identify improvement opportunities • Analyze supplier relationships |

Figur 1 - Innkjøpsprosessens 5 faser (Brewer et al., 2014)

Som vi ser av fremstillingen til Brewer et al. (2014) av innkjøpsprosessens 5 faser finner vi outsourcete aktiviteter i ulike faser av innkjøpsprosessen. Dette gjelder blant annet ved definering av leverandørutvalget (fase 3), forhandle om betingelser (fase 3), samt å faktisk foreta bestillingen (fase 4). Siden aktivitetene som outsources er plassert i ulike faser i prosessen, finner vi derfor en referering til bestemte faser underveis i avhandlingen lite hensiktsmessig. Det betyr at når vi i det etterfølgende refererer til outsourcing av innkjøp, er det de overnevnte innkjøpsaktivitetene vi referer til, og ikke bestemte faser eller innkjøpsprosessen som helhet.

Begrepsavklaring

Rammeavtale

En rammeavtale kan defineres som en avtale mellom et selskap (sluttkunde) og en leverandør hvor omfanget og vilkårene i avtalen er fastsatt for en gitt tidsperiode. Spesielt pris og kvantum på de ulike produktene er hensynstatt (AFR §39-1, 2013). Bruken av rammeavtaler gjør at innkjøpsaktivitetene er satt i system og har klare retningslinjer i tilfeller som ellers kunne betydd stor ressursinnsats og inkludert usikkerhetsmomenter for bedriftene. Rammeavtaler kan i så måte effektivisere aktivitetene og prosessen.

Skaffeklausul

En rammeavtale kan inneholde en skaffeklausul. Når Statoil ASA benytter seg av skaffeklausulen de har med Tess Vest AS, vil Tess Vest AS opptre som en forhandler (tredjepart) for Statoil ASA. Tess Vest AS må selv anskaffe produktet Statoil ASA ønsker for deretter å viderefakturere dette til Statoil ASA. Som betaling for å utføre aktivitetene betaler Statoil ASA et kontraktsfestet marginpåslag til Tess Vest AS, i tillegg til produktets innkjøpspris for Tess Vest AS. Samlet utgjør aktivitetene som beholdes internt hos Statoil ASA og aktivitetene som utføres eksternt hos Tess Vest AS den helhetlige innkjøpsprosessen.

Skaffevare

En skaffevare defineres som et produkt som ikke er inkludert i rammeavtalen, men som Tess Vest AS må anskaffe for å viderefakturere til Statoil ASA grunnet skaffeklausulen i avtalen. Tess Vest AS er forpliktet til å innhente tilbud fra 3 leverandører og har ansvaret for å forhandle frem prisene med sine leverandører. En skaffevare for Statoil ASA kan likevel være i sortimentet til Tess Vest AS, da alle produktene Tess Vest AS forhandler nødvendigvis ikke er inkludert i rammeavtalen med Statoil ASA. Foretar Statoil ASA innkjøp av de samme skaffevarene fra ved flere anledninger, vil produktet trolig inkluderes i rammeavtalen ved neste reforhandling. Produktet er da ikke lengre definert som en skaffevare, men som en del av basissortimentet i rammeavtalen.

Marginpåslaget

Marginpåslaget er et påslag på Tess Vest AS sin innkjøpspris og justeres etter enhetsprisen på produktene. Det er 3 ulike satser som anvendes for påslaget i prosent, hvor påslaget er høyest ved enhetspriser under 10.000 NOK, noe lavere for produkter mellom 10.001 NOK og 100.000 NOK og laveste for produkter med innkjøpspriser over 100.000 NOK. Marginpåslaget inneholder en kompensasjon til Tess Vest AS for deres interne administrative kostnader og deres fortjenestemargin.

Sluttkunden

Sluttkunden er bedriften som gir forhandleren oppdraget med å utføre innkjøpsaktivitetene. I denne avhandlingen er Statoil ASA sluttkunden.

Forbruksmateriell

Med forbruksmateriell menes relativt lite komplekse produkter som bestilles av Statoil ASA. Forbruksmateriell kjennetegnes ved lav grad av kompleksitet og at innkjøpsprosessen sjeldent inneholder taktiske elementer. Forbruksmateriell har gjerne relativt mange tilbydere, produktene har relativt lav enhetspris og innkjøpene foretas relativt hyppig og regelmessig. Begrepet vil bli gitt en mer utfyllende forklaring senere i kapittel 2.

Pris

Med pris menes innkjøpsprisen Statoil ASA betaler for produktet. Det er viktig å presisere at alternative innkjøpsprisene Statoil ASA står ovenfor inneholder ulike kostnadselementer. På den ene siden inneholder innkjøpsprisen som betales til Tess Vest AS et påslag på produktprisen for deres administrative kostnader og fortjeneste (marginpåslaget). På den andre siden inneholder prisen som betales til andre leverandører ikke dette påslaget. Det betyr prisen Statoil ASA betaler Tess Vest AS er inklusiv deres administrative kostnader og fortjeneste, mens prisen til andre leverandører ved intern organisering er eksklusiv dette. De interne administrative kostnadene for Statoil ASA forbundet med innkjøpet inkluderes ikke i det som i avhandlingen omtales som pris eller innkjøpspris.

Enhetspris

Det tas utgangspunkt i produkts enhetspris i analysen. Denne finnes ved hjelp av bestillingens totalverdi for det aktuelle produktet, fordelt på antall enheter av produktet. Dette gjøres for å ta høyde for store variasjoner i totalverdier for bestillingene.

Forholdstallet mellom P_T/P_S

Vi definerer priseffekten av outsourcing av innkjøp ved prisforholdet P_T/P_S . Dette er forholdet mellom prisen Statoil ASA betaler for produktet når innkjøp outsources til Tess Vest AS og prisen Statoil ASA betaler ved intern utførelse av innkjøpet. Dermed brukes prisforholdet for å studere variasjonene i de relative prisene. De relative prisene (prisforholdet) er et bedre mål på prisforskjellen enn en sammenligning av prisdifferansen i absolutte verdier, da relative priser tillater en sammenligning av prisene, uavhengig av produktverdien. Begrepene prisforholdet, relative priser og priseffekten brukes om hverandre i avhandlingen der dette er hensiktsmessig.

Kjernekompetanse

Kjernekompetanse defineres som de aktivitetene og produktene en aktør er relativt sett best på, sammenlignet med andre aktiviteter og produkter aktøren behandler og utfører. For Tess Vest AS er dette typisk aktiviteter og produkter hvor deres ansatte har sterk kompetanse og lang erfaring med å håndtere og behandle. Produkter nært kjernekompetansen hos Tess Vest AS er produkter som er i, eller i nærheten av, deres varesortiment og produktene har spesifikasjoner som samsvarer med produktene de vanligvis håndterer.

Grad av transaksjonsspesifikke investeringer

Etter samtaler med Tess Vest AS har vi kommet frem til at klassifiseringen av deres leverandører er basert på ulike underliggende faktorer. For det første har enkelte leverandører investert i utstyr til produksjon av spesialtilpassede ”Tess-produkter”. For det andre har enkelte leverandører utviklet et unikt produkt for, eller i samarbeid med, Tess Vest AS. Dette tolker vi til at Tess Vest AS er de eneste kjøperen av produktene som er utviklet i samråd med leverandøren, og dermed at det investerte utstyret bare utnyttes til produksjon av produkter for Tess Vest AS. Dette tilsier at det er ulik grad av transaksjonsspesifikke investeringer blant leverandørene Tess Vest AS henvender seg til for å kjøpe inn sine produkter.

Industriell kontekst

I det etterfølgende vil den industrielle konteksten som skal ligge til grunn for analysene og drøftingen av våre resultater bli presentert. Som introdusert i kapittel 1 er fokuset i avhandlingen på Statoil ASA og deres valg av å outsource innkjøp til Tess Vest AS i større grad enn tidligere. Det er skaffeklausulen i rammeavtalen muliggjør en slik outsourcing, selv om Statoil ASA fortsatt har hovedansvaret for prosessen. Vi vil først presentere de siste års utvikling i oljebransjen, før vi videre introduserer selskapene og bakgrunnsinformasjon om disse, samt at vi presenterer innkjøpsprosessens oppbygning.

Utviklingen i oljebransjen

Oljebransjen har opplevd at kostnadene har økt raskere enn inntektene over flere år. Dette har ført til et sterkt behov for omstilling og produksjonsforbedring, hvor hele bransjen har innsett at det må tas initiativer og tiltak for å begrense kostnadsveksten (Lorentzen og Nissen-Meyer, 2014). På tross av at oljeprisen fortsatt var høy sommeren 2014, rapporterte bransjen om et stadig voksende gap mellom kostnads- og inntektsutviklingen. Selskapene var allerede da tvunget til å komme med tiltak for å bremse denne negative utviklingen gjennom blant annet økt standardisering, effektivisering av ulike prosesser og implementering av smartere løsninger. Ambisjonen var fortsatt å øke produksjonen av olje og gass, samtidig som at de nødvendige aktivitetene måtte utføres på en mer kostnadseffektiv måte (Lorentzen og Nissen-Meyer, 2014).

I tillegg til den negative kostnadsutviklingen viste det betydelige fallet i oljeprisen høsten 2014 at behovet for rasjonalisering og effektivisering er sterkt på flere nivå i bransjen. Det markante fallet i oljeprisen fra en topp på \$114,13 per fat i juli 2014 til under \$50 i januar 2015 har fått kraftige konsekvenser for arbeidsplasser og lønnsomheten til både oljerelaterte selskaper og deres leverandører. En oljepris på \$60 fatet betyr at flere oljefelt på norsk sokkel opplever at produksjons- og utvinningskostnaden faktisk overstiger markedsprisen. Det betyr at en oljepris på dette nivået ikke bare vil gi allerede operative oljefelt lønnsomhetsproblemer, men det vil også redusere fremtidige investeringer i seismikkundersøkelser, leteboringer og feltutviklingsprosjekter (Johansen og Nissen-Meyer, 2015).

Det finnes en rekke eksempler på bedrifter som har gjennomført drastiske tiltak på grunn av situasjonen. Et eksempel på dette er at oljeservice-selskapet Baker Hughes i januar 2015 varslet en nedbemanning med 11% av den totale arbeidsstokken grunnet forventninger om fremtidig

lavere aktivitet i oljenæringen (Aakvik, 2015). De negative framtidutsiktene kommer av redusert aktivitet og lavere forventet lønnsomhet på norsk sokkel, samt et bransjekrav om en mer effektiv drift av eksisterende felt og operasjoner offshore. Effektene av disse sparetiltakene rammer ikke bare typiske oljeselskaper, men det rammer også selskaper innenfor oljeservice og andre relaterte industrier. Lavere forventet lønnsomhet demper investeringsvolumet, samtidig som effektivisering av driften og mulige kostnadsreduksjoner fremtvinger reviderte vurderinger av fremtidige investerings- og utbyggingsprosjekter.

Johansen og Nissen-Meyer (2015) poengterer at det likevel ikke er krisetilstander i oljebransjen. Det viktigste argumentet for dette er at det enorme oljefeltet "Johan Sverdrup", som skal bygges ut i løpet av de nærmeste årene, tåler en oljepris helt ned mot \$38 fatet. I tillegg vil de allerede igangsatte tiltakene for økt standardisering, effektivisering av drift og vedlikehold, samt reduksjon av kostnader for feltutbygging og oljeproduksjon ha positive langsiktige konsekvenser. Disse effektene kommer i tillegg til ulike tiltak for å forlenge levetiden til allerede produserende oljefelt ved ny teknologi og innovasjoner for å øke utvinningsgraden på etablerte oljefelt. Oljedirektør Bente Nyland ser på de pågående omstruktureringene og kostnadsreduksjonene som viktige fremtidig bidrag til vekst i bransjen, på tross av et kortsiktig lavere investerings- og aktivitetsnivå (Andresen, 2015).

Statoil ASA

Statoil ASA er et norsk energiselskap med virksomhet innenfor olje- og gassnæringen. Selskapet driver primært på norsk kontinentalsokkelen, men har en rekke andeler i lisenser i olje- og gassfelt over hele verden. De produserer og foredler olje og gass ved anlegg både i og utenfor Norge, og opererer i 36 land, inkludert USA, Brasil og Canada. Totalt har selskapet i dag over 22.000 ansatte over hele verden og er børsnotert både i Oslo og New York (Statoil, 2014).

Innkjøpsavdelingene i Statoil ASA går inn under samlebenevnelsen "Operational Procurement and Material Management" (OPMM). Avdelingene har ansvaret for koordineringen, gjennomføringen og planleggingen av alle aktivitetene som må utføres for at anskaffelsesprosessen skal bli fullstendig (Statoil, 2008). OPMM består av 5 avdelinger, hvor avdelingene foretar innkjøp av produkter innenfor 15 ulike produktkategorier, inndelt etter produktenes karakteristikk og egenskaper (Statoil, 2008). For hver produktkategori har Statoil ASA langsiktige strategier som skal fungere som rettesnorer for hvordan innkjøpene skal

gjennomføres og utvikles. Statoil ASA understreker i selskapets interne retningslinjer for innkjøp (Statoil-boken, 2013) at deres leverandørene må oppfylle en rekke krav, relatert til blant annet sikkerhet, etikk og bærekraftighet. Statoil ASA forplikter seg til å optimere bruken av både sine egne og leverandørens ressurser for å kunne levere riktig kvalitet, tid og pris.

Masteravhandlingens vinkling er for tiden høyaktuell på bakgrunn av den økte bruken av skaffeklausul i rammeavtalene Statoil ASA har med sine leverandører etter sommeren 2014. Det betyr at selskapet har outsourcet aktiviteter knyttet til anskaffelse av flere produkter, sammenlignet med hva som tidligere har vært tilfelle. Motivasjonene bak en slik endring kan være mange, både for Statoil ASA og oljebransjen generelt. Det kan blant annet være bransjens krav om økt effektivisering, fokus på egne kjerneaktiviteter og et ønske om å redusere antall leverandører selskapet må håndtere. Forhandlerne får ved outsourcing ansvaret for å sette sammen en tilfredsstillende kombinasjon av produkter de kan levere til Statoil ASA, hvor produktene gjerne er koblet til de ulike produktkategoriene hos Statoil ASA. Det at Statoil ASA håndterer færre, men større, leverandører kan videre resultere i lavere tidsbruk og koordinering for Statoil ASA. Dette kan ha en kostnadsreduserende effekt.

Tess AS

Tess AS er et norskeid selskap opprettet i 1968 som fortsatt eies av sine to opprinnelige gründere, eller deres familier. Selskapet har vokst betraktelig de siste ti-årene og hadde i 2014 over 900 ansatte og en omsetning på mer enn 2,6 milliarder norske kroner. De er en av landets største leverandører av produkter og tjenester til ulike drifts- og vedlikeholdsoppgaver for kunder både i Norge og internasjonalt (Tess, 2014). Deres kjernekompetanse er på slanger og slangearmaturer, i tillegg til at de leverer tjenester relatert til disse produktene. I tillegg til dette leverer selskapet blant annet produkter som sveisemaskiner og sveisemateriell, rekvisita, verktøy, industrielt forbruksmaterieell og andre relaterte produktgrupper. I denne masteravhandlingen har vi tatt utgangspunkt i Tess Vest AS, som er en del av Tess AS.

Tess AS har mange servicesentre lokalisert i flere regioner (Tess Vest AS) over hele landet og betjener et stort antall industrikunder (Tess, 2014). Hovedkontoret ligger i Lier, hvor de administrerer og koordinerer import av produkter, innkjøp og støttefunksjoner for over 100 egne Tess-servicesenter. Selskapet er medlem av flere nasjonale og internasjonale allianser for innkjøp og distribusjon av produkter, blant annet European Distributors of Industrial Supplies (EDiS),

Industrial Supply Association (ISA) og The Association for Hose and Accessories Distribution (NAHAD) (Tess, 2013). Gjennom et medlemskap i organisasjoner som dette oppnår Tess AS kunnskaps- og erfaringsdeling med nasjonale og internasjonale selskaper, potensielt lavere distribusjonskostnader, økt forhandlingsmakt i innkjøpssammenheng og mulighet for kursing av sine ansatte (Tess, 2013). Dette er alle faktorer som bidrar til å gjøre Tess Vest AS til en konkurransedyktig og attraktiv samarbeidspartner for mange norske og internasjonale selskaper, blant annet Statoil ASA.

Forbruksmateriell

Produktene Statoil ASA kjøper fra Tess Vest AS kjennetegnes av lav grad av kompleksitet, relativt lav enhetspris og at de ofte er standardiserte. Kjennetegn som tilsier at produktene kan defineres som innenfor kategorien forbruksmateriell. Karakteristikkene for forbruksmateriell passer godt med Tess Vest AS sin kjernekompetansen, blant annet verktøy, rekvisita, slanger og slangearmaturer. Forbruksmateriell har ofte klare og tydelige spesifikasjoner og lav grad av kompleksitet, hvilket betyr at mange leverandører trolig kan levere de fleste av de etterspurte produktene. Når mange leverandører kan levere et spesifikt produkt antas det at markedsprisene er relativt synlige for kunden, da han enkelt kan sammenligne priser fra flere leverandører. Dette kan bety at variasjonene mellom enhetsprisene Statoil ASA står ovenfor ved å outsource innkjøp, sammenlignet med intern organisering, forventes å være relativt små.

Det er viktig å påpeke at denne avhandlingen omhandler produkter som er i ytterkant av hva som kan defineres som et generelt forbruksmateriell. Forbruksmateriell er for mange gjerne synonymt med toalettpapir, kulepenner, tape eller andre lignende produkter, men det er ikke produkter av denne typen avhandlingen omhandler, da disse produktene er inkludert i rammeavtaler Statoil ASA har med denne eller andre leverandører. Det betyr at selv om graden av kompleksitet er lav og at produktene er standardisert vil avhandlingens aktuelle produkter fortsatt ha noe kompleksitet og behov for tilpasning.

Innkjøpsprosessen

En innkjøpsprosess består av en rekke samtidige og/eller etterfølgende aktiviteter som må gjennomføres for å fullføre hele prosessen. Tidligere i avhandlingen (s.13) viste vi et eksempel på innkjøpsprosessens oppbygning og aktiviteter utviklet av Brewer et al. (2014).

Som Brewer et al. (2014) viser i sin oversikt over innkjøpsprosessens 5 faser, inneholder hver fase en rekke aktiviteter som (i ulik grad) må utføres før prosessen er gjennomført. Oversikt er riktignok mer tilpasset innkjøpsprosesser med et sterkere strategisk aspekt enn hva som oppleves ved innkjøp av forbruksmateriell, men det er likevel flere av fasene og aktivitetene som fortsatt er relevante. Når vi refererer til outsourcing av innkjøp er det derfor viktig å presisere at vi henviser til enkelte aktiviteter i prosessen. Dette gjelder blant annet utvelgelsen av leverandører for produktene (fase 3), forhandle om betingelsene (fase 3) og å faktisk foreta bestillingen (fase 4).

Som presisert vil prosessen for innkjøp av forbruksmateriell likevel skille seg noe fra prosessen Brewer et al. (2014) viser. Når en rekvirent har oppdaget et behov oppretter han en rekvisisjon på produktet. Rekvirenten kan riktignok ikke foreta bestillingen selv, siden Statoil ASA har et krav om dualitet i prosessen (Statoil-boken, 2013, s.70). Videre varierer innkjøpsprosessen ut i fra produktene som ønskes og hvilken leverandør Statoil ASA henvender seg til. Er produktet inkludert i rammeavtalen Statoil ASA har med Tess Vest AS, er sjansen stor for at bestillingen formidles automatisk. Da er det ikke behov for at de innkjøpsansvarlige formidler bestillingen manuelt. Dette skyldes at ca. 85 % av produktene Statoil ASA bestiller fra Tess Vest AS skjer gjennom automatisk genererte bestillinger.

Produktene som behandles i denne avhandlingen er produkter som er behandlet manuelt av de innkjøpsansvarlige i Statoil ASA. Selv om bestillingen av produktet kan ha blitt automatisert i tidsperioden vi analyser, er bestillingen utført manuelt ved minst en anledning. Det som kjennetegner produkter som ikke formidles automatisk til Tess Vest AS er at de gjerne har karakteristikk som er litt på siden av hva Tess Vest AS vanligvis leverer og derfor ikke er inkludert i rammeavtalen. Dermed er innkjøp av disse produktene en mer arbeidsintensiv prosess for Statoil ASA. Statoil ASA må først innhente tilbud på produktet fra en eller flere leverandører i markedet (gitt at Statoil ASA gjør dette internt). Behandlingstiden forhandleren bruker for å komme med et tilbud vil variere, da den avhenger av innsatsen og ressursene de bruker på formidlingen av tilbudet på produktet. Behandlingstiden er gjerne lav om produktet allerede er i sortimentet til Tess Vest AS, men kan øke om Tess Vest AS må viderefakturere produktet fra andre leverandører. Etter at Statoil ASA har mottatt tilbudet foretas en vurdering av pris, leveringstid og produktetegenskapene før produktet eventuell bestilles og leveres.

3. Tidligere forskning

For å danne et hensiktsmessig fundament for presentasjonen av teoriene for outsourcing og outsourcing av innkjøp, finner vi det naturlig først å presentere utdrag fra tidligere forskning på området. Dette er gjort på bakgrunn av et ønske om å etablere en forståelse av de potensielle konsekvensene av outsourcing før vi forklarer de teoretiske, bakenforliggende årsakene.

Outsourcing

Globerman og Vining (1999) viser til en rekke studier hvor outsourcing har redusert en aktørs produksjonskostnader. Dette gjelder riktignok når statlige aktiviteter som har blitt outsourcet til private aktører, men selv om studien er gjort på effekten av privatisering av enkelte aktiviteter er den bakenforliggende ideen den samme. Studien avdekket signifikante kostnadsreduksjoner på mellom 20-30 % når private aktører overtok aktiviteter som tidligere hadde blitt utført av det offentlige (Globerman og Vining, 1999). Dilger, Moffett og Struyk (1997) så i sin studie på 66 av de største byene i USA og konsekvenser som oppstod av at de outsourcet et utvalg offentlige tjenester til private aktører. Her fant forskerne en kostnadsbesparelse på mellom 16-20 % i forhold til kostnadene ved at det offentlige utførte tjenestene selv. I tillegg økte kvaliteten på tjenestene med mellom 24-27 % etter at outsourcingen ble gjennomført.

En annen studie utført av Ang og Straub (1998) studerte kostnadene til private amerikanske banker før og etter outsourcing av informasjonssystemer. Når de sammenlignet de negative konsekvensene av økte transaksjonskostnader⁷ opp mot reduksjonene i produksjonskostnadene, fant de sterke indikasjoner for at reduksjonen i produksjonskostnader mer enn oppveide de økte transaksjonskostnadene. Det betyr at outsourcing av informasjonssystemene fra bankene til spesialiserte aktører var en vellykket strategi for de amerikanske bankene. Deres resultater viser at transaksjonskostnadsteorien, basert på Ang og Straub (1998), er et tveegget sverd hvor de positive og negative effektene konkurrerer om å være dominerende.

⁷ Transaksjonskostnader er kostnader ved å overføre en transaksjon av en aktivitet eller et produkt fra en enhet til en annen. Vi vil komme nærmere tilbake til dette i kapittel 4.

Outsourcing av innkjøpsaktiviteter

Det er begrensede mengder litteratur og tidligere forskning på faktorer som påvirker priseffekten ved outsourcing av innkjøp, spesielt når det ikke er hele innkjøpsprosessen som outsources til en ekstern aktør (forhandleren). Rodrigo Sletatt (2011) har, for konsultentselskapet AT Kearney, sett på faktorer som påvirker priseffekten og de ulike konsekvensene bedrifter opplevde ved å outsource. En av bedriftene opplevde strategien som mislykket og hadde behov for å reforhandle avtalene med leverandøren etter allerede bare et par år, mens en annen bedrift konkluderte med at de rett og slett betalte for mye for gjennomsnittlige resultater ved outsourcing (Sletatt, 2011). Begge bedriftene la spesiell vekt på at prosessene som lå til grunn før valget av leverandører var spesielt utslagsgivende for at resultatene ble så svake som de ble.

Hovedtyngden i det teoretiske fundamentet for denne avhandlingen, som vil bli presentert senere, er basert på McIvor (2009). McIvor (2009) argumenterer for at hverken transaksjonskostnadsteori eller ressursbasert teori alene kan redegjøre for kompleksiteten i en bedrifts beslutning om å outsource aktiviteter til en forhandler. Han foreslår å integrere teoriene og dermed danne et samlet rammeverk som kan dra nytte av at teoriene utfyller hverandre.

Brewer et al. (2014) har, med utgangspunkt i McIvor (2009), også integrerte ressursbasert teori og transaksjonskostnadsteori i sin studie av outsourcing av anskaffelsesaktiviteter for over 280 amerikanske elektronikkprodusenter. De støttet konklusjonen til McIvor (2009) om at teoriene kompletterer hverandre, i tillegg til at potensialet for opportuniste ville være den viktigste driveren for om bedriften faktisk outsourcet aktiviteter. Selv om potensialet for opportuniste så ut til å avgjøre om bedriften outsourcet aktivitetene, var det bedriftenes relative ferdigheter (ressursbasert teori) som var avgjørende for om outsourcingen førte til prestasjonsforbedringer (Brewer et al., 2014). Brewer et al. (2014) konkluderer med at innkjøpsaktiviteter kan outsources om potensiale for opportuniste er lavt, men at beslutningen bare vil gi de ønskede positive effektene om forhandleren har en ressursposisjon som er sterkere enn bedriften som outsourcer aktivitetene.

