



# Bacheloroppgave

**SCM600 Logistikk**

**Risiko og robusthet i verdikjeder**

Vilde Bjørhusdal

Julie Tomren Farstad

Totalt antall sider inkludert forsiden: 50

Molde, 20. mai 2021



## 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"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<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. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Personvern

## Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 797749

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

## Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Harald Martin Hjelle

## 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)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Dato: 20. mai 2021

**Antall ord: 13 048**

## **Forord**

Denne oppgaven er gjennomført som et avsluttende arbeid for vår bachelorgrad i Logistikk og Supply Chain Management ved Høgskolen i Molde - Vitenskapelig Høgskole i Logistikk, våren 2021.

Koronapandemien har vekket interessen for risiko og robusthet i verdikjeder, da det har påvirket både forsynings- og etterspørselsnettverket. Vi synes dette er et spennende tema uavhengig av pandemien, og er noe vi vil fordype oss i og lære mer om.

Bacheloroppgaven har vært en lærerik prosess, hvor vi har fått et godt innblikk i hvordan det legges frem i teorien, sammenlignet med hvordan det foregår i praksis. Vi vil dermed takke våre informanter, Aurora Ulvevadet fra ColliCare og Robert Steen fra Kid, som har satt av tid til å svare på spørsmålene våre, og gitt god og viktig informasjon. Denne informasjonen har bidratt til å styrke kvaliteten i besvarelsen vår, og har vist til hvordan dette temaet foregår i praksis. I tillegg vil vi rette en stor takk til vår veileder, Harald Martin Hjelle ved Høgskolen i Molde, som har gitt god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger.

Molde, 20.05.2021

Vilde Bjørhusdal, Julie Tomren Farstad

## Sammendrag

Denne oppgaven vil omhandle risiko og robusthet i verdikjeder, mer spesifikt hvordan en tredjepartslogistikk-aktør kan bidra til å minimere risiko og øke robustheten i varehandelens verdikjede. Med denne problemstillingen, følger det med noen forskningsspørsmål som vil kunne være med på å avdekke hvilke risikovurderinger, erfaringer og tiltak som bidrar til å minimere risiko og øke robustheten i en verdikjede. Oppgaven er avgrenset til å kun benytte seg av en tredjepartslogistikk-aktør og en av deres kunder, for å kunne bruke konkrete eksempler i oppgaven.

Innledningsvis forklarer oppgaven hvorfor det er viktig med en velfungerende verdikjede, da det er mange uventede hendelser som kan oppstå, både på godt og vondt. Definisjonen av verdikjede gis tidlig i oppgaven, slik at man får en forståelse for hvordan ulike hendelser kan påvirke den, og hvordan den fungerer. Videre går oppgaven inn på temaet robusthet i verdikjeder, som ikke kan bli avklart uten å gå inn på underliggende temaer, hvor blant annet risiko kommer inn. For å kunne lokalisere risiko i verdikjeder, er det viktig å vite hvilke ledd som er sårbare og hva som må til for å redusere denne sårbarheten. For å kunne utføre det, ligger det til grunn en risikoprofil og risikostyring, samt sørge for en god tilpasningsevne og resiliens. Etterfulgt av dette, går oppgaven teoretisk dypere inn i hvordan man kan oppnå en robust verdikjede.

For å kunne se om det teoretiske fungerer i virkeligheten, ble det foretatt to intervjuer. Ett av ColliCare, og ett av deres kunde Kid Interiør. Her ble temaer som hører til forskningsspørsmålene stilt, som ga forståelse og konkrete eksempler. Resultatet av intervjuene ble tatt med videre inn i en analyse, hvor det bedriftene gjør i praksis blir stilt opp mot teorien.

I konklusjonen ble problemstillingen besvart på bakgrunn av analysen. Det kom frem at dersom en tredjepartslogistikk-aktør skal kunne minimere risiko i verdikjeden til kundene sine, er det grunnleggende med god informasjonsflyt og risikostyring. Samtidig er det viktig at aktøren viser til stor grad av resiliens og agilitet, som gir dem mulighet til å tilpasse seg og handle raskt til uventede hendelser. Disse egenskapene vil bidra til økt fleksibilitet, gjennom at det skapes flere alternativer som vil minimere konsekvensene av uforutsette hendelser, og som dermed vil gi økt robusthet i varehandelens verdikjede.

## Begrepsliste

I empirien kommer det frem ulike fagbegreper, og for at empirien skal være forståelig, er det valgt å definere disse begrepene.

- **Tredjepartslogistikk-aktør (3PL-aktør)**  
Aktører innen tredjepartslogistikk som tilbyr en rekke logistikkaktiviteter for deres kunder. Det kan være distribusjonssenter, levering av varer og produkter eller andre verdiskapende tjenester som ompakking (Martin Christopher, 2016. S. 249).
- **ETD (Estimated Time of Departure)**  
Estimert avgangstid
- **ETA (Estimated Time of Arrival)**  
Estimert ankomsttid
- **EDI (Electronic Data Interchange)**  
Utvexling av elektronisk informasjon
- **Rate**  
Den prisen som avtales for last og frakt (rederi.no, u.å.)
- **Releaser**  
Fastslår at frakten er betalt, slik at varen kan losses ved ankomst (interlogusa.com, u.å.)
- **Bill of Lading (BL-nummer)**  
Generelt fraktbrev for sjøverts transport av varer (rederi.no, u.å.)
- **Track-and-trace**  
Sporing av last
- **Teu (Twenty-foot equivalent unit)**  
En måleenhet basert på størrelsen til en 20-fots container (snl.no/TEU, 2020)



- **Feeder vessel**

Et mellomstort godsskip og kan frakte mellom 300 og 500 teus, og brukes til å frakte varer fra større havne til mindre havner, og mellom små havner (howtoexportimport.com, 2015).

- **Vessel share agreement**

Avtaler mellom ulike rederi, som danner allianser. Disse alliansene går ut på å dele utstyr og plasser som er tilgjengelige mellom havnene (offshore-energy.biz, 2015).

## **Innholdsfortegnelse**

<b>1. Introduksjon og bakgrunn for valg av tema .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Valg av problemstilling og forskningsspørsmål.....</b>	<b>1</b>
2.1. Avgrensning av oppgaven.....	2
<b>3. Bakgrunn .....</b>	<b>2</b>
3.1. Om Kid ASA.....	2
3.2. Om ColliCare .....	4
<b>4. Metode.....</b>	<b>5</b>
4.1. Kvalitativ metode .....	6
4.2. Kvantitativ metode .....	6
4.3. Forskningsdesign og valg av metode .....	6
4.4. Innsamling av data .....	7
4.4.1. Informanter.....	7
<b>5. Teori .....</b>	<b>9</b>
5.1. Robusthet i verdikjeder .....	9
5.2. Risiko i verdikjeder .....	11
5.2.1. Sårbarhet .....	11
5.2.2. Risikoprofil .....	12
5.2.3. Risikostyring .....	16
5.2.4. Resiliens og tilpasningsevne .....	17
5.3. Hvordan oppnå en robust verdikjede?.....	18
5.3.1. Fornyelse av verdikjeden .....	19
5.3.2. Samhandling i verdikjeden.....	20
5.3.3. Verdikjedens risikostyringskultur .....	20
5.3.4. Investere i agilitet.....	21
5.4. Oppsummering .....	21
<b>6. Bedriftenes arbeid med risiko.....</b>	<b>23</b>
6.1. Kid.....	23
6.2. ColliCare .....	24
6.3. Slik jobber bedriftene med risikovurdering .....	24
6.3.1. Kid.....	24
6.3.2. ColliCare .....	25
6.4. Bedriftenes erfaringer med risikohendelser og risikohåndtering .....	26

6.4.1.	Kid.....	26
6.4.2.	ColliCare .....	29
6.5.	Tiltak bedriftene har gjort for å bedre robustheten .....	31
6.5.1.	Kid.....	31
6.5.2.	ColliCare .....	32
<b>7.</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>34</b>
7.1.	Forskningsspørsmål 1 - Risikovurdering .....	34
7.2.	Forskningsspørsmål 2 - Erfaring med risiko.....	36
7.3.	Forskningsspørsmål 3 - Tiltak for økt robusthet i verdikjeden.....	36
<b>8.</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>39</b>
<b>9.</b>	<b>Referanseliste .....</b>	<b>40</b>
<b>Vedlegg 1 – Intervjuguide for Kid</b>		
<b>Vedlegg 2 – Intervjuguide for ColliCare</b>		
<b>Vedlegg 3 – Transkribering av Kid-intervju</b>		
<b>Vedlegg 4 – Transkribering av ColliCare-intervju</b>		
<b>Vedlegg 5 – Transkribering av oppfølgingsintervju med ColliCare</b>		

## **1. Introduksjon og bakgrunn for valg av tema**

I dagens samfunn er alle bedrifter avhengige av å ha en velfungerende verdikjede, ettersom det er av stor betydning for den daglige driften. Det er mye som kan påvirke verdikjeden, både positivt og negativt, og som kan medføre konsekvenser. For å minimere de negative konsekvensene, vil det være hjelpelig å ha en oversikt over hvilke risikoer som kan oppstå, og som videre kan være med å bidra til å øke robustheten i verdikjeden. Risiko i verdikjeder kan bli påvirket av ulike faktorer, som for eksempel klima, forsinkelser og etterspørsel. Derfor vil det være interessant å se hvordan bedriftene håndterer disse faktorene, og om denne håndteringen kan bidra til å øke deres robusthet.

Årene 2019 til 2021 har vært svært preget av en pandemi, som har påvirket verdikjeden til mange bedrifter verden over. Som følger av dette, har flere bedrifter fått problemer med produksjon og levering av varer. Det er vanskelig å forberede seg på en uforutsett hendelse, som Covid-19 er. Konsekvensene av å ikke være forberedt eller løsningsdyktige i en tid hvor det kan oppstå risiko, er lang ledetid, tapt inntekt og i verste fall konkurs. Pandemien har bidratt til å vise konkrete eksempler på risiko som kan oppstå i verdikjeden, og hvordan dette har påvirket bedrifter.

Formålet med denne oppgaven vil være å belyse hvordan håndtering av risiko vil være sentralt, for å kunne oppnå en robust verdikjede. Den vil også omhandle sentrale begreper innen risiko, som sårbarhet og tilpasningsevne, og hvordan dette blir satt i sammenheng med risikohåndtering. Til slutt, vil oppgaven sette perspektivene fra en tredjepartslogistikk-aktør og en kunde innen varehandel opp mot hverandre, for å se hvordan de samhandler for å øke robustheten i kundens verdikjede.

## **2. Valg av problemstilling og forskningsspørsmål**

Etterspørselen innen varehandel øker stadig, og komplementært med dette vil etterspørselen etter frakt og transport også øke. Ettersom det blir mer aktivitet innen transport, vil naturligvis risikoen være større enn det den har vært tidligere. På bakgrunn av valg av tema, vil problemstillingen for oppgaven belyse hvordan man gjennom samhandling kan minimere risiko og øke robustheten i en verdikjede;

## *Hvordan kan en tredjepartslogistikk-aktør bidra til å minimere risikoen og øke robustheten i varehandelens verdikjede?*

For å kunne underbygge problemstillingen, er det noen forskningsspørsmål som vil tas til betraktning:

1. Hvordan er risikovurderingen knyttet til bedriftenes verdikjede?
2. Hvilke erfaringer har bedriftene med risiko i sine verdikjeder?
3. Hvilke tiltak har de gjort for å gjøre verdikjedene mer robust?

### **2.1. Avgrensning av oppgaven**

Med tanke på at dette temaet omfavner mange bedrifter rundt om i verden, var det naturlig å avgrense oppgaven på grunn av tilgjengelig tid og oppgavens størrelse. Oppgavens hovedfokus er begrenset til en tredjepartslogistikk-aktør og en av deres kunder, henholdsvis ColliCare og Kid Interiør, for å få konkrete eksempler som omhandler tematikken.

## **3. Bakgrunn**

Som nevnt i avgrensningen, vil oppgaven primært handle om Kid Interiør og ColliCare. For å få et innblikk i deres aktiviteter, vil det nå komme en kort introduksjon av bedriftene.

### **3.1. Om Kid ASA**

Mottoet til Kid er “kremmerånd, inspirasjon og dedikasjon”, som gjenspeiles som deres forkortelse i navnet. Kid Interiør er markedsledere innen interiør og tekstiler. Ifølge Kid vises dette gjennom at de følger trender, er konkurransedyktige på pris og er meget miljøbevisste. Kid er opptatt av bærekraft og samfunnsansvar, og dette har resultert i deres konsept “Handle med hjertet”. Dette viser at de ønsker å ta valg som er bra for miljøet, verdikjeden og kundene deres (kid.no, 2021a).

Hovedkontoret og lageret til Kid ligger på Gilhus i Lier kommune. Her får lageret, Kid Logistikk, tilsendt alt av varer fra produsentene, som blir lagret frem til de blir pakket og sendt ut til butikker og kunder. I dag har de over 140 heleide butikker i landet (Kid.no, u.åb), samtidig som de har en velfungerende nettbutikk. Via denne nettbutikken kan kunden få levert bestillingen til valgfri Kid-butikk, til nærmeste utleveringssted eller helt hjem. I tillegg

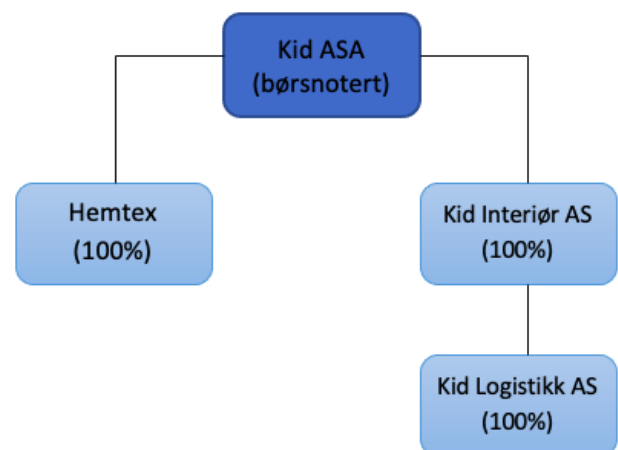
kan kunden benytte seg av “klikk og hent”-tjenesten, som innebærer å reservere varer som hentes og betales i butikk. Det siste de har innført er “shop in shop”, som går ut på at butikkansatte bestiller varer for kunden i butikken. Disse varene blir enten levert til butikken eller hjem til kunden.

Historien til Kid startet i 1937 som en familiebedrift, og ble etablert som JAG Sålefabrikk av Jul A. Gundersen i Drammen. Den gangen hadde de et fabrikkutsalg, hvor produksjonen bestod av skosåler laget av geiteskinn. Ullsålene de produserte hadde navnet Kid, som betyr geitekillling. Etter hvert gikk produksjonen over til stoffproduksjon, hvor de produserte sengetøy, dyner og puter samt introduserte de gardinstoff på markedet. De åpnet de første butikkene på 60-tallet, og i 1981 hadde de 18 butikker rundt om i landet. I tillegg hadde de en velfungerende postordrevirksomhet for å kunne sende varer ut fra butikken (dt.no, u.å).

I 1994 endret de navnet fra JAG sålefabrikk til Kid interiør (dt.no, u.å), hvor fokuset fortsatte innenfor tekstilbransjen. Frem til 2001 foregikk produksjonen lokalt i Drammen, men i 2003 flyttet de produksjonen til Romania. Et par år senere solgte familien 75% av Kid Interiør til Industri Kapital (dt.no, 2006). Etter at Industri Kapital kjøpte store deler av selskapet, satt eierne igjen med en svært høy gjeld og klarte ikke å overholde sine forpliktelser overfor DnB. Dette førte til at DnB overtok Kid Interiør som en kriseløsning, da eierne ikke var i stand til å betale ned gjelden sin (e24.no, 2016a).

I 2012 solgte de Kid ASA til Gjelsten Holding (e24.no, 2016b), som i 2015 tok Kid ASA på børs. I 2019 kjøpte Kid ASA opp den svenske interiørkjeden Hemtex, som var eid av ICA-gruppen. Samme år hadde Hemtex 141 tekstil- og interiørbutikker fordelt på Sverige, Finland og Estland (dn.no, 2019). Ved dette oppkjøpet, slo de sammen to store aktører på markedet innen interiør med et stort geografisk omfang over Norden (Invester.kid.no, 2019).

Kid ASA står som morselskap for Kid Interiør, som videre har Kid Logistikk som sitt datterselskap. I følge (proff.no, u.å.b) har Kid Interiør hatt en stabil økning i omsetning, som i 2019 lå på 1,6 milliarder kroner. Samme år



Figur 1: Oversikt over Kid ASA

hadde de 1307 ansatte hos Kid Interiør, fordelt på butikkene, nettbutikken og administrasjonen. I Kid Logistikk hadde de 48 ansatte, som tar seg av driften av logistikk og lager.

### **3.2. Om ColliCare**

ColliCare er en norsk tredjepartslogistikk-aktør som ble til ved en fusjon i 2008, og resulterte i at de ble store tilbydere av ulike logistikktjenester. Etter fusjoneringen, økte transporten fra Asia. For å kunne sikre at de hadde faglært personell for å støtte deres shippingtjeneste, etablerte de ColliCare Kina relativt tidlig. Videre har bedriften økt for hvert år i form av oppkjøp av logistikkbedrifter i Norden, og flere etableringer i Europa og Asia (Collicare.no, u.å., a).

De tilbyr alle logistikktjenester innenfor sjø-, vei-, fly- og togtransport. I tillegg er de store tilbydere av tredjepartslogistikk, distribusjon, lagertjenester og hjemlevering for netthandel. De kan kombinere logistikktjenestene for å kunne gi totale løsninger til vareflyten for kundene sine, fra produsent til konsument. Med et tilbud som dette kan Collicare samarbeide med bedrifter som er ute etter hjelp eller avlastning. Det vil gi kundene et konkurransefortrinn, slik at de kan fokusere på egen kjernevirksomhet.

ColliCare har tre ulike fraktpakker, slik at kunden lett kan finne det som vil passe for dem. Disse pakkene er Grønn frakt, Ekspressfrakt og Standardfrakt. Grønn frakt har fokus på å redusere miljøavtrykket, Ekspressfrakt gir den raskeste løsningen, og Standardfrakt gir fleksible avganger (Collicare.no, u.å., b). Utenom disse pakkene kan bedrifter ta kontakt med ColliCare, som vil komme fram til en tilpasset fraktmetode med smarte logistikktjenester og grønnere løsninger.

Hovedkontoret til ColliCare ligger i Vestby kommune i Viken Fylke. Her bedriver de den daglige driften, samt multimodale transporttjenester og det ene lageret. Utover dette har de flere avdelinger rundt om i landet som tar seg av ulike former for distribusjon og frakt. I tillegg har de avdelinger og kontor i Sverige, Danmark, Finland, Nederland, Baltikum, Italia, Tyrkia, India og Kina. Disse avdelingene er med på å skape knutepunkt mellom destinasjonene, samt videre utvikling innen vei- og sjøtransport (ColliCare.no, u.å., b). I 2019

hadde ColliCare en omsetning på 975 millioner kroner, og 258 ansatte fordelt på avdelingene (Proff.no, u.å.a).

Tilbake i 2008 utviklet de sitt eget logistikkstyrings-system, som kalles eCare. Alle kunder som benytter seg av ColliCare vil få en bruker via systemet. Dette gir kundene et brukervennlig verktøy for oppfølging av sine forsendelser gjennom sporingsfunksjoner og rapporteringer for sin bestilling. Det vil si at kundene enkelt kan få relevant informasjon og varslinger, da dette er noe som kan tilpasses i eCare. Dette kan være informasjon fra bestilling til levering, når varen er ferdig produsert og skal skipes til landet, ankomsttid, eller når varen skal hentes og fraktes videre. Ved denne tilpassingen får kunden kun den informasjonen de trenger (ColliCare.no, u.å..c).

Nå som problemstilling og bedriftene er introdusert, vil det komme en beskrivelse av forskningsmetoden som er benyttet, før analyseringen av problemstillingen.

## **4. Metode**

Metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri, og er et hjelpemiddel for å kunne gi en beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2018. S. 21). Metode handler da om hvordan man kan samle inn denne dataen, på en troverdig og gyldig måte (Jacobsen, 2018. S. 13). Med gyldighet og troverdighet menes at empirien som samles inn, gir svar på de spørsmålene som stilles, vekker tillit og er til å stole på (Jacobsen, 2018. S. 17).

