



Bacheloroppgave

PET600 Petroleumslogistikk

**Forsinkelser i leveranser fra oljeserviceselskap -
årsakssammenhenger og mulige korrektive tiltak**

Kyrre Engås

Totalt antall sider inkludert forside: 49

Kristiansund, 29.05.15



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt. • har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiattkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for _ behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Per Engelseth

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:	ja	nei
---	----	-----

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)? (Båndleggingsavtale må fylles ut)	ja	nei
--	----	-----

- Hvis ja: Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?	ja	nei
---	----	-----

Er oppgaven unntatt offentlighet? (inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)	ja	nei
---	----	-----

Dato: 29.05.15

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på min 3-årige bachelor i petroleumslogistikk ved Høgskolen i Molde, avdeling Kristiansund. Oppgaven er et valgfag som utgjør 15 av totalt 180 studiepoeng.

Tema for oppgaven har blitt valgt på egenhånd etter å ha erfart problematikken hos selskap som undertegnende jobber for og jeg har ønsket å studere denne problematikken nærmere. Det å jobbe med denne bacheloroppgaven har vært en lang, krevende og lærerik prosess.

Jeg ønsker å takke veilederen min, Per Engelseth ved Høgskolen i Molde, som har bidratt med kunnskap og konstruktive innspill, i tillegg til å guide meg i riktig retning for å komme i mål med denne oppgaven.

En stor takk rettes også til «bedriften» som jeg har skrevet oppgaven i samarbeid med, og informantene som har tatt seg tid til å svare godt og utfyllende på mine spørsmål.

Kristiansund, 29. Mai 2015

120847

Sammendrag

Etter mange år med en stadig sterkere oljepris og økende inntekter for olje- og energibransjen ser det ut til at nok en nedgang har rammet denne industrien. Dette medfører sterke kostnadskutt som fungerer som en domino-effekt for alle selskapene. Til tross for kostnadsreduksjonene stiller kjøperen av utstyr i dette markedssegmentet enda strengere krav i forhold til leveringstid og pris.

Det å overholde tidsfrister i denne bransjen er essensielt for å kunne overleve som leverandør. Bransjen preges i stor grad av at ting må skje nøyaktig når det er planlagt og ting kan fort endre seg. Da er det viktig for leverandørene å raskt kunne snu seg for å agere momentant. For at begge parter skal oppnå så stor lønnsomhet som mulig er samarbeid mellom kunde og leverandør viktig.

Det er lett å forestille seg at forsinkelser er noe som skyldes transporten fra A til B. En lastebil kan punktere, det er dårlig vær, pakken har blitt rotet bort på en terminal. Men forsinkelser skyldes vanligvis langt mer komplekse årsaker.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Valg av tema	1
1.2	Problemstilling og avgrensning	2
1.3	Oppgavens oppbygning	2
2.0	Teori	3
2.1	Forsinkelser	3
2.2	Forsinkelse:	3
2.2.1	Ledetid	3
2.2.2	Leveringspålitelighet	3
2.3	Innkjøp	4
2.3.1	Ulike typer innkjøp	4
2.3.2	E-innkjøp	6
2.4	Salg	7
2.4.1	Handelsbedrifter.....	7
2.5	Rammeavtaler	9
2.6	Transport	9
2.7	Incoterms	11
2.8	Leverandørutvalgelse	12
2.8.1	ABC-Analyse	13
2.9	Avtalevilkår, sanksjoner og klausuler	14
2.10	House of LEAN.....	15
2.10.1	Stabilitet og standardisering.....	16
2.10.2	5S	16
2.10.3	Just in time	17
2.10.4	Jidoka	18
2.10.5	Involvering	18
2.10.6	Kundefokus	18
2.11	Siloeffekten	19
2.12	Kraljic matrix	19
3.0	Metode	22
3.1	Kvantitative metoder	22
3.2	Kvalitative metoder	23
4.0	Analyse	24
4.1	Informantene	24
4.2	Presentasjon av analysen	25
4.3	Kvalitativ del	25
4.3.1	Forsinkelser	25
4.3.2	Prioriteringer.....	25
4.3.3	Logistikk	25
4.3.4	Leverandørvalg	26
4.3.5	Transport	28
4.3.6	Leveringsbetingelser	29
4.3.7	Utenlandske leverandører	29
4.4	Kvantitativ del	30
4.5	Sammenligning	31
5.0	Drøfting	32
5.1	Krav fra kunder til leveringsdato	33
5.2	Prioriteringer	33

5.3	E-innkjøp:	34
5.4	Logistikk:	35
5.5	Transport:.....	35
5.6	Incoterms.....	37
5.7	Leverandørutvalgelse:.....	37
5.8	Implementasjon av House Of Lean.....	38
6.0	Avslutning	39
7.0	Referanser	40
7.1	Intervjuguide	42

Figurer:

Figur 1: Viser et klassisk innkjøp fra behov oppstår til betalingen kommer.(<i>Simha R. Magal, Jeffrey Word, 2009</i>)	4
Figur 2: Viser salgsprosessen i engrosbedrift (<i>Simha R. Magal, Jeffrey Word, 2009</i>).....	8
Figur 3: Viser Hvordan fordelingen i en ABC-analyse fungerer.....	14
Figur 4: Viser figur av House Of Lean tidligere utarbeidet av meg i LOG525.....	15
Figur 5: Viser Kraljic's portoføljeanalyse (Prinsipper for bedre innkjøp, 2.utg, s.126)	20
Figur 6: Viser revisjon av en A-leverandør	27
Figur 7 viser oversikten av forsinkelsene på de ulike avdelingene til "Bedriften".....	30

1.0 Innledning

Året er 2015, etter mange år med solid vekst møter olje- og energibransjen på norsk sokkel utfordringer som følge av at Statoil i 2014 annonserte at de starter med driftsinnskrenkninger. Som følge av lav oljepris og stor usikkerhet i markedet, medfører dette at kostnadsfokuset i bransjen må bli skjerpet. Siden oppstarten i Norge har det dessverre ikke vært sterkt nok kostnadsfokus i denne bransjen. Dette har medført at selskaper nå må omstille seg, for å kunne fortsette å holde lønnsomheten oppe. At disse omstillingene skjer nå, etter lengre tid med oppgang, medfører at det kun er de mest konkurransedyktige bedriftene som klarer å holde det gående gjennom nedgangstider.

For å kunne drive kostnadseffektivt er selskap nødt til kutte på alle kostnader. Dette gjelder også kostnader i forbindelse med innkjøp av produktene. Verdikjeden av innkjøp kan være lang og omfattende, ofte kan det være mange ledd før den ender opp hos sluttbrukeren.

Problemet knyttet til flere ledd er at alle skal ha sin bit av kaken, noe som gjør at summen for sluttbrukeren er betraktelig høyere enn det den hadde trengt å være om innkjøpene hadde blitt gjort mer effektivt.

Denne studien omfatter et selskap som driver med salg og utleie av offshore utstyr. De er blant Norges ledende på salg av ventiler, pumper og filter. De har i underkant av 100 ansatte i Norge og omsatte i 2013 for 512 millioner kroner.

1.1 Valg av tema

Forfatter av oppgaven jobber i «bedriften», det ble derfor naturlig å skrive om et aktuelt tema for arbeidsgiver. Som ansatt i et firma ser du problematikk fra en annen vinkel enn utenforstående personer gjør. Beslutningen knyttet til tema falt derfor på forsinkelser, noe som er et høyst aktuelt tema for «bedriften», grunnet den store konkurransen i leverandørindustrien i et stadig mer og mer presset marked.

Forfatteren fant det interessant å se på hvilke årsaker som egentlig utgjorde forsinkelsene og hvordan disse kan elimineres, om det i det hele tatt er mulig.

Forsinkelser som oppgaven tar for seg har blitt forsket på tidligere i ulike bransjer. Undertegnende ser på denne casestudien som lærerik både for «bedriften», men også for forfatteren selv.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Oppgaven er avgrenset til å gjelde forsinkelser knyttet til innkjøp og logistikk, med et hovedfokus på leveranser til olje- og energibransjen. Innkjøp og logistikk inkluderer alt fra bestilling til den fysiske utsendelsen og transport til kunde.

Ved utarbeidelse av problemstilling har den blitt avgrenset til følgende:

Forsinkelser i leveranser fra oljeserviceselskap - årsakssammenhenger og mulige korrektive tiltak

1.3 Oppgavens oppbygning

Kapittel 1: Her blir oppgaven presentert og valg og tankegang for oppgaven gjennomgått.

Kapittel 2: Teorikapittel, her blir det diskutert hva innkjøp er, ulike typer handelsbedrifter, rammeavtaler, transportmidler innenfor logistikk, leveringsbetingelser, leverandørutvelgelse, Lean metodologi, Kraljic-matrisen, Just-in-time, siloeffekten.

Kapittel 3: Metodekapittel, her presenteres fremgangsmåten og hvordan data og informasjon er hentet inn, og hvilke forskningsmetoder som er benyttet.

Kapittel 4: I Analysekapittelet vil det bli gitt en presentasjon av «Bedriften», hvilke funn som har blitt gjort som følge av informasjonsinnhenting.

Kapittel 5: Drøftingskapittel, her diskuteres de funnene som har blitt gjort.

Kapittel 6: Her blir resultatene fra de ulike funnene presentert og oppsummert. Problemstillingen besvares.

2.0 Teori

2.1 Forsinkelser

For at begrepet forsinkelse skal bli satt i riktig perspektiv i forhold til oppgavens oppbygning, er det viktig at leseren skal få en forståelse av hvordan denne rapporten definerer begrepet. Det vil bli redegjort for de sentrale funksjonene for en handelsbedrift, ulike typer salg og innkjøp, og hvordan produktene når sluttbrukeren.

2.2 Forsinkelse:

En forsinkelse forekommer når avtalt produkt eller tjeneste ikke er levert i henhold til avtalt sted og tid.

2.2.1 Ledetid

Ledetid er et vidt begrep som ikke beskriver nøyaktig en funksjon, men ledetid kan gjelde flere funksjoner i en bedrift. I innkjøpssammenheng defineres ledetid som den tiden det tar fra varen bestilles til den er på plass på avtalt lokasjon, klar til bruk (Meckelborg, Stubberud, Rosmo, 2009). Når vi snakker om ledetid, skilles mellom to typer, administrativ og fysisk. Administrativ tar for seg administrative oppgaver, slik som ordrebehandling. Fysisk tar for seg de fysiske aktivitetene, slik som pick & pack og transport. (Johannesen, Solem, 2007). Når man snakker om ledetid som et generelt begrep vil både administrativ og fysisk ledetid inngå i dette begrepet.

2.2.2 Leveringspålitelighet

Levering på lovet tid er en av de viktigste faktorene for enhver bedrift som driver i en konkurranseutsatt næring med tidskriske produkter og kunder. Leveringspåliteligheten er i mange tilfeller viktigere enn leveringstiden, om varene kommer sent eller raskt spiller mindre rolle. Det som er viktig i et stadig mer utviklende og krevende marked er at varene kommer på det tidspunktet som er angitt. Økt grad av leveranseovervåking er en måte å oppnå slik kontroll på. (Persson/Virum, 2006)

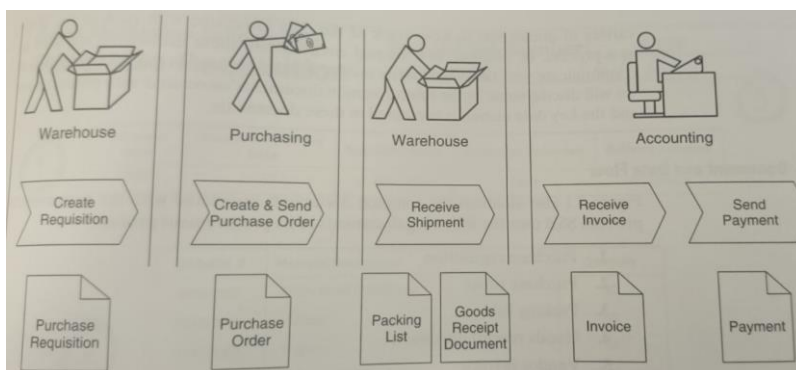
“En produktiv og effektiv innkjøpsfunksjon kan gi betydelige bidrag til lønnsomheten og kan være avgjørende for å oppnå et forretningsmessig tilfredsstillende resultat” - Ivar Brynhildsvoll. (Prinsipper for bedre innkjøp, side 12.)