Outsourcing av innkjøp innenfor forbruksmateriell

Selv om litteraturen gir et godt utgangspunkt for å studere outsourcing av innkjøp på et generelt grunnlag, er vår avhandling spesielt rettet mot innkjøp av forbruksmaterialer og de aktivitetene som utføres i innkjøpsprosessen. Siden forbruksmateriell, som presentert i kapittel 2, er lite kompliserte produkter med relativt lave enhetspriser, kan det være grunn for å frykte at innkjøpsprosessen ikke inneholder like sterke påvirkningskrefter som prosessen for produkter som krever en sterkere strategisk tilnærming. Det er derfor naturlig å supplere forskningen, som er presentert over, med forskning på forbruksmateriell.

I en casestudie utført av Aubert et al. (1996) på 10 store organisasjoner fant forskerne at beslutningen om outsourcing av innkjøp av forbruksmateriell ikke dreide seg om de skulle outsource, men heller hvilke aktiviteter som burde outsources og hvorfor. Det ble funnet tilfeller hvor outsourcing blant annet førte til kostnadsreduksjoner, raskere teknologiinnovasjon og økt fleksibilitet. Disse positive effektene har likevel en potensiell negativ side, mener Aubert et al. (1996). De advarer bedrifter spesielt mot å outsource aktiviteter hvor kravet om transaksjonsspesifikke investeringer⁸ er høyt, da investeringer av denne typen vil øke potensialet for opportunistiske handlinger. Selv om Aubert et al. (1996) bare tar utgangspunkt i transaksjonskostnadsteori, ser man likevel at resonnementene samsvarer med både Brewer et al. (2014) og McIvor (2009), selv om de sistnevnte utvidet rammeverket med ressursbasert teori.

Selv om Brewer et al. (2014) og McIvor (2009) har et strategisk syn på outsourcing, påpeker Perry et al. (2006) at de finansielle argumentene forbundet med outsourcing fortsatt bør være sentrale. I deres studie av innkjøpsaktivitetene for forbruksmateriell hos en amerikansk flyprodusent fant de en besparelse ved outsourcing på omlag 20 % av de opprinnelige kostnadene. Selv om besparelsene er store, advarer de likevel om at outsourcing bare bør gjennomføres om de outsourcete aktivitetene ikke er tett tilknyttet bedriftens kjernevirksomhet. Nøkkelen til slike besparelser er, i følge Perry et al. (2006), en grundig vurdering av innkjøpsprosessens aktiviteter, hvor aktiviteter med et lavt potensiale for verdiskapning hos bedriften kan outsources. Selv om Perry et al. (2006) argumenterer sterkest for de finansielle

⁸ Transaksjonsspesifikke investeringer er investeringer med liten, eller ingen, alternativverdi utenom selve transaksjonen.

motivene ved outsourcing, gir resonnementene likevel tydelige indikasjoner på at en strategisk vurdering må ligge til grunn, i tillegg til de finansielle motivene. Deres funn støttes av Ventatesan (1992). Han konkluderer med at forbruksmateriell, produkter eller systemer med moden teknologi, kan outsources dersom kundens opplevde verdi ikke reduseres av at bedriften ikke utfører alle aktivitetene i prosessen internt.

4. Teori og hypoteser

Som introdusert i kapittel 1 skal vi i denne avhandlingen studere priseffekten av outsourcing av innkjøp av forbruksmateriell. For å gi et hensiktsmessig fundament for å analysere og drøfte resultatene tas det utgangspunkt i transaksjonskostnadsteori og ressursbasert teori fra henholdsvis Williamson (1981) og Barney (1991). Disse teoriene kan belyse deler av priseffektene av outsourcing for sluttkundens hver for seg, men en integrasjon av teoriene kan gi et mer fullstendig bilde av faktorene som påvirker effekten (McIvor, 2009). Ettersom vi har definert sluttkundens bruk av skaffeklausulen som at sluttkunden outsourcer innkjøpsaktiviteter til en forhandler, passer teoriene godt for å finne de viktigste faktorene for sluttkundens priseffekt. Når sluttkunden benytter skaffeklausulen i rammeavtalen med forhandleren innebærer det at forhandleren utfører aktiviteter sluttkunden ellers måtte utført internt. Disse aktivitetene er, som tidligere presentert, blant annet å henvende seg til leverandører, forhandle på pris og leveringstid, samt å foreta bestillingen av produktet.

Outsourcing

På generelt grunnlag har bedrifter i ulike bransjer og industrier de siste ti-årene fokusert på effektivisering og kostnadsreduksjoner. Dette fokuset har blant annet ført til at en rekke bedrifter har spesialisert seg på et begrenset antall aktiviteter innenfor begrensede nøkkelområder. Dette gjør at aktiviteter som tradisjonelt sett har blitt utført internt i bedriften nå i større grad enn tidligere blir utført av eksterne aktører, spesielt om aktivitetene ikke er essensielle for bedriftens eksistens (McIvor, 2009). Tradisjonelt har aktiviteter som outsources vært enkle i sin natur, som rengjøring, catering og vakthold, hvilket har tillatt bedrifter å fokusere på kjernevirksomheten og de viktigste støtteaktivitetene. I de senere årene har outsourcing likevel blitt utvidet til å inkludere flere typer aktiviteter, som IT, innkjøp og lagerstyring (Brewer et al. 2014).

Outsourcing kan være hensiktsmessig for bedrifter som vil redusere sine kostnader og forbedre sine resultater (McIvor, 2009). For eksempel, ved å outsource markedsanalyser til eksterne spesialister kan man tilegne seg bedre og dypere bakgrunnskunnskap, samtidig som man optimerer utnyttelsen av sine egne ressurser og utvikler opplæringsprogrammer for de ansatte. Tiltak som dette kan bidra til å øke bedriftens effektivitet på lang sikt (Quinn, 1999).

Outsourcing kan også gjøres i situasjoner eller i tidsperioder med usikker etterspørsel, for eksempel ved sesongavhengige produkter eller for å dra nytte av at leverandører kan ha større

skalafordeler på enkelte forretningsområder eller støtteaktiviteter. Venkatesan (1992) peker på viktigheten av å vurdere bedriftens kjernekompetanse som grunnlag for om aktiviteter kan outsources. Han mener at aktiviteter som ikke er sentrale for at bedrifter kan utnytte sin kjernekompetanse kan outsources, gitt at den eksterne bedriften har et konkurransefortrinn på aktiviteten sammenlignet med den outsourcende bedriften. Basert på denne vurderingen vil bedriften kunne optimere sin organisasjonsstruktur rundt sin kompetanse, øke sin effektivitet og eventuelt gi bedriften en konkurransefordel i forhold til sine konkurrenter.

Transaksjonskostnadsteori

Transaksjonskostnadsteorien er ofte brukt som et utgangspunkt for å vurdere mulige effekter av å outsource for sluttbrukere. De to mest omtalte konsekvensene av outsourcingen er effektene det vil ha på bedriftens interne kostnader (reduseres) og transaksjonskostnadene (økes). Økte transaksjonskostnader⁹ kan blant annet komme av svakere timing og dårligere koordinering mellom bedriften og den eksterne aktøren. Det er nærliggende å anta at disse kostnadene vil øke dersom kompleksiteten øker, men kostnadene kan likevel reduseres om koordineringen, samhandlingen og timingen i transaksjonen faktisk blir bedre enn utgangspunktet (Williamson, 1981). Der transaksjonene er enkle og lite kompliserte vil det være lite trolig at outsourcing medfører en kostnadsøkning, men ettersom kompleksiteten og mengde oppmerksomhet som kreves for å gjennomføre transaksjonen øker, vil sjansen for økte transaksjonskostnadene vokse.

Resonnementet er støttet av Williamson (1981), som i sin forskning pekte på at transaksjonens kompleksitet og transaksjonskostnadenes utvikling av outsourcing er tett koblet sammen.

Forskningen baserer seg på to grunnleggende antagelser om hva som driver transaksjonskostnadene, 1) at mennesket har begrenset rasjonalitet og 2) at enkelte agenter kan handle opportunistisk (Williamson, 1981). Videre i denne avhandlingen er det potensialet for opportunistisme vil drøfte i detalj.

Innenfor transaksjonskostnadsteori er det tre ulike strukturer som er vanlige. Markedsløsningen og intern organisering ligger i endene av skalaen, med kontraktmessige allianser er en mellomløsning (Williamson, 1981). Det er likevel ikke klart hvilken struktur man på generelt

⁹ En transaksjon er når et material eller en tjeneste blir overført fra en enhet til en annen.

grunnlag kan si er den mest hensiktsmessige. Den optimale strukturen varierer dels som følge av egenskaper ved aktørene (begrenset rasjonalitet og opportunisme) og dels som følge av egenskaper ved transaksjonen blant annet transaksjonsspesifikke investeringer, vanskelig målbare prestasjoner, hyppighet av transaksjoner. Innenfor transaksjonskostnadsteorien er transaksjonsspesifikke investeringer sentralt. Dette er investeringer som er spesielt knyttet til enten et produktet, ulike eiendeler, lokaliseringer eller humankapital for å sikre en hensiktsmessig gjennomføring av transaksjonen. Kjentegnet på transaksjonsspesifikke investeringer er at investeringene har liten eller ingen verdi utover den transaksjonen de er foretatt for (McIvor, 2009).

Transaksjonsspesifikke investeringer gjennomføres alltid med den hensikt å være verdiskapende. Verdiskapningen av investeringer av denne typen kan både komme i form av prisreduksjoner, kvalitetsforbedringer eller økt effektivitet i relasjonene mellom bedriftene. Den verdiskapende effekten av investeringen vil som regel alltid ha en positiv effekt for aktørene, gitt at verdiskapningen er sterkere enn effektene som oppstår på bakgrunn av potensialet for opportunisme. Potensialet for opportunisme kan riktignok reduseres ved hjelp av kontraktsmessige bindinger mellom partene. Vi vil komme tilbake til kontraktsmessige relasjonene senere i kapittel 5.

Ressursbasert teori

I ressursbasert teori ser man på bedrifter som ulike kombinasjoner av eiendeler og ressurser, som sammen kombineres for å bidra til at bedriften kan oppnå en konkurransefordel, gitt at eiendelene og ressursene utnyttes på en hensiktsmessig måte (Peteraf, 1993). Ressursene behøver ikke å være fysiske ressurser, da ressursene blant annet kan bestå av både humankapital, bedriftens teknologiske løsninger, kunnskapene eller patentene bedriften innehar (Brewer et al., 2014). McIvor (2009) forklarer, basert på dette, at bedrifter som er relativt bedre enn andre på aktiviteter bør utføre disse aktivitetene internt. Outsourcing bør derfor utføres når bedriften er relativt dårligere enn andre aktører på aktivitetene. Vurderingen påvirkes videre av mulighetene bedriftene har til å investere i utviklingen av ferdigheter og opprettholdelse av sitt konkurransefortrinn relativt til konkurrentene. Det betyr at aktivitetene en bedrift ikke er bedre på enn andre, og hvor aktiviteten ikke kan utvikles til å bli en fremtidig konkurransefordel, kan outsources. Dermed bør aktivitetene en bedrift har en sterkere kunnskaps- og ferdighetsbase på

relativt til andre, heretter kalt sterk ressursposisjon, utføres internt i bedriften. I motsatt fall kan aktivitetene outsources (Brewer et al., 2014).

I forhold til om aktivitetene kan danne potensielle, fremtidige konkurransefordeler, argumenterer Barney (1991) for at aktiviteten må oppfylle fire kriterier: For det første må aktiviteten være verdifull og dermed å gi bedriften et grunnlag for å danne en konkurransefordel sammenlignet med andre. For det andre må aktiviteten være sjelden, hvilket er lite trolig om mange aktører utfører aktiviteten. Gitt at bedriften utfører en aktivitet som både er verdifull og sjelden, er det tredje kravet at den ikke må være imiterbar. Dette betyr at konkurrentene må påta seg en investering om de ønsker å starte med, eller utføre aktiviteten selv (Barney og Hesterly, 2012). For det fjerde må bedriften kunne realisere aktivitetens potensial gjennom organisasjonsstrukturen, ledelsessystemene og sine kompensasjonsordninger. Om aktiviteten oppfyller disse fire kriteriene kan aktiviteten bidra til å danne et varig konkurransefortrinn og gi bedriften en gunstig posisjon i fremtiden i forhold til sine konkurrenter (Barney og Hesterly, 2012).

Integrasjon av transaksjonsbasert og ressursbasert teori

Flere forskere, blant annet Ellram, Tate og Billington (2008), har argumentert for at transaksjonsbasert teori og ressursbasert teori kompletterer hverandre. Begge teoriene belyser ulike vurderinger en bedrift må gjøre før de avgjør hvilke aktiviteter som kan outsources og hvilke aktiviteter som bør utføres internt. På den ene siden sammenligner transaksjonskostnadsteorien effektene outsourcing har på produksjonskostnadene relativt til transaksjonskostnadene ved intern organisering (Williamson, 1981). På den andre siden sammenligner ressursbasert teori ferdighetene og ressursene sluttkunden og de aktuelle forhandlerne i markedet besitter og anbefaler videre hvem av aktørene som bør utføre aktiviteten (Barney, 1991). Dette gjør at integrasjon av teoriene hensiktsmessig (McIvor, 2009).

En av årsakene til at McIvor (2009) integrerer teoriene er at han mener at outsourcing må sees ut fra et strategisk perspektiv, ikke bare finansielt. Det betyr at eventuelle kostnadsreduksjoner alene ikke er et godt nok argument for å outsource aktiviteter. McIvor (2009) mener, på bakgrunn av sitt strategiske syn, at kostnadsreduksjonene må vurderes i forhold til bedriftens muligheter til å utvikle intern kompetanse eller mulighetene for å dra nytte av spesialiserte, eksterne leverandører. Rammeverket er bygd på at bedriftens suksess ved outsourcing avhenger

av to dimensjoner, nemlig potensialet for opportuniste og bedriftenes relative ressursposisjon (McIvor, 2009). Potensialet for opportuniste, som blant annet inneholder graden av transaksjonsspesifikke investeringer og hvordan disse investeringene potensielt kan skape et bilateralt monopol¹⁰ med lav konkurranse i markedet, er tatt fra transaksjonskostnadsteorien. Den andre dimensjonen, bedriftenes relative ressursposisjoner, har sitt opphav fra ressursbasert teori (McIvor, 2009). Hans konklusjon er at de potensielle konkurransefordelene, den relative ressursposisjonen og potensialet for opportuniste alle er viktige faktorer som må vurderes for å fullstendig kunne belyse bedriftens beslutning (McIvor, 2009). Konklusjonen støttes av flere, blant annet Ellram et al. (2008) som blant annet viser at bedrifter ikke vil outsource aktiviteter med stor usikkerhet, enten i spesifikasjonene av produktet eller i aktiviteten, eller om konkurransegraden i markedet er for lav.

I McIvor (2009) sin fremstilling av potensialet for opportuniste vektlegger han spesielt graden av transaksjonsspesifikke investeringer som et viktig moment for å vurdere potensialet for opportuniste. Man kan likevel se at McIvor (2009) har vektlagt de negative sidene av potensialet for opportuniste sterkere enn de potensielt positive konsekvensene av investeringene i transaksjonsspesifikke investeringer. Han har derfor ikke argumentert for de positive, verdiskapende effektene transaksjonsspesifikke investeringer kan medføre, som blant annet prisreduksjoner, kvalitetsforbedringer eller økt effektivitet.

Outsourcing av innkjøp

Til nå har det teoretiske fundamentet i avhandlingen basert seg på en generell fremstilling for outsourcing av aktiviteter fra en bedrift til en annen. I det etterfølgende skal vi gå dypere inn på hva outsourcing av innkjøp fra en sluttkunde til en forhandler faktisk innebærer, og hvilke faktorer som kan påvirke priseffekten ved å outsource¹¹.

¹⁰ Et bilateralt monopol er en markedsform hvor markedet bare består av en tilbyder og en som etterspør et produkt.

¹¹ Vi henviser til side 13 i avhandlingen for en presisering av hvilke aktiviteter i innkjøpsprosessen dette gjelder.

En bedrifts innkjøpsaktiviteter er ofte omtalt som noen av de mest arbeidsintense aktivitetene en bedrift utfører (Perry et al., 2006). Dette har gjort at bedrifter har økt fokuset på aktivitetene gjennom nye krav til kostnadsreduksjoner og omstilling av arbeidsstokken, som videre har medført at noen bedrifter har valgt å outsource noen av, eller alle, aktivitetene til spesialbedrifter. Deutsche Bank er et eksempel på en bedrift som har outsourcet noen av aktivitetene i innkjøpsprosessen. De outsourcet de aktivitetene hvor de anslo at en intern organisering gav lavest verdiskapning, mens de beholdt blant annet aktivitetene forbundet med utvelgelsen av leverandører internt i bedriften. Bilprodusenten Fiat valgte en annen tilnærming da de outsourcet hele innkjøpsprosessen (alle aktivitetene) til General Motors (Perry et al., 2006). Perry et al. (2006) har forsøkt å studere forskjellene mellom disse strategiene. De kom frem til at variasjonen i om alle eller enkelte av aktivitetene outsources avhenger av hvordan innkjøpsprosessen er koblet til bedriftens kjernekompetanse og om en intern organisering øker verdiskapningen. Perry et al. (2006) påpeker at koblingen til kjernekompetanse er spesielt viktig om aktivitetene som utføres har høy kompleksitet og produktene har høy produktpris, da innkjøpsprosessen påvirker bedriftens fremtidige lønnsomhet. Denne typen innkjøp inkluderer blant annet strenge krav til anbudsrunder og konkurranse blant leverandørene, hvilket er et krav bedriften trolig har behov for intern organisering for å overholde (Perry et al., 2006).

Uavhengig av hvilken teorier man bruker for å studere outsourcing vil motivasjonene for å outsource som regel være et ønske om økt effektivitet eller forbedret lønnsomhet. Dette kan en bedrift blant annet oppnå ved å bli medlem i en tredjeparts innkjøpsgruppe. Nollet og Beaulieu (2005) fant blant annet at tredjeparts innkjøpsgrupper øker forhandlingsmakten for medlemsbedriftene, som videre kunne gi lavere innkjøpspriser og bedre produktvalg for bedriften. Dette er faktorer som vil være positive for bedriftens lønnsomhet. De fant også at bedriftens administrative innkjøpskostnader kunne reduseres gjennom et medlemskap, i tillegg til økt kunnskapsdeling (Nollet og Beaulieu, 2005). Det kunne riktignok også lede til potensielle ulemper gjennom å miste eneansvaret for alle aktivitetene i innkjøpsprosessen, blant annet ved at fokuset på kostnadsreduksjoner kunne gå på bekostning av produktkvaliteten. Dette var spesielt aktuelt for bedriftene som ikke lengre hadde styring og kontroll over aktivitetene som ble utført eksternt (Nollet og Beaulieu, 2005). Dette betyr at outsourcing av aktiviteter og medlemskap i innkjøpsgrupper kan lede til tapt kontroll over leverandørens prestasjoner på priser og kvalitet for sluttkunden. Implikasjonene av dette kan være eskalerende kostnader og økt sjanse for

rettslige konflikter mellom partene på lengre sikt (Perry et al., 2006). Tredjeparts innkjøpsgrupper kan også potensielt dempe på konkurransen i leverandørmarkedet. Består innkjøpsgruppene av mange nok bedrifter hvor bedriftene benytter et fåtall leverandører, kan prisene faktisk øke for sluttkundene gjennom lavere leverandørkonkurranse på lang sikt.

Selv om sluttkunden kan miste mye av kontrollen over aktivitetene om de utføres av eksterne bedrifter, har kontroll og styring likevel blitt kraftig forenklet de siste ti-årene. Ettersom kontroll og styring har blitt enklere, blant annet på grunn av nye teknologiske ”Business to Business”-løsninger, er risikoen for flere av de potensielt negative sidene ved outsourcing redusert. Teknologien har blant annet gjort overvåking og analysering av prisutviklingen enklere for sluttkunden (Brewer et al., 2014). IT-utviklingen har også redusert kostnadene ved å søke etter leverandører og foreta bestillinger ettersom teknologien har tilrettelagt for en mer strømlinjeformet prosess. Dermed er ressurser hos sluttkunden frigjort ved outsourcing, ressurser som kan benyttes til andre verdiskapende aktiviteter.

Kontraktsmessige relasjoner

Når sluttkunder outsourcer aktiviteter til en forhandler, er det sentralt at sluttkunden må vurdere forhandlerens potensiale for opportunistisk adferd. Dette potensialet kan forsøksvis reduseres om bedriftene inngår hensiktsmessige former for kontraktsmessige bindinger, et sikring for sluttkunden vi nevnte i presentasjonen av transaksjonskostnadsteorien. McIvor (2009) nevner i sin forskning 3 ulike kontrakter aktørene kan inngå. Dette er uspesifisert kontrakter, rullerende kontrakter og relasjonelle kontrakter, der kontraktene på ulike måter skal virke beskyttende mot opportunistisk adferd.

I markedsløsningen, med høy konkurranse blant tilbydere av produkter og aktiviteter, er en uspesifisert kontrakt velegnet. Denne kontrakten fungerer best når det ikke er gjensidig avhengighet mellom aktørene og med synlige markedspriser (Williamson, 2002). Uspesifiserte kontrakter kjennetegnes ved å ha kort varighet og krever kontinuerlige forhandlinger mellom sluttkunden og dens leverandører. Rullerende kontrakter er hensiktsmessig når det kreves jevne leveranser av produkter, et middels nivå av transaksjonsspesifikke investeringer og flere konkurrerende leverandører kan levere produktet (Williamson, 1985). Rullerende kontrakter spesifiserer flere fremtidige scenarioer og kan derfor potensielt dempe konsekvensene av uforutsette hendelser. Oppstår det tvister mellom aktørene vil en uavhengig tredjepart foreta

mekling mellom partene. De rullerende kontraktene har kort varighet og partene er relativt uavhengige, men om samarbeidet er velfungerende kan samarbeidet integreres tettere i fremtiden (McIvor, 2009). Den siste tilnærmingen er de relasjonelle kontraktene. Disse kontraktene er fungerer best når markedet består av et begrenset antall leverandører og når ikke alle forhold i transaksjonen kan spesifiseres fullstendig før transaksjonen er gjennomført. Relasjonelle kontrakter kan derfor være velegnet når potensiale for opportunisme er høyt. Dette forutsetter at aktørene inngår et tett, langsiktig samarbeid og at det skapes en gjensidig avhengighet mellom partene. Relasjon krever gjerne en stor grad av transaksjonsspesifikke investeringer, eksempelvis ved at sluttkunden og leverandøren integrere sine bestillings- og leveringssystemer.

Problemstilling

Hva driver priseffekten i forbindelse med outsourcing av innkjøp innenfor forbruksmateriell?

For å studere driverne for priseffekten har vi kommet opp med flere hypoteser som skal testes for å besvare problemstillingen. Disse driverne bidrar til å avdekke hvilke produkter sluttkunden oppnår en lavere innkjøpspris på ved outsourcing av innkjøp. Før vi skal analysere hypotesene, skal vi først se på priseffekten¹² (uttrykt som prisforholdet) av outsourcingen, i tillegg til å forklare variasjonene i de relative prisene. Videre skal avhandlingen avdekke hvilken effekt de uavhengige variablene har på priseffekten i tre ulike modeller. I det resterende av dette kapittelet vil hypotesene bli presentert.

Presentasjon av hypotesene

Når en sluttkunde har outsourcet innkjøp¹³ av forbruksmateriell til en forhandler er det naturlig at priseffektene av outsourcingen vil variere avhengig av produktenes egenskaper. På den ene siden kan outsourcing av enkelte aktiviteter i innkjøpsprosessen føre til lavere innkjøpspriser for sluttkunden. Lavere innkjøpspriser for sluttkunden kan komme på bakgrunn av en rekke ulike

¹² Prisforholdet er gitt ved P_T/P_S . Uttrykket består av prisen sluttkunden betaler ved outsourcing delt på prisen han betaler om innkjøp utføres internt.

¹³ Ved outsourcing av innkjøp refereres det her til aktiviteter forbundet ved å kontakte leverandør, forhandle med leverandøren og å utføre bestillingen. Se side 13.

faktorer, som blant annet at forhandleren kan utnytte en potensielt sterkere markedsmakt. Når forhandlerens makt er større enn sluttkundens, kan sluttkunden ved å outsource aktiviteten oppnå prisreduksjoner vil mer enn oppveie forhandlerens marginpåslag for å utføre aktivitetene. Selv om Nollet og Beaulieu (2005) ikke tok høyde for forhandlerens marginpåslag, er resonnetet i tråd med deres funn i forhold til besparelser for sluttkunden. I tillegg kan sluttkunden ved å outsource innkjøp av forbruksmateriell dra nytte av at leverandøren og forhandleren har investert i relasjonsspesifikt¹⁴ utstyr eller systemer som kan redusere deres priser eller øke effektiviteten. På tross av disse argumentene kan det likevel oppstå en motsatt effekt, hvor outsourcing av innkjøp av forbruksmateriell kan lede til økte innkjøpspriser for sluttkunden. Nollet og Beaulieu (2005) har blant annet pekt på at outsourcing til en stor forhandler potensielt kan ha konkurransebegrensende effekter for leverandørmarkedet. Slike effekter kan på lang sikt gjøre at sluttkunden står ovenfor økende priser, lavere kvalitet og svakere innovasjonstakt.

Hypotese 1

Ressursbasert teori forsøker å skape en forståelse for hvordan prestasjonene til bedrifter varierer ut i fra deres egenskaper og ressurser (McIvor, 2009). Disse variasjonene bidrar til å skille bedrifter fra hverandre og variasjonene kan danne grunnlag for konkurransefordeler. Det betyr at de fundamentale forskjellene mellom sluttkunden og de potensielle forhandlerne kan antas å påvirke priseffekten av outsourcing (McIvor, 2009). De relative ressursposisjonene kan studeres ved å se på prestasjonene, ressursene og eiendelene til bedriftene, og vurderingen må dreie seg om hvem egner seg best til å utføre de aktuelle aktivitetene.