Det skilles mellom to forskjellige tilnærminger for hvordan man samler inn data: kvalitativ og kvantitativ metode. Innenfor disse metodene er det igjen to ulike måter å innhente empiri på, ved bruk av primær- og sekundærdata. Primærdata er opplysninger og data hentet direkte fra mennesker eller grupper av mennesker, hvor forskeren henter inn data for første gang (Jacobsen 2016, s. 139). Opplysninger og data som ikke blir samlet inn direkte fra kilden, men som er informasjon samlet inn av andre forskere, går under betegnelsen sekundærdata (Jacobsen, 2018. S. 140).



### **4.1. Kvalitativ metode**

I kvalitativ metode samles data inn som ord, i form av notater eller lydopptak. Denne metoden benyttes dersom det er lite forståelse rundt temaet som skal forskes på, når det skal utvikles nye teorier og når man har et ønske om å samle inn mye informasjon om få enheter. Fordelen med denne metoden, er at den går mer i dybden og skaper en større detaljforståelse, og det er fleksibilitet i datainnsamlingen (Jacobsen, 2018. S. 137). Innen kvalitativ metode er det forskjellige måter å samle inn åpne data, de mest vanlige er intervju, observasjon og dokumentundersøkelse. Intervju og observasjon vil være primærdata i denne metoden, mens dokumentundersøkelse er data som andre har samlet inn, altså sekundærdata.

### **4.2. Kvantitativ metode**

Kvantitativ metode går ut på å samle inn data som kan systematiseres og standardiseres, som gjør det mulig å analysere flere enheter samlet. Dersom det er god kunnskap om temaet som skal forskes på eller når man skal teste teorier og hypoteser, bør man benytte denne metoden. Fordelen med kvantitativ metode er at den omfatter mange enheter, som kan generaliseres fra utvalg til populasjon. Dette gjør det mulig å oppdage hvor ofte forholdet som forskes på forekommer (Jacobsen, 2018. S.137). For å samle inn primærdata i kvantitativ metode, brukes det spørreskjema for å finne ut ønsket informasjon om enhetene i undersøkelsen. Sekundærdata kan også bli tatt i bruk i denne metoden, i form av statistikk eller andre undersøkelser som er gjort ved bruk av spørreskjema (Jacobsen, 2018. S. 252).

### **4.3. Forskningsdesign og valg av metode**

Forskningsdesign er det undersøkelsesopplegget som er egnet til problemstillingen. I dette tilfellet er ikke oppgaven fullverdig utviklet i designsammenheng, men fremstår som en hybrid mellom case- og små n-studier. I en casestudie går man dypt inn i et tema som er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2018. S. 99), mens i små n-studier velges et fåtall enheter for å belyse et fenomen fra ulike ståsteder (Jacobsen, 2018. S. 106).

I denne oppgaven er det av interesse å få bedriftenes synspunkt på robusthet i verdikjeden, og hvilket forhold de har til risiko og risikohåndtering. Derfor vil oppgaven se nærmere på deres holdninger og meninger knyttet til disse temaene. For å kunne gå i dybden på problemstillingen og få informative svar på spørsmålene, vil det være mest hensiktsmessig å

velge kvalitativ metode. Det gir mulighet til å gjennomføre intervju av enhetene, som kan gi en større forståelse for hvordan temaene i problemstillingen foregår i praksis.

Når det gjelder det teoretiske perspektivet, er det ønskelig å finne relevant teori til oppgaven. Mye av teorien er basert på forskningsartikler og fagbøker av forsker og forfatter Martin Christopher, samt annen støttelitteratur som er basert på hans forskning. Grunnen til dette er at mye av forskning som er gjort på temaene som oppgaven skal innom, er enten basert på hans forskning eller skrevet av ham selv. Dette vil bidra til et godt grunnlag for intervjuene, og vil gi høy validitet når det kommer til teorien som skal presenteres i teorikapittelet.

#### **4.4. Innsamling av data**

For å få ønsket informasjon om bedriftene, skal det samles inn primærdata ved bruk av semi-strukturerte intervjuer. Et semi-strukturert intervju gir informantene mulighet til å svare fritt, samtidig som det skal brukes en intervjuguide. Denne intervjuguiden gir en oversikt over temaer og spørsmål som skal tas opp i intervjuet, og som sørger for at oppgaven får den informasjonen den trenger om de viktigste temaene. Intervjuguidene er lagt ved som vedlegg i oppgaven.

##### **4.4.1. Informanter**

For å skaffe den riktige informasjonen rettet mot problemstillingen og forskningsspørsmålene, er det tenkt nøye igjennom hvilke informanter som kan gi best mulig svar. En kvalitativ undersøkelse er ofte grundig og rik på detaljer, som gjør at det blir vanskelig å analysere store mengder data på en god og riktig måte. Derfor gjøres det et utvalg av informanter. En informant er en person som har god kunnskap om gruppen eller temaet som skal undersøkes, og representerer ikke den gruppen selv (Jacobsen, 2018. S. 178). Det er derfor viktig å velge informanter ut ifra hvilken rolle de har mot problemstillingen og som har kunnskap om temaet.

## **Rekruttering**

For rekruttering av informanter til oppgaven, har det vært viktig å vite hvilken informasjon de kan bidra med. Ettersom Kid og ColliCare er tidligere arbeidsgivere, var det allerede etablert kontakt med bedriftene. Informantene fra bedriftene bidro til god informasjon og erfaring til forskningsspørsmålene, dermed kunne det gjennomføres intervju, som ble gjort over Teams. Under følger en oversikt over intervjuutvalget.

<b>Bedrift</b>	<b>Navn</b>	<b>Stilling</b>	<b>Ansvarsområdet</b>	<b>Ansiennitet</b>
<i>Kid</i>	Robert Steen	Daglig leder i Kid Logistikk	<ul style="list-style-type: none"><li>- Logistikkjenestene i Kid Interiør</li><li>- Driftsansvar, blant annet serviceavtaler</li></ul>	Ansatt siden 2005
<i>ColliCare</i>	Aurora Ulvevadet	Country Manager Overseas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Overordnet ansvar for alt innen:</li><li>- Sjø internasjonalt, utenom Europa</li><li>- Fly over hele verden, utenom eksport</li><li>- Jernbane fra Kina</li></ul>	Ansatt siden 2012

Tabell 1: Intervjuutvalg

## **Intervjuutvalg**

Når det kommer til utvalg av informanter, ble det valgt å intervjué én sentral informant fra hver bedrift. Et så begrenset intervjumateriale kan være en svakhet i forskningen, og må tilskrives begrensninger i omfang på et bachelorprosjekt. Dersom det hadde blitt intervjuet flere informanter fra flere bedrifter, hadde det gitt et bredere datagrunnlag som kunne blitt analysert opp mot teorien. På tross av disse begrensningene vil de to informantintervjuene gi mulighet til å belyse forskningsspørsmålene, da de representerer sentrale erfaringsområder i de to bedriftene.

For å kunne løse problemstillingen og få svar på forskningsspørsmålene, må det først redegjøres for relevant teori til oppgaven, som gir et grunnlag for empirien og videre analyse.

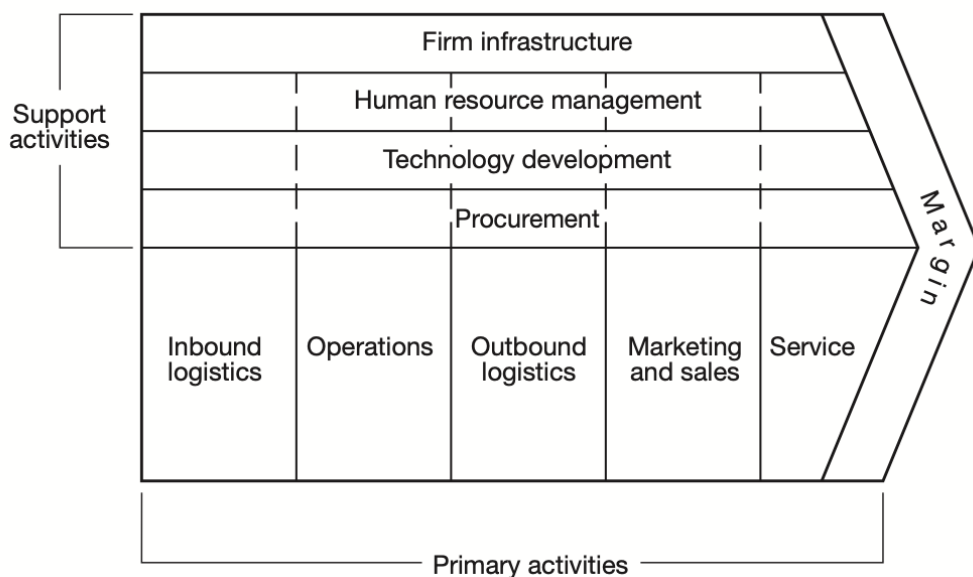
## 5. Teori

I dette kapitlet skal det redegjøres for sentrale fagbegrep som inngår i temaene risiko og robusthet. Det første som skal gjøres er å definere hva en verdikjede er, og hvordan denne fungerer. Videre vil det redegjøres for risiko i verdikjeder, og til slutt hvordan man kan oppnå en robust verdikjede.

### 5.1. Robusthet i verdikjeder

For å kunne forstå hva robusthet i verdikjeder handler om, vil oppgaven først og fremst avklare hva en verdikjede er. Oppgaven tar utgangspunkt i Michael Porter sin definisjon, siden han står bak konseptet “verdikjede”.

En verdikjede er en samling av aktivitetene til en bedrift, som er utformet for å utvikle, produsere, markedsføre, levere og støtte deres produkt. Verdikjeden og måten bedriften velger å utføre de individuelle aktivitetene på, viser til bedriftens historie, deres strategi, måten de implementerer deres strategi og den underliggende økonomien for aktivitetene selv. Bedrifter i samme bransje vil ha en forholdsvis tilsvarende verdikjede, men det vil skille mellom konkurrenter. Disse forskjellene vil være kilden til deres konkurransefortrinn, og viser til ulike produktgrupper, forskjellige kunder, geografiske områder eller distribusjonskanaler (Michael Porter, 1985. S. 36).



Figur 2: En verdikjede med primære og støttende aktiviteter (Michael Porter, 1985. S. 37)

Aktivitetene i en verdikjede blir delt inn i to kategorier: primæraktiviteter og støtteaktiviteter. Over ser vi en figur som illustrerer en generell verdikjede. Primæraktivitetene omfatter inngående og utgående logistikk, driften til firmaet, markedsføring og salg, og service. Støtteaktivitetene omhandler bedriftens infrastruktur, personaladministrasjon og HR, teknologiutvikling og innkjøp. Ut ifra hvordan disse aktivitetene blir gjennomført, blir det mulig å avdekke om bedriften har konkurransefortrinn. Bedriften burde da se på hver enkelt aktivitet de har i verdikjeden og ta en vurdering om hvilken aktivitet som gir dem et konkurransefortrinn (Michael Porter, 1985. S. 38-39).

Nå som definisjonen av hvordan en verdikjede fungerer er på plass, skal det forklares hva robusthet i verdikjeden innebærer.

Når det gjelder robusthet i verdikjeder, er resiliens et sentralt begrep. Flere mener at robusthet og resiliens omfatter det samme, mens andre mener det er forskjellig. I en forskningsartikkel som har drøftet forskjellene og likhetene i ulike definisjoner, har de kommet frem til at det bør skilles mellom robusthet og resiliens (Mackay, Munoz og Pepper, 2019). På bakgrunn av dette, vil oppgaven skille mellom disse. Kort fortalt handler resiliens om evnen til å komme tilbake til normalen, eller til et bedre utgangspunkt etter endt hendelse, mens robusthet handler om evnen en bedrift har til å motstå virkninger av en hendelse (Christopher og Peck, 2004. S. 2).

En bedrift med en robust verdikjede vil kunne fungere som normalt dersom det oppstår en uforutsett hendelse. De har en god oversikt over hvilke typer risikoer og sårbarheter bedriften står overfor, og vil dermed raskt kunne finne løsninger, slik at driften kan fortsette uten at de blir påvirket i særlig stor grad (Christopher og Peck, 2004. S. 1). Disse hendelsene kan være konsekvenser av ulike varianter av risiko som kan oppstå i verdikjeden, og hvordan de håndterer det vil gjenspeiles av deres tilpasningsevne og resiliens.

Videre i oppgaven vil det redegjøres for disse begrepene, hvilke typer risiko som kan oppstå, og hva som ligger til grunn for god risikostyring og en robust verdikjede.

## **5.2. Risiko i verdikjeder**

Det er flere forskjellige definisjoner på risiko. Innen klassisk beslutningsteori er definisjonen: “variasjonen i distribusjonen av mulige utfall, deres sannsynligheter og deres subjektive verdier” (Christopher og Peck, 2004. S. 2). Usikkerhet og risiko blir ofte brukt om hverandre, da de har mange likhetstrekk. Risiko blir forbundet med noe negativt, mens usikkerhet blir både forbundet med noe positivt og negativt.

For å kunne finne ut hvor robust en verdikjede er, er det viktig å være klar over hvilke sårbarheter og risikoer som er knyttet til bedriftens verdikjede, og hvordan deres risikoprofil og risikostyring fungerer.

### **5.2.1. Sårbarhet**

Sårbarhet i verdikjeden er en latent tilstand som kommer frem dersom forstyrrende hendelser med store konsekvenser oppstår. Virkningen av forstyrrelser i verdikjeden viser til deres grad av sårbarhet. Det vil si i hvilken grad en forstyrrelse fører til stopp for ett eller flere ledd i verdikjeden. En verdikjede er ikke sterkere enn sitt svakeste ledd, og derfor er det svært viktig å adressere sårbarheten i hvert ledd av verdikjeden. En høy sårbarhet vil sannsynligvis føre til en forstyrrende hendelse med alvorlige konsekvenser, da leddet ikke er robust nok til å takle hendelsen. Dersom en verdikjede derimot har lav sårbarhet, kan det tyde på at den er robust og kapabel til å takle disse hendelsene (Khojasteh, Yacob. 2018, s. 218).

Mange verdikjeder er preget av en høy grad av konsentrasjon, som vil si at det er få personer som har kunnskapene til å gjennomføre handlingen (Martin Christopher, 2016. S. 222). Et eksempel på dette er innen IT og teknologi, da det gjerne omfatter hele verdikjeden. Det kan være IT-system og mail, hvor hvert eneste ledd er avhengige av at dette fungerer optimalt, slik at alle får den informasjonen de trenger. Så dersom et IT-system svikter, vil det føre til konsekvenser for blant annet ordrebestilling, oppfølging og kommunikasjon.

Noe som viser til sårbarhet i verdikjeden er flaskehals, og er et kjent og sentralt uttrykk i verdikjeder. En flaskehals kan hindre en jevn flyt gjennom systemene, og hvert system vil ha en flaskehals som bestemmer hastigheten til systemet. Dermed er det viktig med en effektiv styring av flaskehals, for selv om en flaskehals forsvinner, vil en annen dukke opp (Martin Christopher. S. 167). For å kunne gi et eksempel på hvordan en flaskehals fungerer, kan vi ta

for oss passasjerer på en flyplass. Første flaskehals vil oppstå når passasjerene skal gjennom sikkerhetskontrollen for å kunne komme til gaten. Det vil da oppstå en kø, siden hver enkelt må gjennom kontrollen og sjekke håndbagasjen. Når alle har kommet gjennom, vil flaskehalsen forflytte seg videre til gaten og ombordstigning. Videre vil køen fortsette ombord i flyet, hvor det er trange ganger og passasjerene skal legge fra seg bagasjen i hyllene før de setter seg ned.

Flere bedrifter velger outsourcing av en eller flere tjenester. For eksempel distribusjon, regnskap eller informasjonssystemer. Dette kan være på grunn av mangel på kompetanse eller ressurser, eller at de ønsker å fokusere på sitt hovedformål med bedriften og deres konkurransefortrinn. Dette skaper et større og mer komplekst nettverk i verdikjeden, og gjør verdikjeden mer sårbar ved skaping av et større nettverk - som videre kan være med på å øke risikoen (Martin Christopher, 2016. S. 218).

Et større nettverk betyr at mer informasjon skal flyte på tvers av bedrifter, samt at det vil være en risiko knyttet til at bedriften det outsources til, kan gå konkurs. - Men, det er ikke gitt at det skaper større risiko eller at det blir en større sårbarhet dersom nettverket utvides. Den eksterne aktøren kan ha flere ressurser tilgjengelig, for eksempel når det kommer til transport og distribusjon. Dersom bedriften selv kun har et fåtall lastebiler til rådighet for frakt av sine varer, og én av disse skulle bli utsatt for tekniske problemer, så vil det føre til store forsinkelser og en større sårbarhet. Ved outsourcing til et eksternt firma som har flere lastebiler til distribusjon, vil dette bli minimert og de vil ikke bli påvirket i like stor grad.

### **5.2.2. Risikoprofil**

For å utvide fokuset på sårbarhet i verdikjeden, burde man opprette en risikoprofil. Dette vil bidra til å lokalisere hvor de største sårbarhetene ligger og hva sannsynligheten for at en forstyrrelse oppstår. Når man skal utvikle en risikoprofil og identifisere hvilke risikoer som kan oppstå, bør man ta en vurdering av de viktigste kildene til risiko i verdikjeden. Under denne vurderingen, bør man legge til grunn hvilke potensielle risikoer som kommer fra fem hovedkilder - forsyning, etterspørsel, prosess, kontroll og miljø. Disse risikoene kan kategoriseres i tre deler, for å vise hvordan firmaet potensielt kan bli påvirket. (Martin Christopher, 2016. S. 220).

Den første kategorien omfatter risiko som er internt i firmaet, og inkluderer prosess og kontroll. Prosesser er de verdiskapende og ledelsesmessige aktivitetene som er gjort av

firmaet, mens kontroll er antagelser, regler, systemer og prosedyrer som styrer hvordan en organisasjon iverksetter kontroll over prosessene (Christopher og Peck, 2004. S. 5). For å kunne lokalisere risikoen, er det viktig å være kritiske og stille noen spørsmål til hvordan det blir gjennomført.

Den andre kategorien går ut på risiko som er eksternt til firmaet, men internt til verdikjedenettverket. Verdikjedenettverket består av et nettverk med selvstendige bedrifter som flytter fokus fra individuelle aktørers verdiskapning, til nettverkets verdiskapning gjennom krysning av flere bransjer (Rygvoid og Aarland, 2003). Innen denne kategorien finner man risiko knyttet til etterspørsel og tilbud. Risiko knyttet til etterspørsel relaterer til potensielle forstyrrelser til flyten av produkt og informasjon. Dette er tilknyttet prosessene, kontroll, ressurser og infrastruktur som er avhengige av nedstrømsaktivitetene til firmaet. Innen tilbud blir det det motsatte - nemlig potensielle forstyrrelser som går på oppstrømsaktivitetene. Nedstrømsaktiviteter omfatter leverandører og leverandørers leverandører, mens oppstrømsaktiviteter omfatter kunder og kunders kunder (Olav Solem, 2003).

I den tredje kategorien, finner man risiko som er eksternt til verdikjedenettverket. Dette er hovedsakelig knyttet til miljø, og disse hendelsene kan ha en direkte innvirkning på firmaet, oppstrøms- eller nedstrømsaktiviteter, eller på den faktiske markedsplassen. Det innebærer at det kan ha en påvirkning på en bestemt verdistrøm, eller hvilken som helst node eller link som passerer verdikjeden. Med noder menes enhetene eller anleggene, som kan være leverandører, distributører, fabrikker og lager. Mens linker er koblingene mellom disse nodene, det kan være fysisk-, informasjon- eller økonomisk flyt (Martin Christopher, 2016. S. 227). Eksempler er produktforurensning, en ulykke eller naturlige katastrofer (Christopher og Peck, 2004. S. 5).

For å kunne lokalisere risiko, burde man stille noen spørsmål knyttet til de fem hovedkildene. Under i tabellen er det noen forslag til spørsmål, som er inspirert av Martin Christopher (Martin Christopher, 2016. S. 220):



<b>Kilder til risiko</b>	<b>Spørsmål som burde stilles</b>		
<i>Forsyning</i>	Hvor sårbar er firmaet til forstyrrelser i forsyningen og inngående logistikk?	Hvordan er risikovurderingen knyttet til for eksempel globale innkjøp, avhengighet til viktige leverandører og forsyningshåndteringen?	
<i>Etterspørsel</i>	Hvilke faktorer påvirkes etterspørselen av?	Hvor varierende er etterspørselen?	
<i>Prosess</i>	Hvor resiliente er prosessene?	Hvor mye ekstra kapasitet er tilgjengelig?	Hvor er flaskehalsene?
<i>Kontroll</i>	Hvor sannsynlig er det for at forstyrrelser skjer av interne kontrollsystemer?	Har vi et varslingssystem som varsler tidlig, dersom det oppstår et problem?	Hvor nøyaktig er dataen vi bruker?
<i>Miljø</i>	Hvor i verdikjeden som helhet er vi sårbare for eksterne krefter, effekter eller hendelser?	Det er vanskelig å forutsi type og tidspunkt for eksterne hendelser, men er det mulig å gjøre en vurdering av disse?	