2.3 Innkjøp

Definisjon på innkjøp:

Innkjøp er et bredt og upresist begrep, noen refererer til innkjøpsavdeling, mens andre referer til innkjøpsfunksjonen, andre benytter begrepet om et enkelt innkjøp. Det kan derfor ha mange betydninger,

Professor Arjan J. van Weele definerer innkjøp på følgende måte: *“styring av selskapets eksterne ressurser på en slik måte at forsyning av alle varer, tjenester, kapasiteter og kunnskap som er nødvendig for drift, vedlikehold og styring av selskapets primær- og støtteaktiviteter er sikret til best mulig vilkår”* - (Arjan J. Van Weele, *Innkjøp og Supply Chain Management s.8*)



Figur 1: Viser et klassisk innkjøp fra behov oppstår til betalingen kommer. (Simha R. Magal, Jeffrey Word, 2009)

2.3.1 Ulike typer innkjøp

Vi skiller mellom to typer innkjøp, primær- og sekundærinnkjøp.

Innkjøp til primærstrømmen er råvarer, komponenter og kunderettede kjøp til ekstern bruk. Innkjøp til sekundærstrømmen er investeringskjøp, drifts- og vedlikeholdskjøp tiltenkt intern bruk i selskapet. (Brynhildsvoll, 2011)

Når vi snakker om ulike typer innkjøp så skiller vi mellom tre forskjellige typer, nyanskaffelse, modifisert gjenkjøp, og rent gjenkjøp.

2.3.1.1 Nyanskaffelse

Når vi snakker om nyanskaffelse så er det et produkt som er helt nytt, eller som er av den størrelsen som gjør at selskapet anser det som et nytt innkjøp, ved at mange formaliteter må på plass knyttet til leverandørvalget. (Brynhildsvoll, 2011)

2.3.1.2 Gjenkjøp

Et gjenkjøp er når selskapet gjør samme kjøp om igjen med samme kriterier, spesifikasjoner og leverandør over en lengre tidsperiode. Når en foretar et gjenkjøp vil en vanligvis ikke begynne en full kjøpsprosess på ny ved å sondere leverandørmarkedet og så videre, men i stedet vil en bruke samme leverandør som tidligere. Dette skaper vel og merke problemer for andre leverandører når det gjelder å delta i konkurransen om å levere produkter til selskapet.

Denne formen for innkjøp er ofte knyttet til forbruksvarer innen drift- og vedlikeholdsoppgaver. (Brynhildsvoll, 2011)

2.3.1.3 Modifisert gjenkjøp

Siste type er modifisert gjenkjøp, dette kan i stor grad sammenlignes med rent gjenkjøp som nevnt ovenfor. Måten modifisert gjenkjøp skiller seg fra rent gjenkjøp på er at det i større grad veksles mellom ulike leverandører i løpet av perioder. Ved å skape konkurranse for leverandørene / produsentene er man mer sikre på at en får tilbudt den beste prisen og kvaliteten. Dette gjøres for å være sikker på at en får den beste prisen og kvaliteten på produktet eller tjenesten som er etterspurt. Et annet sentralt aspekt å ta i betraktning er å ikke bli for avhengig av en leverandør. Ved å ha et bredt spekter av flere leverandører gjør dette at man også kan agere raskt ved eventuelle forsinkelser, og fremskaffe produktet på en annen måte. (Brynhildsvoll, 2011)

“En produktiv og effektiv innkjøpsfunksjon kan gi betydelige bidrag til lønnsomheten og kan være avgjørende for å oppnå et forretningsmessig tilfredsstillende resultat” - Ivar Brynhildsvoll (Prinsipper for bedre innkjøp, side 12.)

2.3.2 E-innkjøp

Innkjøpsprosessen i mange selskaper sies i dag å være gammeldags, men i større grad er innkjøpsfunksjonen i ferd med å bli digitalisert. Den offentlige virksomheten ligger et skritt foran privat virksomhet når det kommer til digitalisering av innkjøpsprosessen. Innkjøp som blir gjort er i stor grad standardisert, det er høy transaksjonshyppighet, og leverandørene befinner seg innen kort avstand. (Weele, 2012)

Arjan J. Weele skiller mellom 3 typer E-innkjøp: Elektronisk markedsplass, elektroniske auksjoner og elektroniske kataloger og bestillings- og betalingssystemer.

2.3.2.1 Elektronisk markedsplass

Elektronisk markedsplass baserer seg på B2B-partnere (Business to Business), men også B2C (Business to Customer). De elektroniske markedsplassene forenkler jobben til kunden når en skal søke etter produkter og leverandører av denne. Et eksempel på dette kan være www.finn.no.

2.3.2.2 E-auksjoner

E-auksjoner er et kjent fenomen i enkelte bransjer, folk forbinder det gjerne med tradisjonelle auksjoner der en byr på antikvarprodukter og malerier. Det er også vanlig å benytte seg av e-auksjon hvor dette blir gjennomført digitalt. Denne formen for auksjon er kanskje den mest kjente bruken ved større og mer omfattende innkjøp.

Den kalles omvendt auksjon, fordi det er leverandørene som kommer med tilbud til kunden, ikke omvendt. Prosessen foregår ved at kjøper utlyser “anbudet” til flere leverandører. De av leverandørene som ønsker å delta i å komme med et tilbud må først godkjennes som en leverandør. Dette gjøres via en RFI (Request for Information). Dette er formelle krav og informasjon kjøperen må ha fra leverandørbedriften for at de skal kunne bli en godkjent leverandør. Deretter må det leveres en RFP (Request for Proposal), som skal inneholde tilbudet i en elektronisk form. Hvis alle deltakerne i e-auksjonen har levert tilbudet som forespurt, vil dette skape grunnlag for å enkelt kunne analysere hvilken leverandør som er i stand til å gi det beste tilbudet.

2.3.2.3 Elektroniske kataloger

Siste formen for E-innkjøp er gjennom elektroniske kataloger, og bestillings- og betalingssystemer. Denne formen går ut på at kunden kan identifisere de ulike produktene og deretter foreta en bestilling gjennom systemene til leverandør. Dette kan for eksempel være en nettbutikk hvor en kan identifisere pris og spesifikasjoner. Denne formen baserer seg i stor grad på standardiserte produkter som selges med høy hyppighet. (Weele 2012, s 45)

Teknologien er i stadig utvikling og i større og større grad vil de ulike datasystemene mellom kunde og leverandør kunne begynne å snakke sammen.

For at kunde og leverandør skal kunne kommunisere i en standardisert form kan det benyttes integrering av EDI (Electronic Data Interchange). Dette baserer seg på at kunde og leverandør sine interne ERP-system (Enterprise Resource Planning) kan overføre data til hverandre. Ved at systemene klarer å snakke sammen kan innkjøp gjøres automatisk, dette forutsetter at dette gjelder “rent gjenkjøp”, som nevnt ovenfor i Kap. 2.3.1.2.

Nyanskaffelser kan være vanskelig å integrere i en slikt system, da det ofte krever manuell oppfølging i stor grad. Siden produktet er helt nytt, og ikke har blitt forhandlet før vil det være kundekrav og spesifikasjoner som må diskuteres mellom kjøper og selger før et innkjøp blir gjort.

2.4 Salg

2.4.1 Handelsbedrifter

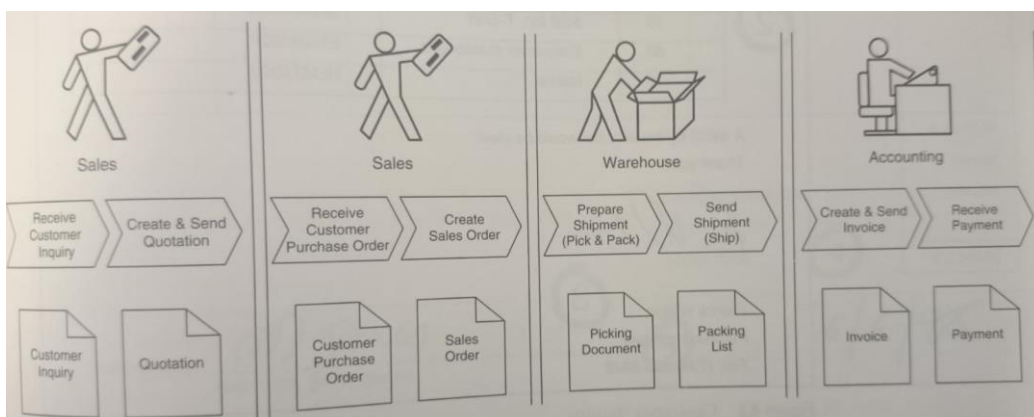
Handelsbedrifter er bedrifter som er involvert i handel med varer og utstyr. Disse bedriftene sørger for at det som produseres av industrien blir distribuert til forbrukerne. Gjennom markedsføring og annonsering kan handelsbedriftene nå mange kunder til en relativt lav kostnad. De kan dermed også lettere etablere et nærmere forhold til sine kunder enn det produsentbedriftene er i stand til, ofte på grunn av lokal representasjon.

Handelsbedrifter tar ofte utgangspunkt i behovene til en bestemt målgruppe, og velger produkter og utstyr ut fra dette. På denne måten blir det lettere for kunden å få oversikt over det markedet kan tilby.

Mange handelsbedrifter får ved det nære forholdet til sine kunder et godt inntrykk av de behov som sluttbrukerne har, og dermed hvilke salgsmuligheter og utfordringer som kan eksistere for potensielt nye produkter. Slik informasjon kan gjennom diskusjoner mellom handelsbedriften og produsenter føre til utvikling av nytt utstyr og forbedrede produkter. Handelsbedriftene vil i stor grad kunne ta over transport – og lagerfunksjonen fra produsentene. Ofte ser en at disse bedriftene i langt større grad er i stand til å optimalisere transporten på grunn av høyere lastingsnivå. Lagerholdet deres gjør at lagerkostnaden vil reduseres både for produsent og sluttbruker.

Tradisjonelt har en inndelt varehandelen i to ledd, nemlig engrosbedrifter og bedrifter engasjert i detaljhandel. Engrosbedriftene gjør innkjøp direkte fra produsenter i innland og/eller utland i store kvanta, og forenkler dermed administrasjonen av industriprodusentenes salgsprosess med tilhørende reduksjon i kostnadene.

Bedrifter engasjert i detaljhandel gjør innkjøp av mindre partier fra engrosbedriftene og videreselger så til sisteleddet, forbrukerne, som kan være private bedrifter, det offentlige eller vanlige konsumenter. Disse handelsbedriftene må derfor ofte bygge opp en organisasjon som i tillegg til salget også må sørge for oppfølging, garantiarbeid og service, spesielt hvis det er snakk om komplisert utstyr.