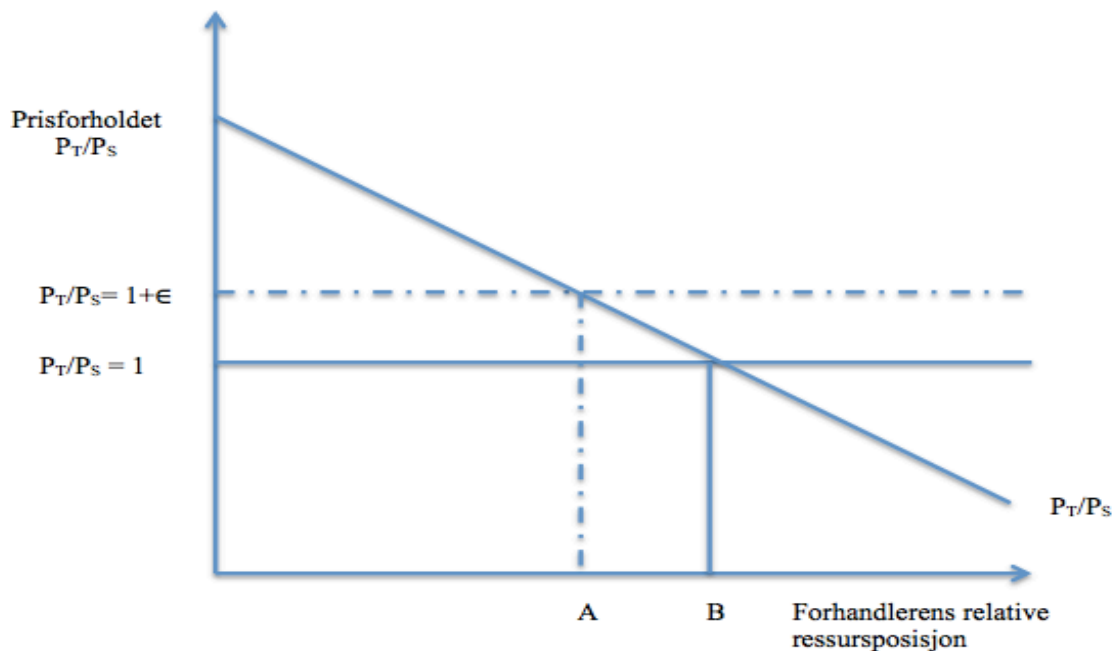
I følge McIvor (2009) bør forhandleren ha en relativt sterkere ressursposisjon enn sluttkunden på de aktuelle innkjøpsaktivitetene om outsourcing av innkjøp skal lede til en positiv priseffekt (lavere innkjøpspris for sluttkunden) (McIvor, 2009). For produkter hvor dette er tilfellet kan forhandleren dra fordel av å ha bedre kunnskap på produktet eller aktiviteten som utføres, som videre kan resultere i at sluttkunden står ovenfor lavere priser enn hva han måtte betalt ved intern organisering. Som vi tidligere har presentert er aktivitetene vi her sikter til aktiviteter forbundet med å kontakte leverandører, forhandle med leverandørene i forhold til pris og leveringstid,

¹⁴ Relasjonsspesifikke investeringer betyr i denne sammenhengen det samme som transaksjonsspesifikke investeringer.

oppfølging og koordinering av informasjonsflyten mellom sluttkunden og leverandøren og betaling av leverandøren etter at levering er utført.

På bakgrunn av at de relative ressursposisjonene antas å være en viktig driver for priseffekten er det viktig å se på både kilden til, og hvilken type konkurransefordel bedriftene har relativt til hverandre. Typiske kilder til ulike konkurransefordeler mellom bedrifter kan blant annet være lavere produksjons-, enhets- eller administrasjonskostnader, høyere kvalitet og servicenivå, skalafordeler eller erfaringseffekter. Om forhandleren er sterkere på disse faktorene sammenlignet med sluttkunden, vil sluttkunden trolig oppleve en lavere innkjøpspris fra forhandleren enn prisen han må betale ved intern organisering. Dette samsvarer med argumentene til Brewer et al. (2014), da de argumenterer for at bedrifter skal utføre aktivitetene de relativt sett er best på internt, mens de kan la andre bedrifter med bedre ferdigheter utføre de andre aktivitetene. Resonnementet forutsetter riktignok at den aktuelle aktiviteten ikke er en kritisk aktivitet for bedriftens kjernekompetanse (Brewer et al, 2014).

Med bakgrunn i de overnevnte momentene antas det derfor at en sterk ressursposisjon hos forhandleren relativt til sluttkunden kan lede til lavere innkjøpspriser for sluttkunden på produktet. Denne sammenhengen er illustrert i figuren under.



Figur 2 - Påvirkningen av relativ ressursposisjon på prisforholdet

Som figuren på forrige side viser, vil sluttkunden få en positiv priseffekt ved å outsource aktiviteter til høyre for punktet B, mens innkjøp av produkter bør beholde aktivitetene internt når aktiviteten er til venstre for punktet. I punktet A i figuren er resonnetet det samme, men der er det tatt høyde for sluttkundens interne administrative kostnader, gitt ved ϵ . Punktet A vil derfor i større grad enn punktet B vise lønnsomhetseffekten av outsourcing av innkjøp. Merk for øvrig at alternativ anvendelse av frigjorte ressurser ikke er inkludert i fremstillingen til punktet A.

Siden vi i denne avhandlingen har valgt å se på priseffekten av outsourcing er det punktet B som viser skjæringspunktet mellom en positiv eller negativ priseffekt. Dette punktet gir da punktet hvor innkjøpsprisene for de alternative strategiene for bedriften er identiske (internt eller ekstern organisering). Ved å studere forskjellene mellom skjæringspunktene (A og B) ser man at outsourcing av innkjøp for flere produkter vil ha en positiv effekt om man inkluderer effektene av de interne administrative kostnadene, sammenlignet med skjæringspunktet B. Dette kan forklares gjennom en antagelse om at sluttkunden reduserer sine administrative kostnader ved outsourcing, sammenlignet med intern utførelse av aktivitetene. Denne besparelsen gjør at enkelte produkter som ikke har en positiv priseffekt (prisforhold $P_T/P_S < 1$) faktisk vil være lønnsomme å outsource, da besparelsene i interne administrative kostnader veier mer enn veier opp for en negativ priseffekt.

Basert på de overnevnte resonnetene forventer vi at sluttkunden betaler en lavere innkjøpspriser til forhandleren ettersom forhandlerens ressursposisjonen styrker seg sammenlignet med sluttkunden. Denne forventningen er også delt av McIvor (2009) og Brewer et al. (2014).

Hypotese 1 – relativ ressursposisjon: Jo sterkere ressursposisjon forhandler har i forhold til sluttkunde, desto lavere pris betaler sluttkunden til forhandler for den innkjøpte varen.

Hypotese 2

Graden av transaksjonsspesifikke investeringer fra leverandøren kan ha ulike påvirkninger på priseffekten for sluttkunden. Det grunnleggende resonnetet for å investere i transaksjonsspesifikke investeringer av leverandøren er at de skal skape verdier for verdikjeden, enten i form av lavere priser, økt kvalitet eller høyere effektivitet. Slike investeringer kan blant

annet være investeringer i integrerte bestillingssystemer, spesialtilpasninger på ulike produkter eller opparbeidelse av spesifikk kunnskap. Selv om transaksjonsspesifikke investeringer har som hensikt å være verdiskapende, eksisterer det likevel potensielle negative sider ved investeringen som kan motvirke de verdiskapende effektene. Dermed kan man se på transaksjonsspesifikke investeringer som et tveegget sverd, hvor positive og negative effekter konkurrerer om å være dominerende.

Når en leverandør investerer i transaksjonsspesifikke investeringer, hvor investeringene enten er forhandlerspesifikke eller kundespesifikke, vil leverandøren til en viss grad bli avhengig av forhandleren. Dette betyr videre at sluttkunden vil sitte med makt over leverandøren, selv om de ikke samhandler direkte. Dette er tilfellet på grunn av at outsourcing fra sluttkunden til forhandleren gjør at leverandøren er avhengig av at forhandlerens relasjon med sluttkunden skaper nok verdier for leverandøren for å rettferdiggjøre den opprinnelige investeringen. Når en slik maktfordeling oppstår vil det være en naturlig antagelse at sluttkunden og forhandleren bruker deres makt til å presse prisen leverandøren tar for sine produkter ned. Dette resonnementet er likevel gitt at forhandleren og sluttkunden har sammenfallende interesser. Prisreduksjonene forhandleren og sluttkunden kan presse leverandøren til å gjennomføre kan likevel maksimalt være et beløp som tilsvarer leverandørens byttekostnader¹⁵.

På grunn av at sluttkunden ikke forhandler direkte med leverandøren, vil forhandleren være ansvarlig for å utnytte makten forhandleren (og sluttkunden) har over leverandøren for å presse prisene ned. Er styrkeforholdet mellom leverandøren og forhandleren likevel jevn og begge parter har like mye å tape på å skifte partner, kan det likevel oppnås en slags maktbalanse. Dette på tross av investeringene i transaksjonsspesifikke ressurser. Denne maktbalansen er riktignok lite robust, med mindre safeguards¹⁶ inkluderes for å holde maktbalansen stabil og hindre åpne konflikter. Resonnementene over bygger riktignok på at forhandleren og sluttkunden har sammenfallende interesser i form av å presse leverandørens priser nedover. Et argument mot at

¹⁵ Byttekostnader er en aktørs kostnader ved å bytte forhandler eller leverandør.

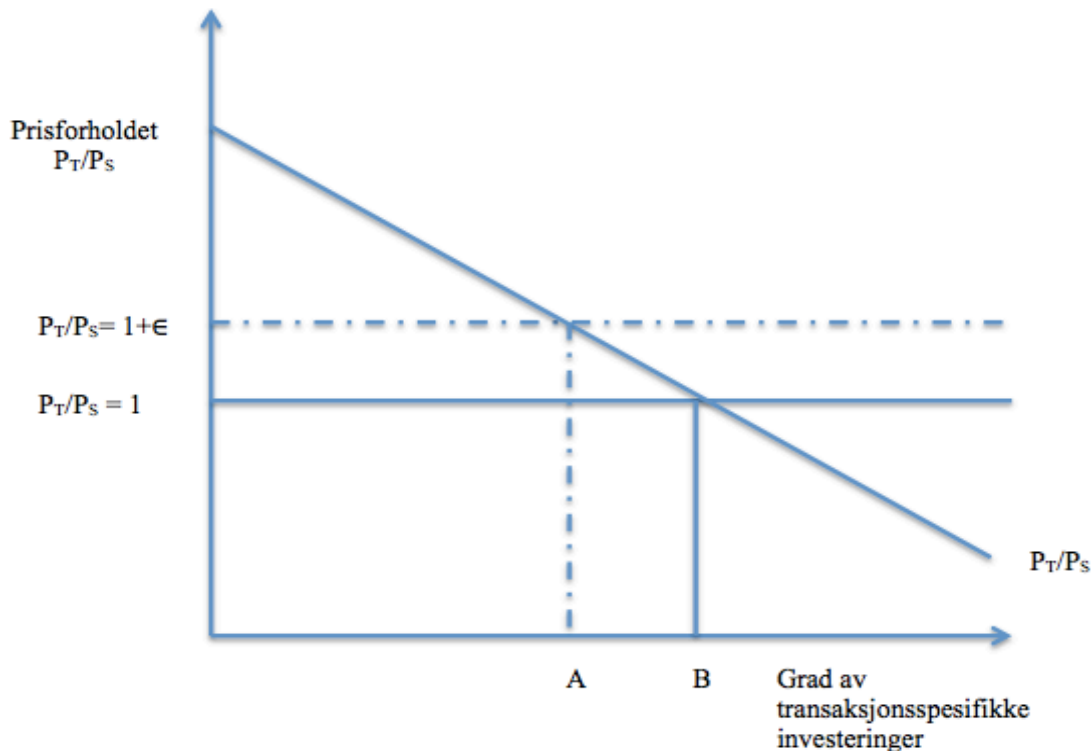
¹⁶ Med safeguards menes ulike sikringstiltak aktørene kan inkludere i kontrakter for å sikre seg mot den andre parts uønskede adferd.

disse interessene er sammenfallende er likevel potensialet for opportunistikk mellom forhandleren og sluttkunden. Potensialet for opportunistikk defineres her som anledningen en eller flere av aktørene har til å redusere den andre parts nytte av transaksjonen gjennom uønskede handlinger. I alle relasjoner mellom en sluttkunde og en forhandler eksisterer det ulike grader av potensial for opportunistikk. Dette opportunistikpotensialet eksisterer på grunn av begrenset rasjonalitet hos mennesker og at inngåelse av komplette kontrakter er umulig (Williamson, 1981). I tilfeller hvor potensialet for opportunistikk er stort nok kan forhandleren benytte seg av makten han har på vegne av seg selv og sluttkunden til å forhandle ned prisen fra leverandøren, samtidig som han setter opp prisen til sluttkunden. Dette vil øke forhandlerens fortjenesten, men også forhandlerens risiko for å bli oppdaget fra sluttkunden.

Når det gjelder innkjøp av forbruksmateriell er kompleksiteten i produktene som anskaffes lav og relativt standardiserte, hvor en rekke leverandører kan være forhandler for de fleste produkter. Dette reduserer sjansen for at potensialet for opportunistikk vil dominere over den positive effekten av at leverandøren har investert i transaksjonsspesifikke investeringer. Dette kommer av at risikoen for å bli oppdaget av sluttkunden er høy, samt at forhandlerens mulighet til å skjule sine handlinger i kompleksiteten av produktene er lav. Dermed er sannsynligheten lav for at forhandleren vil forsøke å tilrive seg en større margin på bekostning av sluttkunden. I tillegg til vanskelighetene forhandleren vil ha ved å skjule sin adferd da produktene er lite komplekse og markedsprisene synlige, kan potensialet for opportunistikk begrenses gjennom blant annet rammeavtalens kontraktfestede marginpåslag. Dette begrenser forhandlerens muligheter til å utnytte opportunistikpotensialet, og det er derfor lite trolig at potensialet for opportunistikk dominerer over den verdiskapende effekten av de transaksjonsspesifikke investeringene. I litteraturen viser Globerman og Vining (1996) flere eksempler på hvordan aktører kan opptre opportunistisk, både ved kontraktsinngåelse og underveis i kontraktens levetid når transaksjonsspesifikke investeringene er foretatt. Dette potensialet for opportunistikk betyr at partene vil være interessert i å inkludere ulike safeguards i kontraktene, da safeguards begrenser effekt av potensialet for opportunistikk.

Basert på disse resonnementene finner vi det derfor rimelig å anta at graden av transaksjonsspesifikke investeringer har en negativ sammenheng med prisforholdet P_T/P_S . Det

betyr at priseffekten av outsourcing av innkjøp vil være mer positiv ettersom graden av transaksjonsspesifikke investeringer øker. Denne sammenhengen er vist under.



Figur 3 - Påvirkningen av graden av transaksjonsspesifikke investeringer på prisforholdet.

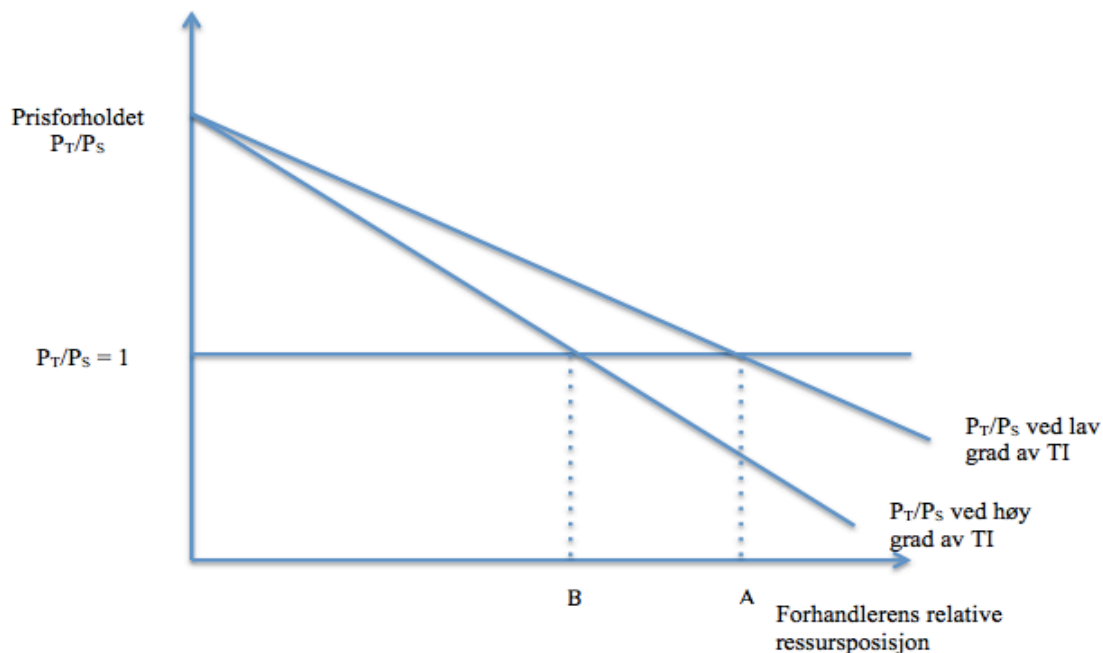
Økte transaksjonsspesifikke investeringer gjort av leverandøren danner derfor bakgrunn for å tro at sluttkunden, gjennom sin tette relasjon til forhandleren, vil stå ovenfor en negativ sammenheng mellom prisforholdet P_T/P_S ¹⁷ og graden av transaksjonsspesifikke investeringer. Vi antar en lignende sammenheng her som for forhandlerens relative ressursposisjon, hvor prisforholdet P_T/P_S vil reduseres ettersom graden av transaksjonsspesifikke investeringer øker. Det er det likevel viktig å påpeke at transaksjonsspesifikke investeringer har to motstridende effekter, en verdiskapende effekt og verdiødeleggende effekt. I vår antagelse av totaleffekten forventer vi derfor at den førstnevnte effekten er sterkere i sin påvirkning av prisforholdet P_T/P_S enn den sistnevnte. Dette gir følgende hypotese:

¹⁷ Når denne sammenhengen er negativ betyr det at outsourcing av innkjøp til forhandleren gir en lavere innkjøpspris sammenlignet med å utføre innkjøp internt. Priseffekten av outsourcing er da positiv.

Hypotese 2 – opportuniste: Jo større grad av transaksjonsspesifikke investeringer mellom forhandleren og leverandøren, desto lavere pris betaler sluttkunden for den innkjøpte varen fra forhandler.

Hypotese 3

I denne hypotesen skal vi studere hvordan graden av transaksjonsspesifikke investeringer påvirker avkastningen av forhandlerens relative ressursposisjon på priseffekten. Om graden av transaksjonsspesifikke investeringer påvirker avkastningen forhandleren har på sin relative ressursposisjon, antas det videre at priseffekten av outsourcing for sluttkunden vil påvirkes av denne sammenhengen¹⁸. I figuren under er sammenhengen presentert.



Figur 4 - Påvirkningen av interaksjonsleddet på prisforholdet.

¹⁸ Dette gjelder aktiviteter forbundet med å kontakte leverandører, forhandle på prisene og å foreta bestillingene.

Som vi kan se av fremstillingen¹⁹ vil det ved stor grad av transaksjonsspesifikke investeringer (B) mellom forhandleren og leverandøren forventes at de relative prisene reduseres sammenlignet med om graden av investeringene er lavt (A). Dette er riktignok bare gjeldende om forhandlerens relative ressursposisjon holdes konstant. Økes graden av transaksjonsspesifikke investeringer vil forhandleren oppleve å få en økt avkastning på sin relative ressursposisjon, som igjen virker forsterkende på priseffekten (reduserer prisforholdet P_T/P_S). Dermed blir helningen på linjen til prisforholdet brattere. Gitt at prisforholdet P_T/P_S holdes konstant, betyr dette at forhandleren ikke har behov for en like sterk ressursposisjon på produktet ved høy grad av transaksjonsspesifikke investeringer, sammenlignet med tilfellet der graden er lav. Det betyr at flere produkter har en positiv priseffekt av å outsource om det er investert mye (B), relativt til situasjonen der forhandleren ikke har investert i transaksjonsspesifikke investeringer (A).

Flere faktorer kan potensielt forklare en effekt som dette. Høy grad av investeringer i transaksjonsspesifikke ressurser med liten, eller ingen, alternativ verdi for bedriftene gjør trolig at forhandleren og sluttkunden vil oppleve en økt makt over leverandøren. Denne makten kan potensielt benyttes til å redusere leverandørens utsalgspriser til forhandleren, som videre vil styrke forhandlerens ressursposisjon relativt til sluttkunden. Forhandleren vil i tillegg styrke sin ressursposisjon relativt til konkurrerende forhandlere, forhandlere hvor leverandøren ikke har investert i tilsvarende transaksjonsspesifikke investeringer. Dette tilsier at prisforholdet P_T/P_S reduseres, blir mer fordelaktig for sluttkunden, om graden av transaksjonsspesifikke investeringer øker forhandlerens relative ressursposisjon.

Det er derfor naturlig å anta at stor grad av transaksjonsspesifikke investeringer øker priseffekten (positiv) ved outsourcing av innkjøp grunnet høyere avkastning av forhandlerens relative ressursposisjon. Dette leder til at outsourcing av innkjøp blir mer fordelaktig for sluttkunden, siden sluttkunden står ovenfor en lavere innkjøpspris sammenlignet med tilfellet hvor han utfører alle aktivitetene internt.

¹⁹ I fremstillingen av de ulike helningene for prisforholdet P_T/P_S er forkortelsen "TI" brukt for benevnelsen av transaksjonsspesifikke investeringer.

Hypotese 3 – transaksjonsspesifikke investeringer og ressursposisjon: Priseffekten av forhandlers ressursposisjon økes ved økende grad av transaksjonsspesifikke investeringer mellom forhandler og leverandør.

Fremgangsmåte

For å teste de presenterte hypotesene har vi konstruert tre modeller. Først i analysen skal vi studere prisforholdet P_T/P_S mellom alternativene sluttkunden står ovenfor og variasjonene i dette. Videre analyseres modellene, hvor vi først skal se på hvordan to av de overnevnte variablene påvirker priseffekten av outsourcing, nemlig relativ ressursposisjon og potensialet for opportuniste. Denne modellen er heretter kalt modell 1. I modell 2 inkluderer vi interaksjonseffekten, i tillegg til forhandlerens relative ressursposisjon og potensialet for opportuniste. Mot slutten av analysen analyserer vi modell 3, hvor vi i tillegg til de overnevnte uavhengige variablene inkluderer en rekke kontrollvariabler. Kontrollvariablene skal kontrollere for at vi har inkludert de viktigste driverne for å forklare priseffekten sluttkunden opplever ved outsourcing av forbruksmateriell.

I modell 1 har vi følgende sammenheng:

$$\text{Priseffekten av outsourcing} = a + b1 * RP + b2 * TI$$

hvor RP er forhandlerens relative ressursposisjon og TI er transaksjonsspesifikke investeringer. Vi bruker i fremstillingen her positive fortegn i formuleringen av modellen, men disse fortegnene endres ettersom vi finner positive eller negative sammenhenger.

I modell 2 inkluderer vi interaksjonsleddet og modellen har følgende sammenheng:

$$\text{Priseffekten av outsourcing} = a + b1 * RP + b2 * TI + b3 * SRP * STI$$

hvor SRP og STI er henholdsvis de standardiserte verdiene for forhandlerens relative ressursposisjon og transaksjonsspesifikke investeringer. Disse multipliseres sammen for å finne interaksjonseffekten. Konstruksjonen av interaksjonsleddet vil vi komme tilbake til i kapittel 5.

Sammenhengen for modell 3 kommer vi tilbake til mot slutten av neste kapittel.

5. Metode og data

Datagrunnlag

Avhandlingens datagrunnlag baserer seg på en analyse av data vi har fått tilsendt fra Statoil ASA (sluttkunde) og ulike skaleringer gjort av innkjøperne hos Statoil ASA og Tess Vest AS (forhandler). Disse analysene er støttet av kvalitative drøftelser av resultatene, hvor drøftelsene baserer seg på samtaler med personer i Statoil ASA og Tess Vest AS. Drøftingen av resultatene er spesielt sentral, da vi her vurderer analysens resultater og hvorvidt disse kan forklares og er fornuftige i forhold til hva man kunne forvente på forhånd. I drøftingen studerer vi om våre funn stemmer overens med tidligere forskning og etablert teori. Denne delen av avhandlingen er viktig fordi den kvantitative analysen fratar respondentene muligheten til å gi et mer utfyllende svar enn en karakter på en karakterskala. Drøftelsen er også viktig for å vurdere hvorvidt resultatene kan generaliseres til andre produktkategorier, bedrifter eller bransjer (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Primær – og sekundærdata

Primærdata er data som er spesifikt samlet inn for å besvare en valgt problemstilling (Cappelen Damm, 2007). Sekundærdata er derimot data som er innsamlet av andre, for eksempel Statistisk Sentralbyrå. Primærdataene i denne avhandlingen består av data innsamlet fra Statoil ASA, i tillegg til datagrunnlaget vi har fremskaffet fra Tess Vest AS om deres klassifisering av leverandører. Datagrunnlaget er forklart og forbedret etter samtaler med ansatte i innkjøpsavdelingen i Statoil ASA, hvor vi gjennom samtale har fått god innsikt i de ulike selskapene, prosessene og aktivitetene som utføres. Sekundærdataene består av bestillingshistorikk fra Statoil ASA, i tillegg til oversikt over blant annet behandlingstid, statistikk på bestilt kvantum og andre direkte målbare data selskapet har tilgjengeliggjort for avhandlingen.