Tabell 2: Kilder til risiko

Etter at bedriften har lokalisert risikoen i verdikjeden, er det mulig å kartlegge en risikoprofil. Mange bedrifter vil bli utsatt for de samme risikoene, men vil fortsatt ha ulike risikoprofiler. Derfor er det viktig for bedriften å kartlegge deres risiko, og finne en passende strategi for sin risikostyring. Dette kan gjøres ved hjelp av seks steg som er hentet fra boken *Logistics and supply chain management* (Martin Christopher, 2016, s. 221-223), men i denne oppgaven er det valgt å sette disse inn i en tabell for å få en god oversikt.

<b>Kartlegging av risikoprofil</b>	<b>Hvordan?</b>	<b>Hvorfor?</b>
<b>1. Prioritering av inntektsdrivere</b>	Identifisere og kartlegge bedriftens inntektsdrivere, som har størst betydning for den overordnede forretningsstrategien	Disse faktorene har størst innvirkning på inntekt hvis det skjer en forstyrrelse, og kan sette virksomheten i fare
<b>2. Identifisere kritisk infrastruktur</b>	Identifisere infrastrukturen, som inkluderer prosesser, relasjoner, mennesker, reguleringer, planer og utstyr, som støtter firmaets evne til å skape inntekt	Målet er å identifisere viktige komponenter som kreves for inntektsdriveren, og som har stor betydning for inntekt dersom det skjer en forstyrrende hendelse
<b>3. Lokaliser sårbarhet</b>	Her må vi finne de svakeste leddene og elementene, som flere er avhengige av	Dette er for å unngå mulige flaskehals, begrensede alternativer, usikre tilgangspunkt til viktig infrastruktur eller lignende
<b>4. Modellscenarier</b>	Kontinuerlig vurdering av styrker og svakheter, ved å lage scenarier basert på tidligere krisehendelser	Ved å bruke modelleringsverktøy for å simulere virkningen av kriser. Det vil også være nyttig for å måle risikonivå for handelspartnere
<b>5. Utvikle respons</b>	Etter vurderinger av virkningen av alternative krisescenarier, vil de ha detaljert kunnskap av operasjonelle sårbarheter og hvordan disse relaterer til prestasjonsmål og inntjening	Ved å forstå disse svake områdene på bedriftsnivå, vil det hjelpe å avklare kritiske beslutninger
<b>6. Overvåke risikomiljøet</b>	Forsikre seg om at den valgte responsen er samsvarende med risikoen, både med tanke på størrelse og sannsynlighet	For å identifisere ledende indikatorer basert på de viktigste sårbarhetene i verdikjeden. Ved å kartlegge dette, bidrar det til at beredskapsplaner aktiveres så fort som mulig

Tabell 3: Kartlegging av risikoprofil

Ved å kartlegge sårbarheten og risikoen til bedriften, vil det bidra til å øke bedriftens resiliens og gjøre den mer robust. Selv om det er vanskelig å forutsi hvilke hendelser som kan oppstå, vil en kartlegging gjøre bedriften mer bevisst over hvor sårbarheten ligger. De kan dermed redusere innvirkningen ved å forstå hvordan leddene i verdikjeden kan bli påvirket og forberede seg på mulige risikohendelser. Målet er å oppnå operasjonell resiliens, altså å øke deres evne til å komme raskere tilbake og planlegge alternativer som gjør det mulig å omgå forstyrrelser (Martin Christopher, 2016. S. 221). Resiliens vil bli forklart nærmere i kapittel 5.2.4.

### 5.2.3. Risikostyring

Kort fortalt omfatter risikostyring alle aktiviteter, forhold og hendelser som kan påvirke virksomheten og dens evne til å nå sine mål og visjoner (Terje Aven, 2008). Risikostyring må igjennom virksomhetens ledelse for å lage formelle prosesser som resten av virksomheten skal følge. For at ledelsen skal komme frem til endelige prosesser, må de forstå bedriftens interne prosesser, slik man har mulighet til å isolere de mest relevante og kritiske truslene bedriften står overfor. Ved å kartlegge bedriftens interne sårbarheter og hvor de ulike risikohendelsene kan oppstå, kan de begynne å overvåke det eksterne miljøet for relevante faresignaler. Deretter kan de begynne å utvikle beredskapsstrategier og redusering av risiko. Selv om det er vanskelig å forhindre forstyrrelser, vil det være mulig å redusere påvirkningen ved å forberede seg på mulighetene og å ha en forståelse for hvordan deres operasjoner kan bli påvirket (Martin Christopher. 2018, s. 221).

For å få en god risikostyring, er det viktig å vite hvordan verdikjeden til bedriften fungerer. Det er ofte en god forståelse knyttet til nedstrømsaktivitetene i verdikjeden, men det samme gjelder ikke alltid for oppstrømsaktivitetene. Grunnen til det er at leverandørene bedriften har, ofte har flere leverandører igjen som de er avhengige av. For å kunne minimere eller håndtere risiko, vil det være viktig å få et detaljert nivå av forståelse av verdikjeden. I mange tilfeller kan dette være vanskelig å oppnå. - For eksempel når det kommer til komplekse verdikjeder eller hvor det ikke er praktisk å kartlegge hele verdikjedenettverket. Da vil det være mer passende å se på hvilke “critical paths” (kritiske veier) som er i verdikjeden. Etter å ha fått en god forståelse for verdikjeden, bør det vurderes om det er noe som kan forbedres. Med forbedring av verdikjeden menes det at den skal forenkles, man skal forbedre påliteligheten til prosessene, redusere variasjonen i prosessene og kompleksiteten (Martin Christopher. 2018, s. 224 og 225).

Forsyningsnettverket består av flere noder og linker, og videre bør man identifisere de kritiske veiene. Sårbarheten til forsyningsnettverket blir da bestemt av risikoen for svikt av disse nodene og linkene. For å redusere sårbarheten, blir det viktig å identifisere de kritiske veiene, for å sikre flyt og kontinuitet i verdikjeden. Disse kan karakteriseres av for eksempel lange ledetider, en enkelt kilde av forsyning med ingen kortsiktige alternativer, eller flaskehals (Martin Christopher, 2016. S. 227).

Når de kritiske linkene og nodene er identifisert, kan man se nærmere på om de kan fjernes eller reduseres. Det enkleste for å kunne gjøre dette, er å utvikle beredskapsplaner i

tilfelle feil skulle oppstå. Et virkemiddel som blir brukt for å oppdage grunnen til problemene, er å gjennomføre en prosess av progressive spørsmål. Dette er en analyse av årsaker og effekter, som gjennomføres ved å stille fem spørsmål om “hvorfor” problemet oppstår. Disse fem spørsmålene skal kunne avsløre det aktuelle problemet og fører til at tiltak kan iverksettes (Martin Christopher, 2016. S. 229).

Dersom det ikke er god nok informasjonsflyt mellom nodene og linkene i verdikjeden, kan det føre til at synligheten blir svekket. Det kan gjøre at bedriftene oppdager problemene for sent til å gjennomføre nødvendige tiltak, for å redusere risikoen. For å øke synligheten bør det opprettes en plattform, som gjør det mulig å dele informasjon mellom leverandører og kunder. Denne plattformen krever overvåkning til enhver tid, for å sikre at tiltenkte hendelser og utfall blir gjennomført som planlagt. Informasjon som deles er for eksempel lagerbeholdning, leveringstid og leverandørens ytelse (Martin Christopher, 2016. S. 230).

Alle trinnene som har blitt gått igjennom nå, er ressurskrevende. Som nevnt tidligere, vil det derfor være lurt å etablere et team som går inn for å opprettholde kontinuitet i verdikjeden. Dette teamet bør lage et risikoregister, slik at de kan identifisere mulige punkter for sårbarhet sammen med handlingene som blir gjort, for å kunne redusere sårbarheten. Med tanke på at de fleste forsyningsnettverk er svært komplekse, bør man vurdere hvordan risiko kan bli bedre håndtert i både oppstrøms- og nedstrømslinker til firmaet. Dette krever et godt samarbeid i nettverket, for å kunne skape en større forståelse av de potensielle sårbarhetene til de ulike linkene (Martin Christopher, 2016. S. 231).

#### **5.2.4. Resiliens og tilpasningsevne**

Resiliens i verdikjeden vil være evnen til å håndtere konsekvensene av uforutsette hendelser, og hvordan de kan gå tilbake til den opprinnelige tilstanden, eller til en ny og mer ønskelig tilstand. For å definere resiliens i verdikjede, må man se nærmere på deres sammenheng med sårbarhet og risikostyring. Hensikten med resiliens er å dempe de negative konsekvensene av risikohendelser som kan oppstå i verdikjeden, som videre kan føre til at de kommer raskere tilbake til normalen etter endt hendelse. Samtidig så burde sårbarheten reduseres, dersom det er en tydelig risikohendelse. Dette tyder på at håndtering og reduisering av risiko burde vektlegges, for å kunne øke resiliensen i verdikjeden (Yacob Khojasteh, 2018. S. 218).

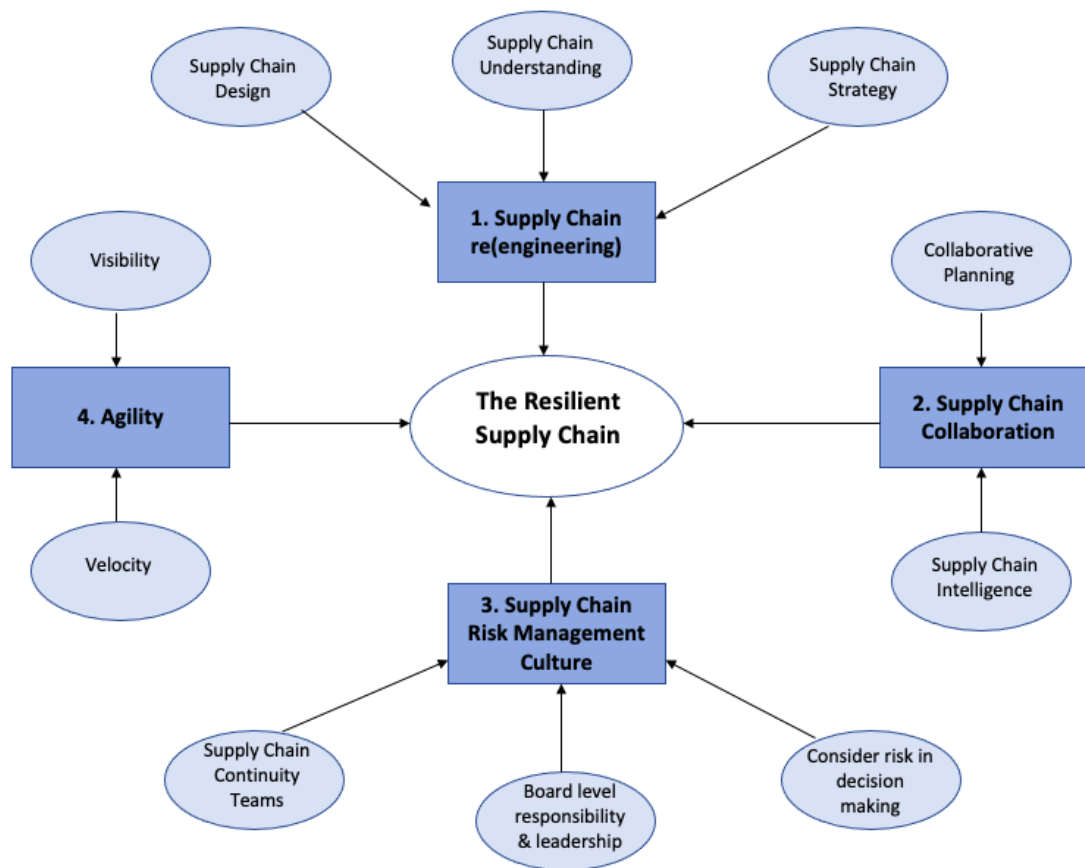
Tilpasningsevne er et sentralt begrep innen resiliens, da den viser til hvor god en verdikjede er til å både utvide og omorganisere seg når de møter på mulige forstyrrelser (Christopher og Peck, 2004. S. 2). Dette viser sammenhengen med resiliens, da verdikjeden må tilpasses dersom det forekommer en ny tilstand etter en forstyrrende hendelse.

En måte å se på resiliens i verdikjeden, er ved å ta i betraktning at det har to viktige komponenter: motstand og gjenoppretting. Motstand sikter til deres robusthet i verdikjeden, som gjør det mulig for dem å unngå støt eller sjokk som uunngåelig møter dem. Et eksempel på dette, er dersom man sammenligner det med en støtdemper i et kjøretøy. Om man kjører på et hull i veien, er virkningen på sjåfør og gods redusert av en støtdemper i kjøretøyet. Gjenoppretting relaterer til evnen til verdikjeden til å komme tilbake til utgangspunktet raskt etter forekomsten av en forstyrrende hendelse. Et godt eksempel på dette er hvis en leverandør av en eller annen grunn ikke har mulighet til å levere varer eller tjenester, vil de ved god gjenoppretting klare å finne andre alternativer for å kunne levere til kunden (Martin Christopher, 2016. S. 232).

For å bedre resiliens i verdikjeden, er det ifølge Martin Christopher (2016) hovedsakelig fire viktige elementer man bør ta stilling til. Disse elementene er fornyelse av verdikjeden, samarbeid i verdikjeden, arbeidet om å bygge en kultur innen risikostyring i verdikjeden og investere i agilitet. Disse fire elementene vil legges til grunn for hvordan man kan oppnå en robust verdikjede, som blir neste kapittel av teorien.

### **5.3. Hvordan oppnå en robust verdikjede?**

Selv de best administrerte verdikjedene vil bli rammet av uventede hendelser som er umulig å forutsi. Det er derfor viktig å implementere resiliens, tilpasningsevne og agilitet for å skape en robust verdikjede. For å oppnå dette, er det tatt utgangspunkt i de strategiske tilnærmingene som Martin Christopher har kommet frem til.



Figur 3: Creating the resilient supply chain - strategic approaches (Martin Christopher, 2016. S. 233)

### 5.3.1. Fornyelse av verdikjeden

For å oppnå en robust verdikjede, er det første steget å se på dagens verdikjede og ta en vurdering om det er behov for en fornyelse, ettersom tidligere verdikjeder ofte er blitt designet for å optimalisere for kostnad og/eller kundeservice. Det er oppstått en økning i risiko for moderne verdikjeder, som det må tas hensyn til ved en fornyelse (Christopher og Peck, 2004. S.7). For eksempel har det skjedd mye innen teknologiutvikling, som tidligere verdikjeder ikke har hatt tilgjengelig eller fokus på.

Verdikjeder bærer ofte preg av avgjørelser som er tatt tidligere, som for eksempel at produksjonen ble sentralisert eller mindre lager ble slått sammen til større lager. Dette var for å redusere kostnadene, men som førte til at de fikk uønskede effekter på deres risikoprofil. Samtidig ble de også mer avhengige av et enkelt anlegg eller forsyningskilde, på grunn av sentralisering og sammenslåing. Dersom verdikjeden kan fornyes til å ikke ha en like stor avhengighet av enkelte aktører og ha en større fleksibilitet når det kommer til valg av forsyning, kan dette bidra til å øke deres resiliens. Det må da tas en vurdering om kostnadsbesparelsene fra sentralisering av produksjonen eller sammenslåingen av lager, kan

sammenlignes med de resulterende konsekvensene av risiko. Selv om det vil være en økning i kostnadene av å ha flere anlegg og lager, kan det gjøre at kostnadene knyttet til risiko blir redusert (Martin Christopher, 2016. S. 232).

### **5.3.2. Samhandling i verdikjeden**

I alle verdikjeder er det en gjensidig avhengighet mellom de involverte partene. Noe av det viktigste for å oppnå en resilient verdikjede, er å ha et høyt nivå av samhandling mellom alle aktørene i verdikjeden. Samhandling bidrar til redusert risiko og bedrer beredskapen, av den grunn at synlighet og delt informasjon er grunnleggende for en utvikling av en resilient verdikjede.

For å kunne ha et godt samarbeid mellom de involverte partene, trengs det som nevnt i kapittel 5.2.3, en felles plattform som gjør det mulig å utveksle informasjon på en oversiktlig måte. Dersom aktørene er villige til å dele viktig informasjon angående mulige risikohendelser som kan oppstå, kan dette bidra til å redusere risiko for hele verdikjeden (Martin Christopher, 2016. S. 234).

### **5.3.3. Verdikjedens risikostyringskultur**

Det er mange potensielle skader som kan forårsakes av organisasjonen gjennom feil eller forstyrrelser i verdikjeden, og disse kan være store. Derfor er det viktig at øverste ledelse kjenner til behovet for å opprette en egen ledelse for risikostyring i verdikjeden. Videre bør styret i organisasjonen gjennomføre jevnlige gjennomganger av rapporter om risikoprofilen til organisasjonen og dens forsynings- og etterspørselsnettverk. Det bør da etableres et kontinuitetsteam som oppretter beredskapsplaner. De har som ansvar å formidle viktigheten til alle ledd i verdikjeden og forsynings- og etterspørselsnettverket om at reduksjon av risiko er noe alle er ansvarlige for.

Dagens samfunn er sterkt preget av en stor teknologisk utvikling. Dette har gjort at hver verdikjede i dag er avhengige av informasjonssystemer, og på denne måten har informasjon over internett spilt en stor rolle for aktivitetene i verdikjedene. Det gjør at mulighetene for cyberangrep og hacking er blitt større, og utgjør en større risiko for dagens verdikjeder.

Før det tas en beslutning, bør man stoppe opp og vurdere eventuelle konsekvenser og potensielle innvirkninger beslutningen har på verdikjeden. Det er dermed viktig å ha en full forståelse for hva denne beslutningen innebærer for alle ledd i verdikjeden (Martin Christopher, 2016. S. 235).

#### **5.3.4. Investere i agilitet**

Agilitet i verdikjeden blir sett på som evnen til å respondere raskt til uventede endringer, for eksempel i forsyningen eller etterspørselen (Christopher og Peck, 2004. S. 10). Konseptet agilitet omhandler ikke bare en enkelt organisasjon i verdikjeden, men den strekker seg fra den ene enden av verdikjeden til den andre. Det vil si at agilitet har en betydelig virkning for hvordan bedrifter og organisasjoner i forsynings- og etterspørselsnettverket relaterer til hverandre og hvordan de ved å dele informasjon kan jobbe best mulig sammen (Martin Christopher, 2016. S. 126).

Det er to viktige begreper innen agilitet - visibility(synlighet) og velocity(hastighet). Ved å dele informasjon tidlig, bidrar dette til god synlighet som gjør at det blir mulig å oppdage eventuelle hendelser tidlige. Når det gjelder hastighet, kommer det an på hvor god synligheten i organisasjonen er og hvordan organisasjonen kan redusere tiden det tar å respondere på hendelsen som oppstår. Jo bedre synligheten er, desto enklere er det å forbedre hastigheten.

Flere virksomheter bærer som sagt preg av tidligere avgjørelser, som fører til at de blir låst i strukturer og avtaler som er vanskelige å endre. Man må da ta en vurdering av tidligere beslutninger eller avgjørelser som er tatt, for å kunne se nærmere på om resiliensen kan bli forbedret. Dette impliserer at hvis du skal ha god resiliens i verdikjeden, må du forbedre agilitet ved å ha flere muligheter åpne (Martin Christopher, 2016. s. 235).

#### **5.4. Oppsummering**

For å oppsummere hvordan man kan oppnå en robust verdikjede, vil det være behjelpelig å ta i bruk stegene over. Da ser man viktigheten av å ha en forståelse for dagens verdikjede og kan ta en vurdering om det er noe som burde forbedres, basert på tidligere avgjørelser. Dette kan bidra til kostnadsbesparelser og bedre risikostyring, ved å lokalisere mulige sårbarheter.