Figur 2: Viser salgsprosessen i engrosbedrift (Simha R. Magal, Jeffrey Word, 2009)

2.5 Rammeavtaler

En rammeavtale er en avtale mellom kjøper og relevante tilbydere. Avtalen definerer den leveranse som kjøper kan bestille, samt de vilkår og betingelser som skal gjelde i et slikt tilfelle. Kjøper kan på denne måten foreta bestilling uten å måtte annonsere og gå gjennom hele anskaffelsesprosedyren. Dette vil være svært ressursbesparende for kjøper.

Rammeavtaler er i utgangspunktet ikke forpliktende for kjøper, og kjøper er ikke bundet til å foreta kjøp. Hvis derimot behov for å foreta innkjøp foreligger, er oppdragsgiver forpliktet til å benytte avtalen for leveranse av angitt ytelse.

Ved å inngå rammeavtaler i henhold til regelverkets krav med hensyn til annonsering og konkurranse, kan kjøper foreta bestilling i følge betingelsene nedfelt i rammeavtalen. En behøver dermed ikke på ny å utlyse konkurranse i henhold til konkurranseforskriftens prosedyrer, gjelder særlig der det offentlige er kunden. På denne måten vil bruk av rammeavtaler forenkle arbeidet som er relatert til en anskaffelse, fordi oppdragsgiver unngår å gjennomføre en full anskaffelsesprosedyre hver gang en anskaffelse skal foretas.

Rammeavtaler kan opprettes med en enkelt leverandør eller med flere. Hvis det er flere leverandører med hensyn på samme ytelse, snakker en om parallelle rammeavtaler. Vanligvis er alle vilkårene fastlagt i rammeavtalen, men tilleggsvilkår kan også følge bestillingen.

2.6 Transport

For at varene skal bli levert som avtalt til riktig sted og tid, er transport en sentral forutsetning i verdikjeden.

«I logistikkens terminologi heter det at transport skaper stedsnytte, transport medvirker sammen med andre forutsetninger også til å skape tidsnytte» (Logistikk og ledelse av forsyningskjeder, Persson, Verum, 2006, s.54)

Transport påvirker hvordan sluttproduktet til kunden blir, den påvirker varens kvalitet og leveringsservicen som blir gitt. Norge er et spesielt land i forhold til leverandørmarkedet deres når det kommer til produsentindustrien for oljeutstyr. Vi har en betydelig avstand til

mange av de utenlandske markedene, dette medfører også at fraktkostnadene ved å importere varer fra utlandet bør være lave, slik at utenlandske selskap blir foretrukket framfor norske.

Konkurransen knyttet til det utenlandske næringslivet kan være en utfordring grunnet høye kostnader og utgifter på norsk personell og infrastruktur. Men når Norge skal selge varer til det utenlandske markedet er også avstanden et problem.

Om fortjenestemarginen er liten må en operere i veldig stor skala fra et land som Norge om det skal bli synlig fortjeneste.

Norge er et stort og langstrakt land, med liten befolkning fordelt rundt om i landet. Stor transportavstand mellom de ulike regionene rundt om i landet har ført til at landet har et stort transportapparat, som skaper verdi for seg selv og for landet gjennom transportvirksomhet.

Infrastrukturen per dags dato er ikke noe å skryte av, det finnes færre kilometer med motorvei i Norge enn alle de andre nordiske landene. Selv etter flere år med høyt investeringsnivå på vedlikehold av norske veier er standarden svært dårlig. Heldigvis kan du komme deg overalt i Norge med landbasert transportmiddel, da refereres det til bil/lastebil.

Godstransport langs jernbane er lite brukt sammenlignet med hvor mye som går med veitransport. Det kan trekkes paralleller til at jernbanenettet ikke er godt nok utviklet i Norge enda. Det er for lite dobbeltspor som gjør at det kan gå trafikk i begge retninger. Problemet ligger i mangel på sporkapasitet på de trafikkbelastede strekningene.

Til tross for innbyggertallet i Norge så finnes det over 50 flyplasser til gods- og persontrafikk, landet er med andre ord godt utbygget når vi snakker om infrastrukturen knyttet til lufttransport. (SSB, Transport i Norge, 2006)

Store deler av norsk næringsliv er lokalisert langs Norgeskysten. Sjøtransport gir lave transportkostnader, dette kan kompensere mot avstanden til det utenlandske markedet og gjøre norske import bedrifter konkurransedyktige.

2.7 Incoterms

Blant handelsbedrifter verden rundt har det blitt dannet en felles internasjonal terminologi for leveringsbetingelser. Målet med å etablere denne standarden er å regulere kostnads- og ansvarsforholdene i handler. Incoterms består av 11 forskjellige klausuler som forklarer hvordan ansvarsforholdene er knyttet til leveringsansvaret. De 11 ulike består av forkortelser på tre bokstaver, det krever også at det blir angitt sted og dato knyttet til angitt klausul.

Blant de 11 ulike klausulene er fire av de nevnt under som sentrale og brukt i olje- og energibransjen. De syv andre klausulene brukes også i bransjen, men er i større grad mer komplekse å håndtere, derfor er de fire nevnt under brukt i større grad.

Leveringsbetingelse	Beskrivelse
EXW	Ex Works betyr at selger leverer når han stiller varen til kjøpers disposisjon på selgers forretningssted eller angitt sted (dvs verksted, fabrikk, lager etc), uten å være klarert for eksport og uten å være opplastet på det avhentende kjøretøy. Denne termen er således uttrykk for selgers minimumsforpliktelse, og kjøper skal bære alle kostnader og risiko forbundet med transport bort fra selgers sted.
FCA	Free Carrier betyr at selger leverer varen klarert for eksport til den transportør som er utpekt av kjøper på det angitte sted. det må bemerkes at det valgte sted hvor levering skal skje har betydning for forpliktelsen til å laste og losse varen på dette sted. Hvis levering skjer på selgers forretningssted er selger ansvarlig for opplastingen. Hvis levering skjer på ethvert annet sted, er selger ikke ansvarlig for avlesning. Denne termen kan benyttes uavhengig av transportform, herunder kombinerte transporter.
DDP	Delivered Duty Paid betyr at selger leverer varen til kjøper klarert for import, og ulosset fra det ankomne transportmiddel på det angitte bestemmelsessted. Selger bærer all risiko og alle kostnader

	forbundet med å bringe varen frem hertil, inkludert, hvor det er påkrevet, enhver toll (som innebærer ansvaret for og risikoen med å oppfylle alle tollbestemmelser og kostnader ved tollbehandlingen, samt alle tollavgifter, skatter og andre gebyrer) for import i ankomstlandet.
DAP	Delivery At Place betyr at selger bærer kostnadene fram til bestemmelsessted før lossingen har funnet sted. Eksklusiv tolldeklarerer og tollavgifter.

Kilde: <http://www.toll.no/no/1/rundskriv1/vfs11/r2010-89369-330/> / Intranet

Mento (Antenor)

2.8 Leverandørutvelgelse

Når en bedrift skal gå til innkjøp av et produkt eller tjeneste er Ingen som ønsker å betale mer eller vente lenger på å motta varen enn nødvendig. Det er også sentralt at leverandøren som blir brukt er forenelig med de standarder og krav bedriften har satt, dette kan være knyttet til ISO-standarder, sertifiseringer, HMS-regelverk, etc.

Dersom en skal gå til innkjøp av varer av lavere verdi, så kan en i stor grad benytte seg av kataloger og nettsider for å finne frem til produktet. Er produktet av større verdi vil den mest vanlige måten være å forespørre eller benytte seg av en anbudsprosess. Anbudet bør sendes ut til så mange leverandører som mulig, dette gjør at man får konkurransedyktige og seriøse tilbud. (Persson, Virum, 2006)

Når tilbudene kommer er det vanlig å foreta nøye analyser av de ulike tilbudene. Her vil det fremkomme pris, spesifikasjoner, leverings- og betalingsbetingelser er som forespurt. Det kan ofte være andre spesifikasjoner og leveringsbetingelser enn det som ble forespurt. Noen leverandører operer kun med en fastsatt leverings, f.eks DDP (Delivery Duty Paid). Dette gjør at kunden i stor grad får fraktkostnadene innbakt i prisen.

Når en driver med leverandørutvelgelse er det viktig å ta en beslutning på om en skal forholde seg til mange småleverandører, eller sette bort deler av innkjøpsfunksjonen på en større kontrakt til større leverandører. Velger man å bruke en hovedleverandør, vil man kun ha en å forholde seg til. Velger en mange små kan det bli ekstra jobb knyttet til

planlegging, en vil også ha veldig mange å forholde seg til. Det kan i stor grad være mer behagelig å kun forholde seg til en leverandør, men en må også betale ekstra for det. (Persson, Virum, 2006)

Hvorvidt en bør velge flere små eller en hovedleverandør er en avveining enhver bedrift bør ta før en starter større prosjekter. Ved å kun benytte seg av en hovedleverandør kan man fort miste innsikten i utviklingen av markedet. Fordelen er at en slipper å ha personell med høy faglig kompetanse til å foreta innkjøpene. Det hele blir et regnestykke som må analyseres om hva som svarer seg for bedriften og de ulike prosjektene som er aktuelle.

2.8.1 ABC-Analyse

En ABC-analyse er en metode for å vurdere de ulike leverandørene i ulike kategorier basert på hvor store kostnader som blir lagt igjen hos de ulike leverandørene. Meningen med ABC-analyse er å fordele leverandørene eller varegrupper inn i tre ulike grupper. Ved å dele de inn i tre ulike grupper er målet øke fortjenesten og minimere utgiftene.

«A» leverandøren er generelt representert med ca 10-15% av alle leverandørene til bedriften, de representerer også 80% av alle kostnadene. (Bemelsmans, 2012)

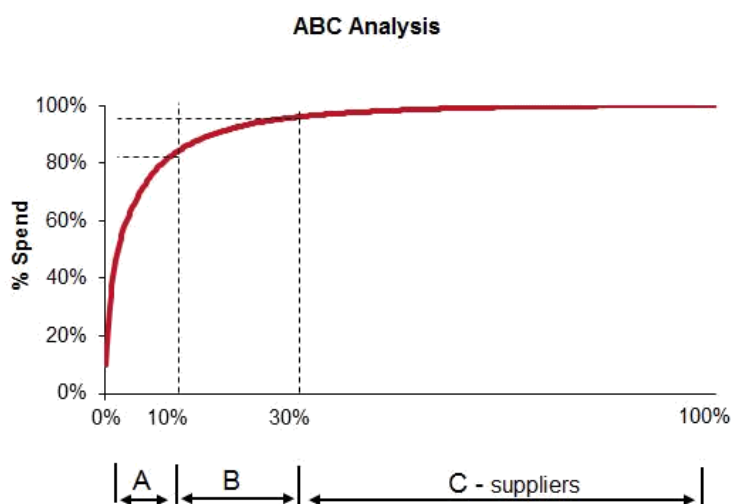
Det er de som har stor verdi, og høy betydning for bedriften.

«B» leverandøren står for typisk 20-25% av de totale leverandørene og står for ca 15% av kostnadene. (Bemelsmans, 2012)

Middels betydning og middels verdi for bedriften.

«C» leverandørene representerer 60-70% av de totale leverandørene, men kun 5% av kostnadene stammer fra de. (Bemelsmans, 2012)

Liten verdi og liten betydning for bedriften.



Figur 3: Viser Hvordan fordelingen i en ABC-analyse fungerer (Yves Belsman, 2012, <http://www.procurement-academy.com/abc-supplier-analysis-a-critical-supplier-management-tool/>)

2.9 Avtalevilkår, sanksjoner og klausuler

Innkjøpsvilkårene til større selskaper inneholder vanligvis krav om at leverandørene må garantere at det leverte produktet er fullt ut i henhold til de avtalte spesifikasjonene og kravene som en er blitt enige om. Produktet skal ha god kvalitet og være velegnet til det formål det er bestilt for. Leverandørene må garantere at produktet er nytt og at det er uten skader og mangler, samt at produksjonen skjer i henhold til anerkjente bransjenormer. De må også garantere at personellet som er involvert i produksjonen har nødvendig kompetanse og sertifisering til å utføre alle nødvendige arbeidsoperasjoner.