Avgrensning av datagrunnlaget

Vi har valgt å avgrense problemstillingen til å bare gjelde innkjøp for anlegg og plattformer på norsk kontinentalsokkel, da dette er 90 % av innkjøpene Statoil ASA foretar med sin norske innkjøpsavdeling. Avhandlingen er også avgrenset til å bare gjelde innkjøp av materialer. Dette er gjort på grunn av de fundamentalt forskjellige prosessene som utføres for innkjøp av

materialer i forhold til innkjøp av tjenester. Innkjøp av tjenester er ofte mer komplekst og bestillingen er vanskelig å kvantifisere før tjenesten eller oppdraget er gjennomført.

Rammeavtalen mellom Statoil ASA og Tess Vest AS er en av de mest omfattende rammeavtalene Statoil ASA har med sine leverandører, spesielt i forhold til antall årlige transaksjoner. Dette gjør at avtalen inneholder et hensiktsmessig antall observasjoner for å danne analysegrunnlaget. Avhandlingen tar for seg alle kjøpsordrer fra 1.januar 2013 til og med 31.desember 2014 der skaffeklausulen er benyttet. Dette gir en tidsperiode på 2 år, hvilket er hensiktsmessig da det gir et tilfredsstillende antall observasjoner, samtidig som at perioden er såpass kort, slik at vi kan overse inflasjonspåvirkningen på prisene. I datagrunnlaget studeres innkjøpsprisen Statoil ASA har betalt Tess Vest AS for et produkt, der innkjøp er outsourcet, sammenlignet med innkjøpsprisen fra en annen leverandør der aktivitetene er utført internt. Vi tar dermed utgangspunkt i to ulike priser for det samme produktet i analysen.

Datasettet kan inneholde produkter som i løpet av perioden har vært utført som manuelle bestillinger, men som senere har blitt automatisert. Vi ser likevel ikke at dette vil ha stor betydning for analysen, da vi ikke opplever store endringer i innkjøpsprisene av en slik omlegging. I tillegg til de overnevnte avgrensningene tar vi utgangspunkt i nyeste innkjøpsprisen fra Tess Vest AS (outsourcing) sammenlignet med prisen på det siste innkjøpet Statoil ASA foretok før outsourcing til Tess Vest AS.

Utvalg og datagrunnlag

I datasettet har vi 80 unike materialnummer som er kjøpt av Statoil ASA fra Tess Vest AS og en annen leverandør. Vi har fjernet transaksjoner utenfor vår ønskede tidsperiode og som ikke har blitt utført til norsk sokkel. De gjenstående innkjøpene er innkjøp av produkter som er utført både med outsourcing til Tess Vest AS og kjøp med intern organisering direkte fra leverandør. Datasettet inneholder da 80 ulike observasjoner for to ulike priser av det samme produktet. For å utvide utvalget har vi inkludert innkjøp som ikke er direkte koblet til et materialnummer ved å kode produktet manuelt i ettertid. Dette utgjør et tillegg på 22 observasjoner. Det endelige datasettet består da av 102 observasjoner hvor innkjøpet er utført både via Tess Vest AS og fra en annen leverandør i perioden fra 01.01.2013 til og med 31.12.2014.

Enkelte av observasjonene i datasettet inneholdt klare feil med store variasjoner både i priser og kvantum. Disse observasjonene er i samarbeid med Statoil revidert, og de virkelige verdiene er fremskaffet ved hjelp av Statoil ASAs interne datasystemer. Denne revideringen har gjort at vi har unngått å måtte eliminere noen av observasjonene.

Etter å ha foretatt filtreringsprosedyren av datagrunnlaget står vi igjen med innkjøp som kan falle inn under to kategorier, 1) skaffevarer eller 2) øvrige lagervarer. Basert på samtaler med Statoil ASA mente de ansvarlige ved innkjøpsavdelingen at 99-100 % av kjøpene i datasettet nå består av kjøp gjort gjennom skaffeklausulen i rammeavtalen Statoil ASA har med Tess Vest AS. Vi antar derfor at datagrunnlaget er representativt for vår problemstilling.

En mulig svakhet med tilnærmingen er at Tess Vest AS har flere produkter i sitt varesortiment som ikke er inkludert i rammeavtalen med Statoil ASA. Det betyr at et produkt kan være definert som en skaffevarer for Statoil ASA, altså utenfor rammeavtalen, men likevel være et produkt Tess Vest AS forhandler. Skaffevarer Statoil ASA har bestilt ved flere anledninger i tidsperioden vil videre bli inkludert i rammeavtalen, når avtalen ved neste anledning revideres av partene. Det betyr at produktet i løpet av tidsperioden kan ha blitt endret fra å være et skaffeprodukt til å bli et rammeavtaleprodukt. Vi har likevel ikke grunnlag for å tro at dette i stor grad har påvirket innkjøpsprisene i vårt datagrunnlag etter å ha gjennomgått observasjonene våre, da svært få observasjoner opplever store prisendringer underveis i perioden ved innkjøp fra Tess Vest AS.

Reliabilitet og validitet

Datagrunnlagets reliabilitet avhenger av en rekke faktorer, blant annet nøyaktigheten i datagrunnlaget, hvilke data som anvendes, måten dataene er behandlet på og hvordan de samles inn (Johannesen et al., 2011). Sannsynligheten for at Statoil ASA bevisst ønsker å oppgi feilinformasjon til masteravhandlingen for å manipulere våre resultater, ser vi på som svært liten. Vi antar derfor at nøyaktighetene i primær- og sekundærdataene er gode. Vi har likevel observert enkelte ekstremverdier i datasettet. Disse har vi i samarbeid med Statoil ASA revidert, og bakgrunnen for verdiene var tastefeil i systemet. Selv om vi har redusert de største ekstremverdiene, kan observasjonene likevel inneholde andre former for feilinformasjon. Denne risikoen må vi likevel leve med.

Det kan også tenkes at spesifikasjonen på dataene vi samlet inn fra Statoil ASA og Tess Vest AS ble oppfattet som uklar, dermed at respondenten kan ha misforstått hva vi ønsket at de skulle besvare. Likevel, vi var til stede da Statoil ASA utførte skaleringen av variablene og vi opplevde ingen problemer med at variablene ble misforstått. Gjennom våre samtaler med Tess Vest AS avklarte vi også nøyaktig hvilke data vi ønsket for analysen.

Når det gjelder antall observasjoner er 102 observasjoner muligens i underkant av hva som er tilfredsstillende. Dette kan medføre at våre konklusjoner inneholder noe usikkerhet. Analysen må derfor ikke tolkes som et endelig fasitsvar for hvordan Statoil ASA skal agere, men snarere en empirisk indikasjon på hvilke trender og sammenhenger som påvirker priseffekten ved outsourcing for de aktuelle innkjøpsaktivitetene.

Variablenes forklaringsgrad vil være høy om de utvalgte variablene forklarer store deler av variasjonene i priseffekten av outsourcing. Likevel, priser avhenger av en rekke ulike faktorer. For å ta høyde for at forklaringsgraden (R^2) øker ved å inkludere flere uavhengige variabler, er det den justert forklaringsgraden (R^2 justert) vi bruker for å måle hvor mye variablene forklarer av variasjon i relative priser (prisforholdet P_T/P_S).

Validitet er et begrep som brukes for å se hvor godt analysen måler det den har til hensikt å måle (Keller, 2009). Begrepet splittes opp i både intern og ekstern validitet. Intern validitet ser på hvorvidt analysen egner seg til å finne årsakssammenhenger, mens ekstern validitet vurderer generaliserbarheten til resultatene. Gitt at variasjonen i priseffekten av outsourcing kan forklares av våre forklaringsvariabler, vil resultatene ha god intern validitet. Når det gjelder ekstern validitet avhenger generaliserbarheten av hvordan man generaliserer resultatene. Siden vi i denne masteravhandlingen ser på en relasjon mellom to aktører på innkjøp av relativt lite komplekse produkter, betyr det at det kan være problematisk å generalisere resultatene til å gjelde outsourcing av innkjøp generelt, eller hele innkjøpsprosesser. Det betyr at resultatene kan være generaliserbare for produkter og relasjoner med lik kompleksitetsgrad, men økes kompleksiteten vil den eksterne validiteten i analysen svekkes.

Statistisk metode

En regresjonsanalyse består av en avhengig variabel og en eller flere uavhengige variabler. Den avhengige variabelen, Y , avhenger av verdiene på X -variablene som er uavhengige av hverandre (Kreyszig, 2011). Avhengigheten mellom Y - og X -variablene avhenger av Y -variabelens gjennomsnittsverdi for de ulike X -verdiene, slik at $\mu = \mu(X)$. Kurven til $\mu(X)$ kalles regresjonskurven.

Regresjonsanalyser bygger likevel på enkelte forutsetninger (Johannesen et al., 2011). Den første forutsetningen er at restleddet i regresjonen må ha konstant varians. Dette betyr at det må være fravær av heteroskedastisitet som tilsier at man skal ha en jevn spredning av observasjoner rundt regresjonslinjen. Den andre forutsetningen er at det må det være fravær av multikolinearitet. Det betyr at de uavhengige variablene ikke skal være sterkt avhengig av hverandre ($VIF < 10$), da en avhengighet betyr at de uttrykker den samme underliggende variasjonen. Opplevs dette bør man enten fjerne eller slå sammen en eller flere variabler (Johannesen et al., 2011). Den tredje forutsetningen er at det må være fravær av målefeil. Det betyr at det ikke skal være forskjell mellom den faktiske og den målte verdien. Denne forutsetningen er riktignok vanskelig å overholde i praksis og kan medføre uriktige estimeringer og konklusjoner på hypotesetestene. Inneholder den avhengige variabelen målefeil, vil modellens forklaringsgrad reduseres. Forklaringsgraden, R^2 , viser hvor mye variasjon som forklares av de uavhengige variablene. Denne vil øke ettersom flere variabler inkluderes i regresjonen, da den ikke tar hensyn til størrelsen på datasettet (Johannesen et al., 2011). Inneholder modellene flere uavhengige variabler bør derfor R^2 (justert) brukes til å vurdere forklaringsgraden.

Regresjonslinjen modelleres ved å bruke "minste kvadraters prinsipp". Linjen går gjennom de punktene som minimerer summen av den kvadrerte avstanden mellom punktene og linjen (Kreyszig, 2011). Stigningstallet for linjen er gitt ved beta-verdien til den uavhengige variabelen. Dette er kovariansen mellom verdiene for X og Y , delt på variansen til X . Om beta-verdien er signifikant positiv betyr det at X øker verdien til Y . Regresjonslinjen vil da gi følgende uttrykk: $Y = a + (b1 * X1) + (b2 * X2)$. Regresjonslinjen inneholder i tillegg en konstant, hvor konstanten gir skjæringspunktet på Y -aksen. Vi skal ikke fokusere spesielt på punktet, men punktet gir verdien til Y , gitt at X -verdiene er 0.

For hypotesetestingen skal vi studere om stigningstallet er signifikant forskjellig fra 0 ved å bruke et 95% konfidensintervall. Dette gir en kritisk p-verdi på 0,05 og betyr at vi kan forkaste nullhypotesen om at variabelen ikke har noen påvirkning på priseffekten av outsourcing om $p < 0.05$.

Regresjonsmodellene

Basert på gjennomgangen av statistisk metode og forutsetningene som må ligge til grunn, er følgende modeller formulert for å teste hypotesene vi presenterte i kapittel 4:

| Regresjonsmodellene | | | | | |
|---------------------|-------------------|-------------------------|--------------------------------------|----------------------|--------------------|
| | Avhengig variabel | Uavhengig variabel | Uavhengig variabel | Uavhengig variabel | Kontroll variabler |
| | | | (Modell 2 og 3) | | |
| #1 | Prisforhold | Relativ ressursposisjon | Transaksjonsspesifikke investeringer | | |
| #2 | Prisforhold | Relativ ressursposisjon | Transaksjonsspesifikke investeringer | Interaksjonseffekten | |
| #3 | Prisforhold | Relativ ressursposisjon | Transaksjonsspesifikke investeringer | Interaksjonseffekten | Kontroll variabler |

I modell 1 skal vi studere hvordan prisforholdet blir påvirket av forhandlerens relative ressursposisjon og graden av de transaksjonsspesifikke investeringene, før vi i modell 2 inkluderer interaksjonsleddet i tillegg til de overnevnte variablene. I modell 3 utvider vi modell 2 med en rekke kontrollvariabler for å kontrollere at modellen inneholder de viktigste driverne for å forklare priseffekten (prisforholdet P_T/P_S).

Den avhengige variabelen – prisforholdet

Alle modellene har prisforholdet P_T/P_S som den avhengige variabelen og viser priseffekten ved outsourcing av innkjøp innenfor forbruksmateriell. Prisforholdet P_T/P_S er gitt ved forholdet mellom innkjøpsprisen sluttkunden (Statoil ASA) betaler forhandleren (Tess Vest AS) ved outsourcing, delt på innkjøpsprisen ved intern organisering. Prisforholdet P_T/P_S er da et uttrykk for de relative prisene for sluttkunden. Dette forholdet vil være mindre enn 1 om outsourcing gir

lavere priser enn intern organisering (positiv priseffekt), og motsatt for verdier over 1 (negativ priseffekt).

Prisforholdet P_T/P_S er regnet ut med utgangspunkt i produktenes enhetspriser. Disse prisene er fremskaffet ved å gå i detalj på bestillingene, hvor totalprisen for produktet er fordelt på det bestilte kvantumet. Det er likevel viktig å understreke at P_T og P_S er henholdsvis med og uten forhandlerens marginpåslag. Det betyr at variasjonen i prisforholdet både kan skyldes variasjoner i prisene fra leverandørene, men også forhandlerens marginpåslag. Gitt at det kontraktsfestede påslaget blir overholdt av forhandleren vil de administrative kostandene fremstå som en konstant. Når disse er konstant, er variasjonene i de relative prisene kun skapt av prisene forhandleren (og sluttkunden) oppnår fra leverandøren.

Prisforholdet P_T/P_S er bare en av komponentene som trengs for å kunne argumentere for at outsourcing av innkjøp er lønnsomt for sluttkunden. En mer fullstendig sammenheng vil være:

Lønnsomhet av outsourcing

$$= \text{priseffekten} + \text{interne besparelser} + \text{alternativ anvendelse av ressurser}$$

Som vi ser av sammenhengen er det flere faktorer som påvirker strukturens lønnsomhet. I fremstillingen har vi inkludert besparelser i interne kostnader og alternativ anvendelse av frigjorte ressurser. Vi ser på disse komponentene som de mest sentrale påvirkningsfaktorene for lønnsomhetseffekten, selv om det sannsynligvis er enda flere faktorer som kan påvirke. Vi har i vår avhandling valgt å fokusere på priseffekten og vi oppmuntrer i så måte til videre forskning på de andre komponentene som kan ha en påvirkning på lønnsomhetseffekten av outsourcing av innkjøp.

De uavhengige variablene

Relativ ressursposisjon

Relativ ressursposisjon er konstruert ved å slå sammen variablene for produktets nærhet til kjernekompetanse hos forhandleren (Tess Vest AS) og bedriftenes relative ferdigheter på det aktuelle produktet. Den deskriptive statistikken for disse variablene er vist i tabellen på neste side.

| Variabel | Gjennomsnitt | Standardavvik | Antall observasjoner |
|-----------------------------|--------------|---------------|----------------------|
| Nærhet til kjernekompetanse | 5,181 | 1,8236 | 102 |
| Relative ferdigheter | 4,078 | 1,4260 | 102 |

For nærhet til kjernekompetanse vurderes utformingen og egenskapene til produktet i forhold til forhandlerens opprinnelige varesortiment. Grunnen til at et produkt fortsatt kan være en skaffevare for sluttkunden (Statoil ASA), selv om produktet er i forhandlerens sortiment og innenfor hans kjernekompetanse, er at rammeavtalene mellom sluttkunden og leverandørene ikke nødvendigvis er fullstendig. Forhandleren selger i tillegg flere produkter til andre kunder, produkter som ikke er inkludert i rammeavtalene forhandleren har med alle sine sluttkunder. Produktets nærheten til forhandlerens kjernekompetanse er vurdert på en skala fra 1-7. Når karakteren 7 er gitt, er produktet innenfor forhandlerens kjernekompetanse, og ettersom disse verdier reduseres beveger produktene seg lengre unna kjernekompetansen. Det antas derfor en negativ sammenheng mellom prisforholdet P_T/P_S og nærhet til kjernekompetanse. Dette gjør at det forventes økte innkjøpspriser av å outsource innkjøp ettersom produktene er lengre unna forhandlerens kjernekompetansen.

Videre antas det en negativ sammenheng mellom prisforholdet P_T/P_S og de ansattes relative ferdigheter på innkjøp av produktene. Vurderingen er også her gjort på en skala fra 1-7, hvor karakteren 7 betyr at forhandleren har vesentlig bedre ferdigheter på produktet sammenlignet med sluttkunden. For produkter med høye verdier for denne variabelen vil prisseffekten antas å være mer positiv og outsourcing av innkjøp vil være gunstig, sammenlignet med å beholde prosessen internt. Karakter 4 betyr at sluttkunden og forhandleren har relativt like ferdigheter, mens karakterer mellom 1 og 3 betyr at sluttkunden er bedre enn forhandleren på produktet i ulik grad.

Gjennomsnittsverdien av for nærhet til kjernekompetanse og de relative ferdighetene danner sammen den uavhengige variabelen for relative ressursposisjoner. Dette krever riktignok stor grad av samvariasjon i variabelenes påvirkning av prisforholdet P_T/P_S . Samvariasjonen er funnet ved å studere korrelasjonen mellom variablene, og med en korrelasjonskoeffisienten på 0,64 ($p < .01$ (to-sidig)), kan vi konkludere med at det eksisterer en tilfredsstillende grad av samvariasjon.

Bakgrunnen for at vi antar at priseeffekten av outsourcing blir påvirket av bedriftenes relative ressursposisjoner kommer av at aktøren med de relativt beste ferdighetene på aktivitetene også bør utføre aktiviteten for det aktuelle produktet (McIvor, 2009). Når den relativt beste aktøren utfører aktivitetene kan man eksempelvis stå ovenfor effektivitetsgevinster, kvalitetsforbedringer, kostnadsreduksjoner eller økt utnyttelse av forhandlingsmakt. Ettersom variabelen er skalert fra 1-7, betyr det at vi forventer at outsourcing i innkjøpsprosessen vil resultere i lavere innkjøpspriser for produkter med karakterer fra 5-7 (positiv priseffekt). Det motsatte er gjeldende for karakterer mellom 1-3 (negativ priseffekt).

Grad av transaksjonsspesifikke investeringer

Transaksjonsspesifikke investeringer er investeringer som har liten, eller ingen verdi utenom selve transaksjonen. Denne typen investeringer gjøres av forhandleren og leverandøren for å være verdiskapende for verdikjeden. Verdiskapningen kan potensielt resultere i en lavere innkjøpspris for sluttkunden, gjennom blant annet større effektivitet i prosessen, lavere produksjonskostnader eller høyere forhandlingsmakt. Spesielt viktig i utformingen av hypotesen var økningen sluttkunden og forhandleren potensielt kunne få av sin forhandlingsmakt. Dette fordi leverandørens avhengighet av forhandleren og sluttkunden øker, sammenlignet med tilfeller hvor det ikke er investert i transaksjonsspesifikke investeringer.

En potensiell negativ side av å investere i transaksjonsspesifikke investeringer er at investeringene i tillegg til å være verdiskapende øker potensial for. Potensialet for opportuniste er definert som anledningen forhandleren (Tess Vest AS) og leverandøren har til å utføre handlinger for å øke sin nytte på bekostning av sluttkunden (Statoil ASA). Eksempler på slike handlinger kan være at forhandleren øker prisene eller marginene på produktene til sluttkunden, kombinert med at de presser leverandørens priser ned. Dette gjør at forhandlerens marginpåslag vil øke og potensielt kan dette påslaget være høyere enn hva rammeavtalen mellom sluttkunden og forhandleren tillater.

Potensialet for opportuniste kan, som vi tidligere har vært inne på, likevel begrenses. Når transaksjonsspesifikke investeringer foretas inngås en kontrakt mellom partene som skal gi begge parter insentiver til å overholde kontrakten og gi verdiskapende effekter. Innholdet i kontraktene vil variere, men kontraktene kan eksempelvis inneholde eksklusivitetsklausuler. Kontrakter av denne typen oppmuntrer da leverandøren til å investere i verdiskapende løsninger

for hele verdikjeden, mens forhandleren forplikter seg til å eksklusivt selge leverandørens produkt i en gitt tidsperiode. Dette reduserer leverandørens risiko siden hans fremtidig usikkerhet i inntjening på investeringen er sikrere grunnet klausulen med forhandleren.

På bakgrunn av dette er leverandørens klassifisering hos forhandleren en viktig indikator for graden av transaksjonsspesifikke investeringer i relasjonen mellom leverandøren og forhandleren. Klassifiseringen baserer seg på tettheten i relasjon mellom forhandleren og sine leverandører. Denne klassifiseringen avhenger blant annet av en vurdering av nærheten i samarbeidet, frekvensen i innkjøpene, ulike grader av teknologisk deling og potensielle eksklusivitetsavtaler. Klassifiseringen er presentert i tabellen under.

| Kategori | Navn | Klassifisering | Karakteristikk |
|-----------------|--------------------|-----------------------|---|
| S | Strategisk | 6 | Unik teknologisk løsning, vanskelig å erstatte, eksklusivitet og betydelig volum. |
| A | Veldig viktig | 5 | Betydelig volum og viktig varemerke, kritisk for kundebehov, gir prioritet. |
| B | Viktig | 4 | Kan ha stort volum, lett å erstatte og ingen unike tekniske løsninger. |
| C | Ikke lagerføres | 3 | Brukes for å gi god service og anskaffe enkelte skaffevarer. |
| K | Eies av konkurrent | 2 | Brukes kun for støttekjøp for å sikre god service. |
| IK | Ikke-kategorisert | 1 | Eldre leverandører, ingen lagerførte varer og brukes bare for å yte god kundeservice. |

Som man ser av tabellen er de ulike relasjonene klassifisert på en skala fra 1-6 ut i fra graden av transaksjonsspesifikke investeringer av leverandøren. Klassifiseringen bygger på at det eksisterer større grad av transaksjonsspesifikke investeringer jo tettere relasjon det er mellom leverandøren og forhandleren. Den tettteste relasjonen med mest investeringer er gitt høyest karakter (6). Klassifiseringen og beskrivelsen av de ulike klassene gir et tydelige uttrykk for at den potensielle verdiskapningen av relasjonen vil øke for sluttkunden ettersom klassifiseringen av leverandøren blir høyere.

Siden transaksjonsspesifikke investeringer kan både være verdiskapende og transaksjonskostnadsdrivende grunnet potensialet for opportuniste inneholder fremstillingen en mulig svakhet. Svakheten er at vi i vår fremstilling har inkludert begge potensielle effektene i en variabel, og dermed ikke isolert effektene hver for seg. Vi ser derfor på den samlede effekten disse to effektene har på endringer i prisforholdet.

Interaksjonseffekten

Interaksjonseffekten skal måle hvordan høy grad av transaksjonsspesifikke investeringer mellom forhandleren (Tess Vest AS) og deres leverandører påvirker priseffekten sluttkunden (Statoil ASA) får av forhandlerens relative ressursposisjon.

For å finne interaksjonseffekten har vi for hver observasjon av de to ulike variablene trukket fra variabelens gjennomsnittsverdi. Dette standardiserer observasjonenes verdi rundt nullpunktet. Deretter er den standardiserte verdien for relativ ressursposisjon multiplisert med den standardiserte verdien for graden av transaksjonsspesifikke investeringer, og produktet av dette uttrykker interaksjonseffekten.

Vi har antatt at en økt grad av transaksjonsspesifikke investeringer mellom forhandleren og leverandøren øker avkastning på forhandlerens relative ressursposisjon. Vi forventer derfor en negativ sammenheng mellom interaksjonseffekten og prisforholdet P_T/P_S , hvilket betyr at prisforholdet P_T/P_S vil reduseres. Oppleves det negative verdier for interaksjonsleddet vil det bety at priseffekten ved outsourcing blir sterkere, da forhandlerens effekt av sin sterke ressursposisjon styrkes av økt grad av transaksjonsspesifikke investeringer.

Kontrollvariabler

Skalering av omsetning

For skaleringen av leverandørenes omsetning har vi innhentet informasjon om størrelsen på den årlige omsetning til leverandørene som sluttkunden (Statoil ASA) har kjøpt av ved intern organisering. Omsetningen er skalert fra 1-3, fra lav til høy. Denne variabelen har til hensikt å måle hvordan leverandørens finansielle størrelse påvirker priseffekten for sluttkunden. En intuitiv antagelse er at store leverandører av forbruksmateriell vil kunne levere produktet til lavere priser enn andre leverandører grunnet sin størrelse og forhandlingsmakt.

Antall brukte leverandører

Ved å studere historiske bestillinger har vi sett på antall ulike leverandører sluttkunden (Statoil ASA) i perioden har kjøpt produktet fra. Det er naturlig å anta at bruk av flere ulike leverandører gir innkjøperne et bedre sammenligningsgrunnlag på produktets spesifikasjoner og mulighet til å presse leverandørene på pris i større grad enn ellers. Imidlertid vil dette kun gi Statoil lavere pris enn Tess Vest AS gitt at Tess Vest AS ikke presser sine leverandører tilsvarende. Siden vi mangler opplysninger om dette kan vi ikke si noe om retningen effekten har.