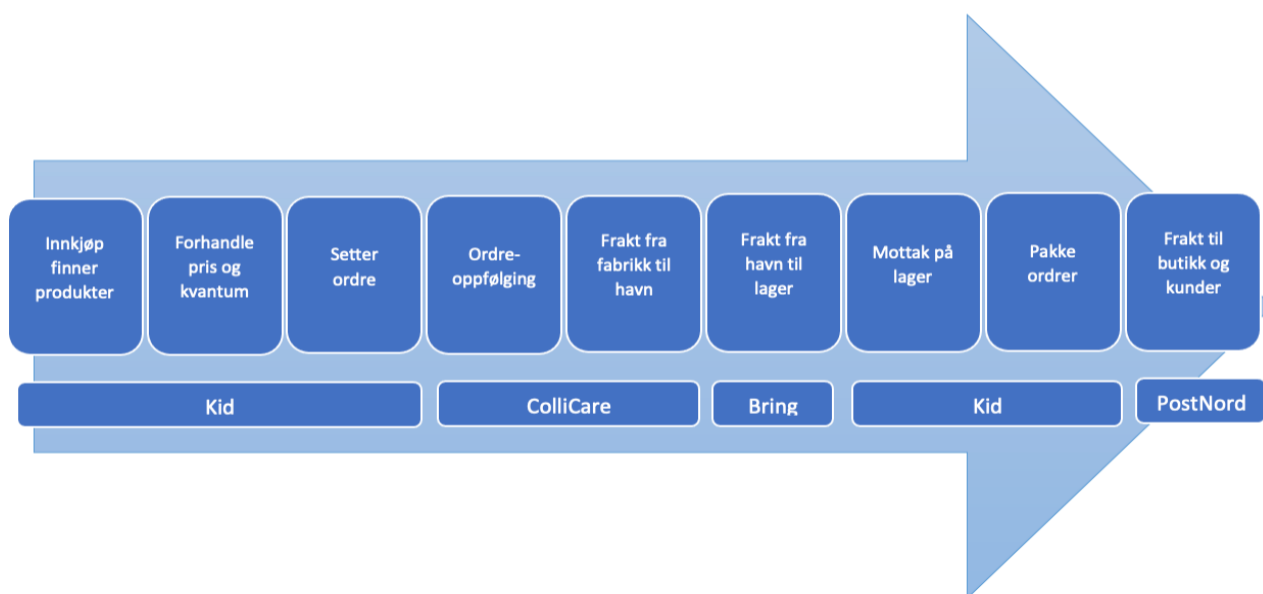
Det å ha et godt samarbeid mellom de involverte aktørene er sentralt for å kunne oppnå en robust verdikjede. Dette innebærer at det er god informasjonsflyt og synlighet, samt at alle involverte er informert om at de har et ansvar for å minimere risikoen for hele verdikjeden.

Ved å ha en god risikostyring, vil man kunne få en god oversikt over bedriftens sårbarheter. Denne oversikten oppnås ved å kartlegge sårbarhetene, gjennom å opprette en risikoprofil. Dette vil være med på å hindre eller minimere konsekvensene av eventuelle risikohendelser, ettersom en risikoprofil vil bidra til opprettelsen av beredskapsplaner. Det bør derfor tas vurderinger under hver avgjørelse, for å se på hvilke potensielle konsekvenser de kan medføre.

For å kunne sikre seg når det skjer hendelser med høy risiko, kan det være en fordel å investere i agilitet, som et forebyggende tiltak. Det innebærer at det skapes en større fleksibilitet og evnen til å respondere raskt til uventede hindringer styrkes. For å kunne øke robustheten i verdikjeden, bør det derfor være flere alternativer tilgjengelig dersom det oppstår en uventet hendelse, som tilsier at agiliteten forbedres.

## 6. Bedriftenes arbeid med risiko

I dette kapittelet vil de empiriske funnene fremlegges. Først vil det gis en oversikt over verdikjeden til Kid, som viser hvilken rolle ColliCare har ovenfor Kid. Videre vil resultatene fra intervjuene med bedriftene presenteres, hvor det presiseres at svarene på spørsmålene kommer fra informantene i intervjuene.



Figur 4: Verdikjeden til Kid

### 6.1. Kid

Gjennom intervjuet med Robert Steen, forklarer han den typiske verdikjeden for Kid. Den starter ved at innkjøpsavdelingen finner gode produkter til sortimentet. Videre forhandler de om pris og kvantum. De er opptatt av bærekraft og samfunnsansvar, som gjenspeiles i at alle arbeiderne har gode arbeidsvilkår.

Når det er enighet om pris og kvantum, settes det en ordre om produksjon. Etter ordren er satt, får Kid en ETD- og ETA-dato fra ColliCare. Det vil si at de får en estimert dato for når varene er klar for å skipes og når de ankommer kai i Drammen eller Oslo. Disse datoene får

Status	Melding
0	Inbound sender en booking til speditør
1	Speditør følger opp og etablerer kontakt med produsent
2	Produsent har produsert varene og gir beskjed til speditør om å hente varene
3	Varene har kommet over på skip
4	Varene har ankommet kai

Figur 5: Statusoverføringer

leverandøren, som da skal produsere opp varene i henhold til avtalene. Når varene er ferdig produsert, får speditøren beskjed om å hente varene og frakte disse videre til kai i Norge. Hele denne prosessen blir sporet ved bruk av EDI med speditør, og har status 0 til 4. Dette forklares nærmere i **Error! Reference source not found.**

For at containerne kan lastes på skip, må speditør motta en Bill of Lading som en bekreftelse på at containerne har plass på skipet til avtalt skipningstid. Da vil rederiet utlevere container for lasting til produsenten. Når lasten er ankommet havnen i Norge, mottar inbound-avdelingen, altså inngående vareflyt, en ankomstmelding som tilsier at varene kan fortolles og kjøres til lageret. Dersom det ikke er tollkontroll på varene, kan mottaket starte å losse varene ut av containerne. Deretter blir de plassert på anvist plass på lageret og går ut på plukkklister dagen etter.

## 6.2. ColliCare

Da ColliCare kan tilby mange roller og tjenester, har vi valgt å begrense oss til hvilken rolle de har i Kid sin verdikjede. For Kid er de en speditør, som har ansvaret for alt av varetransport fra fjerne Østen og Europa til Norge. Dette er en rolle som har utviklet seg over tid, da det tidligere har vært fordelt over to aktører.

I tillegg har ColliCare en oppgave som omhandler ordreoppfølging hos innkjøperne og inbound hos Kid. Det vil si at de får alle ordrene fra Kid sitt system - gjerne et halvt år i forveien. Når Kid har satt en ordre hos sine leverandører, har ColliCare som ansvar å sørge for at disse ordrene kommer om bord til riktig tid. Det vil si at de skal be leverandørene om å ferdigstille varene til avtalt tid og få dette på sjø, og rapportere tilbake til Kid dersom det ikke går som det skal. Dersom leverandøren er i rute og det går som det skal, så holder det med EDI-kommunikasjon. Denne EDI-kommunikasjonen viser til status 0 til 4, som forklart i **Error! Reference source not found.** Ved bruk av EDI, vil Kid kunne følge med på hvilken status de ulike ordrene har, og annen kommunikasjon vil foregå over mailkorrespondanse.

## 6.3. Slik jobber bedriftene med risikovurdering

### 6.3.1. Kid

På spørsmål om risikovurdering, forteller Kid at siden risikoen kan endre seg fra år til år, vil de sikre at alle butikkene og avdelingene Kid har på huset, er bevisst på hvilke risikoer som

kan oppstå. Derfor er alle avdelinger pålagt å ha en årlig risikogjennomgang, og denne bevisstgjøringen vil også bidra til å øke robustheten i verdikjeden.

I intervjuet kommer det frem at alle produktene til Kid blir sendt til testing i Sverige, for å sørge for at produktene ikke inneholder farlig materiell, som kundene kan bli syke av eller er allergisk mot. Dette er en vurdering de tar for å sikre seg at det ikke er feilproduksjon og at det inneholder det produsenten har sagt. Samtidig kontrollerer de leverandørene, for å se om de får riktig lønn, har riktig arbeidstid og at alt er i henhold til reglementet og regler som er gjeldende for det landet.

Denne risikovurderingen omhandler hvilke tiltak som settes i gang, dersom det for eksempel skulle oppstå en vannlekkasje, brann eller ved sykdom. Nå som Covid-19 er aktuell, følges de nasjonale tiltakene for å begrense smitte, samt at de har satt i verk egne tiltak. De har valgt å holde avdelingene adskilt og gått til innkjøp av hurtigtester for å kunne oppdage eventuell smitte tidlig. Dersom testen viser positiv, må de oppsøke teststasjoner og følge de nasjonale karantenereglene.

Kid benytter seg av informasjonssystemet Athena. Dette inneholder EMS-, ERP-, og POS-systemene, som vil si at all informasjon som omfatter aktivitet blir formidlet der. De har sett på at dersom noe skulle skje med dette systemet, så vil det føre til stor risiko for Kid. Derfor har de gjennomført en risikovurdering med et konsulentselskap, dersom de skulle bli utsatt for en eventuell hacking.

### **6.3.2. ColliCare**

ColliCare har en risikokartlegging på ukentlig og månedlig basis. I denne kartleggingen vurderer de hvordan de ulike rederiene gjør jobben sin og hvor det begynner å svikte. De har en oversikt over hvilke rederier som har utstyr og hvilke båter som har mer plass, og foretar en kontinuerlig risikovurdering på de ulike faktorene som kan oppstå. De har ikke noen spesiell form for risikoplanlegging, men foretar seg scenarioanalyser dersom risiko skulle oppstå. Under scenarioanalysene fokuserer de da på å finne de beste løsningene for kundene, samt sørger for at de har nok personell til å håndtere varene når de ankommer.

Informanten kom med et eksempel på en scenarioanalyse de tok for seg ved hendelsen som oppstod i Suezkanalen. Hendelsen var at et skip fra Evergreen satt seg fast på tvers av

Suezkanalen onsdag 24. mars 2021, og kom ikke løs før den 29. samme måned. Allerede denne onsdagen begynte ColliCare å tenke på hvilke konsekvenser dette kunne medføre, og innså at det kom til å føre til forsinkelser. Det gjorde at de måtte ta prioriteringer av kampanjevarer, og dersom disse varene skulle bli forsinket, måtte de vurdere andre transportmetoder. Videre begynte de med prioriteringer av andre varer, som for eksempel til jul og Halloween. Disse varene må ut tidligere enn normalt, for å sikre at de kommer frem til riktig tid.

For å sørge for at kundene kan betale innen kredittidens utløp, følger ColliCare med på ukentlige rapporter som viser hvor mye de har utestående over utløpstiden. Hvis rapporten tilsier at kundene ikke kan betale for seg og frarådes all kreditt, må de forhåndsbetale frakten. Dette gjør at ColliCare har sikkerheten i behold, når det kommer til betaling.

ColliCare jobber med å få en ISO9001-sertifisering, som stiller høye krav til bedriftene på risiko og kvalitet, for å kunne oppnå sertifiseringen. Her blir personalet i ColliCare vurdert på hvordan de utfører arbeidsoppgavene og hvordan de fungerer i de ulike rollene. På bakgrunn av dette har ColliCare laget et internt dokument som inneholder en oversikt over avdelingene og hvilke ulike kvaliteter de ansatte har. Dette bidrar til deres risikovurdering, dersom en av de ansatte blir sykemeldt eller slutter, vil de ha en oversikt over de ansatte som er kvalifisert til å utføre samme arbeid.

## **6.4. Bedriftenes erfaringer med risikohendelser og risikohåndtering**

### **6.4.1. Kid**

Når det kommer til hvilke erfaringer Kid har med risiko, ble det nevnt tre eksempler i intervjuet - forsinkelser, flaskehals og lange ledetider. I tillegg til disse kom det også frem at politikk, Covid-19 og pirater har avdekket ulike erfaringer innen risiko.

Forsinkelser er noe som kan oppstå på mange ulike måter, og det er mange faktorer som spiller inn. De har opplevd at flom og vær har ført til at frakten fra leverandør til havn har møtt på utfordringer, da mye av godset blir fraktet i åpne lastebiler. Dette kan føre til at varene blir ødelagte, i form av for eksempel fuktskader, og dermed vil ikke varene være salgbare lenger. Det kan gi forsinkelser, dersom varene må produseres på nytt. Alternativ til

dette har vært at det må fraktes en container til leverandør, så godset blir plassert direkte i container.

Når det gjelder flaskehalser, påvirkes det mye av forsinkelser. Det kan oppstå ved at containeren blir forsinket og ikke rekker opprinnelig avgang, og må vente på neste skipning. I andre enden forventer Kid Logistikk å få inn 60 teus, men kan ende opp med å få inn 180 på grunn av denne forsinkelsen. Mottaket på Kid Logistikk klarer å losse i gjennomsnitt 30 containere i uken. For å kunne håndtere denne overbelastningen, ender Kid Logistikk opp med å kjøre ekstra skift for å få losset disse ekstra containerne. Dette er en kostnadsvurdering de har gjort, da kaileie for hver container kan koste dem 1000 kroner dagen. Dermed vil konsekvensen ved å ikke sette opp ekstra skift, potensielt koste dem 600 000 kroner dersom containerne ikke blir losset på 10 dager.

En nyere erfaring Kid har hatt med flaskehalser, er hendelsen som oppstod i Suezkanalen. Det førte til at over 400 lasteskip stod i kø og ventet på å komme igjennom. Kid fikk heldigvis ingen drastiske forsinkelser, og varene kom til lager innenfor tidene. Det har derimot nok en gang ført til mangel på containere, som vil være med på å skape forsinkelser.

Kid Interiør er en sesongbasert interiørbutikk, som gjør dem avhengige av å ha riktige varer i butikk til riktig tid. Forsinkelser vil da føre til en stor risiko dersom varene ikke kommer tidsnok. I tillegg sender Kid ut kundeaviser, hvor ulike kampanjer blir reklamert. Disse kampanjevarene er viktig å ha i butikk for den gjeldende kampanjeuken. Kid har satt en tommelfingerregel på at kampanjevarene skal være inne på lager 4 uker før kampanjestart, og varene som er på forsiden skal være på lager 6 uker før. Dersom det oppstår forsinkelser på disse varene, må Kid begynne å prioritere hvilke containere som skal losses først på lageret.

Ledetiden fra Asia til Norge har økt fra 28 dager til 38 dager på en fem års periode. Dette er noe som har økt sakte, men sikkert, for å kunne bruke mindre drivstoff. Kid har oppfølging på alle ordre, og ser ikke på dette som en stor risiko - med mindre det fører til store forsinkelser. Det vil da flagges i deres system, når det bruker lengre tid enn antatt. Dersom ledetiden blir for lang og tiden begynner å renne ut, må ColliCare som speditør ta ansvar, og hente disse varene og frakte de raskest mulig hjem. Et eksempel på det er dersom et skip er forsinket til Europa, og lasten ikke rekker feeder-båten opp til Norge. Da må ColliCare stille opp med

lastebil på havnen i Europa og kjøre dette opp til lageret, som vil ta kortere tid enn om de må vente på en ny feeder-båt.

Politikk har vist seg å være en sårbarhet innen internasjonal frakt. Det kom tydelig frem under pandemien, da Donald Trump kom med utsagn om å boikotte Kina. Dermed begynte amerikanske importører å hastekjøpe fra Kina før denne boikotten eventuelt skulle slå inn. Det endte med at mange båter lastet med containere ble skipet over til USA. Videre begynte smitten å spre seg i landet, som førte til at ingen kunne losse disse skipene som kom over fra Kina. De ble derfor liggende utenfor havnen i over en måned og endte med å miste rutene sine. Det førte til manko på containere over hele verden, da disse ikke ble losset og sendt i retur.

Covid-19 har resultert i at det har vært mangel på utstyr og forsinkelser på ruter, som for eksempel nevnt manko på containere. Dette gjorde at det ble økte kostnader på sjøfraktene. Fraktprisen for en container gikk fra 1000 dollar til 11 000 dollar mellom Kina og Norge. Denne økningen i prisene gjorde at flere rederier og speditorer gikk bort fra avtaler de hadde med sine kunder. Kid hadde derimot forhandlet frem en 12-måneders rate med ColliCare før pandemien hvor de hadde en fast fraktpris, slik at de ikke ble påvirket i like stor grad av de økte kostnadene. På ColliCare sin side hadde de en avtale med et rederi, som overholdt sine avtaler.

Her kommer det klart frem at Covid-19 har gjort dem bevisst på hvilke risikoer som kan oppstå i verdikjeden og hvilke erfaringer de sitter igjen med. Når dette først slo inn, førte det til at mange land stengte ned for å begrense sykdom og smittespredningen. Dette førte til forsinkelser, da fabrikkene fikk nedsatt arbeidskraft grunnet smitte og sykdom hos arbeiderne.

I tillegg til alle disse risikoene, er det en annen som er godt kjent i markedet og som går langt tilbake i tid. Dette er risikoen knyttet til pirater, som fortsatt opererer på sjøen. For å kunne sikre seg mot dette, betaler Kid en rederiavgift for at det skal være sikkerhet ombord på båtene. Det vil si at det er bevæpnet sikkerhetsberedskap ombord på containerskipene, som bidrar til at det er svært få skip i dag som blir tatt av pirater. Selv om det er sikkerhet ombord, hender det at piratene fortsatt prøver seg - så det er fortsatt en risiko at skipene kan bli kapret. Under denne kapingen ber de om løsepenger for å la skipet kjøre videre. Områdene som blir

hardest rammet av dette er rundt Somalia og kysten av Afrika, hvor mye av varene til Kid blir fraktet forbi. Da Suezkanalen ble sperret av lasteskipet til Evergreen, endte mange containerskip med å kjøre rundt og forbi dette området. Dermed økte risikoen for sjøfrakten i form av kapring av skip.

#### **6.4.2. ColliCare**

Vi stilte samme spørsmål til ColliCare når det kommer til hvilke erfaringer de har med risiko knyttet til temaene ledetid, forsinkelser og flaskehals. ColliCare la til kommunikasjon og pandemien som sentrale risikoer.

Mangel på containere og plass på båtene har vært et stort problem, og er en av de største konsekvensene av Covid-19. Det har bidratt til store forsinkelser for frakten til Norge, og informanten nevner at dette har vært den største risikoen til Kid, da det fører til at de ikke får varene hjem til Norge. Som følger av mangelen på containere og plass på båt, ble det meste forskjøvet og førte til at flaskehals oppstod. Informanten kom med et eksempel hvor en av de andre kundene deres har blitt hardt rammet av pandemien. Dette eksempelet viser til hva pandemien kan føre til, på verst tenkelig vis. Kunden har måttet stenge mange butikker, mens lageret fortsatt fylles opp - uten at det er plass i butikk, siden deres kunder ikke får handlet i butikken. Videre forteller informanten at å ha en god løsning med nettbutikk, har lønt seg for videre salg og drift. Her trekkes Kid inn som et godt eksempel, som har hatt gode løsninger i nettbutikken, og som har funnet en god løsning ved bruk av klikk og hent. Dette har gjort det mulig for de stengte butikkene å fortsette driften, gjennom god service i nettbutikken.

I løpet av mars 2021 begynte situasjonen med mangel på containere å normalisere seg, og de merket en bedring når det kom til frakten. I slutten av samme måned kom hendelsen hvor et skip fra Evergreen satt seg fast på tvers av Suezkanalen. Konsekvensene av at dette skipet stod fast, var at skip ble stående å vente på begge sidene av kanalen. Dette førte blant annet overbelastning på havnene i Europa, ettersom skipene som hadde en senere avreise, tok igjen rutene som gikk før dem. I tillegg har havnene redusert personell som følger av pandemien, og kunne nå forvente 2-3 ganger så mange skip som skulle omlastes eller losses. Dette skapte store forsinkelser, samtidig som at utstyrmangelen ble et faktum igjen, da skipene med tomutstyr også ble forsinket på grunn av hendelsen.



Siden Kid er en kampanjestyrt butikk, er de avhengige av å ha riktige varer i tilgjengelig i butikk. ColliCare erfarte et tilfelle av forsinkelse til rosasløyfe-kampanjen høsten 2020, hvor frakten var forsinket med 14-21 dager. Disse varene er kun under salg i denne kampanjen som varer i en kort periode - som vil si at etter denne perioden er ikke varene salgbare lenger. ColliCare endte da opp med å kjøre opp containere på 24 timer, for å kunne sørge for at varene kom i butikk tidsnok.