I tilfelle at kjøper og leverandør er av forskjellig nasjonalitet, er det viktig at kontrakten klart definerer hvilket lands juridiske system som skal behandle eventuelle konflikter som måtte oppstå. Her kan det være store forskjeller fra land til land, og valget kan innebære betydelige konsekvenser. For å redusere risikoen vil leverandørene vanligvis kreve at eget hjemlands rett skal gjelde.

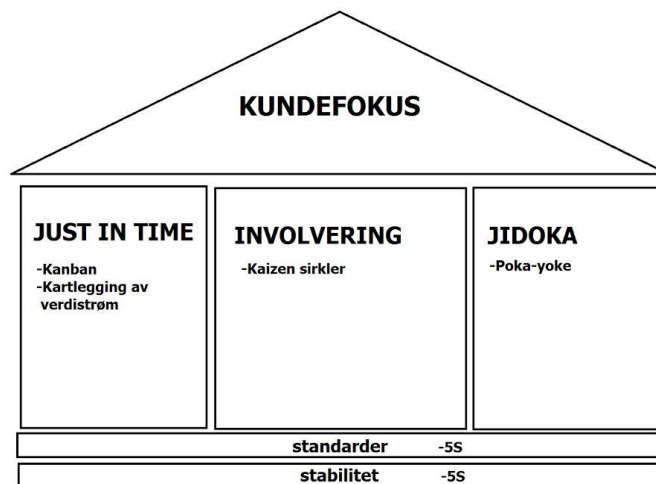
Kjøper og leverandør vil også forsøke å bli enige om ytelsesnivået for varer/utstyr som skal leveres. Ofte blir det avtalt en prestasjonsgaranti der for eksempel en gitt enhet skal produsere en spesifisert mengde daglig. Dersom dette ikke lar seg gjøre, kan det bli aktuelt at leverandøren må dekke det tapet som dette representerer. Dette må imidlertid være nedfelt i kontraktvilkårene.

I enkelte tilfeller vil en sanksjonsklausul ikke være effektiv. Det vil typisk være der ytelsen til utstyret viser seg å ligge signifikant under det som er avtalt. Under slike omstendigheter må kjøperen ha rett til å heve kjøpet av det utstyret dette gjelder. Det samme må gjelde i en situasjon der leverandøren ikke greier å oppfylle lokale juridiske krav.

2.10 House of LEAN

Filosofien til Lean kan beskrives på lik linje som et hus. Grunnmuren består av stabilitet og standardisering, bæreveggene vil ses på som grunnlaget for Jidoka og Just in time som befinner seg rundt sentrum og dreier seg om det å engasjere og involvere de ansatte til å ta i bruk ulike verktøy og metoder for å fortsette med en kaizen-kultur (kontinuerlig forbedring). Ved hjelp av disse elementene skaper dette grunnlag for å holde taket på plass. Taket er kundefokus som er det viktigste elementet å holde fokus på for å kunne operere på en lønnsom og effektiv måte. Om det ikke blir fokusert på kunder vil det heller ikke eksistere kunder, og da vil det heller ikke være noen inntekt.

(Pascal, 2007)



Figur 4: Viser figur av House Of Lean, tidligere utarbeidet av forfatter i LOG525

2.10.1 Stabilitet og standardisering

Grunnmuren i Lean er stabilitet og standardisering. Standardiseringen bygger på filosofien om at retningslinjene skal være grunnlaget for at de ansatte skal utføre arbeidet på den beste mulige måten. De ansatte bør være involvert i utviklingen til de ulike arbeidsprosessene. Utfordringene vil være å hele tiden ha et fokus på forbedringer, og ikke akseptere at slik som det er fungerer «godt nok». Det vil alltid være rom for forbedringer, uansett hvilke arbeidsoppgaver en her foretar seg. Fokuset knyttet til standardisering har som mål å sikre prosess-stabilitet, organisatorisk læring for å bevare know-how (kunnskap som ikke er nedskrevet), problemløsning, involvering av de ansatte, Kaizen og trening. Meningen med å standardisere er å gjøre det enklere for enhver person i bedriften å måle hva som skjer og se hvilke endringer som trengs.

Stabilitet blir oppnådd gjennom å lage en standard som gjør det enklere å oppdage avvik. Det finnes en rekke verktøy i Lean filosofien som hjelper til å opprettholde både stabilitet og standardisering. Blant de ulike verktøyene innenfor Lean filosofien som nevnt er 5S ett av dem.

(Pascal, 2007)

2.10.2 5S

Ved å ta i bruk 5S som et verktøy på arbeidsplassen skal dette skape grunnlag for å skape forbedringer gjennom å organisere og holde det rent. Man kan dermed skape større grad av effektivitet og kultur for orden som hindrer avvik i prestasjon. Ved å ta i bruk 5S skal en slippe å kaste bort tid ved å lete etter nødvendige dokumenter eller verktøy. En skal i størst mulig grad vite nøyaktig hvor en finner det en leter etter, med andre ord, skal du ikke behøve å lete. 5S er i stor grad et verktøy som er påvist å fungere i logistikk- og produksjonsenheter.

5S består av følgende:

S1 - Sortere (Seiro):

Første S er å sortere, da snakker vi om alt fra utstyr, dokumenter, filer, verktøy. Det gjøres ved at en samler like komponenter og har dette for seg selv. Dette gjør at en avdekker

hvilke ting en ikke har bruk for og en kan i mange tilfeller kvitte seg med ting som ikke er i bruk. Å ha lager koster penger.

S2 - Systematisere (seiton):

Den andre S'en baserer seg på å systematisere de ulike deler. Da ved å organisere og plassere like produkter ved siden av hverandre, samle en type maskiner på et sted. Ved å gjøre dette kan en unngå Muda (sløsing) av å lete etter ting. Ved å merke opp på f.eks et lager med å tegne på veggen hvordan en hammer ser ut, da skal dette bety at der skal den henge. Man kan også bruke ulike fargekoder på produkter for å skape en visuell oversikt. Ved mottak av varer på et lager bør en ha et fast sted å sette disse, det bør med andre ord ikke aksepteres at disse settes på en tilfeldig lokasjon.

S3 - Skinne (Seiso):

Den tredje S'en betyr å rengjøre og holde det ryddig. Ved å være tilstede i et miljø hvor ting er ryddig istedenfor rotete øker dette trivsel og komfort blant de ansatte. Det vil også skape økt levetid på utstyr og maskiner ved at disse blir vedlikeholdt.

S4 - Standardisere (Seiketsu):

Fjerde S'en baserer seg på å skape egne standarder for arbeidsoppgaver og klare rutiner for ansvarsområder. Utformingen av disse standardene bør være slik at de skal være enkle å forstå, og visuelt kunne illustrere hvordan de skal utføres for å kartlegge avvik.

S5 - Sikre (Shitsuke):

Siste S'en består av sikre, målet er at alle ansatte skal ha en bred forståelse og stort engasjement for de nevnte S'ene. Dette kan skapes ved å aktivt promotere retningslinjene for 5S, trene de ansatte og involvere de ved å holde en god dialog knyttet til driften (Pascal, 2007)

2.10.3 Just in time

Dette blir den venstre bæreveggen til House of Lean (Se figur 4). Den bygger enkelt og greit på at fokuset av etterspørsel er drivkraften for produksjon. Ved å kun produsere når etterspørsel er bekreftet minsker man sløsing. Just in time går ut på at man bare skal produsere og transportere det som det er behov for, på den tiden som det trengs og i det kvanta behovet tilsier. Man skal også ha et minimum av varer på lager. Resultatet av dette

er at en oppnår høy effektivitet og kan reagere raskt på forandringer som kan inntreffe. (Persson, Virum, 2006)

2.10.4 Jidoka

Dette er den høyre bæreveggen (se figur 4). Jidoka består av en rekke elementer for å redusere at feil oppstår. Jidoka baserer seg på å stoppe med en gang en feil oppstår, deretter undersøke og finne rot årsaken til problemet og eliminere denne.

Som en del av Jidoka er Poka-Yoke et sentralt element. Poka-Yoke er japansk på lik linje som TPS (Toyota Production System). Det handler om å forebygge at feil skal oppstå.

2.10.5 Involvering

I midten av huset finner en involvering (se figur 4). Dette er en viktig faktor for å øke kundeverdi og redusere kostnader ved å kontinuerlig redusere Muda. Det er viktig for enhver bedrift å skape engasjement, ved å ha motiverte ansatte vil de til enhver tid søke å skape forbedringer. En måte å skape motivasjon er å gi større ansvar til de ansatte. Ved å gi større myndighet vil en også skape engasjerte medarbeidere.

Ordet «Kaizen» som er japansk har en sentral rolle i Lean og JIT. Ordet betyr kontinuerlig forbedring, og forutsetter at alle i organisasjonen samarbeider. Det er de som utfører oppgavene som best ser hvordan oppgavene kan forbedres. En kaizen-sirkel foregår ved at typisk 6-8 personer samles for å diskutere problemer. Dette skal gjøres gjentagende hver uke i 6-8 uker helt til problemet er løst. Målet er å få de deltakende på møte til å komme med forslag og løsninger til problemene. Deretter vil forslagene i størst mulig grad prøve å bli implementert og løst i bedriften.

2.10.6 Kundefokus

Grunnmuren og veggene må bygges før taket kan settes på plass (se figur 4). En solid oppbygning av huset gjør at når taket blir plassert kan man implementere Lean, noe som vil skape økt kvalitet og kundetilfredshet.

(Pascal, 2007)

2.11 Siloeffekten

Organisasjoner kan bli store og komplekse, ansatte er organisert rundt om i ulike avdelinger og har sine oppgaver og prosjekter å holde fokus på. Da er det lett å bli veldig fokusert kun på de spesifikke oppgavene en arbeider er satt til å gjøre, man glemmer å “se det store bildet” av at alle avdelinger i selskapet bidrar til å skape merverdi til produktet. Når ansatte kun fokuserer på sine egne oppgaver det kalles for “siloeffekten”. (Magal, Word, 2009)

En silo er rett frem og rund, en ser ikke de andre tingene som skjer rundt hvis en ser i en silo. Dette er en stor utfordring mange organisasjoner går gjennom, særlig i en endringsfase. Da gjelder det å effektivt koordinere de ulike aktivitetene med de ulike funksjonene og avdelingene i organisasjonen. (Magal, Word, 2009)

Det er derfor viktig at ansatte i bedrifter har et bred kunnskap om hvordan de ulike avdelingene fungerer, men også har innsikt i hvilke oppgaver og hvordan disse blir utført. Løsningen på siloeffekten er å kommunisere smart og effektivt internt i selskapet, men også eksternt til markedet.