Antall mulige leverandører

Sluttkunden (Statoil ASA) vil stort sett alltid ha et utvalg av ulike leverandører registrert i sitt system som kan levere et bestemt produkt. Denne variabelen er hentet inn ved hjelp av de innkjøpsansvarlige hos sluttkunden, hvor de har estimert antall potensielle leverandører for de ulike produktene. Denne variabelen vil derfor fungere som et estimat på markedsstørrelsen i leverandørmarkedet. På grunn av at forhandleren og sluttkunden vil så ovenfor det samme markedet, uavhengig av sluttkundens valg omkring organisering, er antall mulige leverandører sin påvirkning på priseffekten ubestemt.

Automatikk

Variabelen for automatikk studerer om priseffekten for sluttkunden (Statoil ASA) er sterkere dersom produktet endres fra å være et skaffeprodukt til å bli automatisert. Variabelen er laget som en dummy-variabel, hvor verdien 1 tilsier at produktet er bestilt på automatikk.

Resonnementet er at outsourcing i innkjøpsprosessen vil gi en lavere innkjøpspris fra forhandleren (Tess Vest AS) når produktet er lagt på automatikk, da produktet er inkludert i rammeavtalen med forhandleren. Vi forventer derfor en negativ sammenheng mellom prisforholdet P_T/P_S og denne variabelen.

Skalering av enhetspris

For skaleringen av enhetsprisene har vi gruppert observasjonene etter enhetsprisen sluttkunden (Statoil ASA) betalte forhandleren (Tess Vest AS) ved forrige innkjøp. Observasjonene er gruppert fra 1-6, hvor karakteren 1 er gitt til produkter med lavest enhetspris. Forhandleren kjennetegnes i denne sammenhengen av å levere en rekke produkter med lav kompleksitet, liten

grad av spesialisering, og innkjøp gjøres i store kvantum og til lave enhetspriser. Det er derfor naturlig å anta at den positive prisseffekten for sluttkunden ved outsourcing reduseres med økende enhetspris (dvs. en negativ sammenheng mellom prisforholdet P_T/P_S og enhetspris). Skaleringen er som følger:

| Enhetspriser | Skaleringsverdier |
|---------------------|--------------------------|
| Under 100,- | 1 |
| 100 – 300,- | 2 |
| 300 – 700,- | 3 |
| 700 – 1500,- | 4 |
| 1500 – 5000,- | 5 |
| Over 5000,- | 6 |

Bestillingens totalverdi

Bestillingens totalverdi er gitt ved produktets enhetspris, multiplisert med bestilt kvantum av produktet på den aktuelle kjøpsordren fra sluttkunden (Statoil ASA) til forhandleren (Tess Vest AS). Denne variabelen tar høyde for totalverdien på bestillingen og eventuelt hvordan rabatter for bestillinger med høy verdi påvirker prisforholdet. Vi forventer en negativ sammenheng mellom prisforholdet P_T/P_S og total bestillingsverdi.

Antall bestilte enheter

Antall bestilte enheter er kvantum av produktet som er bestilt på den aktuelle kjøpsordren. Denne variabelen tar høyde for at forhandleren (Tess Vest AS) selger såkalte hyllevarer, hvor innkjøp foretas i store kvantum. Vi forventer at denne variabelen vil avdekke at sluttkunden (Statoil ASA) vil få lavere priser der det er bestilt et stort kvantum fra forhandleren. Dette medfører et negativt fortegn for variabelens påvirkning på prisforholdet P_T/P_S , hvor økt kvantum reduserer enhetsprisen P_T relativt til P_S .

Modellpresentasjon

Modell 1

I modell 1 studeres prisforholdet mellom innkjøpsprisen Statoil ASA betaler for produkter ved outsourcing av innkjøp til Tess Vest AS og prisen Statoil ASA betaler for produktet når de utfører innkjøpet internt. Sammenhengen vi skal studere er hvordan prisforholdet avhenger av forhandlerens relative ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer foretatt av leverandøren. Regresjonslinjen er gitt ved:

$$\text{Prisforholdet} = a + \beta_1 * RP + \beta_2 * TI$$

Forkortelsen RP er ressursposisjon, mens TI betyr transaksjonsspesifikke investeringer. Som vi forklarte da hypotesene ble presentert antar vi at både β_1 og β_2 er negative. Det betyr at vi forventer at prisforholdet reduseres ettersom Tess Vest AS har en bedre ressursposisjon sammenlignet med Statoil ASA og graden av transaksjonsspesifikke investeringer øker.

Modell 2

I modell 2 inkluderer vi interaksjonsleddet, i tillegg til forhandlerens relative ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer. Interaksjonsleddet er forklart i nærmere detalj tidligere i avhandlingen. Sammenhengen vi ønsker å avdekke her er om økt grad av transaksjonsspesifikke investeringer mellom Tess Vest AS og deres leverandør øker avkastningen på Tess Vest AS sin relative ressursposisjon i forhold til Statoil ASA. Vi skal se om denne sammenhengen videre fører til en lavere innkjøpspris for Statoil ASA fra Tess Vest AS. Ved å inkludere interaksjonseffekten belyser vi følgende avhengighetsforhold:

$$\text{Prisforholdet} = a + \beta_1 * RP + \beta_2 * TI + \beta_3 * SRP * STI$$

SRP og STI betyr i regresjonslinjen ovenfor henholdsvis standardisert relativ ressursposisjon og standardisert grad av transaksjonsspesifikke investeringer.

Modell 3

I modell 3 tar vi utgangspunkt i modell 2, men vi inkluderer også kontrollvariabler, som vi tidligere i kapittelet presenterte, for å kontrollere for at vi har inkludert de viktigste driverne som kan forklare priseffekten ved outsourcing av innkjøp innenfor forbruksmateriell.

I regresjonslinjen er følgende forkortelser benyttet for å gjøre forenklet forståelsen av modellen. Disse forkortelsene kommer i tillegg til de tidligere presenterte forkortelsene for relativ ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer:

| Variabelnavn | Forkortelse |
|----------------------------|-------------|
| Leverandørens omsetning | LO |
| Antall leverandører brukt | ALB |
| Antall mulige leverandører | AML |
| Automatikkbestilling | AUTO |
| Skalering av enhetspris | SEP |
| Total bestillingsverdi | TBV |
| Antall enheter bestilt | AEB |

Regresjonens avhengighetsforhold blir da en utvidelse av hva modell 2, gitt ved:

$$Prisforholdet = a + \beta_1 * RP + \beta_2 * TI + \beta_3 * SRP * STI + \beta_4 * LO + \beta_5 * ALB + \beta_6 * ALM + \beta_7 * AUTO + \beta_8 * SEP + \beta_9 * TBV + \beta_{10} * AEB$$

6. Analyse

Analysen vil starte med å belyse prisforholdet P_T/P_S og variasjonene i denne avhengige variabelen. Siden vi bruker prisforholdet P_T/P_S som den avhengige variabelen, er det variasjonene i priseffekten Statoil ASA får ved å outsource innkjøp²⁰ til Tess Vest AS vi skal analysere videre. Bruken av forholdstallet har en reduserende effekt på variasjonen i observasjonene og øker robustheten i resultatene, sammenlignet med en studie basert på absolutte innkjøpspriser. Implikasjonene av den avhengige variabelen er at outsourcing av innkjøp til Tess Vest AS gir en positiv priseffekt om forholdstallet P_T/P_S er lavere enn 1. Dette er tilfellet når innkjøpsprisen ved outsourcing av innkjøp er lavere enn innkjøpsprisen Statoil ASA må betale for produktet ved å foreta innkjøpet internt. Etter å ha studert prisforholdet og dets variasjoner skal vi videre analysere modellene vi presenterte i kapittel 5. Ved hjelp av disse modellene skal vi besvare følgende problemstilling:

Hva driver priseffekten i forbindelse med outsourcing av innkjøp innenfor forbruksmateriell?

I analysen av modellene skal vi først studere hvordan prisforholdet P_T/P_S påvirkes av forhandlerens relative ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer. For en vurdering av bedriftenes relative ressursposisjon ser vi på produktets nærhet til kjernekompetanse hos Tess Vest AS og vurderer deres relative ferdigheter i forhold til Statoil ASA. For graden av transaksjonsspesifikke investeringer tar vi utgangspunkt i data oversendt fra Tess Vest AS, hvor vi antar at nære og gjensidig avhengige relasjoner med leverandørene medfører økte transaksjonsspesifikke investeringer og potensial for opportunistiske handlinger²¹. Videre har vi konstruert et interaksjonsledd som skal ta høyde for hvordan graden av transaksjonsspesifikke investeringer påvirker avkastningen av forhandlerens ressursposisjon for

²⁰ Den samme presiseringen som tidligere gjelder fortsatt. Dette er aktiviteter som blant annet å henvende seg til leverandører, forhandle på pris på produktet og å foreta bestillingen. Se side 13.

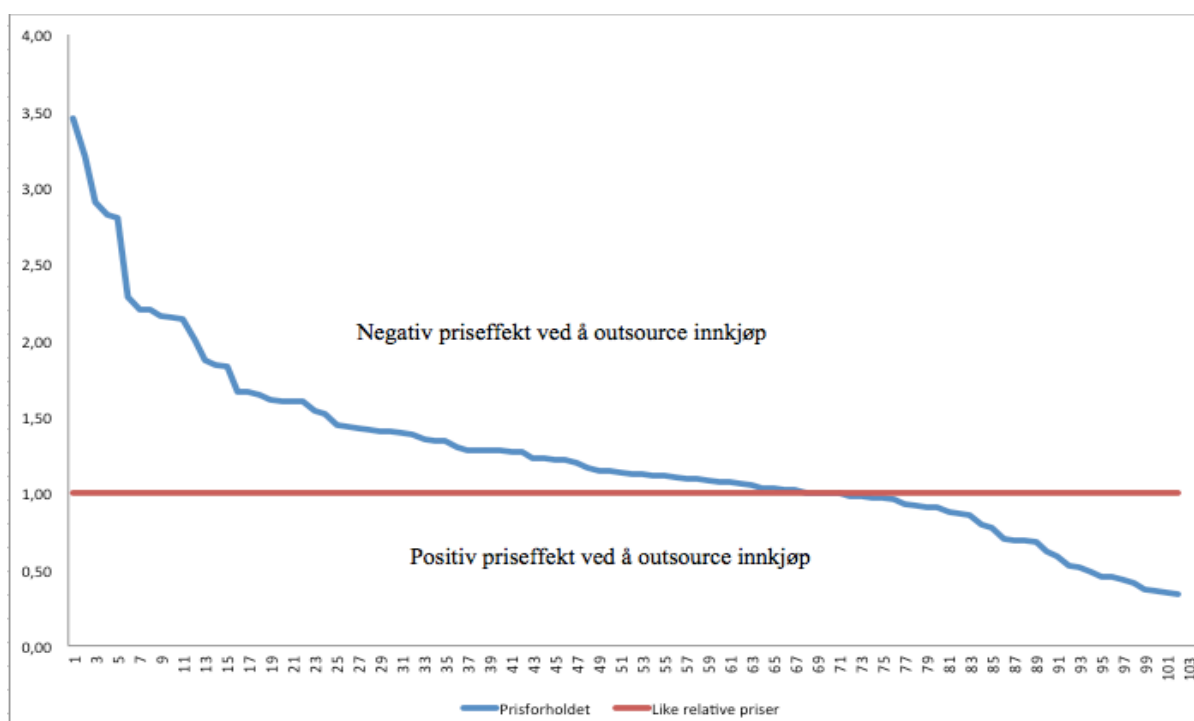
²¹ Dette er i tråd med vår tolkning av beskrivelsen for de ulike leverandørkategoriene vi har fått tilsendt fra Tess Vest AS. Se kapittel 2 for en nærmere presisering av dette.

sluttkunden. I analysens siste modell inkluderer vi, i tillegg til de overnevnte variablene, en rekke kontrollvariabler.

Prisforholdet P_T/P_S

Før vi analyserer priseffekten av outsourcing av innkjøp innenfor forbruksmateriell skal vi først studere variasjonen i den avhengige variabelen. Dette gjøres for å få et inntrykk av spredningen i observasjonene og for å få et innblikk i hvilket fortegn priseffekten vil ha når Statoil ASA har valgt å outsource innkjøp av forbruksmateriell til Tess Vest AS.

Fordelingen av observasjonene av prisforholdet P_T/P_S er presentert i figuren under. Den viser innkjøpsprisen Statoil ASA må betale ved outsourcing av innkjøp til Tess Vest AS i forhold til innkjøpsprisen Statoil ASA betaler til andre leverandører når Statoil ASA foretar innkjøpet internt. I figuren viser Y-aksen fordelingen av prisforholdet P_T/P_S og X-aksen teller antall observasjoner.



Figur 5 - Forholdstallet i forhold til lik pris, minus administrative kostnader hos Statoil ASA

Av figuren kan man se at Statoil ASA betaler en lavere innkjøpspris i 67 av 102 tilfeller ved å utføre innkjøpet av produktet internt i forhold til når innkjøp av produktet er outsourcet til Tess Vest AS. Dette betyr at priseffekten ved outsourcing av innkjøp for forbruksmaterier vil ha et

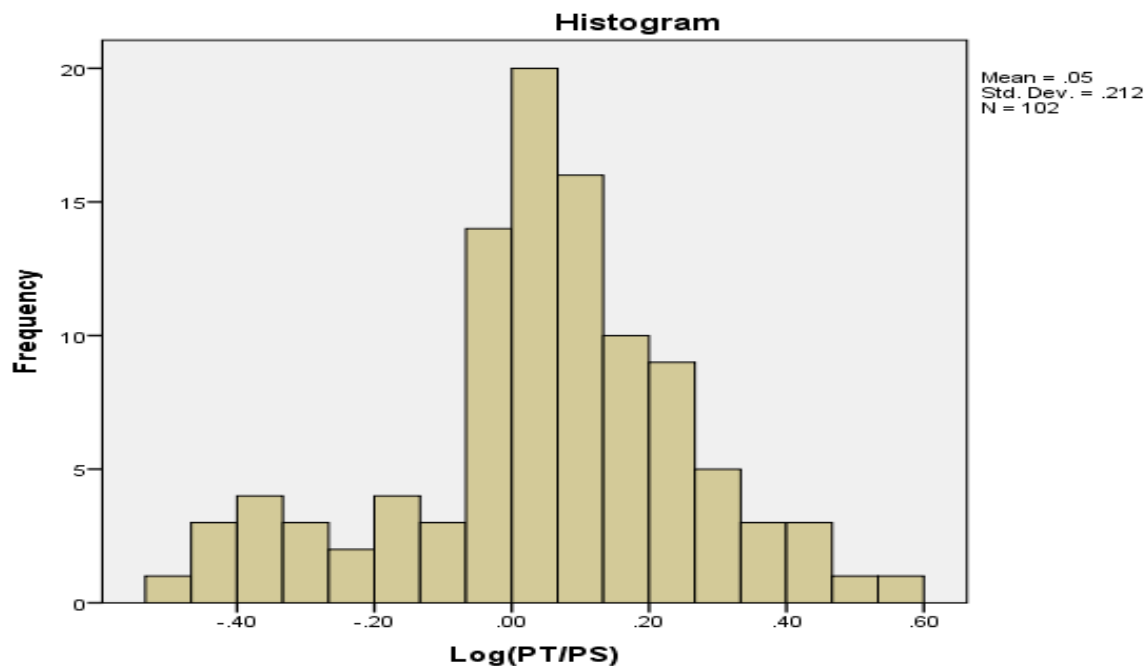
negativt fortegn for 67 av de 102 observasjonene i denne avhandlingen. I 31 av tilfellene vil outsourcing av innkjøp medføre en positiv priseffekt for Statoil ASA ved outsourcing av innkjøpet, mens man i 4 tilfeller opplever identiske innkjøpspriser for produktene. Som vi ser av den grafiske fremstillingen oppleves det relativt ekstreme observasjoner, hvor innkjøpsprisen på sitt høyeste kan være hele 3,45 ganger så høy ved outsourcing av innkjøp sammenlignet med internt organisering. Skjæringspunktet i figuren er punktet hvor fortegnet på priseffekten endres fra å være positivt til å bli negativt. Figuren inneholder likevel en svakhet. Svakheten er at figuren tydeligere viser de ekstreme observasjonene når priseffekten er negativ ($P_T/P_S > 1$), sammenlignet med når priseffekten er positiv ($P_T/P_S < 1$).

Ved å sammenligne de absolutte innkjøpsprisene for de ulike organiseringene vil man få et tydeligere inntrykk av forskjellen mellom alternativene. Den gjennomsnittlige innkjøpsprisen ved å outsource innkjøp av forbruksmateriell til Tess Vest AS er på 5.111,04 NOK, mens innkjøpsprisen Statoil ASA betaler når de utfører innkjøp internt er 4.368,49 NOK. Standardavvikene er på henholdsvis 16.8882,07 NOK og 15.332,89 NOK, som innebærer at variasjon i innkjøpsprisene ved outsourcing er noe høyere enn når innkjøpene utføres internt. Den laveste innkjøpsprisen er den samme for begge alternativene, 0,59 NOK, mens den høyeste prisen er 112.791,02 NOK ved outsourcing til Tess Vest AS og 103.478,00 NOK om Statoil ASA gjør aktivitetene internt.

Selv om en slik fremstilling er forenklet, gir den likevel en indikasjon på at innkjøpsprisen kan øke ved å outsource innkjøp av forbruksmateriell til Tess Vest AS. Siden datagrunnlaget består av produkter hvor innkjøp faktisk er outsourcet sammenlignet med et innkjøp foretatt internt, muliggjør dette en tolkning av de gjennomsnittlige prisene som tyder på at outsourcing av innkjøp har en negativ priseffekt. Dette begrunnes med at gjennomsnittlig innkjøpspris øker med 742,55 NOK ved outsourcing av innkjøp innenfor forbruksmateriell til Tess Vest AS. For at man skal kunne argumentere for at outsourcingen derfor er lønnsomt for Statoil ASA, må den positive effekten fra besparelsene i interne kostnader og frigjøring av ressursene til andre verdiskapende formål være større enn den negative priseffekten. Prisforholdet P_T/P_S har en gjennomsnittsverdi på 1,252 og et standardavvik på 0,603. Når forholdstallet $1,252 > 1$ indikerer dette at den gjennomsnittlige priseffekten ved outsourcing av innkjøp er negativ. Standardavviket til prisforholdet P_T/P_S er likevel høyt, og verdier for observasjonene observeres fra 0,33 til 3,45.

Grunnet den nevnte svakheten i den grafiske fremstillingen på forrige side, ved at negative priseffekter visuelt sett vektlegges i større grad enn positive, har vi log-normalisert datasettet. En slik log-normalisering kan gjøres om observasjonenes fordeling har en positiv skjevhet og kjennetegnes med sin lange hale mot høyre og et naturlig minimumspunkt på 0 (Field, 2012). En log-normalisering vil jevne ut observasjonene i den grafiske fremstillingen i større grad enn fremstillingen vi presenterte tidligere.

Ettersom logaritmen av 1 er 0, gitt ved $\text{Log}(1) = 0$, er identiske innkjøpspriser for de alternative strukturene nå gitt ved 0 (ikke 1, som tidligere). Verdier for prisforholdet P_T/P_S som er mellom 0 og 1 uten log-normaliseringen, altså observasjoner hvor priseffekten er positiv, er etter log-normaliseringen tildelt negative verdier. Den log-normaliserte fordelingen av $\text{Log}(P_T/P_S)$ har et gjennomsnitt på 0,0492 og et standardavvik på 0,2117, med et observasjonsintervall fra -0,48 til 0,54. Dette tyder på en relativ jevn fordeling rundt gjennomsnittet. Fordelingen er vist i histogrammet under.



Figur 6 - Log-transformasjon av forholdstallet

Som man kan se av histogrammet er fordelingen relativt jevn rundt toppunktet. Dette tyder på at observasjonene av prisforholdet P_T/P_S er relativt jevnt fordelt på begge sider av nullpunktet (punktet for ingen priseffekt) med verdier i begge retninger. Vi ser likevel at hovedtyngden av

observasjonene ligger mellom 0,00 og 0,10, hvilket kan tyde på at priseffekten ved outsourcing av innkjøp for forbruksmateriell trolig er negativ.

Deskriptiv statistikk

I tabellen under er variablenes gjennomsnittsverdi, standardavvik, minimums- og maksimumsverdi og antall observasjoner presentert. I avhandlingen vil det videre refereres til denne tabellen når analysene og resultatene presenteres.

| Variabel | Gj.snitt | Standardavvik | Min | Maks | Antall |
|--|----------|---------------|-------|--------|--------|
| Prisforholdet | 1,252 | 0,6028 | 0,33 | 3,45 | 102 |
| Relativ ressursposisjon | 4,623 | 1,474 | 1 | 7 | 102 |
| Grad av transaksjonsspesifikke investeringer | 3,108 | 1,4206 | 1 | 6 | 102 |
| Interaksjonseffekten | 0,4296 | 2,148 | -4,98 | 7,65 | 102 |
| Leverandørens omsetning | 1,941 | 0,7813 | 1 | 3 | 102 |
| Antall leverandører brukt | 1,304 | 0,5935 | 1 | 4 | 102 |
| Antall mulige leverandører | 4,147 | 1,3453 | 1 | 7 | 102 |
| Automatikkbestilling | 0,53 | 0,502 | 0 | 1 | 102 |
| Skalering av enhetspris | 3,42 | 1,745 | 1 | 6 | 102 |
| Total bestillingsverdi | 15648 | 34196 | 114 | 265989 | 102 |
| Antall enheter bestilt | 141,19 | 422,39 | 1 | 2000 | 102 |

Som vi ser av tabellen for den deskriptive statistikken varierer både minimums- og maksimumsverdiene for de ulike variablene. Dette kommer av at skaleringene av variablene varierer. Det betyr at vi bruker den standardiserte beta-verdien for variablene i regresjonene, da den standardiserte beta-verdien muliggjør en vurdering av det relative styrkeforholdet mellom variablene. Bruken av denne beta-verdien gir da en indikasjon på hvilken effekt en ekstra enhet av variabelen relativt til variabelens standardavvik påvirker prisforholdet P_T/P_S . Når de standardiserte beta-verdiene tar høyde for standardavviket, kan vi da hevde at en variabels påvirkning på prisforholdet er sterkere enn en annen variabels påvirkning.

Kontroll av regresjonsmodellens forutsetninger

For å kunne utføre en multipl regressjon må flere forutsetninger være oppfylt, slik vi presenterte tidligere. Det må blant annet kontrolleres for heteroskedastisitet og multikolaritet. For å vurdere om det eksisterer heteroskedastisitet har vi studert forholdet mellom residualene og den forventede verdien av den avhengige variabelen. Etter å ha studert modellene våre kan vi konkludere med at det ikke er noen klare trender eller mønstre i observasjonene. Dette oppfyller kravet om fravær av heteroskedastisitet.

Videre har vi kontrollert for multikolaritet mellom de uavhengige variablene i analysens tre modeller. Multikolaritet måler hvorvidt de uavhengige variablene inneholder den samme underliggende effekten i deres påvirkning av den avhengige variabelen. I tabellen under er VIF-verdiene for modellene presentert.

| | Modell 1 | Modell 2 | Modell 3 |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Variabel | VIF-verdi | VIF-verdi | VIF-verdi |
| Relativ ressursposisjon | 1,045 | 1,045 | 1,493 |
| Grad av transaksjonsspesifikke investeringer | 1,045 | 1,137 | 1,368 |
| Interaksjonseffekten | | 1,095 | 1,136 |
| Leverandørens omsetning | | | 1,045 |
| Antall leverandører brukt | | | 1,338 |
| Antall mulige leverandører | | | 1,169 |
| Automatikkbestilling | | | 1,289 |
| Skalering av enhetspris | | | 1,553 |
| Total bestillingsverdi | | | 1,259 |
| Antall enheter bestilt | | | 1,458 |

Selv om Midtbø (2012) påpeker at det ikke er noe konkret svar på hva som er den kritiske grensen for VIF-verdiene, vil man med VIF-verdier over 10 oppleve høy grad av multikolaritet. Som vi ser fra tabellen har vi ingen problemer med multikolaritet mellom de uavhengige variablene, da den høyeste verdien er 1,553. På neste side er de bivariate

korrelasjonene presentert. Vi ser at flere variabler korrelerer signifikant med $p < .01$ (***) og $p < .05$ (**), men ingen av korrelasjonene overstiger 0,349. Det betyr at korrelasjonen mellom variablene ikke er sterk nok til å slå sammen variablene, hvilket også støttes av VIF-verdiene som ikke overstiger 1,553.

| | #1 | #2 | #3 | #4 | #5 | #6 | #7 | #8 | #9 | #10 | #11 | |
|--|-------------|---------|---------|---------|-------|-------|---------|--------|--------|---------|------|---|
| #1: Forholdstall(Pt/Ps) | Korrelasjon | 1 | | | | | | | | | | |
| #2: Relativ ressursposisjon | Korrelasjon | -.311** | 1 | | | | | | | | | |
| #3: Transaksjonsspesifikke investeringer | Korrelasjon | -.306** | .207* | 1 | | | | | | | | |
| #4: Interaksjons-effekten | Korrelasjon | -.144 | .083 | .294** | 1 | | | | | | | |
| #5: Skalering av omsetning | Korrelasjon | .049 | .009 | .175 | -.009 | 1 | | | | | | |
| #6: Antall leverandører brukt | Korrelasjon | .349** | -.397** | -.063 | .033 | .018 | 1 | | | | | |
| #7: Antall mulige leverandører | Korrelasjon | .101 | .218* | .168 | .157 | -.029 | .005 | 1 | | | | |
| #8: Automatisk bestilling | Korrelasjon | -.123 | .358** | .100 | .098 | .030 | -.280** | .265** | 1 | | | |
| #9: Skalering av enhetspris | Korrelasjon | .267** | -.024 | -.261** | -.120 | -.025 | .037 | -.027 | -.020 | 1 | | |
| #10: Total bestillingsverdi | Korrelasjon | -.013 | -.217* | -.017 | -.122 | .006 | -.066 | -.196* | -.202* | .258** | 1 | |
| #11: Antall bestilte enheter | Korrelasjon | -.087 | -.212* | -.120 | .017 | -.076 | -.061 | -.046 | -.143 | -.426** | .034 | 1 |

** : Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå (2-halet).

* : Korrelasjonen er signifikant på 0.05 nivå (2-halet).