På spørsmål om ulike sårbarheter som har oppstått, svarer informanten at i en perfekt verden fungerer EDI-systemet deres. Den trigges av at det blir plassert en ETD i systemet, et BL-nummer og en beskjed om status på at lasten har gått. Pandemien og hendelsen med Suezkanalen har derimot ført til at containeren faktisk ikke har gått. Det vil si at ColliCare har fått en bookingbekreftelse, men så viste det seg at det ikke var container tilgjengelig eller at det ikke var plass på båten. Disse statusene har ikke vært reversible, noe som vil tilsi at i EDI-systemet har det sett ut som at ordren har gått som normalt, uten at det var tilfellet. Dermed må de starte hele prosessen på nytt og trigge en ny status 1 - en ny ETD. Å få en ny bookingbekreftelse kan ta opp mot en uke, som videre kan gi en ny ETD om to til tre uker. Statusene er forklart i **Error! Reference source not found.**, som henviser til deres informasjonsplattform.

Konsekvensene av å ikke ha reversible EDI-statuser, førte til litt arbeid med EXCEL-lister. I stedet for at kunden og kollegaer kunne følge med på statusene selv, måtte denne informasjonen gå via mail. Det førte til forsinkelser i kommunikasjonen da den måtte gjennom fem ledd - ColliCare Norge, Kid, rederiene, ColliCare Kina og leverandører. I denne kommunikasjonen har ColliCare vært tidlig ute med å informere kundene og komme med en redegjørelse på hvordan situasjonen var. Kommunikasjon sier informanten er svært viktig og noe ColliCare har vært veldig opptatt av, spesielt under denne pandemien.

For 2-3 år siden ble et av rederiene som ColliCare bruker, utsatt for et cyberangrep. Dette var noe som gikk kraftig utover bransjen, og gjorde at de mistet oversikten over hvor alle containerne var. De måtte da lage nye mailadresser på egne PCer for å kunne ta seg av kundeservicen. Arbeidet videre derfra ble å bruke manuelle laste- og losselister, som ble brukt på kaien til å kvalitetssjekke losselistene og sjekke hvilke containere som faktisk ble losset. De måtte så få manuelle releasere fra rederiet, for å kunne frigi containeren i havnen. Erfaringen etter denne hendelsen var at de skjønnte at deres system med å legge informasjonen

de fikk fra rederienes track-and-trace og inn eCare fungerte utmerket, da de hadde en omtrentlig oversikt over hvor containerne befant seg og når de skulle ankomme havn. De måtte da sjekke losselistene i henhold til deres systemer og stole på at det som var skrevet inn, var riktig. Under disse 5-6 ukene som dette foregikk, var det ikke mulig å booke noe hos dette rederiet. Det førte til at de måtte finne andre rederier å skipe med, og satt igjen med en erfaring som tilsa at å ha flere rederier å benytte seg av bidrar til å redusere risiko.

## **6.5. Tiltak bedriftene har gjort for å bedre robustheten**

### **6.5.1. Kid**

Etter å ha gått gjennom hvilke vurderinger og erfaringer Kid har hatt med risiko og sårbarheter i verdikjeden, kommer det frem hvilke tiltak de har gjennomført som har bidratt til å øke robustheten.

På spørsmål om Kid har vurdert å drive transporten selv, svarer de at de må drive med det de kan, og kjøpe de tjenestene til en konkurransedyktig pris. Dermed velger Kid å outsource transporten, til noen som har spesialisert seg på feltet. Kid benytter seg av flere ulike transportfirmaer, da de har erfart at enkelte firmaer er bedre på noen geografiske områder enn andre. De tar hele tiden vurderinger om hvem som er best på området noe skal fraktes på, samt forhandler seg frem til pris og varighet på avtalen. Kid har gjennom disse vurderingene kommet frem til at p.t. ColliCare er best på områdene som angår inngående til lager i Norge. Når det gjelder frakt ut fra lager, har de p.t. valgt å benytte seg av PostNord. Kid har erfart at dette transportfirmaet har et mer finmasket nettverk som dekker alle geografiske områder i Norge.

Siden Kid har erfart at rederier har gått vekk fra sine avtaler, ser de at de bør ha tydeligere kontrakter med sine speditører. For at forwarder skal bidra til å øke Kid sin robusthet i verdikjeden, ønsker de også at de har tydelige kontrakter med sine rederier som de benytter seg av.

Dersom det oppstår forsinkelser i frakten, sitter det ansatte hos Kid som overvåker når varene kommer og hvilke statuser de har på EDI-overføringene. Vanligvis er det fire ukers ledetid på sjøfrakten, som gir dem god tid til å gjøre endringer gjennom overvåkingen, hvis det skulle

vise seg at varene blir forsinket. Det gjøres ved å enten fjerne produktet fra kundeavisen, eller legge til en kommentar på at varen kommer inn senere enn antatt.

Når det kommer til resiliens, kommer det frem under intervjuet at Kid er et firma som snur seg veldig raskt, de tar raske beslutninger og det er kort avstand til å få ting på plass. De lærer underveis og tar med seg erfaringene videre. Pandemien har påvirket dem, som nevnt tidligere, ved at det har vært mangel på containere og plass på båtene. Noen butikker har måttet stenge som følger av pandemien, men deres tjeneste med klikk og hent har fortsatt vært åpen. Så kundene har fortsatt hatt mulighet til å bestille varene og hente dem i butikk, eller bestille i nettbutikken med hjemlevering.

### **6.5.2. ColliCare**

Informanten sier at en av ColliCare sine største styrker, er at de er svært løsningsdyktige. Det er en stor fordel i deres bransje når det kommer til risiko og sårbarhet i verdikjeden. Etter å ha gjennomgått vurderinger og erfaringer knyttet til dette, vises de tiltakene de har gjort for kunne øke denne robustheten.

Informasjonsflyt er noe ColliCare er svært opptatt av. Det innebærer å ha en god IT-løsning i samarbeid med kunde, gjerne over EDI-overføringer, som gjør at informasjonen går hurtigere. Kunden får en oversikt over frakten til enhver tid og har mulighet til å bruke dette som et arbeidsverktøy. Det kan bidra til mindre usikkerhet hos kunde og færre henvendelser som omhandler lokasjonen til lasten.

I tillegg ønsker de at kundene skal ha direkte kontakt med sine kontakter i ColliCare. Dette skal være en kontakt kunden stoler på og som har kunnskapen som er nødvendig for å kunne snu seg fort og agere på det kunden ønsker. Dette er også med på å redusere risiko og forsinkelser i kommunikasjon, siden informasjonen går mellom få ledd. For mange kunder er også prisen viktig, da de har et budsjett å forholde seg til. Informanten sier at alle kan være med på priskrigen, men at de vinner mye på å finne den beste løsningen for kunden og å tenke utenfor boksen.

ColliCare har alltid basert seg på flere rederier og transportører. De har 2-3 rederier som de har inne i varmen til enhver tid, og som de ønsker å frakte mest last på. Disse vurderingene er gjort på grunnlag av tillit, service og hvilke områder rederiene er gode på. ColliCare ønsker å

benytte rederier som har gode IT-løsninger og har en oversiktlig hjemmeside med en god track-and-trace. Dette vil gi ColliCare mulighet til å gi sine kunder en god service i form av informasjon om blant annet hvor lasten til kunden befinner seg, når den skipes og forventet ankomst.

De ulike rederiene kan delta i ulike allianser. Disse alliansene gjør at rederiene får en såkalt vessel-share-agreement. Det vil si at de ikke samarbeider på rater, men benytter samme båter, nettverk og containerutstyr. Dermed ser ColliCare på alliansene som en risiko, og ønsker derfor å gjøre forskjell på de ulike alliansene, ettersom det vil sette begrensninger på hvor mye plass og utstyr som er tilgjengelig. Det har resultert i at de bruker flere rederier, for å begrense risiko dersom det skulle skje noe.

Som følger av en konkurs av et av verdens største rederier for noen år siden, har ColliCare innsett hvor viktig det er å ha flere rederier å fordele frakten sin på. Konkursen var noe som var vanskelig å forutse, da de var en stor aktør på det internasjonale sjøfraktmarkedet. ColliCare har i tillegg til de 2-3 hovedrederiene, 3-4 andre rederier de kan benytte seg av. Disse blir ifølge ColliCare, sett på som back-up for back-up. Det kommer frem at Covid-19 har resultert i mer flittig bruk av disse rederiene, da utstyrsmangel og plass på båtene til rederiene har vært et stort problem det siste året.

Som tiltak for å håndtere utstyrsmangelen, leide ColliCare inn mellom 150 og 200 20-fots containere som ikke tilhørte noe rederi. Videre fikk de en avtale med et rederi som hadde plass på båten, men som manglet utstyret til frakten. Dette resulterte i at de fikk mye av den forsinkede lasten til kundene hjem, til en mer presentabel pris enn hva de fleste rederier tilbydde i den perioden. Disse containerutleierne er ColliCare fortsatt i god dialog med, som vil si at de har økt sin robusthet ved at de er mer fleksible på frakten, dersom utstyrsmangelen fortsetter.

På spørsmål om i hvilken grad ColliCare bidrar til å redusere risiko i verdikjeden til Kid, kommer det frem at kommunikasjon er veldig viktig. De har vært tidlig ute med å be Kid om å prioritere lasten sin, for å sørge for at de har riktige varer tilgjengelig i butikk. Dette har resultert i ordreoversikt med prioriteringsliste - prioritering 1, 2 og 3, hvor 1 haster mest, mens 3 har mulighet til å avvente frakten i opptil én måned. Ettersom mangel på plass på båt har ført til at enkelte varer har blitt forsinket i Kina, har det ført til at ColliCare har sett på

andre løsninger. Disse løsninger presenteres for Kid, og de har for eksempel i noen tilfeller endt opp med å flytte lasten fra sjøveien til tog.

## **7. Analyse**

I denne delen av oppgaven skal informasjonen fra intervjuene med bedriftene, drøftes opp mot teorien i teorikapitlet. Teorien underbygger analysen, som videre vil gi grunnlag for konklusjonen i neste kapittel.

### **7.1. Forskningsspørsmål 1 - Risikovurdering**

Det første forskningsspørsmålet gikk ut på hvordan risikovurderingen er knyttet til verdikjeden. Ifølge teorikapittel 5.2.1 vil det å kartlegge sårbarheten og risikoen til bedriften i de ulike leddene i verdikjeden, bidra til å øke bedriftens resiliens og gjøre den mer robust. Dersom bedriften ikke gjennomfører en slik kartlegging, vil det være vanskeligere å finne en passende strategi for deres risikostyring. Dette kan føre til at de mangler en oversikt over hva som er de viktigste inntektsdriverne, komponentene, sårbarhetene og simulere hvordan en eventuell virkning av kriser og risiko kan påvirke deres verdikjede. Dermed vil det være lurt å ta utgangspunkt eller benytte seg av tabellene fra teorikapittel 5.2.2 for å få en oversikt over risiko og sårbarheter, både internt og eksternt til bedriften.

Funn fra kapittel 6.3.1, vises det at alle butikker og avdelinger hos Kid er pålagt å ha en årlig risikogjennomgang. De bruker ikke ordene risikoprofil og -kartlegging som teorien omtaler, men gjennom intervjuet tolkes det at dette er noe de gjennomfører. Etter funn i teorikapittel 5.2.3, stemmer måten de gjennomfører risikogjennomgangen overens med god risikostyring, da de tar vurderinger på hva som skal gjøres dersom de blir utsatt for risiko eller sårbarheter, og hvordan det kan påvirke bedriften. Dette bidrar til at de vil få en oversikt over mulig risikoer og sårbarheter i verdikjeden, som vil hjelpe dem med videre risikokartlegging. Dersom de i tillegg hadde foretatt hyppigere risikogjennomganger og vurderinger til sine prosesser og eksterne samarbeidspartnere, ville det vært mulig å oppdage risiko og sårbarheter tidligere. Det er flere hendelser man kan forberede seg på via en årlig gjennomgang, men det er mange uforutsette hendelser som kan oppstå. Ved å ha flere vurderinger underveis, av blant annet sine prosesser og eksterne samarbeidspartnere, vil man være mer oppdatert på hva som kan forbedres eller hvordan man kan håndtere disse hendelsene.

Kid foretar tester av produktene sine, for å kunne være sikre på at innholdet i produktene er i samsvar med bestillingen og reglementet. Det kan potensielt være en stor sårbarhet dersom det er feil i produksjonen, da det kan føre til forsinkelser, eller tilbakekalling av varer etter salg. Dette kan videre påvirke tilliten mellom kunde og varemerket, dersom dette problemet oppstår gjentatte ganger. Ifølge teorikapittelet har de lokalisert denne sårbarheten og risikoen, og ved å utføre disse testene, bidrar det til å minimere risikoen til forsyningen. Testene bidrar til at feil ved produktene blir oppdaget tidlig, før de kommer i butikk. Dermed vil ikke tilliten til kundene bli svekket, av for eksempel tilbakekalling av produkter.

Ved innføring av nye prosesser og komponenter, foretar Kid en risikovurdering på hvordan det kan påvirke bedriften dersom risikohendelser skulle oppstå. Gjennom intervjuet, ble det fortalt at det ble gjennomført en risikovurdering sammen med et konsulentselskap, ved innføring av informasjonssystemet Athena. Denne risikovurderingen skulle vise potensielle konsekvenser som er knyttet til informasjonssystemet. Dette stemmer i henhold til litteraturen, som tilsier at god risikostyring omfatter vurderinger om alle aktiviteter eller forhold, som kan påvirke bedriften og dens evne til å nå sine mål.

ColliCare driver også med risikokartlegging, men på et annet tidsperspektiv enn Kid. De gjør det på en ukentlig og månedlig basis for å kunne vurdere de ulike rederiene, da tilgjengelighet av utstyr og plass på skipene vil variere. Dersom ColliCare hadde foretatt en risikovurdering på et årlig spekter, ville de ikke klart å være like oppdaterte på situasjonen på ukentlig og månedlig basis når det gjelder hvilke rederier som har kapasitet til å frakte ordren deres. Som funn i teorikapittelet 5.2.2, vil en kartlegging gjøre bedriften mer bevisst over lokasjonen til sårbarhetene, som gjør det mulig å redusere innvirkningen og forberede seg på mulige risikohendelser. Så ved å inkludere en årlig vurdering, vil det bidra til å gi en bredere oversikt over hvilke hendelser som kan oppstå internt i bedriften og hvilke konsekvenser dette medbringer, samt ha en strategi for hvordan dette skal håndteres.

Dersom det skulle oppstå risiko, forteller ColliCare at de foretar scenarioanalyser av hvordan dette kan påvirke deres daglige drift og hvordan det påvirker kundene. Det innebærer at de tar vurderinger av konsekvenser, som er basert på tidligere hendelser. Fra funn i Tabell 3, er en del av kartlegging av risikoprofil. Denne figuren viser at en scenarioanalyse vil vurdere

styrker og svakheter, ved å lage scenarioer som er basert på tidligere hendelser. Denne metoden bidrar også til å simulere mulige virkninger.

## **7.2. Forskningsspørsmål 2 - Erfaring med risiko**

Under intervjuene med Kid og ColliCare kom det frem konkrete erfaringer de har, og har hatt med risiko. Gjennom pandemien erfarte ColliCare at det var mangel på containere og store forsinkelser. Dette måtte de informere Kid om, slik at de var oppdatert på hvordan situasjonen var. Dette stemmer i henhold til litteraturen, som tilsier at det å dele informasjon er grunnleggende for å kunne bidra til å redusere risiko for hele verdikjeden. I tillegg til å dele denne informasjonen med Kid, benyttet de erfaringene de hadde fått fra containermangelen og forsinkelsen under pandemien, inn i en scenarioanalyse. På denne måten var de mer forberedt da hendelsen med Suezkanalen oppstod, med tanke på at de allerede hadde vært gjennom en tilsvarende situasjon.

Samtidig som det ble en mangel på containere og forsinkelser under pandemien, ble det en økning i fraktprisene. Det førte til at mange rederier og speditører gikk bort fra avtaler de hadde med kundene sine. Kid var en av de som erfarte dette, og bruker p.t. kun ColliCare til å frakte varer til lageret i Lier. Ved at ColliCare ikke gikk bort fra sin avtale med Kid, var på bakgrunn av at et rederi holdt sin del av avtalen overfor dem. Etter funn i litteraturen, viser det seg som en styrke å benytte flere aktører, da det bidrar til en større fleksibilitet. Derfor er det motstridende fra teorikapittelet, å bruke kun én aktør. I dette tilfellet er det derimot en større sårbarhet å fortsette samarbeidet med speditøren som brøt avtalene, noe som viser til god risikostyring.

## **7.3. Forskningsspørsmål 3 - Tiltak for økt robusthet i verdikjeden**

Erfaringene bedriftene har hatt med risiko, har ført til at de har sett et behov for fornyelse av verdikjeden, og dermed gjennomført tiltak for å øke robustheten. ColliCare har vist seg å være svært fleksible, og har en god tilpasningsevne når det oppstår hendelser som kan føre til konsekvenser. Ifølge teorikapittelet er dette en god egenskap, da det viser til evnen å kunne respondere raskt dersom uventede hindringer skulle forekomme. Ved å se på containermangelen som oppstod grunnet Covid-19 og Suezkanalen, kommer det tydelig frem hvor fleksible og tilpasningsdyktige de er i slike situasjoner.

Da containermangelen inntraff første gangen, steg fraktprisene i været, og kampen om utstyr og plass på båtene begynte å tilspisse seg. I denne perioden ba de kundene sine om å sende inn prioriteringslister. Hadde de ikke anbefalt kundene sine dette, ville varene potensielt ikke ankommet lagrene til riktig tid, og som videre ville ført til mangel av varer i butikkene. I teorikapittel 5.2.3, vil konsekvensene av å ikke ha god informasjonsflyt mellom leddene i verdikjeden, gjøre at synligheten blir svekket. Svekket synlighet kan føre til at bedriftene oppdager problemene for sent til å gjennomføre nødvendige tiltak. Dette viser at den gode informasjonsflyten mellom Kid og ColliCare gir en god synlighet for Kid, slik at de kan forberede seg på eventuelle hendelser som kan skape konsekvenser.

Som enda et tiltak for å håndtere denne utstyrmangelen, leide ColliCare inn mange containere som ikke tilhørte noen rederier. På denne måten fikk de hentet mye av godset til kundene sine hjem, og til en bedre pris enn hva enkelte rederier kunne tilby under denne perioden. Fra funn i teorikapittel 5.3.4 viser til nettopp det å kunne respondere raskt til uventede endringer. Ved å ha god agilitet innebærer det å ha en større fleksibilitet, gjennom å ha flere alternativer tilgjengelig dersom det skulle oppstå en uventet hendelse. ColliCare har vist til god agilitet, ved å være fleksible og løsningsdyktige, samt hatt god synlighet til sine kunder. Gjennom å ha flere alternativer til transporten, som å leie inn eksterne containere eller flytte gods over på andre transportmetoder, bidrar det til å øke deres robusthet i verdikjeden.

Da containermangelen inntraff for andre gang, denne gang på grunn av skipet som satt seg fast i Suezkanalen, benyttet de seg av scenarioanalyse for mulige utfall av hendelsen. Dette gjorde at ColliCare kunne agere raskere, basert på tidligere erfaringer, som igjen øker hastigheten og agiliteten.

I intervjuene kom det frem at Kid har en fast kontaktperson hos ColliCare til enhver tid, for at informasjonsflyten og samarbeidet mellom de involverte partene skal fungere optimalt. Gjennom en risikovurdering har ColliCare laget en oversikt over kvalifisert personell, som vil kunne overta arbeidet og kontakten med Kid. Dette viser igjen til funn i litteraturen om tilpasningsevne og resiliens, da de har mulighet til å omorganisere seg ved uforutsette hendelser, uten at det vil påvirke Kid i særlig stor grad. Så ved å ha en fast kontaktperson og et samarbeid på denne måten, bidrar det til å redusere risiko og bedre beredskapen til Kid og ColliCare, ettersom det er en gjensidig avhengighet mellom de involverte partene i verdikjeden.