2.12 Kraljic matrix

Peter Kraljic, mannen bak “The Kraljic matrix”, utviklet i 1983 en matrise for hvordan en kunne utvikle forsyningsstrategien til bedrifter. Det er flere faktorer som utgjør hvordan en skal forholde seg til leverandørene, både internt i bedriften, men også eksternt mot markedet. Meningen med Kraljic matrisen er å hjelpe innkjøperen til å redusere forsyningsrisiko, men også å redusere kostnader knyttet til innkjøpet. (Brynhildsvoll, 2011)

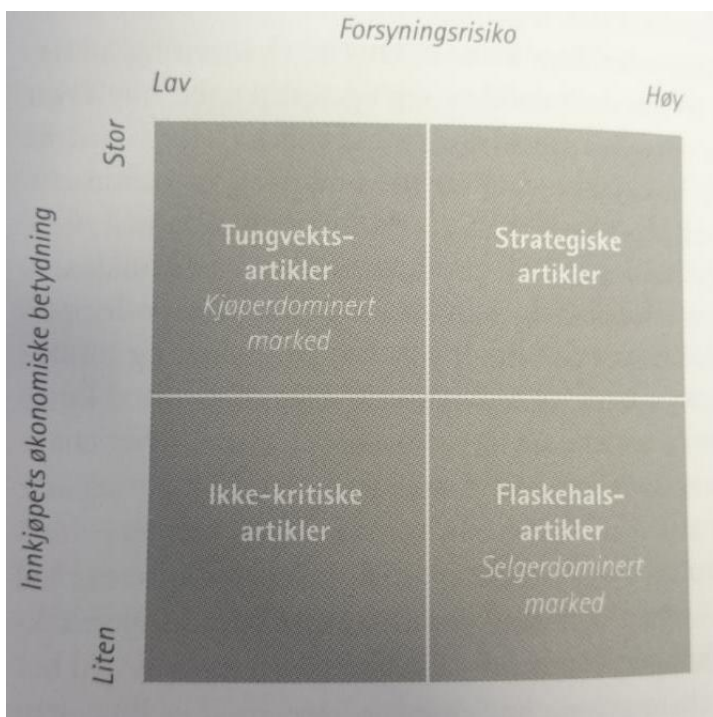
Viktighet - Hvor stor grad av totalkostnaden utgjør innkjøpet? Det også andre ting som påvirker viktigheten av innkjøpet, hvordan dette øker verdiskapning og lønnsomhet for bedriften som kjøper inn varene.

Forsyningskjederisikoen - Eksterne faktorer kan i stor grad ha en rolle som spiller inn.

Eksterne faktorer når det gjelder markedskrefter kan i enkelte tilfeller være ustyrlige for en bedrift. Dette kan gjøre leverandørrelasjonene komplekse å håndtere ved at det kan medføre et fåtall leverandører, det skapes maktforhold og avhengigheter i markeder som er presset.

Det kan også være knapphet av råmaterialer, import og eksport begrensninger osv. (Kraljic, 1983)

Hvis en studerer de overnevnte faktorene nøyerer kan en klassifisere de som tungvekt, flaskehals, ikke-kritisk og strategisk (se figur 5).



Figur 5: Viser Kraljic's portoføljeanalyse (Prinsipper for bedre innkjøp, 2.utg, s.126)

Strategiske produkter - Denne typen innkjøp kommer vanligvis fra en leverandør. Det er en jevn balanse i maktforholdet i denne typen innkjøp delt mellom leverandør og kjøperbedrift. Hvis leverandøren ikke klarer å levere som avtalt, kan leverandørforholdet stoppe opp.

Flaskehals produkter- Her er produktene som ikke representerer noen høy verdi, men kan være viktig å for å få hele verdikjeden til å fungere. Produktene vi nevner her er viktige for produksjonsprosessen i bedrifter. Maktforholdet er hos leverandørene, de styrer veldig

mye. Dette kan ha en viss sammenheng med at de hverken har høy verdi eller er viktige for bedriften.

Tungvekt produkter - Dette er produktene som enkelt kan kjøpes inn fra flere leverandører, de er i stor grad med på å bestemme prisen på sluttproduktet. Maktforholdet mellom kjøper og selger ligger i stor grad hos kjøper.

Ikke-kritiske produkter - Produkter som en kan få tak i flere steder, det er liten kostnadsrisiko forbundet med disse produktene også. Det er et stort antall transaksjoner av denne typen produkter, og enhetskostnaden er lav. Maktforholdet ligger hos kjøper. (Brynhildsvoll, 2011)

3.0 Metode

”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap” (Professor Vilhelm Aubert). På samme måte som metode kan anvendes for å løse problemer kan den også brukes for å kartlegge hendelser og å studere fenomener. I samfunnsvitenskapen snakker en vanligvis om to forskjellige metoder, nemlig den kvantitative og den kvalitative.

3.1 Kvantitative metoder

Med kvantitative metoder menes en tilnærming der forskeren først systematisk tilegner seg sammenliknbare opplysninger om flere undersøkelsesobjekter av et visst slag.

Deretter blir disse opplysningene uttrykt i form av tall, dvs kvantifisert. Til slutt blir det gjort en analyse av mønsteret i dette tallmaterialet. (Ottar Hellevik, 1977)

Når det gjelder de kvantitative metodene har en avstand til enhetene, som det vanligvis er mange av, men det er få variabler. Gyldighetsområdet er stort. Ved hjelp av kvalitative opplegg ønsker en å observere enhetene for å bestemme forekomst av ulike typer adferd. Dette skjer som oftest på bakgrunn av bestemte kriterier som er fastlagt på forhånd, for eksempel hvordan og hvor ofte forskjellige operasjoner utføres.

Kvantitative metoder benyttes gjerne når en ønsker å beskrive et problem, og i tillegg etablere en oversikt over hva problemet består i, og når en har som målsetting å komme frem til resultater av mer allmenngyldig karakter.

Kvantitative intervjuer foregår på to måter, enten via spørreskjema eller ved telefon. Oppsettet er basert på faste spørsmål og faste svaralternativer. Vanskeligheten består ofte i at det knytter seg usikkerhet til hvordan spørsmål og svaralternativer blir tolket og forstått. Fordelene med kvantitative intervjuer er at datainnsamlingen blir veldig kostnadseffektiv, samt at en unngår direkte kontakt og dermed påvirkning mellom forsker og den som blir utspurt. Svarene kan ved hjelp av moderne dataverktøy analyseres i forskjellige dimensjoner. Dette muliggjør avanserte statistiske beregninger. (Jacobsen, 2013)

3.2 Kvalitative metoder

Ved den kvalitative metoden gjør forskeren en mer praktisk, men mindre systematisk, bruk av data for å besvare et empirisk spørsmål. Han baserer seg her på sin evne til å leve seg inn i og dermed oppfatte eventuelle mønster i det mangfoldet av opplysninger han mottar. (Ottar Hellevik, 1977)

Generelle kjennetegn for kvalitative metoder er gjerne nærhet til det som skal undersøkes, samt at det er snakk om få enheter men mange variabler innenfor et begrenset gyldighetsområde. Gjennom kvalitative opplegg vil en observere enheter i deres naturlige miljø, med det formål å forstå hvorfor enhetene agerer som de gjør.

Det er vanlig å bruke kvalitative metoder når en ønsker å forstå og studere et problem i dybden, og når en ikke nødvendigvis ønsker å komme frem til konklusjoner av mer generell karakter.

Kvalitative intervjuer forgår på to måter, enten ansikt til ansikt eller ved telefon.

Opplegget innebærer enten faste spørsmål, eventuelt spesielle temaområder. Vanligvis er intervjuene ganske tidkrevende, både når det gjelder planlegging og gjennomføring, og de medfører en god del etterarbeid. Fordelene med slike intervjuer er at en oppnår detaljerte data og at en har muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål.

Alternativt, eller som et supplement til intervju kan observasjon benyttes. Observasjon egner seg godt når en vil registrere hva individer faktisk gjør, samt ved registrering av reell adferd i en gitt sammenheng. Ofte skiller en mellom åpen og skjult observasjon, og mellom deltakende og ikke-deltakende observasjon. (Jacobsen, 2013)

Dokumentundersøkelser kan også benyttes. Dette blir en form for sekundærdata som andre i prinsippet har samlet inn og systematisert. Typiske dokumenter som kan være aktuelt å bruke er offentlige rapporter, inkludert dokumentasjon fra forskningsinstitusjoner, og årsmeldinger og kvartalsrapporter for private bedrifter. (Jacobsen, 2013)

4.0 Analyse

I dette kapittelet vil analysene fra studien bli fremlagt og presentert. Det er i hovedsak den kvalitative delen av analysen som vil bli mer omfattende. Dette på grunn av at undersøkelsesmaterialet ikke danner grunnlag for detaljerte kvantitative analyser.

Grunnlaget for den kvalitative analysen består av tre informanter.

Bedriften som omtales kan defineres som en mellomstor bedrift med i underkant av 100 ansatte. Alle de tre informantene som har blitt intervjuet har lang fartstid i bedriften og kjenner godt til de ulike funksjonene. De har alle jobbet, eller jobber for øyeblikket i avdelingen som har ansvar for oppfølging av alle leveranser til selskapet.

Informantene anses derfor som personer med stor kjennskap og erfaring på temaet som skal studeres nærmere.

4.1 Informantene

Informant 1: Supply Chain Manager / Anskaffelseleder

Den første informanten som ble intervjuet er Supply Chain Manager i selskapet. Han er den av informantene som har hatt størst informasjonsgrunnlag å bidra med i oppgaven. Vedkommende er 60 år og har 20 års bakgrunn fra bransjen. Han har jobbet 4 år i «bedriften». I dag er han leder for avdelingen som håndterer oppfølging av leveranser, han har også ansvar for leverandør- og fraktavtaler for «bedriften».

Informant 2: Teamleder Oilfield Supply Vedkommende er 47 år, og har jobbet i bransjen i 25 år.

Denne informanten har jobbet i forskjellige funksjoner i «bedriften» gjennom 14 år, og er for øyeblikket teamleder for oilfield supply avdelingen.

Informant 3: Expediter

Den siste informanten som ble intervjuet er 25 år, har jobbet i selskapet i 5 år.

Han jobber nå i Expediting avdeling som har ansvar for oppfølging av frakt på de ulike sendingene. Han har tidligere erfaring fra logistikkavdelingen.

4.2 Presentasjon av analysen

Første tema som blir presentert er forsinkelser, hva informantene legger i ordet forsinkelse og hvilke utfordringer «bedriften» har knyttet til forsinkelser.

Tema nummer to går på leverandørvalg og hvordan disse er klassifisert i ulike kategorier, her vil det også rammeavtaler og sanksjonsklausuler bli analysert.

Siste tema er transport, leveringsvilkår, hvordan kan dette påvirke forsinkelser. Her kan vi også studere forskjellen på forsinkelse knyttet til hvilken transportmetode som blir brukt.

4.3 Kvalitativ del

4.3.1 Forsinkelser

Alle de tre informantene hadde felles oppfatning av begrepet forsinkelse. De definerte begrepet til at «avtalt vare ikke ble levert på avtalt tidspunkt».

4.3.2 Prioriteringer

På spørsmål om hva som var den bakenforliggende årsaken til at forsinkelser oppsto var det forskjellige oppfatninger av dette. Informant 1 og 3 mente at deler av problematikken med leveringer fra de store leverandørene var at det var få tilbydere i enkelte varesegment, dette medførte til at «bedriften» ikke var stor nok kunde. I all hovedsak gjelder dette leverandører i utlandet. Dette medførte at «bedriften» ikke ble prioritert høyt nok på leveringer. Konsekvensen var at andre selskaper som var større kunder fikk prioritert fordi de legger igjen mer penger enn «bedriften».

Informant nummer 2 sier at det er et problem med dårlig kommunikasjon mellom «bedriften» og leverandører, dette medfører at oppfølgingen av leveringsprosessen på ulike ordre ikke blir fokusert sterkt nok på, og at varer ankommer langt etter den opprinnelig lovet tidsfristen.

4.3.3 Logistikk

Alle tre informanter er enig i at leveranser blir forsinket grunnet rot og dårlig orden på logistikkavdelingen. Informant 2 sier at det ikke er noe system på hvilken pakke som blir behandlet i hvilken rekkefølge når pakker kommer inn. Det er tilfeldig hvilken pakke som

blir tatt og behandlet først. Han sier videre at dette medfører at en bestilling som ikke har leveranse før om lenge kan i verste fall bli behandlet før pakken som må være hos kunde neste dag.