Figur 7 - Korrelasjonsmatrisen

Hypotesepresentasjon

Masteravhandlingens problemstilling skal besvare hva som driver priseffekten av outsourcing av innkjøp innenfor forbruksmateriell til Tess Vest AS, utført av Statoil ASA. I drøftelsen skal vi i tillegg til å drøfte resultatene også studere hva som kjennetegner de produktene hvor man opplever tydelige positive og negative priseffekter.

Hypotese 1 – Relativ ressursposisjon: Jo sterkere ressursposisjon Tess Vest AS har i forhold til Statoil ASA, desto lavere pris betaler Statoil ASA til Tess Vest AS for den innkjøpte varen.

Hypotese 2 – Transaksjonsspesifikke investeringer: Jo høyere grad av transaksjonsspesifikke investeringer mellom Tess Vest AS og leverandøren, desto lavere pris betaler Statoil ASA til Tess Vest AS for den innkjøpte varen.

Hypotese 3 - Priseffekten av forhandlers ressursposisjon økes ved økende grad av transaksjonsspesifikke investeringer mellom forhandler og leverandør, som gjør innkjøpsprisen Statoil ASA betaler til Tess Vest AS for den innkjøpte varen lavere.

Analyse av modellene

Vi har tidligere introdusert tre modeller som skal brukes for å bevise eller motbevise de tidligere presenterte hypotesene. I modell 1 studeres prisforholdets påvirkning av forhandlerens relative ressursposisjonen og graden av transaksjonsspesifikke investeringer. I modell 2 inkluderer vi i tillegg til de overnevnte variablene interaksjonsleddet, før vi i modell 3 inkluderer en rekke kontrollvariabler. Resultatene fra regresjonene, den standardiserte beta-verdien og beta-verdiens p-verdi er presentert i tabellen under:

| Variabel | Modell 1 | | Modell 2 | | Modell 3 | |
|--------------------------------------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| | Beta | p-verdi | Beta | p-verdi | Beta | p-verdi |
| Relativ ressursposisjon | -0.259 | .007*** | -0.258 | .008*** | -.227 | .035** |
| Transaksjonsspesifikke investeringer | -0.253 | .009*** | -.237 | .018** | -.227 | .028** |
| Interaksjonseffekten | | | -.053 | .585 | -.079 | .394 |
| Leverandørens omsetning | | | | | .094 | .295 |
| Antall leverandører brukt | | | | | .223 | .029** |
| Antall mulige leverandører | | | | | .196 | .040** |
| Automatikkbestilling | | | | | -.022 | .820 |
| Skalering av enhetspris | | | | | .188 | .085* |
| Total bestillingsverdi | | | | | -.074 | .447 |
| Antall enheter bestilt | | | | | -.052 | .623 |

I tabellen indikerer * at variabelen har en signifikant påvirkning på prisforholdet med $p < .10$ (tosidig), ** at det er med $p < .05$ (tosidig) og *** at det er med $p < .01$ (tosidig).

Modell 1

Etter å ha gjennomført regresjonen for modell 1 har vi følgende avhengighetsforhold mellom prisforholdet og de uavhengige variablene, gitt ved de standardiserte beta-verdiene:

$$\text{Prisforholdet} = 1,229 - 0,259 * RP - 0,253 * TI$$

Som vi ser av regresjonslinjen er beta-verdiene negative både for relativ ressursposisjon (RP) og graden av transaksjonsspesifikke investeringer (TI). Dette betyr at en økning i de uavhengige

variablenes verdi har en reduserende effekt på prisforholdet (positiv priseffekt), hvilket samsvarer med forventningene vi hadde ved formuleringen av hypotesene. Begge variablene har $p < .01$ (tosidig), som betyr at begge variablenes påvirkning er signifikant med 99 % signifikansnivå. Det betyr at både hypotese 1 og hypotese 2 er støttet i modell 1. Implikasjonene av dette er at prisforholdet blir lavere ettersom Tess Vest AS styrker sin ressursposisjon i forhold til Statoil ASA. Videre vil prisforholdet reduseres (priseffekten styrkes) ettersom leverandøren investerer i høyere grad av transaksjonsspesifikke investeringer i sin relasjon til Tess Vest AS. Dette betyr at økte verdier for begge av de uavhengige variablene vil gjøre at priseffekten av outsourcing blir mer fordelaktig for Statoil ASA og at prisforholdet P_T/P_S reduseres.

Regresjonen har en R^2 justert på 0,141 og variablene forklarer dermed 14,1% av prisforholdet. Dette er ikke spesielt høyt, men som forventet, da priser på generelt grunnlag påvirkes av svært mange faktorer. Regresjonen har en F-verdi på 9,281 (p-verdi på 0,000), hvilket betyr at regresjonen er signifikant og at variablene uten tvil forklarer variasjoner i prisforholdet.

Modell 2

Regresjonen for modell 2 gir følgende regresjonslinje når interaksjonsleddet er inkludert:

$$\text{Prisforholdet} = 1,216 - 0,258 * RP - 0,237 * TI - 0,053 * SRP * STI$$

Som vi ser av beta- og p-verdiene i tabellen som vi tidligere presenterte er ikke interaksjonsleddet signifikant i sin påvirkning av prisforholdet ($p = 0,585$). Det betyr at vi ikke kan forkaste nullhypotesen for hypotese 3 om at interaksjonsleddet ikke har betydning for prisforholdet P_T/P_S .

Relativ ressursposisjon (RP) er signifikant med $p < .01$ (tosidig) i modell 2, i likhet med modell 1, mens graden av transaksjonsspesifikke investeringer er signifikant med $p < .05$ (tosidig) i modell 2. Dette betyr at modellen gir samme konklusjon for relativ ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer som modell 1, hvor både hypotese 1 og 2 støttes. Siden interaksjonsleddet ikke har signifikant påvirkning på prisforholdet P_T/P_S bidrar ikke modell 2 med større innsikt i forklaringen av prisforholdet enn modell 1.

Modell 3

I modell 3 er kontrollvariablene, som ble presentert i kapittel 5, inkludert. Prisforholdet har følgende avhengighetsforhold:

$$\begin{aligned} \text{Prisforhold} = & 0,272 - 0,227 * RP - 0,227 * TI - 0,079 * SRP * STI + 0,094 * LO \\ & + 0,223 * ALB + 0,196 * ALM - 0,022 * AUTO + 0,188 * SEP - 0,074 * TBV \\ & - 0,052 * AEB \end{aligned}$$

Ved å studere tabellen som oppsummerer regresjonsresultatene kan man se at flere av kontrollvariablene har signifikant påvirkning på prisforholdet. Antall brukte leverandører og antall mulige leverandører har signifikant positiv påvirkning på prisforholdet med $p < .05$ (tosidig), samt at produktets enhetspris har positiv påvirkning med $p < .10$ (tosidig). I tillegg er relativ ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer signifikante med $p < .05$ (tosidig). Interaksjonsleddet har fortsatt ingen signifikant betydning for priseffekten ved outsourcing av innkjøp innenfor forbruksmateriell ($p > .10$ (tosidig)).

Fortegnet til beta-verdien for forhandlerens relative ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer er negativt i alle tre modellene. Dermed støttes både hypotese 1 og 2, hvor en sterkere ressursposisjon hos forhandleren og økt grad av transaksjonsspesifikke investeringer mellom Tess Vest AS og leverandøren reduserer Statoil ASA sin innkjøpspris ved outsourcing. For de signifikante kontrollvariablene har de standardiserte beta-verdiene positive fortegn, hvilket betyr at en ekstra enhet av variabelen tyder på at outsourcing av innkjøp til Tess Vest AS blir mindre fordelaktig.

Modellens justerte forklaringsgrad, R^2 justert, er 0,237. Dette betyr at variablene forklarer 23,7% av prisforholdet. Dette er høyere enn forklaringsgraden modell 1 og 2, og kommer av at flere kontrollvariabler har signifikant påvirkning på prisforholdet P_T/P_S . Forklaringsgraden i modell 3 øker sammenlignet med modell 1 og 2. Dette kommer av at introduksjonen av kontrollvariablene øker forklaringsgraden av prisforholdet mer enn hva som reduseres når man mister frihetsgrader. Regresjonens F-verdi er 4,137 (p -verdi = 0,000). Dette innebærer at regresjonen er signifikant og at nullhypotesen om at ingen av de uavhengige variablene forklarer prisforholdet kan forkastes.

7. Drøftelse

Formålet med denne masteravhandlingens er å finne driverne til priseffekten Statoil ASA opplever ved å outsource innkjøp²² av forbruksmateriell til Tess Vest AS. I kapittel 6 har vi sett på hvordan og om de uavhengige variablene påvirker prisforholdet. Her skal vi drøfte resultatene fra kapittel 6 i nærmere detalj. I analysen avdekket vi at både forhandlerens relative ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer foretatt av leverandøren har signifikant negativ påvirkning i alle modellene (positiv priseffekt). Dette gir støtte for både hypotese 1 og 2. Siden interaksjonsleddet ikke har signifikant påvirkning på prisforholdet i verken modell 2 eller 3, kan vi si at interaksjonsleddet ikke bidrar til å forklare priseffekten og prisforholdet P_T/P_S . I tillegg er antall brukte leverandører, antall mulige leverandører og produktets enhetspris signifikante i sin påvirkning av prisforholdet i modell 3. I det etterfølgende vil relativ ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer bli drøftet i detalj, før vi ser på interaksjonsleddet og de signifikante kontrollvariablene.

Relativ ressursposisjon

Påvirkningen av forhandlerens relative ressursposisjon er signifikant forskjellig fra null ($p < .01$ (tosidig)) i modell 1 og 2, samt i modell 3 ($p < .05$ (tosidig)). Vi kan derfor konkludere med at hypotese 1 støttes i alle modellene. Det betyr at innkjøpsprisen Statoil ASA betaler til Tess Vest AS for å utføre innkjøp reduseres i takt med at Tess Vest AS styrker sin relative ressursposisjon i forhold til Statoil ASA. Relativ ressursposisjon har følgende beta- og p-verdier i modellene:

| | Modell 1 | Modell 2 | Modell 3 |
|------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Beta-verdi | - 0,259 | - 0,258 | - 0,227 |
| P-verdi | 0,007*** | 0,008*** | 0,035** |

** betyr at påvirkningen er signifikant med $p < .05$ (tosidig).

*** betyr at påvirkningen er signifikant med $p < .01$ (tosidig).

²² Se side 13 for en presisering av hvilke innkjøpsaktiviteter vi her sikter til. Aktivitetene er blant annet å henvende seg til leverandører, forhandle på priser og å foreta innkjøpet.

Hypotesen om at ressursposisjonen mellom ulike aktører påvirker prisene sluttkunden står ovenfor baseres på argumenter fra ressursbasert teori. I analysen har vi bevist at prisforholdet P_T/P_S reduseres og priseffekten av outsourcing av innkjøp vil øke (bli mer positiv) ettersom Tess Vest AS styrker sin ressursposisjon i forhold til ressursposisjonen Statoil ASA har på produktet. Den standardiserte beta-verdien er relativt sterk i sin påvirkning av prisforholdet P_T/P_S , da prisforholdets reduksjoner er mellom 0,227-0,259 i de ulike modellene. Dette betyr at en økning med en enhet i Tess Vest AS sin ressursposisjon vil redusere prisforholdet (tilsier en lavere innkjøpspris fra Tess Vest AS) på mellom 0,227 til 0,259. Videre skal vi forklare hvorfor en slik sammenheng er naturlig, med spesielt fokus på Tess Vest AS sin kjernekompetanse og deres spesialisering innenfor enkelte produktkategorier.

Sammenligning med tidligere forskning

Når variabelen for forhandlerens relative ressursposisjon er høy innebærer dette at Tess Vest AS er relativt bedre enn Statoil ASA på å utføre innkjøp av det aktuelle produktet. I henhold til McIvor (2009) betyr dette at outsourcing av innkjøp er en fornuftig struktur, gitt at beslutningen utelukkende tas på bakgrunn av bedriftenes ressursposisjoner. Settes dette resonnementet inn i konteksten med Statoil ASA og Tess Vest AS, kan vi si at outsourcing vil tillate Statoil ASA å nyttiggjøre seg av Tess Vest AS sine spesialiserte leverandører, deres produktkunnskap og erfaringer bygd opp over tid for produkter tett opp mot deres kjernekompetanse (McIvor, 2009).

Det er flere bakenforliggende argumenter for at Statoil ASA vil oppnå en lavere innkjøpspris ved å outsource innkjøp til Tess Vest AS, som beskrevet i kapittel 4. Om Statoil ASA opplever en lavere innkjøpspris, kan dette blant annet begrunnes i at Tess Vest AS foretar innkjøp av de samme produktene hyppigere og i større kvantum enn Statoil ASA. Det betyr at både frekvens og kvantum kan forklare beta-verdiens påvirkning. Det at Tess Vest AS kjøper inn store kvantum av enkelte produkter for viderefakturering til flere kunder, ikke bare Statoil ASA, bidrar til å øke produktkunnskapene, samt forbedrer oversikten Tess Vest AS har over markedsprisene. Grunnet sin lange erfaring innenfor bestemte produktkategorier har Tess Vest AS opparbeidet seg tillit og et solid leverandørgrunnlag gjennom mange år. Alle disse momentene bidrar til å forklare resultatene fra analysen og konklusjonen om å støtte hypotese 1 er derfor intuitiv.

Implikasjonene av resultatet er, som Brewer et al. (2014) forklarer, at bedrifter skal gjøre de aktivitetene de er best på internt og la bedrifter med bedre ferdigheter foreta aktivitetene som

disse bedriftene er relativt bedre på. For Statoil ASA sitt vedkommende innebærer dette at Tess AS er en velegnet forhandler for å utføre innkjøp av produkter med lav grad av kompleksitet og høy omløpshastighet.

Gitt at Tess Vest AS har en relativt svak ressursposisjon i forhold til Statoil ASA for et produkt, vil prisforholdet P_T/P_S være høyere enn for produkter hvor Tess Vest AS har en sterkere posisjon. Produkter som krever aktiviteter eller ferdigheter som er annerledes enn de produktene Tess Vest AS vanligvis håndterer medfører at Tess Vest AS har en svakere ressursposisjon, da deres kunnskaper på produktene er svakere enn de ansatte i Statoil ASA. Dette vil gjerne være produkter som krever store beholdere eller stor lagringsplass, produkter fra ukjente/undefinerte produktkategorier eller med høyere kompleksitetsgrad enn hva Tess Vest AS vanligvis håndterer. Produkter av denne typen er relativt ukjente for Tess Vest AS, da deres kjernekompetanse er på hyllevarer og relativt enkelt forbruksmateriell. Ukjente produkter medfører at de ansatte har liten erfaring og kunnskap om produktet, markedsprisene eller hvilke leverandører som kan gi den beste kombinasjonen av pris, kvalitet og leveringstid. Dette svekker ressursposisjonen til Tess Vest AS, i motsetning til produkter nært deres kjernekompetanse.

Det negative stigningstallet (beta-verdien) for bedriftenes relative ressursposisjon samsvarer godt med hva man kan forvente basert på tidligere forskning. McIvor (2009) fant at lønnsomheten av å outsource reduseres når forhandleren som overtar aktivitetene har en svakere ressursposisjon enn bedriften som outsourcer aktiviteten. Effektene av at Tess Vest AS har en svakere ressursposisjon enn Statoil ASA for et spesifikt produkt vil gi en økt innkjøpspris for Statoil ASA, og valget kan dermed vise seg å skape en negativ priseffekt for selskapet.

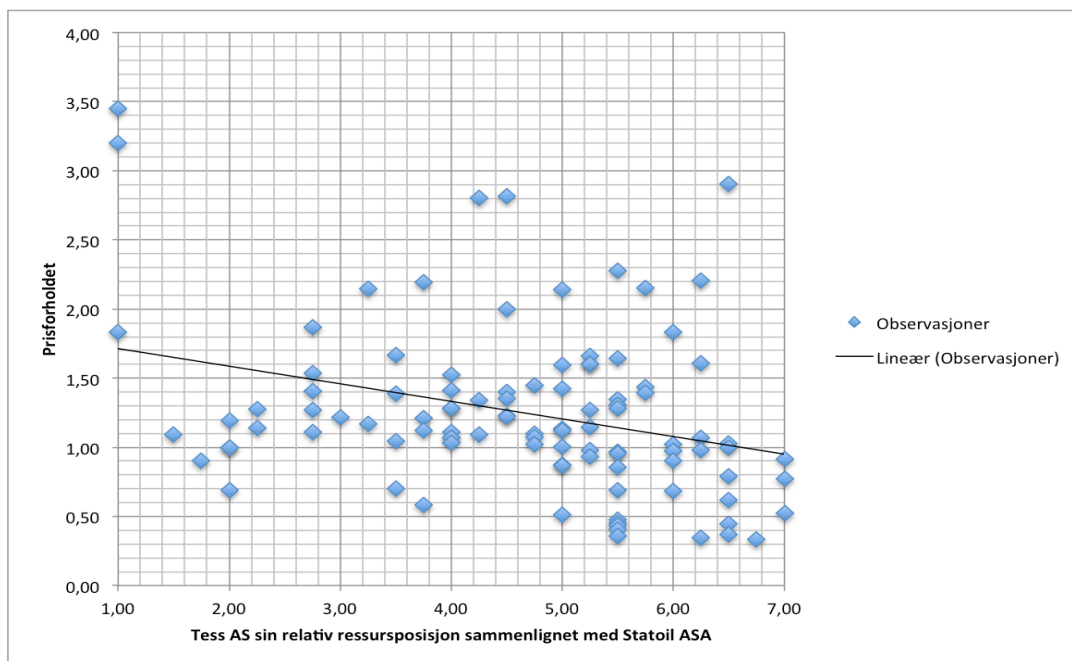
Likevel, som både McIvor (2009) og Brewer et al. (2014) påpeker i sin forskning, er totaleffekten på prisforholdet P_T/P_S og priseffekten også avhengig av potensialet for opportuniste. Potensialet for opportuniste eksisterer på flere nivåer, både mellom sluttkunde og forhandler, men også mellom forhandleren og leverandøren. Dette vil senere bli drøftet i detalj.

Interessante observasjoner

Det finnes tydelige eksempler på at prisforholdet er sterkt avhengig av de relative ressursposisjonene mellom Tess Vest AS og Statoil ASA når man studerer enkeltobservasjoner.

Ved innkjøp av en 25 liters kanne med kjølevæske fra produktkategorien ”andre kjemikalier” er innkjøpsprisen over tre ganger så høy ved å outsource innkjøp til Tess Vest AS, sammenlignet med om Statoil ASA utførte aktivitetene internt. Produktet er langt unna kjernekompetansen til Tess Vest AS, hvilket medfører at de har en relativ svakere ressursposisjon sammenlignet med Statoil ASA for produktet. Dette tilsier, slik ressursbasert teori og våre resultatene har vist, at outsourcing av innkjøp for dette produktet gir en høyere innkjøpspris.

For enkelte produkter vil priseffekten også være positiv ved outsourcing. Dette gjelder spesielt produkter der Tess Vest AS har en vesentlig bedre ressursposisjon enn Statoil ASA, som innkjøp av slangearmaturer. Tess Vest AS har her en svært sterk relativ ressursposisjon (7) på produktet, og dermed bedre forutsetninger for å utføre innkjøpet enn Statoil ASA. Om Statoil ASA likevel utfører innkjøpet internt av dette produktet er innkjøpsprisen 2,7 ganger høyere enn innkjøpsprisen ved outsourcing av innkjøpet til Tess Vest AS. Dette betyr at outsourcing i dette tilfellet medfører en svært positiv priseffekt, grunnet Tess Vest AS sin sterke ressursposisjon. Figuren under viser fordelingen av observasjonene av Tess Vest AS sin relative ressursposisjon og prisforholdet P_T/P_S Statoil ASA opplever.



Figur 8 - Tess Vest AS sin relative ressursposisjon sammenlignet med Statoil ASA

Som man ser av figuren eksisterer det også tilfeller hvor prisforholdet ikke reflekterer den sterke ressursposisjonen til Tess Vest AS. Enkelte produkter er faktisk billigere for Statoil ASA å anskaffe ved å utføre innkjøp internt, selv om Tess Vest AS har en sterkere ressursposisjon for produktet. Dette gjelder blant annet smøremidler i 1 liters kanner. Den relative ressursposisjonen til Tess Vest AS er sterk (6) og betyr at Tess Vest AS er bedre egnet til å utføre aktivitetene enn Statoil. Innkjøpsprisen Statoil ASA betaler Tess Vest AS for å utføre innkjøpet er likevel 2,28 ganger høyere enn hva innkjøpsprisen er om Statoil ASA selv utfører det. Dette kan skyldes graden av transaksjonsspesifikke investeringer og dens påvirkning på priseffekten. Som vi så i analysen reduseres prisforholdet P_T/P_S av økt grad av transaksjonsspesifikke investeringer. Dette gjør priseffekten ved outsourcing til Tess Vest AS mer fordelaktig etter hvert som investeringsgraden øker. For 1 liters kanner med smøremiddel er den brukte leverandøren eid av en konkurrent av Tess Vest AS, og graden av transaksjonsspesifikke investeringer er derfor lav. Det betyr at innkjøpsprisen Statoil ASA betaler ved å outsource ville vært mer fordelaktig om investeringsgraden hadde vokst. For observasjoner av denne typen må man derfor inkludere både ressursbasert- og transaksjonskostnadsteori, herunder transaksjonsspesifikke investeringer og medfølgende potensial for opportuniste, for å få et helhetlig bilde av beslutningen og dens drivere (McIvor, 2009).

Grad av transaksjonsspesifikke investeringer

Vi har vurdert graden av transaksjonsspesifikke investeringer mellom Tess Vest AS og deres leverandør etter samtaler med Tess Vest AS og etter å ha studert den tilsendte oversikten over hva deres leverandørklassifisering innebærer. Klassifiseringen av leverandørene er basert på flere underliggende faktorer. Tess Vest AS poengterer for det første at enkelte produsenter har investert i utstyr til produksjon av utelukkende ”Tess-produkter”. For det andre har enkelte produsenter utviklet et unikt produkt for, eller med Tess Vest AS. På bakgrunn av dette antar vi at klassifiseringen av leverandørene er et godt mål på transaksjonsspesifikke investeringer som er foretatt av leverandøren.

Graden av transaksjonsspesifikke investeringer er signifikant forskjellig fra null med $p < .01$ (tosidig) i modell 1 og med $p < .05$ (tosidig) i modell 2 og 3. Fortegnet til beta-verdien er negativt, slik vi forventet i hypotesen, og vi kan derfor konkludere med at hypotese 2 støttes. Det betyr at økt grad av transaksjonsspesifikke investeringer reduserer prisforholdet P_T/P_S og gjør

priseffekten av outsourcing mer fordelaktig for Statoil ASA. De ulike beta- og p-verdiene fra modellene er presentert under.

| | Modell 1 | Modell 2 | Modell 3 |
|------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Beta-verdi | - 0,253 | - 0,237 | - 0,227 |
| P-verdi | 0,009*** | 0,018** | 0,028** |

** betyr at påvirkningen er signifikant med $p < .05$ (tosidig).

*** betyr at påvirkningen er signifikant med $p < .01$ (tosidig).

Som vi tidligere har presentert, både i presentasjonen av tidligere forskning i kapittel 3 og i den teoretiske gjennomgangen i kapittel 4, er transaksjonsspesifikke investeringer gjennomført for å skape verdier i verdikjeden til et produkt (Williamson, 1981). På den ene siden kan investeringene skape verdi ved å reduserte produksjonskostnadene for leverandøren, øke kvaliteten på produktet eller øke effektiviteten i verdikjeden. Resultatene våre støtter dette resonnementet, da vi observerer en klar negativ sammenheng mellom prisforholdet P_T/P_S og klassifiseringen av leverandørene. Det betyr at leverandører Tess Vest AS har kategorisert som ”Strategisk” har investert i transaksjonen på en måte som øker verdiene for sluttkunden i større grad enn leverandører med en lavere klassifisering. På den annen side er det likevel viktig å påpeke at transaksjonsspesifikke investeringene også kan øke transaksjonskostnadene gjennom økt potensialet for opportuniste. Dette skal vi komme tilbake til senere, men som vi ser av beta-verdiene dominerer den verdiskapende effekten over de verdiødeleggende effektene av et høyere potensial for opportuniste.

Prisreduksjon ved økt grad av transaksjonsspesifikke investeringer

I hypotese 2 forventet vi at prisforholdet P_T/P_S ville reduseres om graden av transaksjonsspesifikke investeringer økte. Dette har vi bevist i vår analyse, og de viktigste faktorene antas å være at verdiskapningen av investeringen overstiger de potensielt negative konsekvensene av denne typen investeringer.

Verdiskapningen for Statoil ASA kan komme av at Statoil ASA og Tess Vest AS oppnår en slags makt over leverandøren, gitt at leverandøren har investert i transaksjonsspesifikke investeringer. Det betyr at ettersom leverandøren øker sin avhengig av Tess Vest AS og relasjonen Tess Vest AS har med Statoil ASA, enten gjennom spesialtilpasset utstyr eller utvikling av

spesialprodukter, vil Tess Vest AS kunne utnytte denne makten ovenfor leverandøren for å oppnå lavere priser. Det faktum at leverandøren i større grad enn ellers har gjort seg avhengig av Tess Vest AS kan bidra til at leverandøren faktisk har insentiver til å gjøre som Tess Vest AS ønsker, på tross av at deres marginer reduseres. Tess Vest AS kan presse prisene fra leverandøren nedover helt til den aktuelle prisreduksjonen overstiger leverandørens byttekostnader. Det kan også argumenteres mot dette, da en naturlig antagelse vil være at Tess Vest AS i ulik grad også er avhengig av produktene eller utstyret som leverandøren besitter. Det vil bety at Tess Vest AS også opplever økte byttekostnader ved at forhandleren investerer i transaksjonsspesifikke investeringer, og den potensielle prisreduksjonen Tess Vest AS kan fremforhandle vil maksimalt være forskjellen mellom deres og leverandørens byttekostnader.