Som følge av plass- og utstyrs mangel hos rederiene, har det blitt avdekket en stor sårbarhet hos ColliCare. Informasjonsplattformen, altså EDI-systemet til ColliCare, har ikke fungert helt optimalt under omstendighetene, ettersom statusene på EDI-overføringene ikke er reversible. Dette har skapt forsinkelser i form av at de må starte hele prosessen på nytt, når det gjelder å booke plass og utstyr hos rederiene, som videre vil føre til konsekvenser for kundene. Hadde ColliCare gjennomført en risikovurdering, og lokalisert ulike kilder til risiko, ville de kunnet oppdaget denne sårbarheten tidligere. Fra Tabell 2 er det ulike spørsmål som burde stilles til *kontroll*, som kunne bidratt til å avdekke sårbarheten til systemet. Ut fra deres erfaringer og vurderinger av systemet, vil det være mulig å gjennomføre et tiltak for å øke deres robusthet - å gjøre denne statusen reversibel. Risikoen med å innføre en slik kommando i systemet vil derimot være at en status kan bli reversert, uten at det var hensikten. Dette ville skapt svikt i form av informasjon, gitt mer forsinkelser og man kan i verste fall miste oversikt over ordrer. Derfor vil det være viktig å gjennomføre en risikovurdering av denne kommandoen, for å se på hvilke muligheter og konsekvenser dette kan medføre. Siden de ikke har denne kommandoen, loggfører de informasjonen de får fra rederiene inn på EXCEL-ark. Dette blir videre informert til kundene via mail når slike tilfeller oppstår.

Med tanke på at hendelser som kan føre til flaskehals og forsinkelser oppstår, er det viktig at bedrifter er forberedt. For at Kid skal være sikre på at de har riktige varer i butikkene til riktig tid, er det viktig at varene ankommer lageret før de er planlagt utkjøring til både butikker og kunder. Dermed har Kid satt inn et tiltak om at kampanjevarer skal være på lageret 4 til 6 uker før annonsert salgsdato. Det vil gi en sikkerhet og et slingringsmonn i tilfelle det skulle bli forsinkelser på frakten. Dette viser til god risikostyring, som i teorikapittel 5.2.3 viser til, da man skal isolere de mest relevante og kritiske truslene bedriften står overfor. I dette tilfellet vil det være å redusere påvirkningen av mulige forsinkelser, og sikre at de har varer på lager.

Gjennom god informasjonsflyt mellom Kid og ColliCare, vil ColliCare informere Kid dersom det skulle oppstå forsinkelser. De vil da foreslå en løsning som sikrer den ETA-en som er satt, eller forsøke å minimere forsinkelsen på best mulig vis. Disse løsningene innebærer vurderinger av andre transportmidler, som eksempelvis tog eller vei, som i mange tilfeller gir kortere ledetid. Med god resiliens og agilitet fra ColliCare sin side, minimerer det risikoen til frakten og bidrar til å øke robustheten i verdikjeden til Kid.

## 8. Konklusjon

Målet med denne oppgaven har vært å skape en større forståelse og innblikk i hvordan en tredjepartslogistikk-aktør kan bidra til å minimere risiko for en av deres kunder. Samtidig vil den vise hvordan dette kan være med på å øke robustheten i verdikjeden, som vises i problemstillingen i oppgaven:

*“Hvordan kan en tredjepartslogistikk-aktør bidra til å minimere risikoen og øke robustheten i varehandelens verdikjede?”*

Resultatene fra undersøkelsen har belyst noen av risikoene som kan oppstå i kulissene bak varehandelen og hvordan de blir håndtert. Underveis kom det frem at det er flere faktorer som spiller inn i hvordan man kan minimere risiko og øke robustheten i en verdikjede. I oppgaven har det blitt gitt konkrete eksempler i hvordan pandemien og blokaden i Suezkanalen har påvirket aktørene, og hvordan de har tilpasset seg omstendighetene.

For at en tredjepartslogistikk-aktør skal kunne minimere risiko i verdikjeden til kundene sine, er det grunnleggende med god informasjonsflyt og risikostyring. Samtidig er det viktig at aktøren viser stor grad av resiliens og agilitet, som gir dem mulighet til å tilpasse seg og handle raskt til uventede hendelser. Disse egenskapene vil kunne bidra til økt fleksibilitet, gjennom at det skapes flere alternativer som vil minimere konsekvensene av uforutsette hendelser, og som dermed vil gi økt robusthet i varehandelens verdikjede.

## 9. Referanseliste

Aven, Terje. 2008. *Risikostyring i industriselskaper*. idunn.no. Hentet 17.02.21.

[https://www.idunn.no/pof/2008/04/risikostyring\\_i\\_industriselskaper](https://www.idunn.no/pof/2008/04/risikostyring_i_industriselskaper)

Christopher, Martin. 2011. *Logistics and supply chain management*. Great Britain: Pearson Education Limited.

Christopher, Martin. 2016. *Logistics and supply chain management*. United Kingdom: Pearson Education Limited.

ColliCare, u.å. a “Vår historie”. Hentet 08.04.21. <https://www.collicare.com/no/om-oss/var-historie>

ColliCare, u.å. b “Om oss”. Hentet 04.03.21. <https://www.collicare.no/om-collicare>

ColliCare, u.å. c “eCare - all logistikkstyring samlet i én kilde”. Hentet 14.04.21.

<https://www.collicare.no/kundeservice/eCare>

dn.no, 2019. “Nytt årsbeste for kid, millionene renner inn for Bjørn Rune Gjelsten”. Hentet 14.04.21. <https://www.dn.no/bors/kid/anders-fjeld/detaljhandel/nytt-arsbeste-for-kid-millionene-renner-inn-for-bjorn-rune-gjelsten/2-1-604114>

DT.no, 2006. “Gundersens Kid-eventyr”. Hentet 15.03.21.

<https://www.dt.no/nyheter/gundersens-kid-eventyr/s/2-2.1748-1.3287514>

e24.no, 2016b. “Gjelsten kjøper Kid Interiør”. Hentet 15.03.21.

<https://e24.no/naeringsliv/i/op1n57/gjelsten-kjoeper-kid-interioer>

e24.no, 2016a. “DnB Nor tjener steikje godt på Kid”. Hentet 15.03.21. <https://e24.no/boers-og-finans/i/VRn07J/dnb-nor-tjener-steikje-godt-paa-kid>

Göran Persson og Helge Virum. 2017. *Logistikk og ledelse av forsyningskjeder*. Oslo: Gyldendal Akademisk

howtoexportimport.com, 2019. “Difference between mother vessel and feeder vessel”. Hentet 05.05.21. <https://howtoexportimport.com/difference-between-mother-vessel-and-feeder-vessel-303.aspx>

Interlogusa.com, u.å. “Difference between freight release and telex release”. Hentet 05.05.21.

<https://www.interlogusa.com/answers/blog/difference-between-freight-release-and-telex-release/>

investor.kid.no, 2019. “Kid+Hemtex”. Hentet 14.04.21.

<https://investor.kid.no/media/30137/kidplushemtex.pdf>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2018. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm

Khojasteh, Yacob. 2018. *Supply Chain Risk Management: Advanced Tools, Models, and Developments*. Singapore: Springer.

Kid.no, 2021. "Handle med hjertet". Hentet 08.03.21. <https://www.kid.no/samfunnsansvar/>

Kid.no, u.å. "Om oss". Hentet 16.03.21. <https://www.kid.no/om-oss/>

Mackay, Jonathon, Munoz, Albert og Pepper, Matthew. 2019. *Conceptualising redundancy and flexibility towards supply chain robustness and resilience*. Tandfonline.com. Hentet 25.02.21. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13669877.2019.1694964>

Martin Christopher og Helen Peck. 2004. *Building the Resilient Supply Chain*. dspace.lib.cranfield.ac.uk. Hentet 12.02.21. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/2666>

offshore-energy.biz, 2015. "Therm of the day: vessel sharing agreement". Hentet 05.05.21. <https://www.offshore-energy.biz/term-of-the-day-vessel-sharing-agreement-vs-a/>

Proff.no, u.å. a "ColliCare logistics AS". Hentet 16.03.21. <https://www.proff.no/selskap/collicare-logistics-as/skedsforskning/transportanlegg/IG818FZ01QY/>

Proff.no, u.å. b "Kid Interiør". Hentet 16.03.21. <https://www.proff.no/selskap/kid-interiør/gullaug/tekstiler-og-tilbehør/IFUN9XZ07R0/>

Rederi.no, u.å. "Ord og uttrykk". Hentet 09.04.21. <https://rederi.no/kontakt/presse/ord-og-uttrykk/>

Rygvold, Marianne og Aarland, Rolf. 2003. *Et praktisk perspektiv på ledelse av verdikjeder*. Magma.no. Hentet 12.02.21. <https://www.magma.no/et-praktisk-perspektiv-paa-ledelse-av-verdikjeder>

snl.no, 2015. "TEU". Hentet 05.05.21. <https://snl.no/TEU>

Solem, Olav. 2003. *Forsyningsledelse: bakgrunn, framvekst og utfordringer*. Magma.no. Hentet 12.02.21. <https://www.magma.no/forsyningsledelse-bakgrunn-framvekst-og-utfordringer>

# Vedlegg 1 – Intervjuguide for Kid

1. Hva heter du?
2. Hvilken stilling har du i Kid?
3. Hva er ditt ansvarsområde?
4. Hvor lenge har du vært ansatt hos Kid?
5. Kan du beskrive den mest typiske verdikjeden deres?
6. Hva legger dere vekt på i nåværende verdikjede, kontra tidligere? Kan du nevne konkrete tiltak dere har iverksatt i verdikjeden for:
  - Å redusere kostnader
  - Å oppnå bedre kundeservice
7. Hvor mange tredjepartslogistikk-aktører benytter dere, og hvilke tjenester får dere fra dem?
8. Har dere alltid benyttet dere av en tredjepartslogistikk-aktør når det kommer til transport?
  - Hvis ja: har dere vurdert å gjøre dette på egenhånd?
  - Hvis nei: hvorfor valgte dere å benytte dere av tredjepartslogistikk-aktør?
9. Hvilke erfaringer har dere med de ulike tredjepartslogistikk-aktørene?
  - Har dere merket noen fordeler eller ulemper med noen av dem?
10. Kan dere beskrive hvilken rolle ColliCare har i Kid sine verdikjeder?
11. Hvilke erfaringer har dere med forsyningsrisiko i verdikjeden? Kommenter eventuelle årsaker og hvilken virkning dette har
  - Forsinkelser i frakten
  - Flaskehalser
  - Lange ledetider
12. I hvilken grad bidrar ColliCare til å redusere risiko i disse verdikjedene?
13. Kan du nevne eksempler på sårbarhet, eller konkrete hendelser i disse/slike verdikjeder?
  - Har pandemien bidratt til at nye sårbarheter er avslørt?
  - Hvordan ble eventuelt disse håndtert?
14. Har dere noen form for risikokartlegging?
15. Hvordan håndterer dere risiko i verdikjeden?
16. Er det områder hvor dere mener at dere kunne ha gjort mer for å bedre robustheten i Kid sine verdikjeder?

## Vedlegg 2 – Intervjuguide for ColliCare

1. Hva heter du?
2. Hvilken stilling har du i ColliCare?
3. Hva er ditt ansvarsområde?
4. Hvor lenge har du vært ansatt i ColliCare?
5. Hva legger dere vekt på i tjenestene dere tilbyr handelsnæringen?
6. Hva er det som gjør at ColliCare er bedre/konkurransedyktige i forhold til konkurrentene?
7. Når det kommer til Asia-Europa transporter, hvor mange rederier benytter dere?
8. Er det viktig for dere å benytte ulike rederier for å begrense risiko?
9. Er det kostbart å benytte flere/mange rederier i forhold til ett?
10. Har dere alltid benyttet dere av flere rederier og transportører?
  - Hvis ja: varierer dette antallet, eller benytter dere de samme faste?
  - Hvis nei: hvordan var det å ha bare ett rederi/transportør?
11. Hvilke erfaringer har dere med store kontra små transportaktører?
  - Har dere merket noen fordeler eller ulemper med noen av dem?
12. Kan dere beskrive hvilken rolle ColliCare har i Kid sine verdikjeder? Har denne rollen utviklet seg over tid?
13. Kunne dere ha tilbudt Kid flere tjenester som kunne ha forbedret deres verdikjede?
14. Hvilke erfaringer har dere med risiko i verdikjeden til Kid? Kommenter eventuelle årsaker og hvilken virkning dette har
  - Forsinkelser i frakt
  - Flaskehalser
  - Lange ledetider
15. I hvilken grad bidrar ColliCare til å redusere risiko i disse verdikjeden?
16. Hvilke erfaringer har dere med håndtering av risiko i Kid sin verdikjede?
17. Kan du nevne eksempler på sårbarhet, eller konkrete hendelser i disse/slike verdikjeder?
  - Har pandemien bidratt til at nye sårbarheter er avslørt?
  - Hvordan ble eventuelt disse håndtert?
18. Har dere noen form for risikokartlegging?
19. Hvordan håndterer dere risiko i deres verdikjede?

20. Er det områder hvor dere mener at dere kunne ha gjort mer for å bedre robustheten i  
Kid sine verdikjeder?

# Vedlegg 3 – Transkribering av Kid-intervju

## 1. Hva heter du?

Robert Steen

## 2. Hvilken stilling har du i Kid?

Daglig leder i Kid Logistikk.

## 3. Hva er ditt ansvarsområde?

Logistikktjenestene i Kid Interiør, pluss driftsansvaret for hele huset. Det er alt av serviceavtaler og diverse

## 4. Hvor lenge har du vært ansatt i Kid?

Ansatt siden 2005. Hadde også Kid som kunde før den tid også i en femårs-periode, var også en rådgiver for gründerne.

## 5. Kan du beskrive den mest typiske verdikjeden deres?

**Robert:** Det er altså en innkjøper, et team, som består av som regel fire personer. Det er den kreative, også er det da den som følger opp leverandør, så har man da også noen assistenter. Det er altså et sånt typisk team da. Et team det kan være kjøkken, tilbords, på soverom, stue. Så har du på småting da, pyntegenstander, de kan være et team. En innkjøper, de finner produktene. Det kan være fra messer, eller det kan være fra en ferietur, eller et møte, eller en verdensdel. Det kan være sånne kreative turer til New York, hvor de oppsøker butikker, ser på produkter. Det er også messer – Frankfurt, Kina, Berlin. Der e jo alle disse produsentene. Så har man også på Teams eller Zoom, hvor leverandørene viser frem show-rommene sine. Nå har det jo vært et år uten reise, da har det vært brukt veldig mye Teams og vareprøver. Så forhandler man pris, også er man jo også opptatt av verdikjeden da, med bærekraft og samfunnsansvar. At det ikke er barnarbeid, bomullen til sengesett – at det er plukket av hender som får rett type lønn, i henhold til avtaler og forbund, det begynner å bli organisert også i Kina.

**Julie:** Du sa litt om det med innkjøp og den delen, men når dere sender en bestilling, er det da noen som tar over da eller?

**Robert:** Jeg kan si litt om den kjeden da, fra en innkjøper setter en ordre, så har de da funnet et sånt cirka antall som de ønsker å kjøpe inn. De har forhandlet pris og valuta, og betalingsbetingelser. Betalingsbetingelser kan jo da være at man skal betale kontant ved ankomst kai, eller at det skal være en bankgaranti ved bestilling, at man har fått varene, blitt enige om at dette skal produseres. Da gir man en bankgaranti til kunden, og det blir da skipet med container og da tar vi ansvaret, på FOB. Det er da fritt om bord, kai eller på båt. Det vil da si på skipets langside, det er sånne detaljer som man kan si er på transport og Incoterms.

Det som gjelder da, som vi bruker er NSAB 2015. Det er som regel det som blir lagt til grunn på det. Når den har blitt booket, altså vi har jo en inbound avdeling, inngående vareflyt, som ligger da inn under supply. De tar da over ordren fra innkjøperen, så følger de opp kontrakten med leverandøren. Det vil da si at man har et ETA, ETD-dato, det vil da si at det skal være klart til å skipes og så får du ankomst kai da. De datoene får leverandøren, og så skal de produsere opp de varene i henhold til avtalene. Inbound følger da opp dette her, og så når de har fått kontrakt på plass med leverandøren, for de får jo da kontrakten fra innkjøp, dette går jo da elektronisk i dette systemet som heter Athena. Også tar de over, og begynner å følge



opp, og sender en EDI-melding til en forwarder, som da får en booking og da vil den få en status 0 når de har sendt den over til for eksempel ColliCare. Så følger ColliCare opp og etablerer kontakt med produsent, status 1. Når produsenten har produsert varene og gitt beskjed til ColliCare om at nå er det klart, får den status 2, da kan de hente varene. Så når den er kommet over på skip, da er det vårt ansvar til stede, for da eier vi varene – da får den status 3. Så vi har hele tiden track på hva den får, så når den kommer til Drammen kai eller Oslo kai. Når den er henteklar, kommer Bring-sjåføren og henter containeren for å kjøre den til vårt lager for å tømmes – da får den status 4. Da vil den også automatisk generere utbetaling til kunde, det vil den gjøre da. Hvis det for eksempel er betaling på ankomst da. Men det kan også være på status 3. Så henter vi containeren, kjører den til hovedlager, tømmer den, da er den klar for utsending. Samtidig så tar inbound og fortoller alle varene selv, for alle varer må da moms og fortolles inn til Norge. Så blir det losset, først når det har kommet på lageret og det ikke er noe heftelser på varene – at det skal kontrolleres eller sperres, da går det ut på plukkklister dagen etter. Tømmes den ene dagen, så er det på plukkliste til butikken dagen etter. Også på nett, samtidig. Alt dette her skjer så fort mottak har tatt imot de varene. Når mottak har tatt imot, så skal det godkjennes av inbound, et varemottak. De skal se at mottaket er gjort riktig, de kan jo ha skrevet feil, feil antall inn og det hele. Men så fremt at vi setter en plukkplass på varen, så vil den løpe ut av lageret. Så det er viktig også at de får beskjed om at det ikke skal ut igjen, eventuelt. Så går jo varene i løpet av 1-3 dager, så ligger det i butikk – klar for kunde.

**6. Hva legger dere vekt på i nåværende verdikjede, kontra tidligere? Kan du nevne konkrete tiltak dere har iverksatt i verdikjeden for:**

- o Å redusere kostnader
- o Å oppnå bedre kundeservice

**Robert:** Redusere kostnader, det er jo et større volumkjøp og et samkjøp. Et samkjøp vil jo da bli gjort, sånn som vi har gjort med Hemtex. Også er det jo at vi som regel produserer alle våre varer i et lavkostland. Hvis du har et land som er satt som et u-land da, Bangladesh, enkelte steder i India, enkelte steder i Afrika, så er det ikke toll på de varene. Norge har tollfritak, for å hjelpe de landene. Det blir akkurat som bistand da.

Oppnå bedre kundeservice. Det er jo egentlig mye av det som Emma jobber med. Men det er altså det å være til stede, sånn som i butikk da. Da er det jo utrolig viktig å få kundeservice, og se kundene, og yte hjelp. Altså ikke å løpe opp i trynet på kundene, men ta et nikk når kundene kommer inn i butikken, at «jeg har sett deg, si ifra hvis du trenger hjelp».

Med tanke på kundeservice, så kommer det jo litt sånn an på hvordan dere tenker. For er det den direkte kontakten at dere tenker at dette er kundeservice, eller er det på en måte den skjulte kundeservicen, at du på en måte følger med i markedet? Med tanke på plast og gjenvinning, at vi tilbyr UFF for eksempel. At vi reduserer plast, og da ser kunden at «ja de følger med», positivt/negativt. Så det er sanne skjulte ting som man kan si er service for kunden da.

**Vilde:** Ja, spørsmålet er jo hva dere legger vekt på i nåværende verdikjede. Og da er det jo om dere legger vekt på den UFF-bakdelens delen eller direkte på kunden.

**Robert:** Vi er vel på begge deler, og ikke minst nettbutikken, kundeservicen i nettbutikken. Det sitter jo et team på tre personer der, som hele tiden skal kunne håndtere spørsmål fra kunden. Det er minimalt med spørsmål egentlig i butikk, det er jo den direkte når du kjøper

produktet. Men så er det kanskje når du kommer hjem at du lurer på ting. Og da er det jo kundeservice som betjener den delen da, enten ved at de ringer, chat, eller på instagram og facebook eller der kunden er.

**Vilde:** Vil dere si at dere har endret den strategien, med å møte kunden mer nå, som for eksempel Instagram da. At det har blitt et nytt fokus, fra det har vært tidligere?

**Robert:** Ja, det er jo nye plattformer. Vi har en egen avdeling som heter digital, fordi den digitale plattformen er kjempestor. Det er unge, fremadstormende personer som virkelig brenner for det. Altså de jobber 24/7, for de er jo på hele tiden. For Insta er jo på hele døgnet, og de svarer jo hele døgnet.