4.3.4 Leverandørvalg

Før en ny leverandør skal kunne legges inn i listen av godkjente leverandører for «bedriften» må de godkjennes gjennom formelle krav forteller informant 1.

Før en ny leverandør skal kunne legges inn som en fast leverandør bruker «bedriften» leverandørdatabase fra Achilles, som gir helhetlig oversikt over ulike leverandører og hvordan de scorer på ulike punkter. Dette kan gi en indikasjon på hvilke leverandører som er seriøse og har høy kvalitet.

Supply Chain Manageren forteller videre at de klassifiserer leverandørene på samme måte som en vanlig ABC-analyse (Ref kap. 2.8.1, s. 13) «Bedriften» har ca 1500 leverandører som de kjøper inn varer fra. En A-leverandør er en leverandør som en kjøper inn mest fra, eller legger igjen mye penger hos. A-leverandøren er ISO-godkjent, har etablert HMS-system, OSHAS-godkjenning, og har høy score i Achilles osv. Figur 6 viser hvordan en A leverandør har blitt revidert.

B-leverandør er en leverandør som «bedriften» ikke er avhengig av, men en leverandør de handler en del fra. Det er ikke nødvendig at B-leverandører har alle godkjenninger på plass.

C-leverandører er leverandører som brukes til småinnkjøp, de har liten eller ingen betydning for «bedriften». Dette er leverandører hvor det finnes andre alternativer å bruke.

Kvalitets og HMS system informasjon

Sertifikater ISO 9001, ISO 14001, Achilles, OSHAS 18001, PED			
Har etablert kvalitetsystem?	Ja	KS-manual mottatt?	Nei
Har etablert HMS-system?	Ja	HMS-manual mottatt	Nei
Har etablert miljøsystem?	Ja	Miljøsystem-manual mottatt?	Nei
Dato for siste Ledelsens Gjennomgåelse	27 jun 2013	Dato for sist intern revisjon	25 mar 2014
KHMS system OK?	Ja	Dato for sist ekstern revisjon	
Må ha godkjenninger		Godkjenninger dok.	Uaktuelt

Vurderingskriterier

Status økonomi	Bra	Status på "ryktebørs"	Bra
Servicegrad - levering/ reservedeler/lager	Bra	Teknisk backup/ oppfølging	Akseptabelt
Betalingsbetingelser	Bra	Leveringsbetingelser	Bra
Antall gullkorn siste per.	1	Avviksstatus	Akseptabelt
Antall observasjoner siste per.		Generelt inntrykk	Bra

Kommentarer/vedlegg

2015:

Leveringsgrad på 90,5% på 336 varelinjer i 2014 - vesentlig på standard items

Sliter med prosjektleveranse

1 registrert avvik og 0 observasjoner

Audit er gjennomført i forbindelse med prosjektleveranse:

2013:

Service grad 95 %

En god leverandør, noe utfordringer ved prosjektleveranser som krever fokus og oppfølging med lev. besøk som må tas med i hver enkelt QA plan til aktuelt prosjekt.

Figur 6: Viser revisjon av en A-leverandør

Informant 1 og 3 forteller begge at enkelte innkjøp er så komplekse at det er et fåtall leverandører som kan levere dette. Et eksempel er ventiler, hvor 80 % av alle leverandørene i verden ligger nord i Italia. Dette gjør miljøet for dette lite og markedet langt vekke fra Norge. I slike tilfeller gjelder det å ha god kontakt med leverandørene. Dette er på bakgrunn av at leverandørene har så mange kjøpere at de kan velge og vrake i hvem de ønsker å levere til.

Produksjonen til slike produsenter er til enhver tid fylt opp for kundene av en så spesiell nisje. Dette gjør at de til en viss grad kan ta den prisen de vil, og levere i den rekkefølgen de ønsker.

4.3.5 Transport

«Bedriften» har avdelinger på 4 strategiske punkter i Norge knyttet til olje- og energibransjen.

På alle punktene har de egen internttransport, enten innleid eller internt i bedriften, som frakter varer i lokalmiljøet. Når forsendelser skal sendes lengre brukes i utgangspunktet posten som leverandør. På større forsendelser brukes SR-Transport og Bring som transportør i Norge.

Informant 2 forteller at «bedriften» har en avtale med Logitrans som fungerer som en freight forwarder for dem. En freight forwarder fungerer som en tredje parts logistikk-transportsselskap som har transport som kjerneaktivitet, de kan ta hånd om enten deler eller hele logistikk- og transportløsningene for et selskap. Grunnet at valget falt på Logitrans som freight forwarder var at de har et høyt servicenivå, kjappe, og god kunnskap på fagfeltet de driver med, de ordner i tillegg alt av papirarbeidet, slik som fortolling, HS-kode og, lager eksportpapirer.

Expediting melder inn opphenting til Logitrans som henter inn alle pakkene til en «hub» i Houston, her i fra blir de sendt med direktefly til Sola flyplass utenfor Stavanger. Ved ankomst ordner Logitrans alle nødvendige papirer knyttet til fortollingsprosessen.

Informant 1 forteller at ved å outsource denne tjenesten til et eksternt selskap sparer «bedriften» mye ressurser og energi og kan i større grad konsentrere seg om andre aktiviteter. Etter at fortollingsprosessen er utført blir varene levert til «bedriftens» hovedlager i Risavika utenfor Stavanger. Herfra blir de ulike pakkene distribuert videre til kunder og «bedriftens» andre lokasjoner.

Fra England kommer ikke sendingen med fly, men med båt. Dette er selvfølgelig et billigere alternativ enn fly. Men vær og vind kan fort sette en stopper og skape utsettelse. Informant 2 påpeker særlig dette, og tilføyer at forsendelsen fort kan bli en hel uke forsinket om været varer på de hardeste vinterdagene.

Informant 1 forteller at om ting haster nok sendes pakker med Jetpack, som er pakke på første fly levert rett på dør til kunden. Dette er en tjeneste som bør brukes minst mulig, da kostnadene på denne tjenesten kan fort overskride innholdets verdi. Det skaper i tillegg stress og tar tid for logistikkavdelingen å organisere dette.

Informant 3 forteller at hun opplever at leveranser som kommer fra Østlandet har en tendens til å bli forsinket, hun mener at leverandørene på Østlandet ikke er godt nok kjent med hvilken tidskritisk bransje som opererer på Vestlandet. Dette gjør at de ikke tar det så tungt om en pakke blir 1-2 dager forsinket i forhold til det som har blitt lovet i utgangspunktet. Dette er svært uheldig og fører ofte til ekstrakostnader for «bedriften» som må sende den videre med ekspress levering etter den ankommer sitt eget lager.

4.3.6 Leveringsbetingelser

Informant 2 forteller at de ulike incoterms kan være vanskelig å skille og forstå. Derfor bruker de i hovedsak 4 av dem. EXW, FCA, DAP og DDP slik som bransjen i stor grad bruker (Se kap. 2.7, s 11-12).

Informant 3 forteller at disse kan være komplekse, særlig hvis det har blitt angitt EXW + sted. Hvis en ikke har klart for seg hva betingelsene innebærer, kan det medføre flere tusen kroner i ekstrakostnad på grunn av frakt og andre kostnader. Særlig hvis det er snakk om større moduler og slangetromler. Enkelte av leveringsvilkårene regulerer hvem som skal laste det om bord på transportmiddelet. En risikerer i verste fall å måtte mobilisere håndteringsutstyr, f.eks trucker til å håndtere produktet. Informant 3 forteller videre at alle innkjøpere og selgere hos «bedriften» skal ha blitt kurset og gitt nødvendig informasjon i dette.

4.3.7 Utenlandske leverandører

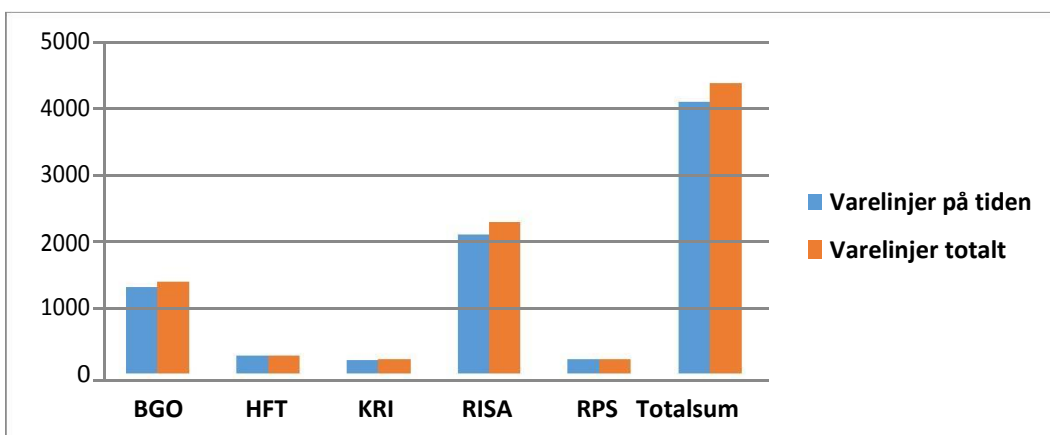
På spørsmål om utenlandske leverandører har mer forsinkelser enn norske leverandører påpeker alle informantene at dette er et utstrakt problem. Særlig informant nummer 3 sier at det er et problem at leverandører lover mer enn det de klarer å overholde. Ofte har ordrebehandler og produksjonen til leverandør forskjellige datasystemer. Da skjer det at ordrebehandler ikke har innsikt i produksjonsnivået og sier ja og lover en sånn cirka dato til kunden. Det viser seg ofte at leveransen ikke bare er en uke forsinket, den kan fort være 4 måneder forsinket. Problematikken gjelder ikke bare dårlig kommunikasjon hos leverandøren, men det kan også være at det er et taktisk trekk.

Grunnet stor konkurranse for å vinne anbud kan det være at leveringsfristen er den variabelen som er avgjørende for deltakerne i anbudsrunden. Informant 1 forteller at det

hender at leverandører og produsenter oppgir en tidligere frist enn hva de klarer å overholde. Deretter varsler de forsinkelser utover i prosessen opp mot leveringstiden. Når dette skjer med «bedriften», at leverandører gang på gang ikke overholder avtalte leveringsvilkår, er dette ting som blir tatt med neste gang leverandøren skal revideres. Da er det ikke sikkert at en slik leverandør er en som «bedriften» ønsker å handle av i fremtiden.

4.4 Kvantitativ del

Tallene som blir presentert her gir ikke grunnlag til å trekke noen slutninger knyttet til årsakssammenhenger eller korrektive tiltak knyttet til forsinkelser i oljeserviceselskap. Den eneste konklusjon som er mulig å trekke er at det forekommer forsinkelser i «bedriften».



Figur 5: Oversikt over forsinkede varelinjer for februar måned . Y-aksen viser antall forsinkede varelinjer, mens X-aksen viser de ulike avdelingene til «bedriften».

Lager	på tiden	1-3 dager	4-7 dager	Over 7 dager	Over 15 dager	Over 30 dager	Totalsum
BGO	1296	74	17	1	1	1	1390
KRI	207	3	3		1		214
HFT	273						273
RISA	2104	110	58	3	8	1	2284
RPS	213	3					216
Totalsum	4093	190	78	4	10	2	4377

Figur 7 viser oversikten av forsinkelsene på de ulike avdelingene til "Bedriften".