Transaksjonsspesifikke investeringer medfører likevel et økt potensial for opportunistisme i verdikjeden, spesielt mellom Statoil ASA og Tess Vest AS. Tess Vest AS har da en makt ovenfor leverandøren som kan utnyttes til å redusere sine egne innkjøpspriser. Når det eksisterer et sterkt potensial for opportunistisme mellom Tess Vest AS og Statoil ASA, vil Tess Vest AS utnytte sin makt til å øke sine marginer. Dette gjør de ved å forhandle sine egne innkjøpspriser fra leverandøren ned, mens de øker prisene for produktene som de selger til Statoil ASA. Dette vil medføre økt profitt for Tess Vest AS. Det kan likevel argumenteres for at det kontraktsfestede marginpåslaget i kontrakten mellom Statoil ASA og Tess Vest AS begrenser dette opportunistepotensialet. Et annet argument for at investeringene reduserer prisforholdet P_T/P_S , er at de relasjonelle bindingene mellom partene begrenser forhandlerens potensial til å handle opportunistisk til sin fordel.

Et argument for at de relasjonelle bindingene mellom Statoil ASA og Tess Vest AS begrenser potentialet for opportunistisme er den tette relasjonen mellom Tess Vest AS og Statoil ASA. Siden Statoil ASA er en av Tess Vest AS sine viktigste kunder og bidrar med mange transaksjoner årlig, vil konsekvensene for Tess Vest AS være store om Statoil ASA avdekker uønsket adferd i relasjonen. Dette gir Tess Vest AS insentiver til å opptre slik Statoil ASA ønsker slik at tilliten opprettholdes og det fremtidige samarbeidet kan fortsette. Dermed er det lite trolig at vi opplever sterke insentiver for Tess Vest AS til å utføre handlinger på bekostning av Statoil ASA. Dette støttes av resultatene, som indikerer at Tess Vest AS utnytter sin makt over leverandørene for å redusere innkjøpspriser for Statoil ASA. Dette påvirker priseffekten i positiv retning.

Problematikk ved skjult informasjon og mangelfull kontroll

I betalingsmodellen Statoil ASA benytter for å betale Tess Vest AS består modellen av et fast marginpåslag når innkjøp foretas fra Tess Vest AS. Det betyr at selv om Tess Vest AS har makt ovenfor leverandøren på grunn av de transaksjonsspesifikke investeringene, kan man stille spørsmålstegn med hva som er insentivene til Tess Vest AS for å forhandle på pris med sine leverandører. Betalingsmodellen gjør at Tess Vest AS uansett innkjøpspris får dekket denne av Statoil ASA, i tillegg til at deres fortjenesten bare avhenger av den absolutte størrelsen på innkjøpsprisen. Dermed har Tess Vest AS faktisk direkte insentiver til å få leverandøren til å øke prisene Tess Vest AS må betale for produktet. Det betyr at Tess Vest AS ikke har direkte, finansielle insentiver til å utnytte makten de har ovenfor leverandøren. Selv om vi opplever at transaksjonsspesifikke investeringer (og medfølgende potensial for opportuniste) reduserer innkjøpsprisene, er det ikke gitt at prisene som oppleves er den laveste innkjøpsprisen Statoil ASA potensielt kan stå ovenfor ved outsourcing av innkjøp innenfor forbruksmateriell til Tess Vest AS.

Konstruksjonen av betalingsmodellen gjør faktisk at Statoil ASA kan bli skadelidende ved at Tess Vest AS ikke utnytter makten de har grunnet leverandørens investeringer i transaksjonsspesifikke investeringer. Det betyr at innkjøpsprisen Statoil ASA betaler potensielt kunne vært enda lavere. Selv om en slik betalingsmodell i utgangspunktet vil være negativt for Statoil ASA, kan man tenke seg at betalingsmodellen faktisk er en av årsakene til at investeringene hos leverandøren er verdiskapende for Statoil ASA. Modellen fremtvinger ikke Tess Vest AS til å forhandle aggressivt mot leverandørene, hvilket medfører at leverandørene har handlingsrom til å investere i de transaksjonsspesifikke investeringene som bidrar med verdiskapning for hele kjeden. Siden prisreduksjonene maksimalt kan være på størrelse med leverandørens byttekostnader, kan man argumentere for at konstruksjonen av betalingsmodellen er en av årsakene til at Tess Vest AS ikke har forhandlet ”for sterkt” ovenfor leverandøren. Kravet om prisreduksjoner har derfor ikke overskredet leverandørens byttekostnader. Det betyr at det fortsatt er for leverandøren å investere i transaksjonsspesifikke investeringene, på tross av at Tess Vest AS vil kunne få en makt som potensielt kan redusere leverandørens priser og marginer.

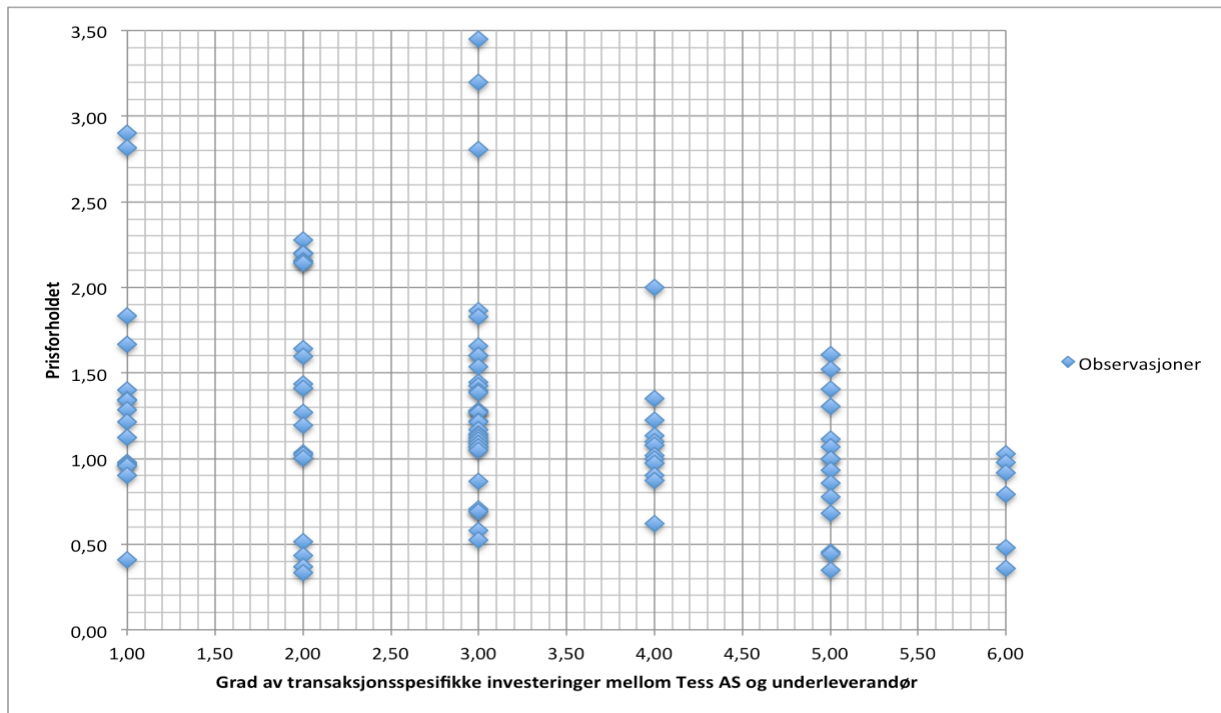
Man kan likevel sette spørsmålstegn med hvor balansegangen går mellom å øke insentivene for aggressive forhandlinger fra Tess Vest AS i forhold til ubalansen dette kan skape mellom Tess Vest AS og deres leverandør. Ved dagens faste marginpåslag, som kan argumenteres for å være en stabilisator for forholdet mellom Tess Vest AS og leverandøren, utsetter Statoil ASA seg for en potensielt farlig risiko. Leverandøren kan skru opp prisen, dermed øke Tess Vest AS sin absolutte profitt, og alle kostnaden ved en slik handling påføres Statoil ASA. Statoil ASA må vurdere balansegangen mellom hvor sterke insentiver de skal gi Tess Vest AS for å presse prisene, i forhold til faren for at Tess Vest AS presser leverandøren såpass hardt at leverandøren vil finne det rasjonelt å heller pådra seg byttekostnadene.

På tross av dette kan det også oppstå andre problemer, blant annet ved at partene kan tolke kontraktene ulikt, både i relasjonen mellom Tess Vest AS og leverandøren, men også mellom Statoil ASA og Tess Vest AS. Dette kan medføre konflikter og øke friksjonene mellom partene, spesielt i tilfeller som involverer transaksjonsspesifikke investeringer (Williamson, 1985).

Som vi allerede har vært inne på, medfører transaksjonsspesifikke investeringer et potensial for opportunistiske handlinger. For å begrense dette holdes det jevnlig møter mellom innkjøpere fra Statoil ASA og Tess Vest AS. Dette bidrar til å sikre kvaliteten, styrke tilliten og øke effektiviteten mellom partene. Her gjennomgås tiltak for å redusere behandlingstid, øke effektivitet og spare kostnader, samtidig som ulike analyser på pris og prisutvikling gjennomføres. Alt dette bidrar til å redusere risikoen for uønsket adferd, og basert på våre resultater fremstår disse møtene som et velegnet verktøy for å redusere de potensielt negative effektene av potensialet for opportunistisme. Et annet viktig verktøy er utviklingen av IT-systemer. Her har Statoil ASA og Tess Vest AS utviklet flere løsninger som bidrar til å øke effektiviteten i transaksjonene, samtidig som det forenkler jobben Statoil ASA har med å analysere prisutvikling, behandlings- og leveringstid. Dette gir Statoil ASA større kontroll over Tess Vest AS sine prestasjoner, en konklusjon som støttes av forskningen utført av Brewer et al. (2014).

Interessante observasjoner

I figuren presentert på neste side er det flere interessante observasjoner. Ved å studere observasjonene ser vi en trend som støtter resultatene fra analysen, hvor prisforholdet P_T/P_S reduseres ettersom graden av transaksjonsspesifikke investeringer øker. Dette ser vi spesielt for observasjoner der det er middels til høy grad av transaksjonsspesifikke investeringer (3-6).



Figur 9 - Grad av transaksjonsspesifikke investeringer mellom Tess Vest AS og leverandør

Som man ser av figuren kan sammenhengen mellom de transaksjonsspesifikke investeringene og prisforholdet P_T/P_S være konstant (eller marginalt stigende) ved ingen eller lav grad av transaksjonsspesifikke investeringer. Dette finner vi naturlig, da det ikke er investert i tilstrekkelig for at Tess Vest AS har noen reell makt over leverandøren. Prisene Statoil ASA står ovenfor vil derfor ikke bli påvirket. For leverandører i disse kategoriene må Tess Vest AS i større grad enn ellers ta prisene for gitt. Sammenhengen er tilnærmet konstant helt til investeringene på et punkt (mellom 3 og 4) ser ut til å bli mer verdiskapende for Statoil ASA etter hvert som graden av investeringer fra leverandøren øker. Dette betyr at graden av transaksjonsspesifikke investeringer ser ut til å måtte overstige et bestemt punkt før Tess Vest AS får noe reell makt for å redusere innkjøpsprisene. De reduserte innkjøpsprisene senker da prisforholdet P_T/P_S og bidrar til en positiv prisseffekt av de transaksjonsspesifikke investeringene.

Graden av de transaksjonsspesifikke investeringene kan, i likhet med forhandlerens relative ressursposisjon, studeres ved hjelp av noen eksempler. I tilfeller hvor Statoil ASA har outsourcet

innkjøp²³ til Tess Vest AS av produktet Bearing Ball (6306 2Z, SFK) betalte de 0,36 av innkjøpsprisen de betalte da aktivitetene ble utført internt. Årsaken til dette er at graden av transaksjonsspesifikke investeringer er høy (6) og leverandøren er klassifisert som en strategisk leverandør for Tess Vest AS. Dette medfører at det er investert i verdiskapende, transaksjonsspesifikt utstyr som er verdiskapende for Statoil ASA ved å redusere innkjøpsprisene. Det motsatte er tilfellet for produktet GLEITMO 805 (Otto Olsen, 1x1kg, lubricant). Her er innkjøpsprisen ved å outsource aktivitetene til Tess Vest AS hele 2,9 ganger så høy sammenlignet med tilfellet hvor Statoil ASA utfører innkjøpet internt.

Interaksjonsleddet

Interaksjonsleddet er inkludert som en av de uavhengige variablene i modell 2 og 3.

Interaksjonsleddet skal vise effekten en endring i graden av transaksjonsspesifikke investeringer har på effektene av Tess Vest AS sin ressursposisjon i forhold til Statoil ASA, og videre hvordan den påvirker prisforholdet P_T/P_S . Selv om interaksjonseffekten har en negativ beta-verdi i både modell 2 og 3, er ikke p-verdiene signifikant forskjellig fra null ($p > .10$ (tosidig)). Nullhypotesen om ingen effekt kan derfor ikke forkastes.

I konstruksjonen av hypotesen antok vi at økt grad av transaksjonsspesifikke investeringer mellom Tess Vest AS og leverandøren ville øke avkastningen av Tess Vest AS sin relative ressursposisjon. Dette ville videre lede til et redusert prisforhold for Statoil ASA. Når vi nå forkaster hypotesen for interaksjonsleddet betyr det at økte transaksjonsspesifikke investeringer og investeringenes effekt på Tess Vest AS sin relative ressursposisjon, ikke påvirker prisforholdet P_T/P_S for Statoil ASA. Selv om både den relative ressursposisjonen til Tess Vest AS og graden av de transaksjonsspesifikke investeringene isolert sett har reduserende effekt på prisforholdet, kan ikke interaksjonen mellom variablene forklare priseffekten for Statoil ASA ved outsourcing av innkjøp til Tess Vest AS. Når vi nå forkaster hypotesen betyr dette at vi ikke finner bevis for at priseffekten ved outsourcing blir sterkere.

²³ Se side 13 for en presisering av hvilke aktiviteter dette gjelder. Det gjelder blant annet å henvende seg til leverandører, forhandle på priser og å foreta innkjøpet.

Kontrollvariabler

I den siste delen av drøftingen skal vi studere kontrollvariablene fra modell 3 som er signifikante i sin påvirkning på prisforholdet. Kontrollvariablene øker robustheten i modellen for sammenhengen mellom den avhengige og de uavhengige variablene. Ved å inkludere disse kan vi med større sikkerhet si at effektene vi ser ikke skyldes variabler som er utelatt fra analysen. Vi ser bort fra variablene som ikke har signifikant påvirkning på prisforholdet i analysen ($p > .10$ (tosidig)).

Antall brukte leverandører

Variabelen for antall brukte leverandører er signifikant forskjellig fra null med $p < .05$ (tosidig) i modell 3, og har en positiv effekt på prisforholdet med en beta-verdi på 0,223. Det betyr at prisforholdet øker med 0,223 om Statoil ASA tidligere har benyttet en ekstra leverandør av produktet når de har gjennomført innkjøpet internt. På grunn av at vi ikke har informasjon om hvordan Tess Vest AS presser leverandører sine, hadde vi ingen formening om fortegnet til variabelen før analysen.

Den positive effekten kan forklares på bakgrunn av flere argumenter. For det første kan bruk av flere leverandører av Statoil ASA lede til at den innkjøpsansvarlige som foretar innkjøpet får et bedre sammenligningsgrunnlag på prisene de ulike leverandørene krever i markedet. Dette kan lede til at Statoil ASA kan presse sine leverandører kraftigere, da de kan sette leverandørens tilbud opp mot hverandre. Resultatet våre tyder på at Statoil ASA i større grad presser sine leverandører på pris enn hva Tess Vest AS gjør når Statoil ASA har outsourcet innkjøp for forbruksmateriell til Tess Vest AS. For det andre kan Statoil ASA sin bruk av mange leverandører tyde på at de har erfart at Tess Vest AS ikke kan gi konkurransedyktige betingelser for produktet, og derfor leter etter sterkere kompetanse i leverandørmarkedet. En alternativ tolkning av resultatet kan være at Statoil ASA er usikre på hvilken leverandør som er best egnet for å levere produktet. Ved denne type usikkerhet er det naturlig at flere leverandører testes over tid. Dette støtter vårt første argument om at Statoil ASA vil ha et bedre sammenligningsgrunnlag for prisene på produktet i markedet, som videre støtter resonnementene for en positiv beta-verdi.

Antall mulige leverandører

Antall mulige leverandører for de ulike produktene har en signifikant betydning for prisforholdet ($p < .05$ (tosidig)) med en standardisert beta-verdi på 0,196. I konstruksjonen av variabelen hadde

vi ingen formening om hvilken retning variabelen ville påvirke priseffekten, siden Statoil ASA og Tess Vest AS i utgangspunktet står ovenfor det samme leverandørmarkedet, uavhengig om Statoil ASA eller Tess Vest AS utfører innkjøpet fra leverandøren.

Den positive beta-verdien (0,196) betyr at prisforholdet P_T/P_S øker med 0,196 om leverandørmarkedet vokser med en potensiell leverandør. Denne variabelen inneholder riktignok noe usikkerhet, da en konkret definisjon av hvem som er de potensielle leverandørene kan være utfordrende. Resultatene tyder likevel på at antall mulige leverandører reduserer innkjøpsprisene Statoil ASA betaler for produktet ved intern organisering i større grad enn innkjøpsprisene ved outsourcing til Tess Vest AS. Dette kan bety at Statoil ASA utnytter markedsstørrelsen bedre enn Tess Vest AS når de selv foretar innkjøp av produktene, hvor Statoil ASA kan ha et bedre sammenligningsgrunnlag på prisene i markedet og bruke kunnskapen til å presse leverandørene på pris. En potensiell forklaring på dette er at Tess Vest AS, på tross av å ha mange potensielle leverandører, likevel bare velger å benytte et fåtall av disse. Dette kan være en indikasjon på at man kan stille spørsmålstegn med hvorvidt Tess Vest AS overholder forpliktelsen de har ved å innhente tilbud fra 3 leverandører for alle innkjøpene som er outsourcet til de. Dette er likevel ikke fokusområdet for denne avhandlingen.

Produktets enhetspris

Produktets enhetspris påvirker prisforholdet med $p < .10$ (tosidig) og en beta-verdi på 0,188. Siden p-verdien er $p > .10$ (tosidig) er ikke påvirkningen like tydelig som for de andre signifikante variablene ($p < .05$ (tosidig)). Resultatet gir likevel en indikasjon på at det eksisterer en positiv sammenheng. En positiv sammenheng for produktets enhetspris stemmer overens med antagelsene om at forholdet mellom prisforholdet P_T/P_S og produktets enhetspris er stigende.

Enhetsprisens påvirkning på priseffekten kan forklares av Tess Vest AS sin kjernekompetanse på produkter med lav kompleksitet, liten grad av spesialisering og innkjøp i store kvantum. Disse egenskapene er kjennetegn på produkter med en relativt lav enhetspris. Det betyr at Tess Vest AS ikke er like konkurransedyktige på mer komplekse produkter som gjerne har høyere enhetspriser. Etersom produktet øker i pris, kompleksitet eller grad av spesialtilpasning, vil produktet bevege seg lengre unna å være et typisk forbruksmateriell. Dette resulterer i et økende prisforhold P_T/P_S ettersom enhetsprisene øker og enhetsprisene vil ha en negativ påvirkning på priseffekten ved outsourcing av innkjøp for forbruksmateriell av Statoil ASA.

8. Konklusjon

Masteravhandlingens formål har vært å avdekke driverne for priseffekten når en sluttkunde har outsourcet innkjøp²⁴ av forbruksmateriell til en forhandler (tredjepart). I det etterfølgende vil vi presentere de viktigste funnene og momentene denne avhandlingen har avdekket. I kapittel 9 vil vi komme med enkelte implikasjoner av våre funn for Statoil ASA og Tess Vest AS. I tillegg til dette vil vi foreslå ulike områder for videre forskning med utgangspunkt i denne avhandlingen.

Vi har observert relativt store variasjoner i prisforholdet P_T/P_S blant observasjonene i datasettet, med observasjoner av både positive og negative priseffekter av at sluttkunden outsourcer innkjøp av forbruksmateriell til en forhandler. Vi har blant annet vist at den gjennomsnittlig innkjøpsprisen sluttkunden betaler for produktene ved outsourcing av innkjøp er på 5.111,04 NOK. Innkjøpsprisen om innkjøpet utføres internt av sluttkunden er på 4.368,49 NOK. Dette betyr at innkjøpsprisen i gjennomsnitt er 742,55 NOK høyere om innkjøp outsources til en forhandler. Denne negative priseffekten ved outsourcing for Statoil ASA må kompenseres med besparelser i interne kostnader eller økt inntjening ved å reallokere de frigjorte ressursene, om outsourcing av innkjøp av forbruksmateriell skal være lønnsom for sluttkunden.

Hypotesen om at forhandlerens ressursposisjon påvirker prisforholdet P_T/P_S i negativ retning ble bevist i analysen av alle modellene. Det betyr at en sterkere ressursposisjon for forhandleren sammenlignet med sluttkunden reduserer prisforholdet P_T/P_S . Det betyr at forhandlerens relative ressursposisjon har en positiv påvirkning på priseffekten ved outsourcing av innkjøp til forhandleren. Hovedargumentet for denne påvirkningen er at forhandleren i større grad kan utnytte sin produkt- og markedskunnskap på produkter nærme deres kjernekompetanse for å fremskaffe produkter til lavere priser for sluttkunden. Dette gjelder blant annet oversikten over prisene i markedet og hvilke leverandører som kan levere de aktuelle produktene til de laveste prisene.

Hypotesen om at graden av transaksjonsspesifikke investeringer påvirker sluttkundens innkjøpspriser ble også bevist i alle modellene i analysen. Det betyr at graden av de transaksjonsspesifikke investeringene foretatt av leverandøren har en verdiskapende effekt for

²⁴ Se side 13 for en presisering av hvilke aktiviteter i innkjøpsprosessen dette innebærer.

sluttkunden som dominerer effektene av potensialet for opportunistisk. Verdiskapningen kommer av at sluttkundens innkjøpspriser fra forhandleren reduseres ettersom graden av investeringer blir høyere. Bakgrunnen for denne effekten er at forhandlerens økte forhandlingsmakt over leverandøren ser ut til å redusere innkjøpsprisene, en effekt som direkte tilfaller sluttkunden gjennom konstruksjonen av betalingsmodellen. Potensialet for opportunistisk begrenses på bakgrunn av nære, relasjonsbaserte forholdet mellom sluttkunden og forhandleren, samt det kontraktsfestede marginpåslaget forhandleren får som betaling for å utføre innkjøp for sluttkunden. Dette gir derfor forhandleren lite insentiver til å handle opportunistisk, insentiver som er for svake til å dominere over den verdiskapende effekten av investeringene.

Avhandlingen har likevel problematisert konstruksjonen av betalingsmodellen sluttkunden benytter for å betale forhandleren når innkjøp av forbruksmateriell er outsourcet i forhold til hvilke insentiver modellen gir forhandleren. På den ene siden kan modellens oppbygning være en potensiell nøkkelfaktor for at investeringene faktisk reduserer prisforholdet. Dette begrunnes i at modellen legger til rette for en lite presset relasjon mellom forhandleren og leverandøren. På den andre siden kan modellen likevel være et hinder for at sluttkunden kan stå ovenfor en lavere innkjøpspris ved å øke insentivene til forhandleren for å forhandle kraftigere på prisene med leverandørene. Avhandlingen har videre avdekket at interaksjonsleddet mellom de overnevnte variablene ikke har noen påvirkning på prisforholdet. Av kontrollvariablene ble det påvist at antall leverandører sluttkunden har benyttet seg av, antall mulige leverandører og produktets enhetspris har en signifikant positiv påvirkning av prisforholdet P_T/P_S . En økning i disse reduserer da den positive priseffekten for sluttkunden.

Med bakgrunn i denne masteravhandlingens resultater kan man derfor si at priseffekten, gitt at sluttkunden outsourcer innkjøp av forbruksmateriell til en forhandler, påvirkes av graden av transaksjonsspesifikke investeringer og forhandlerens ressursposisjon. Når disse variablene øker i verdi, gjennom større investeringer og en sterkere ressursposisjon for forhandleren, vil priseffekten av dette være positiv og prisforholdet P_T/P_S vil reduseres.

9. Implikasjoner og videre forskning

Analysene og deres resultater har klare implikasjoner for både Statoil ASA og Tess Vest AS. I det etterfølgende vil vi presentere enkelte implikasjoner for begge selskapene, før vi avslutningsvis oppfordrer til videre forskning på flere momenter denne avhandlingen har berørt.

Statoil ASA

Analysen viste at flere av de uavhengige variablene har en signifikant påvirkning på prisforholdet P_T/P_S og priseffekten. Selv om vi i regresjonslinjene, presentert i analysen i kapittel 6, benyttet oss av de standardiserte beta-verdiene, brukes de ustandardiserte beta-verdiene for å predikere prisforholdet P_T/P_S . Den ustandardiserte regresjonslinjen for modell 1 er gitt ved:

$$\text{Prisforholdet} = 2,075 - 0,106 * RP - 0,107 * TI$$

Som vi ser av regresjonslinjen er påvirkningen negativ for både forhandlerens relative ressursposisjon (RP) og graden av transaksjonsspesifikke investeringer (TI). Når vi videre predikerer priseffekten av outsourcing innenfor forbruksmateriell ser vi bort fra eventuelle besparelser i administrative kostnader og alternativ utnyttelse av frigjorte ressurser hos Statoil ASA. Disse effektene er heller ikke er hensyntatt tidligere i avhandlingen.