**Vilde:** vil du si at dere har begynt å fokusere mer på det bærekraftige, den bærekraftige delen, som for eksempel UFF da, er det relativt nytt?

**Robert:** Det er cirka fem år gammelt, men det øker. Fra Stian hadde ansvar for det, nå er de et eget team. Nå er de tre personer, som bare jobber med bærekraft. Men det er klart, Kid bruker jo flere millioner på bærekraft.

**Vilde:** Er det en grunn til det, at det har blitt et så stort tema?

**Robert:** Ja, det er rett og slett at vi skal vite ... Altså, alle våre produkter blir sendt til testing. Det skal ikke være noe som du blir syk av, eller allergisk mot. Og det er like viktig at barneproduktene ikke inneholder farlig materiell. Så alle produkter blir sendt til Sverige for testing, og at det inneholder det som produsenten har sagt. For eksempel en spesiell sertifisering, er produksjonen sertifisert eller har de prøvd å lure oss? Eller er det feilproduksjon?

Det samme er jo på leverandørene, de blir også kontrollert. Her er det et eget firma som kontrollerer leverandørene, at de får riktig lønn, har riktig arbeidstid, og at hvis det er overnatting på fabrikkområdet at det er i henhold til reglement og regler som er gjeldende for det landet.

## **7. Hvor mange tredjepartslogistikk-aktører benytter dere, og hvilke tjenester får dere fra dem?**

**Robert:** I Kid Logistikk benytter vi oss av tre. ColliCare, Bring og PostNord.

**Vilde:** Og hva gjør de enkelte for dere da?

**Robert:** Vi benytter oss av ColliCare på inngående, pluss spedisjon. Ved trekking fra havnen og opp til lageret, benytter vi oss av Bring. PostNord har all distribusjon fra lageret i Norge.

## **8. Har dere alltid benyttet dere av en tredjepartslogistikk-aktør når det kommer til transport?**

- Hvis ja: har dere vurdert å gjøre dette på egenhånd?
- Hvis nei: hvorfor valgte dere å benytte dere av tredjepartslogistikk-aktør?

**Robert:** Vi har ikke vurdert å drifte dette selv. Å drive et transportselskap er helt bortkastet.

**Vilde:** Så Kid har aldri gjort dette selv?

**Robert:** Nei. Vi hadde en lastebil en gang i tiden, men det var på grunn av etablering til nye butikker. Vi må drive med det vi kan, så kjøper vi de tjenestene til en konkurransedyktig pris.

## **9. Hvilke erfaringer har dere med de ulike tredjepartslogistikk-aktørene?**

- Har dere merket noen fordeler eller ulemper med noen av dem?

**Robert:** Postnord har all distribusjon i Norge, Sverige og Finland. ColliCare de har kun distribusjon i Norge, på innland, så har de da tog og båt når det gjelder Europa, og road på lastebiler i Europa. I Postnord så bruker vi ikke road-delen da, på Europa. Men vi henter, kan du si, de tjenestene vi føler at de beste er på laget. Vi føler at ColliCare er best på inngående og Europa. Ikke det at man er gift med dem, men at det er en samarbeidsavtale. Det er hele tiden noe som vurderes på avtaler. Vi har jo tilbud ute regelmessig, da forhandler jo man da pris og varighet på avtalen.

Bring er sitt eget selskap. Og vi bruker Bring, for vi har han Tom, som kjører containerne. Han har ansatt han bileieren, som kjører for Bring. Så det er helt tilfeldig at vi bruker det selskapet. Hadde han kjørt for Postnord eller ColliCare, så hadde vi brukt de. Så det er mer person-avhengig da, og at det er konkurransedyktige priser. Men Postnord har på lik linje distribusjon som Collicare, et innenlands transportsystem de også, men det er ikke så utbygd som Postnord sitt.

**Vilde:** Så det vil da være ulempen til ColliCare, kontra Postnord?

**Robert:** De har ikke et så stort finmasket nettverk. Det mest finmaskede nettverket er Bring, som er Posten.

**Vilde:** Men hvorfor bruker dere ikke de, i stedet for Postnord da?

**Robert:** Nei det vil da være hvis Postnord har en plass hvor de ikke har utlevering. Si at det er en øy utenfor Værøy, eller liksom hvor det blir levert en pakke en gang i uka, med en sånn supply-båt. Men så er det jo slik at Posten har tatt på seg en oppgave av staten, å kunne distribuere hele Norge. Samme om det er en forblåst øy, hvor det bor tre mennesker. Så skal de kunne leveres varer til den øya. Da kan Postnord bruke Bring. Så bare for å få litt oversikt, så er ColliCare inn til lager, Postnord er ut av lager, og så har vi Bring som er mellom havnen og til lager.

#### **10. Kan dere beskrive hvilken rolle ColliCare har i Kid sine verdikjeder?**

Dette fikk vi svar på i spørsmål 9.

#### **11. Hvilke erfaringer har dere med forsyningsrisiko i verdikjeden? Kommenter eventuelle årsaker og hvilken virkning dette har**

- **Forsinkelser i frakten**
- **Flaskehals**
- **Lange ledetider**

**Robert:** Vi kan vel egentlig bare skrive Covid-19. Det sier vel egentlig litt ... Altså, årsaker og hvilken virkning dette har. Forsinkelser i frakten. Forsinkelser det får man, det kan jo være en forsinkelse fra leverandør. Si at du har en flom i India, så får du ikke lastebilen inn til havn. For mye av godset blir fraktet på sånne åpne lastebiler, så går det inn til et sånt varehus og så blir det stuet i containere. Eller så blir det fraktet en container ut til leverandør, så putter han det inn i en container. Så det opereres på to forskjellige ting da. Så er det jo slik at, når Covid slo inn, så var det jo mange land som stengte ned, på grunn av at de skulle begrense sykdomsforløpet og spredningen. Da fikk man jo store forsinkelser. Fabrikker hadde jo ikke arbeidere på plass, eller nok arbeidere, og de var syke og de ble smittet. Så da hadde man jo forsinkelser der. Så har man jo forsinkelser på grunn av vær, som slår inn. Så har man jo forsinkelser når dette slo inn, på utstyr og ruter. Så det er mange elementer som slår inn, som også utgjorde en økt kostnad. Dere har kanskje hørt at sjøfraktene, de har jo gått 8-gangen.

**Vilde:** Ja, Aurora nevnte det

**Robert:** Ja, og det vil si at noen ganger så må du vurdere da. Si at du kjøper en vare da som koster, for eksempel en container med fiberdyner, så koster den kanskje i kostpris 80 000kr. Så koster frakten fra Kina til Norge nå, 11 000 dollar. Det vil si at det koster mer i frakt, enn det gjør i det innholdet i den containeren. Så har du tenkt da, at disse vil du selge. Men tidligere så betalte jeg 1000 dollar for den frakten. Og da kunne jeg selge produktet for eksempel for 199kr. Men nå har jo den 8-dobbel seg, og så lå jo fraktprisen på 10% av godskost. Du bruker en formel da, for å få DG på dette her, som dere helt sikkert kjenner til. Det vil si at for hver dyne du kommer til å selge, så kommer du til å tape penger. Det vil si at, skal du drive med dette lenge, og bare skulle ha solgt dyner, så hadde du vært konkurs ganske fort. Derfor må du ha noen andre produkter, eller så må du øke prisene tilsvarende. Men er du som kunde villig til tidligere betale 199kr, og betale nå 2000kr for den? Eller lar du være?

**Vilde:** Jeg lar være

**Robert:** Ja, ikke sant. Og da er det mange som sitter på gjerdet og sier at jeg vil ikke ta inn de varene. Det har skjedd nå, det er manko på sykler nå i hele Norge. Og det er fordi veldig mange satt på gjerdet og ventet, de ville ikke betale den frakten det kostet.

**Vilde:** Men hva gjorde dere da?

**Robert:** Vi har jo sett på hva er det vi må betale i en spot-pris, så er det jo at vi hadde en avtale med ColliCare, hvor vi har en rate, en 12-måneders rate, vi har forhandlet for 12 måneder. De bruker jo et rederi som heter Maersk, og så bruker de noen andre, som støtter opp under. Men alle vil jo ha godset sitt hjem. Maersk har holdt prisene sine, og så har vi andre da som ikke har holdt prisene sine, som da går på Shanghai-indeksen. Nå er det litt mer sånn detaljert da, når det gjelder sjøfrakter. For det ligger en indeks, som de sier dette er ukesindeksen, den vil jo da gå opp ut ifra markedet. Hvem er det som ønsker å kjøpe containere og plass? Det var mye som slo inn. Aurora kan sikkert skrive en lang avhandling på det, jeg tar kortversjonen. Jeg mener jo da at ingen kan gå fra sitt ansvar, om du er et rederi eller forwarder eller hva du er. Det er da at jeg som kunde, har forhandlet en pris. På grunn av at det er jo plass å få, og det er mulig å få godset med, men da til en høyere pris. Det vil da si at de som betaler mest, de vil få plassen da. Det var det som skjedde, de fleste sa opp avtalene som de hadde, men mange hadde da Shanghai-indeksen, som da lå førende. Men som Kid, vi hadde en 12-måneders avtale. Vi har jo da hatt to forwardere, den ene forwarderen holder prisene, den andre gjorde det ikke. Og det lukter jo rettssystemet av. Så der har vi en case. Men den får dere ikke lov til å bruke videre. Men den kommer garantert i media, etter hvert. Mest sannsynlig så kommer den opp før sommeren. Den kommer det til å stå mye om i avisa.

**Vilde:** Så det er egentlig en risiko det da, at folk bryter avtaler?

**Robert:** Det er en risiko, og risikoen er jo at alle ... hadde alle stått samlet om dette her. Men det er et rederi som har stått utenom, og det er Maersk. De holdt avtalene. Men så solgte de «space» utenom da, det har de gjort. For det er jo mange som ikke ville bruke, for de hadde jo ikke årsavtaler. Så de kjørte det på markedspris, og markedsprisen har jo vært kjempehøy. Alle har jo måttet betalt markedspris da, men de som hadde årsavtaler og forhandlet priser, de holdt Maersk prisene på. Så har de jo vært manko på containere. Det finnes jo 2 milliarder containere, mens 512 millioner containere ligger utenfor USA. De har ikke blitt losset. Så er det jo at alle trodde jo i forbindelse med Covid at «nå er det ingen som vil kjøpe varer». Så begynte de rett og slett å legge båter i opplag. Så viste det seg at han Trump vet du, han sa at «nei jeg skal jo boikotte Kina». Og hva skjedde da? Jo da begynte alle amerikanske importører å hastekjøpe fra Kina, før dette skulle slå inn. Og da tok de jo all transport på båt og containere, så kjørte de alt over til USA. Men så begynte jo dem å bli litt syke da, så det var ingen kunne losse de båtene. Da ble de liggende utenfor denne største havnen da, og så er det jo lang transport og da ble jo båtene forsinket, så kom de ikke tilbake. Så det er båter som

har ligget og duppet der i over en måned, og da mister de jo rutene sine. Og så blir det jo manko på containere, for de kommer ikke tilbake igjen. Så derfor har man dette her med, ja okei, så var det ikke båter, så var det ikke materiell, men det var mest manko på materiell. Så fikk de ikke stå inn til Kina for å produsere nye containere. Da er det jo markedskreftene som rår da, prisene de gikk jo bare oppover og oppover og oppover. Så det begynte i oktober, november så lå, si en 40-foter til Norge på cirka 3000 dollar. Desember lå den på 8000 dollar, og så i januar så lå den på 11 000 dollar. Og så sitter vi på ordinære frakter på cirka 1100 dollar. Så det er 10-gangen. Så det er en sånn kort del på det med forsinkelser i frakten.

Når det gjelder flaskehals, så er det jo det som vi var inne på nå. At det er oppsamling, hvis du får en forsinkelse, så ruller jo godset videre til neste avgang. Og det er jo klart at da vil du jo få en flaskehals, ikke minst på når den båten kommer inn til kai. For Kid Logistikk klarer ikke å losse de containerne som kommer inn. Det skulle kanskje komme 30, men så kommer det 90 containere. Og så losses lageret cirka 30 containere, på normale varer. Da må man kanskje kjøre skift, for å få det unna. For kaileie er også en kostnad. For en container som går over 3 dager, så koster den 1000kr dagen i leie når den står på havnen. Så hvis du har 60 containere stående på kai da, som da koster 60 000 hver dag, så kan du multiplisere da. 10 dager, 600 000. Da er det billigere å kjøre et skift på lageret.

**Vilde:** Og det er en god løsning?

**Robert:** Det er en god løsning. Og det gjør vi, rett som det er. Lange ledetider, det er jo godt kjent i markedet over flere år. Desto saktere båtene kjører, så vil jo den bruke mindre drivstoff. Så da bruker man jo lengre tid, og transporten i fra Asia. Og da bruker man også mindre drivstoff. Så den har jo gått nå fra 28 dager, til cirka 38. Det har vel økt på siste, hvis man går 5 år tilbake. Det går sammen, det går ikke momentant, det går sånn sakte, men sikkert. Hvert år så bruker man litt lengre tid.

**Vilde:** Vil du si at det er en risiko for dere da, at varene kanskje ikke kommer tidsnok til lageret?

**Robert:** Ja, men vi har en oppfølging på det. På EDI-en så ligger det, kan du si, antall dager inne. Og så flagges det i vårt system, når dette bruker lengre tid. Alle avganger har vi track på.

Men man kan jo få en risiko med tanke på, vi kjører jo ikke sånn. I butikkverden så kjører du ikke sånn. Da hvis halloween-varene, ikke at vi kjører halloween, ikke kommer til halloween, så hva skal man med det da?

**Vilde:** Har det skjedd før?

**Robert:** Da er det liksom sånn, vi har jo våre kampanjer. De skal være på lager 4 uker før kampanjestart, det er en tommelfingerregel som ligger der når du går inn på en avtale med produsenten. Er det en drager, for eksempel en førsteside på en DM, så skal den være inne 6 uker før. Men så er det jo da leverandøren, ja som vi hadde tidligere, «Ja vi har ikke noen mennesker, på grunn av at de er syke, strømmen gikk på fabrikken, det var flom, det ble lite plass på avganger» det rulla videre. Si at du har 14 dagers forsinkelse på leverandøren, så går den på båten, så er det noen forsinkelser på andre havner, på rederiet. Får en uke forsinkelse der. Så kommer den til Rotterdam, så rekker den ikke feeder-båten, på grunn av at de store båtene ikke kan gå inn til havn i Oslo på grunn av at det er ikke dypt nok i Oslofjorden. Så da plutselig har du brukt opp 5 uker da. Ey, nå begynner vi å ha dårlig tid. Da er det at vi må begynne å prioritere, hva som skal losses først på lageret.

**Vilde:** Men er det ColliCare som på en måte står, hvis det ender opp da med for lang ledetid og varen blir stuck i Gøteborg for eksempel, og båten ikke kan komme til Oslo. Er det de som må stå for transporten fra Gøteborg til dere da?

**Robert:** Hvis at, si at varene må losses i Gøteborg, og at de ikke har tatt på den rette avgangen, så kan det være at de står ansvarlig og må da hente med en lastebil. De har hentet i Nederland, Rotterdam, for å få containere opp.

**Vilde:** Så det er en løsning da?

**Robert:** Det er et alternativ, men det er veldig dyrt.

**Vilde:** Men det er det som skjer, hvis det blir krise i heimen?

**Robert:** Ja.

## 12. I hvilken grad bidrar ColliCare til å redusere risiko i disse verdikjedene?

**Robert:** Vi ønsker jo som en av de største kundene til en forwarder, for eksempel ColliCare, å bli behandlet som en viktig kunde og ha prioritet da, når det er trangt. Det forlanger vi, at vi skal være en prioritetskunde. Sånn er det å være størst kunde hos en leverandør også, så bør du ha de beste betingelser. Så får de som er små fisker i dammen svømme litt lengre, rett og slett. Og vi er heller ikke et transportselskap, så hvis vi hadde gjort jobben selv, så hadde det kanskje bydd på noen utfordringer. Men da har vi jo ColliCare, de kan jo tingene sine, de er jo spesialistene. Og det er et alternativ i dagens samfunn, at du kan ha en direkte avtale med et rederi. Det vil jo si at da blir du en speditør samtidig. Som kunde da, så kan jeg forhandle pris med Maersk, for de har en supply-avdeling. Men da låser jo jeg meg for Maersk. Mens ColliCare de kan jo ha kontakt med Maersk, MSC, Evergreen, Hyundai, mange da. Og kan spille på flere. Så har de jo avtaler med flyselskaper, de har avtaler med tog. Du kan jo kjøre tog fra Kina.

**Vilde:** Bruker dere det og, eller bare båt?

**Robert:** Ja, det har vel gått opp 2-3 containere med tog. Det er litt kortere ledetid, blant annet. Og så begynte jo tog å bli billigere enn båt en stund, fordi prisene gikk så fort opp. Men så begynte jo togene også å skru opp prisene, og så begynte lastebileierne å skru opp prisene, de som leverer til kai. Alle skulle jo inn på det søte saftglasset. Altså sugerøret kommer fra alle sammen.

**Vilde:** Men skjedde det før Korona, eller var det på grunn av Korona at det skjedde?

**Robert:** Det var på grunn av Korona. Og så at det var lite space.

## 13. Kan du nevne eksempler på sårbarhet, eller konkrete hendelser i disse/slike verdikjeder?

- Har pandemien bidratt til at nye sårbarheter er avslørt?
- Hvordan ble evt. Disse håndtert?

**Vilde:** Kan du nevne flere eksempler enn pandemien?

**Robert:** Pandemien har jo avdekket de sårbarhetene videre og videre. Men dette med at forwardere og rederier bryter avtaler. Det er veldig spesielt hele rederidelen da, fordi lovverket går tilbake til 1800-tallet. Og den tiden opererte jo sjørøverne på havet. Og det er ganske spesielt, generelt. Så fremt det er rederiet, når lasten er ombord på båten, så er det rederiet som bestemmer alt. Når en container ramler av, det hender det at det gjør, og så når den en øde øy, og der bor du, og så er det seks Rolls Royce biler i den, nå valgte jeg biler da men, den containeren finner du. Og da er du eier av den containeren. Det er helt spesielle lovverk som gjelder for sjø. Og så driver de, de jukser utrolig mye, de opererer som sjørøvere enda. Og det er samme som at du sier «nei nå gidder jeg ikke lenger». Uten konsekvenser. Da må du jo saksøke de eventuelt da. For rederiene har sine særskilte lover, det kan være en liten paragraf det som sier at «jeg har lov til å gjøre det». Og så kan man da komme i etterkant da, at deg som kunde da du må nesten ha en rammeavtale og en kontrakt som fanger opp alle de

lovene da. Og der er man gode nok som speditør og forwardere, hvor man da bare henviser til NSAB. Som bare er et lite hefte.

**Vilde:** Men sånn som med de sjørøverne da, da husker jeg da jeg jobbet i ColliCare at jeg skulle fakturere piratforsikring. Er det noe dere også gjør, eller bruker?

**Robert:** Ja, det er jo helt vanlig det. Altså pirater fins jo i dag. De kaprer jo skip for også, man betaler jo en sikkerhetsavgift i dag. Og det er jo for at det skal være sikkerhet ombord på båtene. Så det er lite containerskip som blir tatt av pirater i dag. På grunn av at det er bevæpnede sikkerhetsmennesker ombord på containerskipene.

**Vilde:** Så det er ikke så stor risiko at deres containere blir tatt?

**Robert:** Nei altså, vi betaler jo for det. Men det er jo klart de skyter jo med skarpt(?), så det er rett som det er at de båtene blir senket. For de prøver seg jo. Man operer jo i en helt annen verden da, det er veldig mye i Somalia og kysten der og ut. Ellers er jo politikk og vær også risiko, så klart.

**Vilde:** Ja så da kommer jo det med politikk, som du nevnte, frem

**Robert:** Ja politikken var jo også det som slo inn, det var jo Trump. Som sier at «jeg skal ha handelsboikott med Kina».

**Vilde:** Så det er noe vi kan nevne da, egentlig?

**Robert:** Ja det er stor risiko.

#### **14. Har dere noen form for risikokartlegging?**

**Robert:** Årlig. Alle avdelinger er pålagt å ha en risikogjennomgang. Både på logistikken, innkjøp, servicekontoret, ute i butikk, overalt så skal det gjøres en risikovurdering. For det kan endre seg fra år til år.