4.5 Sammenligning

Sammenligningsgrunnlaget mellom den kvantitative og kvalitative analysen er at man ikke kan trekke noen klare konklusjoner, annet enn at det forekommer noen forsinkelser i leveransene til «bedriften». Det er ingen omfattende problematikk ut fra tallene som har blitt presentert i den kvantitative delen, men det viser at bedriften enda ikke har full kontroll, og at det uten tvil finnes forbedringspotensial. Enkelte av faktorene som informantene nevner er utenfor menneskelig påvirkning, dette går særlig på vær og vind.

5.0 Drøfting

I dette kapitlet skal vi drøfte resultatene fra den kvalitative og kvantitative opp mot problemstillingen som var «leveranser fra oljeserviceselskap – årsakssammenhenger og mulige korrektive tiltak».

Den betydelige uroen som har vært i oljebransjen det siste halvåret har medført store kostnadskutt og driftsinnskrenkninger. Konkurransen blir enda tøffere, kundene forventer lavere priser og mer nøyaktige leveringstider.

Blant typene handelsbedrift som ble nevnt innledningsvis er «bedriften» en grossist. De driver med salg av offshore utstyr. De kjøper inn utstyr fra leverandører rundt om i verden, som de selger videre til kundene sine. På lik linje som andre bedrifter som er i en tidskritisk bransje er det viktig at forsinkelser ikke forekommer. Det er derfor viktig at de får levert avtalt produkt til avtalt pris. Hvis en forsendelse blir forsinket inn til «bedriften», forplanter problemene seg fort videre, dette rammer dermed kunder av «bedriften» som har bestilt dette produktet,.

Det er ikke tvil om at det er flere bakenforliggende årsaker til at forsinkelser oppstår for oljeservicebransjen. Inntrykk fra intervju samtalen foretatt med informantene gir en oppfatning av at det er et gjentakende problem at leverandører lover en tidligere dato enn det de klarer å innfri. De ulike faktorene kan virke vage, og jeg kan heller ikke påvise disse gjennom kvalitative (data) undersøkelser.

Som ansatt i selskapet ser jeg problematikken selv, uten at utenforstående personer nødvendigvis ser den på samme måte. Jeg har hele tiden sett at mange av forsinkelsene som forekommer skjer fra utenlandske leverandører. Med en gang en leverandør opererer fra et marked utenfor Norge blir innkjøpet langt mer komplekst enn hva det er ved bruk av en norsk leverandør.

Ulike tradisjoner og kultur kan være momenter som har betydning uten at noen av informantene påpekte dette. Jeg tror at utenlandske markeder ikke ser på leveringstiden som like kritisk som de norske bedriftene i olje- og energibransjen gjør. Aktører i utenlandske markeder er kanskje i større grad vant til at leveransen ikke kommer på tiden, dette gjør at de slenger 2-3 uker på den endelige leveringstiden gitt av leverandør.

5.1 Krav fra kunder til leveringsdato

Noen av kundene til «bedriften» krever at leveringen skjer så tett opp mot avtalt leveringsdato som mulig, verken før eller etter. Som tidligere nevnt, er det å ha varer på lager en utgift, det bindes opp kapital og det tar fysisk plass på lager. Når dette er varer som har lang ledetid fra «bedriften» sin leverandør igjen, er det vanskelig å bruke just-in-time som metodologi (se figur 4 i kap 2.10.3).

Leverandøren til «bedriften» oppgir kanskje at det er fem måneders ledetid på produktet, men så ankommer det etter tre måneder. Det betyr fort at produktet må bli stående på lageret i over to måneder. Da binder man opp kapitalkostnader på at «bedriften» holder på varene. Med andre ord må målet være å ha en så høy omløpshastighet som mulig på varer som er innom lageret, helst raskt inn og raskt ut igjen.

5.2 Prioriteringer

Som informantene påpekte under intervjuene så ble det forklart at prioriteringer hos produsent var bakgrunnen for at flere forsinkelser forekom. Når produsenter kommer til et punkt hvor de blir så store at de kan prioritere i den rekkefølgen de føler for når det kommer til levering av de ulike kundeordrene, da vet enhver kunde at det er på tide å se seg rundt etter en ny leverandør. Hvordan da produsenten prioriterer er vanskelig å si, men informantene mente at dette var i stor grad etter hvor mye penger en la igjen hos produsenten. Så på en måte er det naturlig at en «storkunde» får ekstra ekstra god behandling som en følge av det å være en storkunde.

Men for «bedriften» sin del er prioriteringene i disfavør for dem. Siden «bedriften» blir ansett til å være en liten kunde, blir leveringen også lagt bakerst i køen. Kommer det en storkunde med dårlig tid på en ordre, så er det nok ikke umulig at det forekommer «sniking» i køen. Dette er typiske flaskehals-artikler som nevnt fra Kraljic-matrisen innledningsvis i Kap. 2.12.

Til tross for at leverings- og betalingsvilkårene er avtalt på forhånd skulle en tro at dette ville også regulere leveringen. Det er ikke normalt med sanksjonsklausuler på produktleveringer, men når en begynner å snakke om større prosjektleveringer kan en diskutere dagsmulkt og annet.

Den enkle løsningen vil selvfølgelig være å vrake produsenten fra leverandørlisten når de ikke klarer å levere til avtalt tid. Det er mer komplekst enn som så, i enkelte sære

produktsegmenter er det få produsenter, noe som medfører at det ikke bare er å velge og vrake for «bedriften».

Ved nærmere syn på ordreverdien til flere av ordrene som det har oppstått forsinkelse på er det ingen tvil om at det er en årsakssammenheng i at mange av disse kommer fra produsenter hvor produktene er laget etter tekniske spesifikasjoner.

Personlige relasjoner vil også kunne ha en viss betydning. Gjennom personlige relasjoner er det flere som tar en snarvei forbi køen for å gjøre en "tjeneste" eller bare gi ekstra god service til en kunde. Det er derfor viktig for enhver bedrift å etablere gode relasjoner med kontaktpersonene. Gjennom å ha etablert et godt forhold vil både kommunikasjon, misforståelser og service bli ekstra fokusert på.

5.3 E-innkjøp:

Ved i større grad å etablere felles IKT-Plattform på tvers av alle de involverte parter i en handel ser jeg at kommunikasjonen knyttet til forsinkelser og status kunne vært gjort enklere. Det er dessverre et faktum at de fleste organisasjoner har sine egne systemer som de tviholder på. Selskapene har lagt ned store penger og summer inn i sine ERP-systemer for å ha hele oversikten over hva som skjer i de ulike delene i selskapet sitt. Men det er her litt av problemet ligger, dagens næringsliv har blitt veldig selvcentrert og har lenge hatt alt for mye fokus kun på seg selv. Ved å tørre å åpne seg for samarbeid til å utvikle felles systemer vil man i fremtiden kunne gjøre store kostnadsbesparende tiltak ved at prosesser blir langt mer automatisert.

Dagens ERP-systemer har blitt avanserte, og det meste er mulig å implementere, spørsmålet er bare hvor mye penger en er villig til å bruke på det, og hvor lang tid det går før ting blir endret på. Enkelte selskap har allerede etablert ulike TMS-systemer (Transport Management System) som kommuniserer med ERP-systemet. Målet må være å få alle stegene i hele prosessen til å snakke sammen i et system, når en innkjøper lurert på hvordan det ligger an med en bestilling. Da kan vedkommende gå inn og se de for eksempel er 60 % til å fullføre produksjonsordren, og de har x-antall ting igjen før den kan sendes avgårde. Ved å hele tiden få dyp innsikt i prosessen vil en kunne lettere planlegge leveransen og bruken av den. Ved bruk av egen kompetanse kan en også stille seg kritisk til hvorfor leverandøren bruker så lang tid på følgende prosess, da det ikke er vanlig.

5.4 Logistikk:

De som jobber operativt med logistikk har ofte en utfordrende jobb. De er rett og slett drivhjulet i bedriften som holder den i gang. Stopper logistikken opp, vil bedriften også i stor grad stoppe opp. Uten inngående og utgående vareflyt vil en handelsbedrift ikke kunne tjene penger. Logistikkavdelingen vil ha press fra alle kanter i bedriften, og arbeidsmengden kan variere i stor grad alt etter pågående prosjekter og leveranser. Det er i de hektiske periodene at det kan ha lett for at feil oppstår. Mange oppgaver skal håndteres på en gang. Om en logistikkmedarbeider ikke holder fokus på rett plass til rett tid vil feil oppstå.

Som informant 1 påpekte skjedde det at varer kom inn på lageret uten at de ble behandlet, de ble bare satt inn på lageret, uten at noen hadde kontroll på hvem som skulle behandle dette. Jeg tror at ved å implementere "House of Lean"-tankegangen ved blant annet å se nærmere på stabilitet og standardisere med 5S vil en kunne luke vekk slike feil. 5S vil gjøre det mer oversiktlig for logistikkavdelingen og standardisert, ved at en slipper at rot og kaos gjør at varer blir rotet bort.

Jeg ser at forsinkelser ved logistikkhåndteringen kan være en utfordring, løsning vil være klarere retningslinjer og bevisstgjøring av ansvar. Andre løsninger kan være innføring av Remote Frequency Identification (RFID-system) på både inngående og utgående sendinger til «bedriften». Dette krever vel og merke at både leverandører og kunder benytter seg av dette systemet. Da vil det enkelt kunne spores og holdes en oversikt over om varen har ankommet lager og når tid. Det vil også redusere avvik og varer som kommer vekk. Men bruken av RDIF-teknologi er dessverre enda dyrt å etablere, det vil by på en stor engangskostnad ved innføring av dette, men også jevnlig kostnader videre. En bedrift som ønsker å innføre dette må tørre å se det store bildet av et slikt hjelpemiddel og hvordan det kan effektivisere selskapet over tid..

5.5 Transport:

Det er flere måter å frakte leveransene til "bedriften" på, men for enhver bedrift som opererer i et marked med mange krav og forventninger, er det sentralt å bruke det transportmiddelet med lavest kostnader.. Når en skal frakte et objekt eller element fra A til B er det flere faktorer som er viktig å fokusere på. Kostnad, tidsbruk og størrelse er de 3 primære faktorene som det legges vekt på. Men det kan også være andre faktorer som er avgjørende for valg av transport, da er det miljø og sikkerhet som er sekundærfaktorene for

transport. Av og til forekommer det at leveranser er av den størrelseordenen at det ikke lar seg frakte med f.eks fly. Dette er et annet sentralt problem ved frakt av ADR-klassifisert (transport av farlig gods) produkter som heller ikke kan fraktes med fly på grunn av faren for brann eller eksplosjon.

Blant de ulike primærfaktorene for valg av transportmiddel er det særlig kostnader og tidsbruk det må fokuseres ekstra på. Begge disse er kritiske faktorer som må legges stor vekt på for å kunne være en utfordrer i et tøft konkurransemarked.

I utgangspunktet blir leveranser til og fra ”bedriften” fraktet med båt, fly og lastebil.

Leverandørene ligger i all hovedsak i USA og England. Ukentlig kommer det inn en samlesending til hovedkontoret i Stavanger. Samlesending fra USA kommer med direkteflyet som går mellom Houston og Stavanger, dette er en tidsbesparende måte å få tilsendt godset på. Den nyetablerte direkteruten mellom de to byene har gjort det kjappere og billigere å motta samlesendingen. Tidligere måtte varene bli sendt via København før de ankom Stavanger. Dette var både en større kostnad og tok lengre tid.