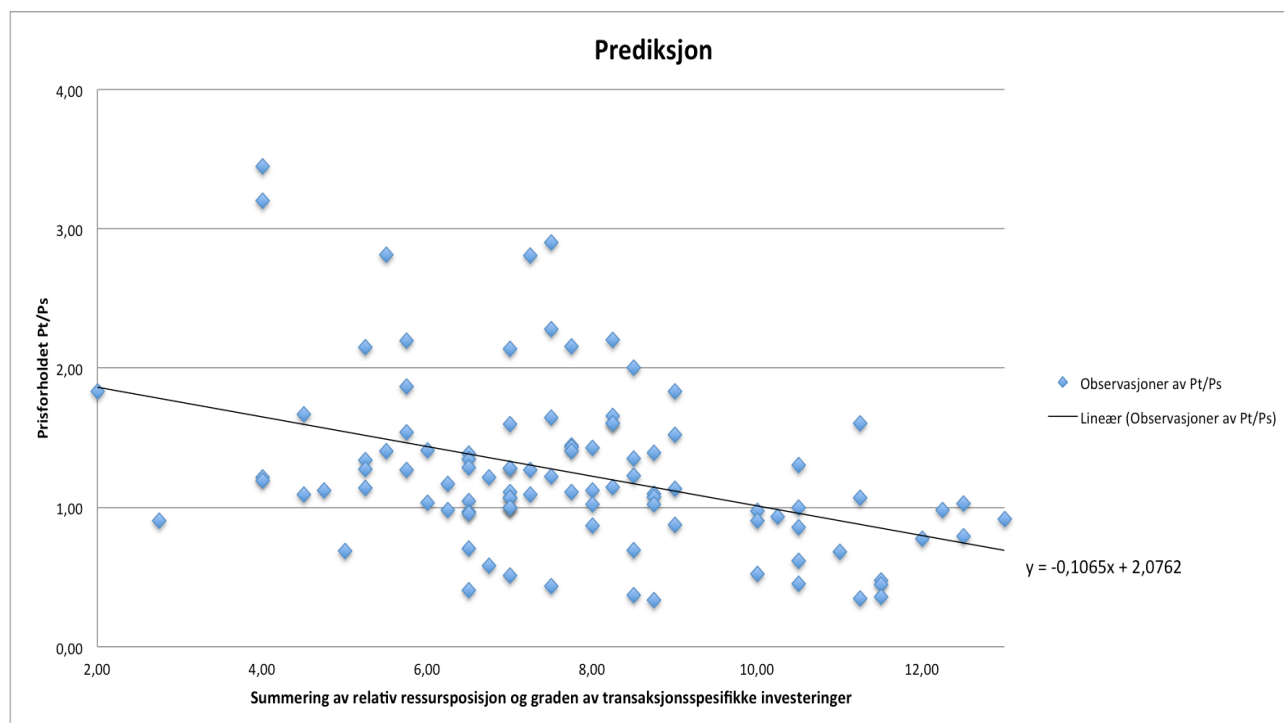
Når vi her studerer priseffekten kan vi, ved å gi de uavhengige variablene verdier, finne skjæringspunktet for når outsourcing vil gi en positiv eller negativ priseffekt for sluttkunden.. Gitt at forhandleren har en relativt sterk ressursposisjon (5) og at graden av transaksjonsspesifikke investeringer er ganske høy (5), vil prisforholdet P_T/P_S ha følgende verdi:

$$\text{Prisforholdet} = 2,075 - (0,106 * 5) - (0,107 * 5) = 1,01$$

Når forhandlerens ressursposisjon er relativt sterk og graden av de transaksjonsspesifikke investeringene er ganske høy, er prisforholdet P_T/P_S tilnærmet likt 1 og priseffekten vil være tilnærmet ikke-eksisterende. Det betyr at priseffekten ikke vil ha betydning for vurderingen av lønnsomhetseffekten ved outsourcing.

Vi ser at de ustandardiserte beta-verdiene er tilnærmet like og påvirker prisforholdet i samme retning. På bakgrunn av dette summerer vi forhandlerens relative ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer for å vise skjæringspunktet for priseffekten grafisk, hvor skjæringspunktet er gitt når summen av variablene er 10 ($RP + TI$). Man kan derfor forvente at

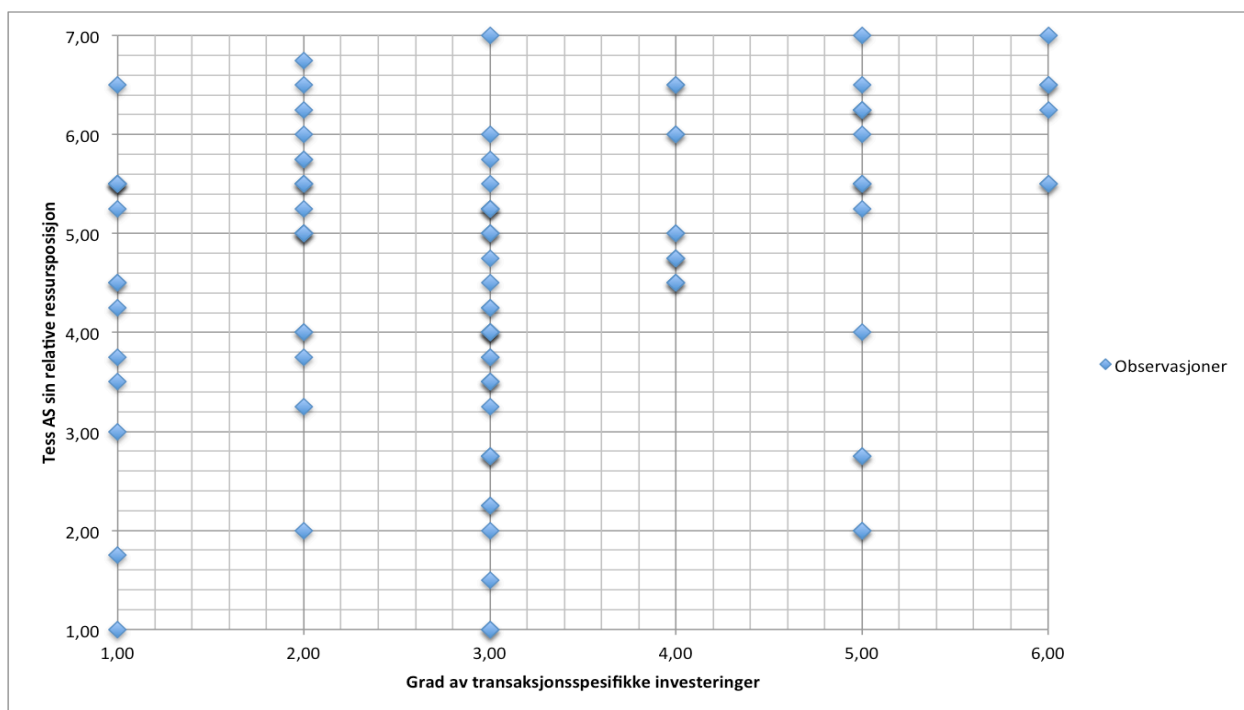
priseffekten ved outsourcing av innkjøp vil være positiv, og prisforholdet $P_T/P_S < 1$, om summen av de observerte variablene er større enn 10 ($RP + TI > 10$). Det motsatte vil være gjeldende om summen av variablene er mindre enn 10. Sammenhengen er vist i figuren under.



Figur 10 - Summen av forhandlers relative ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer

Figuren viser at skjæringspunktet mellom en positiv eller negativ priseffekt er når summen av verdiene for forhandlerens relative ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer er 10. Det betyr at priseffekten kan være positiv, gitt at Tess Vest AS er relativt bedre på å foreta innkjøpet av produktet enn Statoil ASA og at det er investert i transaksjonsspesifikke investeringer av leverandøren til Tess Vest AS. I figuren viser observasjonene til høyre for skjæringspunktet at outsourcing av innkjøp til Tess Vest AS gir en positiv priseffekt, mens effekten vil være negativ til venstre for punktet. Inkluderes besparelsene i administrative interne kostnader og alternativ anvendelse av frigjorte ressurser, vil skjæringspunktet vise det faktiske lønnsomhetsforholdet. Dette punktet vil ligge lengre til venstre enn skjæringspunktet i figuren over. Hvor mye punktet vil ligge til venstre for skjæringspunktet i figuren avhenger av størrelsen på besparelsene og den eventuelle verdiskapningene som gjøres ved hjelp av de frigjorte ressursene.

I forhold til den overnevnte summeringen av forhandlerens relative ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer kan vi se sammenhengen mellom variablene i figuren under.



Figur 5 - Sammenhengen mellom forhandlers ressursposisjon og graden av transaksjonsspesifikke investeringer

Figuren viser at observasjonene oppe i høyre hjørne vil ha verdier som sammen blir større, eller lik 10, og vil derfor være observasjoner hvor priseffekten predikeres til å bli positiv ved outsourcing av innkjøp av forbruksmateriell til Tess Vest AS.

I tillegg til denne enkle modellen for å kunne vurdere priseffekten ved outsourcing av innkjøp har avhandlingen også belyst andre sentrale momenter for Statoil ASA. Når det gjelder graden av transaksjonsspesifikke investeringer, er det flere tiltak Statoil ASA kan igangsette for å forsøke å utnytte investeringens negative påvirkning på prisforholdet på en bedre måte enn i dag. For det første bør Statoil ASA legge til rette for at Tess Vest AS kan henvende seg til de leverandørene som har gjennomført transaksjonsspesifikke investeringer i større grad enn hva Statoil ASA i dag legger til rette for. Dette kan Statoil ASA gjøre ved å unnlate å diktere hvilke leverandører Tess Vest AS faktisk skal henvende seg til, innenfor rimelighetens grenser. For det andre bør Statoil ASA forsøke å påvirke Tess Vest AS til å oppmuntre leverandørene sine til å investere i transaksjonsspesifikke investeringer. Dette kan blant annet gjøres ved å tilrettelegge for et stabilt,

fremtidig samarbeid, hvor bestillingskvantum og frekvens av produktene blir estimert og tydeliggjort ovenfor Tess Vest AS og leverandøren. Dette bidrar til å redusere usikkerheten for leverandøren før de eventuelt gjennomfører ulike investeringer, som videre muliggjør større grad av investeringer fra leverandøren. Som denne avhandlingen har avdekket kan dette bidra til lavere innkjøpspriser for Statoil ASA gjennom økt forhandlermakt og lavere innkjøpspriser for Tess Vest AS.

Et annet sentralt moment som denne avhandlingen har diskutert er hvorvidt Statoil ASA gir Tess Vest AS insentiver til å opptre på en måte som er optimal for Statoil ASA. På grunn av at det kontraktsfestede marginpåslaget, som skal dekke Tess Vest AS sine interne administrative kostnader og fortjeneste, er basert på Tess Vest AS sin egen innkjøpspris, gir ikke dette Tess Vest AS insentiver til å forhandle ned innkjøpsprisene fra leverandørene. Vi har riktignok argumentert for at marginpåslaget kan være en medvirkende faktor til verdiskapningen som kommer av de transaksjonsspesifikke investeringer. Vi har likevel vanskelig for å tro at den nåværende betalingsmodellen minimerer Statoil ASA sin innkjøpspris ved outsourcing av innkjøp. For Statoil ASA sitt vedkommende vil de negative effektene av manglende forhandlinger fra Tess Vest AS ovenfor leverandøren direkte overføres i prisen Statoil ASA må betale til Tess Vest AS. Om Tess Vest AS derfor tenker kortsiktig for å utelukkende optimere sin egen kortsiktige profitt, vil det faktisk kunne argumenteres for at Tess Vest AS har insentiver til å forhandle sin egen innkjøpspris opp, og ikke ned.

For å ta høyde for de overnevnte momentene kan en alternativ modell foreslås.

Betalingsmodellen bør ikke koble fortjenesten til Tess Vest AS direkte til deres egen innkjøpspris, slik det gjøres i dag. Det er likevel en selvfølge at Tess Vest AS bør få dekket sine innkjøpskostnader fra Statoil ASA, men det bør i så henseende inkluderes en eller flere faktorer som gir Tess Vest AS insentiver til å presse prisene ned (ikke opp). En alternativ modell kunne derfor inneholdt innkjøpsprisen Tess Vest AS betaler leverandøren for produktet, dekke en fast kostnadssats hos Tess Vest AS for å utføre innkjøpet, samt en eventuell bonusordning for prisstabilitet eller prisreduksjon over tid. Den faste andelen som Statoil ASA skal dekke av Tess Vest AS sine interne kostnader kunne eksempelvis vært basert på produktkarakteristikker, hvor blant annet nærhet til kjernekompetansen hos Tess Vest AS kunne vært en fordelingsnøkkel (deres relative ressursposisjon). En slik fordelingsnøkkel kan være hensiktsmessig, da det er

naturlig at det vil påløpe økte kostnader for Tess Vest AS ved innkjøp av produkter som er lengre unna deres basis sortiment. En slik modell ville gitt Tess Vest AS insentiver til å presse ned prisene fra sine leverandører i større grad enn ved dagens betalingsmodell.

Betalingsmodellen må likevel ikke konstrueres slik at Tess Vest AS får insentiver til å presse prisene så hardt at den eventuelle prisreduksjonen overstiger leverandørens byttekostnader, da hele verdiskapningen kan gå tapt for Statoil ASA.

Tess Vest AS

Basert på avhandlingens innfallsvinkel og dens tilgjengelige datagrunnlag har vi ikke det samme utgangspunktet for å komme med konkrete anbefalinger til Tess Vest AS som til Statoil ASA. Vi har likevel noen momenter som kan forbedre relasjonen og øke sjansene for at Statoil ASA opplever at outsourcing av innkjøp til Tess Vest AS kan gi positive priseffekter.

I forhold vurderingen av Tess Vest AS sin relative ressursposisjon er det viktig at det eksisterer en forståelse hos både Tess Vest AS og Statoil ASA om hvem som har den sterkeste ressursposisjonen på innkjøp av ulike produktet. En økt klarhet rundt dette kan medføre økt tillitt mellom partene og Statoil ASA vil på bakgrunn av dette kunne få en enda sterkere relasjonell kobling til Tess Vest AS. Dette er en kobling som trolig vil være lønnsom for Tess Vest AS på lang sikt. På den ene siden kan dette på kort sikt føre til at innkjøp av færre produkter Tess Vest AS ikke er best på blir outsourcet til de. På den andre siden kan det på lang sikt gi Statoil ASA en bedre oversikt over hvilke produkter Tess Vest AS er gode på, og dermed at innkjøp av flere produkter Tess Vest AS relativt sett er best på vil bli outsourcet fra Statoil ASA til de. En åpenhet rundt dette kan derfor være lønnsomt for Tess Vest AS på lang sikt. Et annet moment er at Tess Vest AS bør bevise sin sterke ressursposisjon på produkter der dette er tilfellet. Dermed vil Statoil ASA oppleve positive konsekvenser av å outsource innkjøp til Tess Vest AS ikke bare når det gjelder pris, men også i form av kortere behandlingstid, stadig oppdatert produktinformasjon og mer effektiv utførelse av de aktuelle aktivitetene.

I forhold til transaksjonsspesifikke investeringer er det viktig at Tess Vest AS oppmuntrer leverandørene til å investere i utførelsen av disse transaksjonene. Dette bidrar blant annet til økt effektivitet, men ikke minst til at Tess Vest AS og Statoil ASA får en sterkere forhandlingsmakt ovenfor leverandørene som kan brukes til å redusere innkjøpsprisene. Dette gjør Tess Vest AS til en enda viktigere samarbeidspartner for Statoil ASA, da det er investeringene mellom Tess Vest

AS og leverandøren som er nøkkelen til den økte verdiskapningen for Statoil ASA. For Tess Vest AS sitt vedkommende kan dette bidra til å sikre fremtidige outsourcing av innkjøp fra Statoil ASA, både for innkjøp av produkter som i dag outsources, men også at Statoil ASA ser nytten av å outsource innkjøp av flere produkter. Kombinasjonen av at Tess Vest AS kan fremskaffe konkurransedyktige priser på produktene der innkjøp outsources, interne besparelser og alternativ anvendelse av frigjorte ressurser hos Statoil ASA bidrar til å gjøre Tess Vest AS til en enda viktigere samarbeidspartner. Avveiningen mellom å gi leverandørene insentiver til å investere i transaksjonsspesifikke investeringer og samtidig som Tess Vest AS må sikre at de kan levere konkurransedyktige priser er derfor viktig. Siden transaksjonsspesifikke investeringer har egenskaper som et tveegget sverd er det derfor viktig at relasjonene mellom Tess Vest AS og leverandøren inneholder de nødvendige sikringstiltakene.

Videre forskning

I denne masteravhandlingen har vi sett på driverne for priseffekten en sluttkunde opplever ved å outsource innkjøp av forbruksmateriell til en forhandler (tredjepart). I avhandlingen er outsourcing definert som at en forhandler har overtatt bestemte aktiviteter i innkjøpsprosessen, aktiviteter som tidligere har vært utført internt hos sluttkunden. Dette er aktiviteter som blant annet å henvende seg til leverandører, forhandle på innkjøpets betingelser og å foreta bestillingen. Det finnes lite forskning på temaet, da outsourcing typisk har vært forbundet med utflytting av produksjonsfunksjoner eller støtteaktiviteter fra bedriften til spesialiserte aktører eksternt. Våre resultater er i så måte unike og vi ser flere mulige vinklinger for videre forskning på område.

Vi har begrenset denne avhandlingen til å fokusere på priseffekten ved outsourcing av innkjøp av forbruksmateriell. Preiseffekten er likevel bare en av flere effekter av outsourcing som er med på å påvirke lønnsomheten ved en slik struktur. Dette gjør at flere effekter må belyses før man kan argumentere for om beslutningen er lønnsom eller ikke. Dette gjelder spesielt effektene av besparelsene i interne kostnader hos sluttkunden og alternativ anvendelse av de frigjorte ressursene ved outsourcing. Disse effektene oppmuntrer vi til videre forskning på, da de er nødvendige for å kunne påvise lønnsomhetseffekten ved outsourcing av innkjøp innenfor forbruksmateriell. Dette gjelder spesielt utarbeidelsen av oppdaterte kalkyler for beregning av de

interne kostnadene for sluttkunden, både i forhold til tidsbruk ved utførelse av aktivitetene og de ansattes timekostnader.

Videre har vi i denne avhandlingen operert med en variabel for påvirkningen av transaksjonsspesifikke investeringer. Siden investeringer av denne typen kan sees på som et tveegget sverd, med både verdiskapende og verdiødeleggende effekter, vil vi oppmuntre til å ta utgangspunkt i en isolert variabel for hver av effektene. Ved å gjøre dette får man belyst begge sidene av investeringene, og man muliggjør i større grad analyser av de ulike sikringstiltakene som er implementert i relasjonen mellom sluttkunden og forhandleren, samt mellom forhandleren og leverandøren.

Avslutningsvis vil vi oppfordre videre forskning til å studere outsourcing av innkjøp for produkter med en høyere grad av kompleksitet og spesialtilpasning enn forbruksmaterialene vi har studert i denne avhandlingen. Ettersom produktenes kompleksitet øker vil det være naturlig å anta at de potensielt verdiødeleggende effektene av potensialet for opportuniste vil ha en sterkere påvirkning på priseffekten. Selv om denne avhandlingen kan generaliseres til å gjelde ulike former for forbruksmateriell, vil innkjøpsprosessen være ulik den prosessen som ligger til grunn for innkjøp av mer strategisk karakter. En utvidelse av forskningen på dette området ville derfor bidra til å et bredere analysegrunnlag for bedrifter som vurderer sin organisasjonsstruktur i forhold til outsourcing av innkjøp.

Kildeliste

- Aakvik, J. A. (2015). Vil la 1 av 10 ansatte gå. *E24*, 20.januar 2015 [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://e24.no/energi/baker-hughes-vil-nedbemanne-1-av-10-ansatte/23378199>> [Lest 21.januar 2015]
- Andresen, I. (2015). Oljedirektøren forventer at oljeinvesteringer vil stupe fremover. *Teknisk Ukeblad*, 15.januar 2015 [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.tu.no/petroleum/2015/01/15/oljedirektoren-forventer-at-oljeinvesteringene-vil-stupe-fremover>> [Lest 22.januar 2015]
- Ang, S og Straub, D. W (1998). Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of the U. S. Banking Industry. *MIS Quarterly*, Vol. 22 (No.4), pp. 535-552.
- Aubert, B. A., Rivard, S og Patry, M. (1996). A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence. *Information and Management*, Vol. 30 (No.2), pp. 51-64.
- Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren (AFR). (2013). *Anskaffelsesregelverk for forsvarssektoren m.v. av 01.01.2014 nr.69*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/INS/forskrift/2013-10-25-1411/*> [Lest 05.februar 2015]
- Brewer, B., Wallin, C. og Ashenbaum, B. (2014). Outsourcing of procurement function: Do actions and results align with theory? *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 20 (No.3), pp. 186-194.
- Barney, J. (1991). Firms resources and competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(No.1), pp. 99-120.
- Barney, J. B. og Hesterly, W. S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*, 4.ed. Pearson International.
- Cappelen Damm AS (2007) Gangen i en undersøkelse [Internett], *Cappelen Damm AS*. Tilgjengelig fra: <<http://individogfellesskap.cappelen.no/c196522/artikkel/vis.html?tid=204826>> [Lest 06.mars 2015]
- Dilger, R. J., Muffett, R. R., and Struyk L. (1997). Privatization of Municipal Services in America's Largest Cities. *Public Administration Review*, Vol.57 (No.1). pp.21-26.

Ellram, L. M., Tate, W. L. and Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, Vol. 26(No.2), pp. 148-163.

Field, A. (2012). Exploring Data: The Beast of Bias. *Discovering Statistics*, 2012 [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.statisticshell.com/docs/exploringdata.pdf>> [Lest 2.mars 2015]

Globerman, S. og Vining, A. R (1996). A Framework for Evaluating the Government Contracting-Out Decision with an Application to Information Technology. *Public Administration Review*, Vol. 17 (No. 6), pp. 577-586.

Globerman, S. og Vining, A. R (1999). A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision. *European Management Journal*, Vol. 56 (No. 6), pp. 645-654.

Johansen, E. og Nissen-Meyer, J. (2015). Disse norske oljefeltene står i fare på grunn av lav oljepris. *E24*, 13.januar 2015 [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://e24.no/energi/disse-norske-oljefeltene-staar-i-fare-paa-grunn-av-lav-oljepris/23357796>> [Lest 21.januar 2015]

Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt forlag.

Keller, G. (2009) *Managerial Statistics*. USA, South-Western Collage Publishing.

Kreyszig, E. (2011). *Advanced Engineering Mathematics*. 10th edition. Hoboken (USA), John Wiley & Son, Inc.

Lorentzen, M. og Nissen-Meyer, J. (2014). Oljebransjens dilemma: - Selv om oljeprisen er høy, øker kostnadene mer enn inntektene. *E24*, 26.august 2014 [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://e24.no/energi/ons-2014/oljebransjens-dilemma-selv-om-oljeprisen-er-hoey-oeker-kostnadene-mer-enn-inntektene/23281919>> [Lest 22.april 2015]

McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, Vol. 29(No.1), pp. 45-63.

Midtbø, T. (2012). *Stata. En entusiastisk innføring*. Norge, Universitetsforlaget.

- Nollet, J. & Beaulieu, M. (2005). Should an organization join a purchasing group? *Supply Chain Management: An Internal Journal*, Vol. 10 (No. 1), pp. 11-17.
- Perry, G., James-Moore, M. og Graves, A. (2006). Outsourcing engineering commodity procurement. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 (No.5), pp. 436-443.
- Peteraf, M. A.(1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14(No.3), pp. 179-191.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, Vol.40(No.4), pp. 9-21.
- Slelatt, R. (2011). *Ideas and Insight: Procurement Outsourcing* [Internett], AT Kearney. Tilgjengelig fra; <http://www.atkearney.com/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/procurement-outsourcing/10192> [Lest 19.mars 2015]
- Statoil, (2008). *Anskaffelsesprosessen* [Internett], Statoil ASA. Tilgjengelig fra: <<http://www.statoil.com/no/OurOperations/Procurement/ProcurementProcess/Pages/default.aspx>> [Lest 5.februar 2015].
- Statoil, (2014). *Kort om Statoil* [Internett], Statoil ASA. Tilgjengelig fra; <<http://www.statoil.com/no/About/InBrief/Pages/default.aspx>> [Lest 19. januar 2015].
- Statoil-boken (2013). *Statoil-boken* [Internett], Statoil ASA. Tilgjengelig fra: <<http://www.statoil.com/no/About/TheStatoilBook/Downloads/Statoil-Boken.pdf>> [Lest 5.februar 2015]
- Tess AS (2014) *Om oss* [Internett], Tess AS. Tilgjengelig fra: <<http://tess.no/om-oss/>> [Lest 9.februar 2015]
- Tess AS (2013) *Allianser/Medlemskap* [Internett], Tess AS. Tilgjengelig fra: <<http://tess.no/om-oss/allianser-medlemskap/>> [Lest 9.februar 2015]
- Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: To make or not to make. *Harvard Business Review*, Vol.70(No.6), pp. 98-107.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, Vol. 87(No.3), pp. 548-577.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*. New York, The Free Press.

Williamson, O. E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16 (No.3), pp. 171-195.