Som noen av informantene påpekte var samlesendingen fra leverandørene i England en utfordring når det kom til forsinkelser. Båten går på fredager fra England hver uke, men særlig om vinteren er utsatt for at det oppstår forsinkelser på disse sendingene. Hvis været blåser opp i Nordsjøen blir båten som frakter varene utsatt til kommende dager når været lysner igjen. Som en følge av driftsinnskrenkninger og kostnadskutt i olje- og energibransjen har dette medført et stort kostnadsfokus, og det skal spares på alle områder, også transporten. Når båtfrakt er billigere enn flyfrakt blir dette valgt i de aller fleste tilfeller. Men slike forsinkelser som vil forekomme med stygt vær vil ikke bare ramme en forsendelse som skal til ”bedriften”, for så bli sendt ut igjen til kunde. En slik forsinkelse vil ofte ramme flere kunder, noe som skaper merarbeid for ordrebehandlere, da de må informere kunder igjen om at det har oppstått forsinkelser. Jeg ser på det som en løsning å benytte seg i større grad av flyfrakt av tidskritiske leveranser fra England. Ved i større utstrekning å kunne skille ut tidskritiske ordre, og ordre som ikke er tidskritiske ved samlesending, og deretter å splitte de på båtfrakt og flyfrakt, vil en kunne luke vekk noe av forsinkelseproblematikken.

De fleste av ”bedriften” sine kunder er norske og befinner seg i lokal tilhørighet til de ulike avdelingene spredt rundt om i landet. Det forsøkes i størst mulig grad å benytte seg av lokaltransport med egen budbiltjeneste. I områder med lengre avstand benyttes det

bedriftspakker med posten eller så benyttes Bring Cargo eller SR-Group til å frakte større leveranser.

Valg av riktig transportør til riktig formål kan føre til besparelser av store summer, det er derfor viktig å ha et veldig konsekvent forhold til de avtaler og priser som ”bedriften” har tilknyttet seg gjennom såkalte stordriftsavtaler med sine partnere.

For å statuere et eksempel ble det forespurt transport av de to overnevnte transportselskapene. En europapalle på 200 kg skulle fraktes fra punkt A til punkt B. Den ene transportøren kunne tilby denne frakten til 1160,- kr eks.mva, mens den andre leverandøren skulle 1753,- kr eks. mva for det samme oppdraget.

Men det er ikke nødvendigvis slik at det alltid er det ene selskapet som er billigst, det avhenger også mye av hvor langt forsendelsen skal, i tillegg til hvor mye aktivitet transportselskapene har på rutene. I det lange løp vil disse beløp bli relativt store, og selskapene leverer i samme fart. Men om det virkelig haster er det mulig å ha en egen ekspressbil som kjører rett fra A-B uten å stoppe på terminal. Da snakker vi om en langt høyere pris, gjerne opp mot 14-15 tusen for overnevnte oppdrag.

5.6 Incoterms

Når en handel skjer mellom handelsbedrifter er det svært vanlig å bruke incoterms til å regulere ansvarsområdet knyttet til frakt og leveringsbetingelsene. Flere selskaper bruker disse veldig konsekvent for å slippe for slippe både betaling av frakt, men også å ikke ha noe ansvar frem til dette er levert på døra, hvis noe skulle bli ødelagt under transporten.

De store kundene til ”bedriften” har rammeavtaler hvor det er fastsatt hvilke vilkår som gjelder når de kjøper varer. I noen av disse avtalene kommer det frem at det alltid skal brukes en spesifikk leveringsklausul. Et av de store operatørselskapene med aktivitet i Norge, som er en sentral kunde for ”bedriften”, benytter seg alltid av DDP ved innkjøp.

Når DDP (Delivery Duty Paid) er angitt som leveringsklausul bærer selger alt ansvar frem til døra til kunden. Dette medfører også at om noe skulle skje med varene under frakt vil selger måtte erstatte ødelagt vare. ”Bedriften” benytter seg i hovedsak av de 4 klausulene innledningsvis i kap. 2.4.1

5.7 Leverandørutvalgelse:

Enhver bedrift ønsker så trygge, stabile og billige leverandører som mulig. Det kan være trygt og behagelig å holde et godt grep ved at de allerede eksisterende leverandørene som du vet hva du får hva av. Problemet er når en blir så trygg at en ikke ser omgivelsene

rundt, leverandørene justerer prisene i hytt og pine, og plutselig er de ikke så konkurransedyktige som du som kunde hele tiden har trodd. Det er derfor viktig for de ansatte å hele tiden være oppdatert på markedet og alltid søke etter forbedringer, som ble nevnt i forbindelse med Kaizen i kap. 2.10.5, s.18

Ved å gjennomgå en leverandørgodkjenning på alle nye leverandører som skal brukes vil en kunne luke vekk flere useriøse selskaper som vil kunne avdekkes gjennom ulike typer sertifiseringer de innehar og kredittscore. Men dette kan også gi et feil bilde av leverandøren. Selv om en leverandør innehar alle godkjenninger og sertifiseringer fra A til Å, betyr ikke dette at de nødvendigvis leverer varene til avtalt tid eller helt uten avvik. For en nyetablert leverandør som alltid leverer til avtalt tid og uten problemer vil også slike godkjenninger virke på feil måte for. Nyetablerte leverandører har som oftest ikke historikk fra tidligere år, da vil dette kunne ramme de på feil måte. For nyetablerte leverandører vil det derfor være svært viktig å ha et bra renommé på ryktebørsen i bransjen. Selv om rykte er bra, vil de enda bli stoppet, og i verste fall ikke godkjent som kvalifisert leverandør til flere selskaper. Det er samtidig viktig at man ikke tar noen sjanser ved tidskritiske leveranser, selv om det kan spare selskapet for et par hundre kroner

5.8 Implementasjon av House Of Lean

For mange blir det sett på som at Lean er tilrettelagt for produksjonsbedrifter. Jeg mener derimot at Lean kan passe til flere typer bedrifter, også handelsbedrifter. For å forklare kort kan man si at målet er å skape størst mulig kundeverdi med lavest mulig ressursbruk, anstrengelse, energi, utstyr, tid, plass, material og kapital (Womack og Jones, 1996).

Jeg ser på «bedriften» som moden for en forandring, det har i alt for mange år vært et høyt kostnadsnivå. Ved å implementere Lean er målet å skape et konkurransefortrinn i konkurranseutsatte omgivelser. Grunnlaget for å innføre Lean bør være å eliminere unødvendige kostnader ved å drive effektivt. Ved å skape en kultur i bedriften som skal bekjempe sløsing og ineffektivitet vil dette kunne gi resultater over tid. Men å implementere Lean er noe som må gjøres i hele organisasjonen, fra operativt nivå helt opp til toppledelsen. Alle aspektene av Lean vil ikke passe inn i «bedriften» til tross for at det er en ren handelsorganisasjon, og ikke produksjonsbedrift. Å få alle ansatte i bedriften til å forstå tankegangen vil være med på å skape en forbedringskultur. Det er samtidig en tung prosess å starte, og en risikerer at bedriften ikke er moden nok for en slik kultur. Det er som ordtaket sier «gammel vane som er vond å vende», som betyr at når først rutiner har

vært innarbeidet over lang tid, er det tungt å klare å snu dette til noe nytt. Samtidig kan man også si at den som ikke forsøker, vil heller ikke lykkes.

6.0 Avslutning

Min overordnede problemstilling i denne bacheloroppgaven har vært:

Forsinkelser i leveranser fra oljeservice selskap - årsakssammenhenger og mulige korrektive tiltak

Jeg har i denne bacheloroppgaven prøvd å finne årsaker og bakgrunn for at forsinkelser oppstår ved innkjøp til primærstrømmen i «selskapet». Ved å gå nærmere i dybden til selskapet, da særlig gjennom de kvalitative intervjuene mine, tilegnet jeg meg mye informasjon. Bakgrunnen for at forsinkelser oppstår er mange og komplekse. Men etter å ha skrevet denne oppgaven konkluderer jeg med at mye av årsaken til at forsinkelser oppstår er leverandører som lover mer enn hva de klarer å overholde. Enten fordi de ikke tar forandrede vær situasjoner i betraktning, prioriterer kunder som står for en lavere del av omsetningen eller at kulturen i andre land gjør at å arbeide effektivt ikke er så viktig.

«Bedriften» må drive planlegging i større grad av hele logistikkprosessen, og ta høyde for at forsinkelser kan oppstå, det må også legges inn ekstra tid til at logistikkfunksjonene på operativt nivå hos «selskapet» skal kunne få tid til å prosessere sine oppgaver knyttet til logistikken. Det er også viktig med løpende forbedringer av logistikkprosessen.

Effektiv bruk av informasjonsteknologi, god kommunikasjon internt mellom kjøper og selger er kritiske faktorer for å kunne lykkes med å få leveranser til å ankomme på tiden. Et nært samarbeid mellom transportleverandører og «bedriften» vil være essensielt for å bekjempe forsinkelser. Et steg i riktig retning kan være å implementere Lean-filosofien med kontinuerlig forbedring av alle prosesser.

Men sist og ikke minst, mennesker er ikke feilfrie, mennesker gjør feil og det må en alltid ta høyde for. Samtidig må en gjøre alt en kan for å eliminere feil og unyttig bruk av ressurser. Dette er essensielt for å delta i det konkurransepregete markedet som olje- og energibransjen i dag utgjør.

7.0 Referanser

Litteratur:

Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap, Ottar Hellevik, 1977, Universitetsforlaget

Hvordan gjennomføre undersøkelser?, Dag Ingvar Jacobsen 2013, Høyskoleforlaget

Prinsipper for bedre innkjøp, 2011, 2.utg, Ivar Brynhildsvoll, Fagbokforlaget

Logistics and supply chain management, 2011, 4. Edition, Martin Christopher, Pearson Books

Essentials of Business processes and Information System, 2009, Simha R. Magal, Jeffrey Word, Wiley books

Innkjøp og supply chain management, 2012, Arjan J. van Weele, NIMA Forlaget

Lean production Simplified, 2. Edition 2007, Dennis Pascal, Productivity Press

Logistikkorganisasjoner Strategi og utvikling, Gyldendal, 2007, Solem, Olav, Johannessen, Stig.

Internett:

(Yves Bemelmans, 2012), Nedlastet 24.04.15 <http://www.procurement-academy.com/abc-supplier-analysis-a-critical-supplier-management-tool/>

(Jan Monsrud, 2006), Nedlastet 04.05.15 _
https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sa_105/sa_105.pdf

(Meckelborg, Stubberud, Rosmo, 2009) Nedlastet 06.05.15
<http://www.logistikk-ledelse.no/2009/ma/ma0202.htm>

(Natalie Burg, 2012) Nedlastet 17.03.15 _
<http://www.forbes.com/sites/ups/2012/12/03/4-common-shipping-delays-and-how-to-avoid-them/>

(Stwewn Chow, 2013) Nedlastet 17.03.15 _

<http://www.globalsources.com/NEWS/SIC-4-reasons-for-delayed-deliveries.HTM>

Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI), Nedlastet 01.05.15 _

<http://www.anskaffelser.no/gjore-anskaffelser/anskaffelsesfaglige-temaer/rammeavtaler>

(Meckelborg, Stubberud, Rosmo, 2009) Nedlastet 21.05.2015

<http://www.logistikkledelse.no/2009/ma/ma0102.htm>

Universitet i Oslo, 2012, Nedlastet 19.04.15 _

<http://www.uio.no/studier/emner/jus/afin/FINF4001/h12/metode---innforing3.ppt>

7.1 Intervjuguide

1. Grunnleggende info om deg, hvem er du? Alder, stilling, fartstid i bransjen/bedriften?
2. Hvordan definerer du forsinkelser?
3. Hvordan opplever du forsinkelser til «bedriften»? Utbredt problem?
4. Hvordan velges leverandører?
5. Hvilken faktor er den utløsende for at forsinkelser oppstår?
6. Hvordan har utviklingen med forsinkelser forekommet for «bedriften»?