**Vilde:** Vil du si at det har hjulpet mye med å være med robuste?

**Robert:** Bevisstgjøring, rett og slett, på at du er klar over risikoene. Og ikke minst dette med pandemi. Det er en stor risiko om vi hadde hatt et smitteutbrudd på lageret. Hvem er det som skal sende ut varene?

#### **15. Hvordan håndterer dere risiko i verdikjeden?**

**Vilde:** I den risikokartleggingen, hvordan håndterer dere risiko i verdikjeden? Altså hvis en av de risikoene i kartleggingen skjer, har dere da en plan på hvordan man skal håndtere den risikoen?

**Robert:** Ja, det har vi. Det står jo nedfelt på hvordan man skal håndtere det. Eksempelvis er jo det med pandemi og smitte, men vi har jo visst at ting eller en ulykke skjer, hva man skal gjøre, brann, eller andre ting skulle skje. Vannlekkasjer eller om taket skulle ramle ned. Men når det gjelder sykdom, så må vi jo stenge ned. Nå er det jo servicekontoret, nettbutikken og logistikken, er jo ganske adskilte. Men får vi smitte, en ansatt har smitte hjemme, så er det jo karantene på de ulike. Men det er ikke slik at vi stenger ned hele avdelingen. Men de som har hatt fysisk kontakt med den smittede, skal da i karantene. Og så har man jo da, jeg bestilte akkurat i går, hurtigtester. Det er ikke noe vi er pålagt å ha, men nå er det kanskje greit å ha det. Så jeg kjøpte 20 stykker, den er jo ikke helt klinkende klar, de testene. Men den tar med seg vanlig influensa også. Hvis testen viser, må du også teste deg på den normale testen etterpå. Men det er hvis du er litt halv-skral da, så er det greit å få testa, hvis du er usikker.

#### **16. Er det områder hvor dere mener at dere kunne ha gjort mer for å bedre robustheten i Kid sine verdikjeder?**

**Robert:** Altså jeg har jo, i hvert fall når det gjelder sjøfrakter, så er det dette som oppsto med at rederiene går vekk fra sine avtaler. Altså jeg ser jo en mer tydelig kontrakt med forwarder, det må vi ha. Vi lærer av ting som oppstår under denne pandemien nå, vi er jo ikke bedre enn det svakeste leddet. Og det er klart at man har jo en oppsummering og en strategi, og da må

man være tydelig på hva man ønsker å endre på det. Så man lærer underveis, og nå har det jo gått veldig bra i mange, mange herrens år. Sist gang vi hadde en learning som kostet litt, så var det en konkurs på et rederi. Og det er noe som aldri har skjedd tidligere heller. Som regel går statene inn og redder selskapene, for det er så store selskaper rett og slett. Men Hanjin gikk konkurs, Hyundai gikk konkurs for en del år siden, men den koreanske staten gikk inn og reddet de. Men så skjer det jo mye andre ting da, på dette med verdikjeder, butikker, nedstenging og hva som skjer, vi får se når staten har oppsummert etter pandemien. Når ting normaliseres, så får man se hva som skjer av endringer. Det er helt klart at det blir gjort endringer.

**Vilde:** Men hvis vi da endrer spørsmålet fra hva dere kan gjøre for å forbedre robustheten til Kid, hva kan ColliCare gjøre?

**Robert:** De må ha tydelige avtaler med leverandørene sine. Så det kommer nok en oppvask etter dette her. De har jo overholdt våre avtaler. Vi har jo flere forwardere, men nå kjører vi en. Og det er klart at gir jo mer oppgaver for dem, noe de ikke kunne se kunne komme. Hvis vi pålegger mer gods, enn det vi har forespeilet. For at en har brutt en avtale.

**Vilde:** Men før Korona kom nå da, hadde dere pandemi i deres risikokartlegging for eksempel?

**Robert:** Nei.

**Vilde:** Er det noe dere kommer til å ha fremover?

**Robert:** Tror ingen har råd til å forsikre seg mot det.

**Vilde:** Men det kommer alltid til å være en risiko oppe i tankene?

**Robert:** Ja, en pandemi, altså det har jo vært mange pandemier opp igjennom i tiden. Det har jo det. Men de har jo ... det siste vi hadde var vel Sars, men den klarte de å knekke kjemperaskt, fordi de hadde oppskriften på rett og slett medisinen. For den var allerede forsket på. Men her måtte man jo starte på nytt. Altså det tar jo som regel en 10-års periode før man klarer å finne en vaksine, nå har de brukt 8 måneder. Russland brukte vel bare 6.

**Vilde:** Er det noe mer du føler du vil si, angående risiko og hva robustheten i ... ja det temaet der?

**Robert:** Jeg føler jo at man lærer underveis da, så tar man de grep som skal til. Også Kid har jo alltid vært et firma som snur seg veldig raskt, tar raske beslutninger, kort avstand på å få ting på plass.

**Vilde:** Men sånn som det Atena, er det sånn at dere kan prate med kontoret oppe veldig lett? At det blir en sånn, hva heter det, samarbeidsplattform?

**Robert:** Ja altså, alle bruker jo systemet, og den har jo kan du si, tre oppgaver. Det er jo EMS-systemet, og ERP-systemet og POS-systemet, og innkjøpssystemet, som blir ERP-en. Men POS er jo kassesystemet, i butikkene. Så den er veldig kompleks da, men det er klart at risikoen der, hvis man skulle bli hacket, så er det klart at det vil slå ganske hardt ned da. Vi er veldig avhengige av det. Ikke minst det at nå kommer Hemtex over fra SAP til Atena, også. Men det er jo vært tatt en risikovurdering på Atena, så det er vært konsulentselskaper inne for å vurdere risikoen.

**Vilde:** Sånn som, du nevnte den kundeavisen. Snakker dere sammen med marked, sånn varen er forsikret, ikke ha denne DM-en denne uken?

**Robert:** Ja det sitter en som heter Martin og overvåker de varene, sammen med innkjøper da. De ser når varene kommer og statuser, og så er det inbound som hele tiden endrer datoen, når varene kommer inn. Så de blir flagget, og så varsling av inbound, om at varen kommer ikke inn da og da. Og da må man endre. Og mange ganger har man god tid til å endre DM-en, for den har ikke gått til trykk enda. For det er jo 4 ukers ledetid på sjø, og da vet man at «ja okei, leverandøren er forsinket også». Og da kan man endre bildene da, enten ta de ut eller skrive at de kommer senere i DM-en. For eksempel en dato, at den blir satt til 14 dager frem i tid eller tilbake i tid.



**Julie:** Vi skriver jo også litt om resiliens i verdikjeden. Vet ikke om det er et kjent begrep for dere?

**Robert:** Nei ikke for meg.

**Julie:** Nei, det handler jo da om hvordan en bedrift kan komme tilbake til utgangspunktet eller til en bedre posisjon etter en forstyrrende hendelse. Og da er jo spesielt Korona et godt eksempel på det. Er dette noe dere har sett noe på, med tanke på omsetning for eksempel?

**Robert:** Nei vi har jo vært i den situasjonen hvor vi har vært litt heldige da, på grunn av at alle i Norge skulle jo pusse opp. Vi har jo egentlig hatt for lite varer. Så vi har vel levert langt over budsjett. Så vi er liksom ikke i den situasjonen. Men man vet jo det at mange er i den situasjonen. Men det er jo klart at vi har jo noen butikker som er stengt nå, på grunn av at det er rødt nivå. Butikkene er fortsatt åpne for klikk og hent, så du kan jo fortsatt få varene dine ved at du har bestilt med utlevering i butikk, eller på nettet. Så vi er ikke der i dag, rett og slett.

**Vilde:** Det er et luksusproblem det.

**Robert:** Ja det er det, altså noen har jo det. Det er jo en del retailere i dag som er der i dag, og ikke minst byggvare-firmaer, matvarebutikker. Og det er jo fordi folk er hjemme, vi bruker jo ikke pengene våre på å reise. Vi har jo Norgesferier og vi spiser hjemme. Ikke kan vi gå på restauranter, så pengene blir rett og slett brukt i hjemmet ditt eller på hytta di. Så det er litt særegent akkurat det som har skjedd nå da. Men det kommer tilbake igjen, man sitter jo og venter på at det skal åpne. Og da vil det jo være en propp du drar ut. Så vil jo veldig mange reise, vil jeg tro. Og der kommer nok ditt spørsmål mer inn da.

# Vedlegg 4 – Transkribering av ColliCare-intervju

## 1. Hva heter du?

Jeg heter da Aurora Emilie Hansen Ulvevadet faktisk, men jeg bruker egentlig bare Aurora Ulvevadet.

## 2. Hvilken stilling har du i ColliCare?

Jeg jobber som Country Manager Overseas

## 3. Hva er ditt ansvarsområde?

I utgangspunktet har jeg det overordnede ansvaret for alt som heter sjø, fly og jernbane. Sjø internasjonalt, utenom Europa. Fly world wide, utenom eksport. Jernbane fra Kina. Jeg har også eksport og import på sjø, men internasjonalt, utenom Europa. Så alt som går fra USA, Østen, Russland, de delene der, men ikke selve Europa-biten. Det tilhører en annen avdeling.

## 4. Hvor lenge har du vært ansatt i ColliCare?

Jeg har vært ansatt i ColliCare siden 2012. Jeg har hatt varierende stillinger innenfor ColliCare. Jeg har jobbet innen salg, jeg har jobbet som Pricing Manager i Skandinavia og hatt senstillingen på sjø siden 2017, og siden februar i år har jeg hatt for også fly og jernbane. Så her har dere mye dere kan spørre meg om. Det blir jo litt å gjøre, for å si det sånn. Det er mange kunder, men det er veldig gøy da.

## 5. Hva legger dere vekt på i tjenestene dere tilbyr handelsnæringen?

**Aurora:** Altså vi i ColliCare er jo veldig opptatt av å kunne tilby hele verdikjeden fra A til Å. Og tilby alle produkter en kunde kan synes være attraktivt. Vi ser jo at det er veldig mange andre speditører i markedet som tilbyr sjøfrakt blant annet, men så mangler de kanskje å ha lager inhouse, e-commerce blant annet et produkt vi tilbyr. Fly, jernbane, finne løsninger for kunder i flere segmenter for transport, i forhold til om det må gå på hurtig, kostnader. Altså på sjø er jo det definitivt billigst, og så har du på en måte jernbane som kommer som en god nummer to. Så har du flyfrakt som skal gå veldig hurtig, men også koster penger. Samtidig har vi også lagt vekt på miljø, i alt som vi tilbyr av tjenester. Vi presenterer også for kunder hvilke alternativer som er mest miljøvennlig. Spesielt rettet mot Kid så flytter vi jo mye fra bil til sjø, for sjø skal jo være mer miljøvennlig, og det er kundene våre veldig opptatt av. Og det er vi også opptatt av. Så vi gjør mye for å synliggjøre de effektene vi har av produkter, hvilke produktområder vi tilbyr kundene våre. Vi skal gå inn for å gjøre alt for kundene våre egentlig, bortsett fra kanskje revisjon og regnskap, det må de håndtere selv. Og så tilbyr vi ikke transportforsikring, det er noe kundene selv må gjøre. Utover det skal vi kunne gjøre alt som kundene ber oss om, og vi har alt inhouse – det er ikke noe vi skal outsource til andre, det er ColliCare som skal ha alt inhouse.

## 6. Hva er det som gjør at ColliCare er bedre/konkurransedyktige i forhold til konkurrentene?

**Aurora:** Jeg tror ColliCare vinner mye på at vi er en speditør som er veldig opptatt av informasjonsflyt. Vi er opptatt av IT-løsninger i samarbeid med kunde, altså gjerne EDI-overføring som gjør at det går hurtigere, kjappe kommandolinjer. Jeg tror også det at vi har mange av tjenestene våre inhouse, og så et godt personell som har lite utskiftninger. Vi har heller fått flere inn i ColliCare enn det har gått ut. Men jeg tror at dette med at vi har alle

tjenestene inhouse og at vi skal ha få kontaktpunkter, tror jeg også er veldig viktig for kunden. Altså vi ønsker ikke å bli en speditør som – tast 1, tast 2 for å komme dit, tast 3 for å komme dit – vi ønsker at du skal ha direkte kontakt med dine kontakter, og at det er en kontakt du trives med – som du kan stole på, ikke minst, som også har den kunnskapen som gjør at de kan snu seg fort, og agere, på det kunden ønsker at vi skal gjøre. Det tror jeg er ColliCare's fordeler. Jeg tror nok ikke nødvendigvis ... for mange kunder handler jo transport mye om pris, de har et budsjett de skal forholde seg til. Alle kan være med i priskrigen, men det å finne beste løsningen og tenke utenfor boksen tror jeg er ColliCare's mantra.

## **7. Når det kommer til Asia-Europa transporter, hvor mange rederier benytter dere av?**

**Aurora:** Vi benytter oss av 6-7 stykker. Vi har vært nødt til å bruke alle rederier, så noe nytt blir det for oss. Det kommer jo litt an på hva slags utstyrssituasjon du har i Asia og hvem som hadde plass. Men i utgangspunktet ønsker vi å benytte tre hovedredier som vi har en fast avtale med, og så noen andre som på en måte vipper litt da, som blir som en backup for backupen. Så det har ikke endret seg noe særlig det, egentlig.

## **8. Er det viktig for dere å benytte ulike rederier for å begrense risiko?**

**Aurora:** Jeg tror også det er viktig å tenke på, vet ikke hvor mye dere har satt dere inn i det, men det er noe dere kan legge til i oppgaven deres. Det er at de ulike redierne har jo ulike allianser. Blant annet har du noe som heter 2M-nettverket, som består av Maersk og MSC. De samarbeider ikke på rater og den biten der, men de har en såkalt vessel-share-agreement. Det vil si at de kjører på samme båter og også benytter nettverket, og så tror jeg at de kan benytte seg av hverandres containerutstyr. Så du kan jo si at MSC og Maersk på en sånn måte er en risiko å bruke, at man burde differensiere de litt mellom de ulike alliansene. Så vi ønsker å bruke flere rederier for å begrense risikoen, også hvis det skulle skje noe. Jeg kan ta dere tilbake til 2016 når det syvende største rederiet i verden går konkurs. Det var en stor partner for ColliCare, en stor partner også basert på Kid-lasten, som gjør at det å ha et annet rederi i bakhånd til å ta unna i sånne situasjoner er viktig. I tillegg var det et annet rederi som heter Maersk-line for 2-3 år siden som hadde et cyberattakk. Det gikk ganske kraftig utover bransjen, fordi vi ante ikke hvor alle containerne var. Altså trackingen, innloggingen på hjemmesidene, alt var nede. De måtte bare levere fra seg PC-ene på kontoret, klappe de igjen og gi de til, hva skal jeg si, resepsjonisten. Så dro de hjem og lagde Gmailer på private PC-er som de hadde kjøpt på Elkjøp, for å prøve å få unna noe kundeservice, men ingen visste hvor containerne var. Vi måtte på manuelle laste- og losselister, så når det kom frem til blant annet Drammen, så måtte de kvalitetssjekke losselistene som kom inn på den feederen, for å finne ut av hvilke containere som faktisk ble losset der. Så måtte vi ha manuelle releasere da som vi kaller det. (datt ut her) Så måtte vi få tak i rederiet på en eller annen måte, for å få manuelle releasere da. Det betyr at de noterer på et ark at de frigir containerne i havn. Dette var jo ganske spennende, fordi da skjønnte vi at vi hadde et gullsystem, for alt var logget inn på vår track-and-trace. Så vi visste sånn cirka hvor alle containere var, vi visste sånn cirka når de ulike containerne skulle komme til de ulike havnene, og måtte da sjekke losselistene i henhold til våre systemer og stole på alt det vi har skrevet inn manuelt der – er riktig. Så vi kom oss ganske godt ut av det også, men det var jo veldig deilig at ... for det var jo 5-6 uker der med dette her, i tillegg til at vi fikk jo ikke booket opp noe nytt med dette rederiet, for det var jo ikke mulig å booke online. Systemene var jo nede. Så da måtte vi snu oss om igjen og finne andre rederier vi kunne skipe med. Så det er godt å ha litt forskjellige å spille på. Så det å benytte flere rederier for å begrense risiko er alltid smart. Alltid smart å vite at man har en god tone med de, og opparbeide seg et godt samarbeid slik at man har flere å spille på.

## 9. Er det kostbart å benytte flere/mange rederier i forhold til ett?

**Aurora:** Det er en reell booking mot en reell kostnad på en måte, en-til-en-forhold. Det er ikke kostbart å bruke flere eller mange rederier i forhold til ett, men fordelene er jo at jo mer ... altså sånn det har vært gjennom de siste 5 til 10 årene, har jo vært jo mer last du putter inn i kontrakten, jo bedre rater fikk du kanskje fremforhandlet. Så når du havner litt i et sånt uvær som vi har nå da, med korona, lite plass på båter, ikke containertilgjengelighet, alle disse tingene her, så er det viktig at vi som speditør er inne med flere rederier som kan gi tilnærmet lik rate som hovedrederiet eller flere rederier, at det ligger noenlunde likt. Det har det ikke gjort under koronapandemien, ratene har differensiert med flere tusen dollar. Selvfølgelig da er det kostbart å benytte flere rederier, men hvilke muligheter har du hvis alternativet er å prise på, skipe på en høy rate for å få lasten din hjem, enn om du ikke får plass eller utstyr, til en billig pris. Så jeg tror jo mange som nå har valgt å kanskje ta en 50/50-løsning på dette her, i forhold til at de har lyst til å skipe på en høy rate, på det som er pri-ordre – det som må inn i butikk, mot at noe av det har de forsinket selv, fordi de ser at det kanskje ikke er nødvendig. Samtidig skal du ha en balanse, i forhold til det som kommer inn her i Norge, fordi nå som Norge stenger ned igjen, spesielt i Viken og Oslo. Dere har kanskje lest den artikkelen i e24 i dag, med Nille-kjeden, som må stenge 121 butikker. Og de er forsinket med netthandels-løsningen sin. Altså det kunne ikke vært mer krise. Så de permitterer 1000 stykk over natten, det er ganske mange. Så det er kjedelig, vi ønsker ikke at kundene våre skal havne der, men det er en balanse mellom hvor mye du skiper fra Østen og hjem til Norge, og hvordan situasjonen i Norge har vært. For å svare på spørsmålet, det er ikke noe mer eller mindre kostbart å benytte flere eller mange rederier, det gir deg en større fleksibilitet og løsning, men kostnadsbildet går på hva rederiet tilbyr av priser og løsninger.

## 10. Har dere alltid benyttet dere av flere rederier og transportører?

- Hvis ja: Varierer dette antallet, eller benytter dere de samme faste?
- Hvis nei: Hvordan var det å ha bare ett rederi/transportør?

**Aurora:** Ja, vi har alltid basert oss på flere rederier og transportører. Som sagt, vi har gjerne 2 eller 3 rederier som er inne i varmen, som vi ønsker å bruke mest last på. Det går mye på tillit, det går på service. Hvis ikke rederiet gir oss en god service, så vil jo ikke vi gi noe god kunde til, kundebehandling hos oss. Så vi er veldig opptatt av at ting skal fungere og at vi skal samarbeide godt. Så har vi et par rederier som er backup-rederier. Det betyr nødvendigvis ikke at det er noe dårligere, men det er kanskje at de har en annen strategi enn de andre rederiene, kanskje de er gode på andre områder enn akkurat der vi har mest last for øyeblikket. Det er store forskjeller på hvem som er gode på Shanghai i Kina og hvem som er gode Nhava Sheva i India, til hvem som er best på Oakland i USA. Der er veldig store forskjeller, på hvilke rederier vi ønsker å benytte oss av, så vi prøver å benytte oss av de rederiene som gir oss den beste servicen sammen med de beste prisene, fra de ulike stede vi skal skipe fra og til. Så må jeg understreke det at IT er tingen, IT er viktig. Hvis rederier har en god track-and-trace for eksempel, oversiktlige hjemmesider som gjør at vi kan gi en god kundeservice, basert på å kunne sjekke selv, så er det kanskje verdt å betale 25 dollar ekstra for, kontra å skipe i blinde og ikke kunne gi en god service til kundene våre. «Nei jeg vet ikke hvor den containeren er» er jo ikke en situasjon vi ønsker å stå i. Så det varierer litt i antall rederier vi har inne, men stort sett bruker vi de samme faste som vi har opparbeidet oss gjennom mange års samarbeid.

## 11. Hvilke erfaringer har dere med store kontra små transportaktører?

- Har dere merket noen fordeler eller ulemper med noen av dem?

**Aurora:** Det virker på meg som at det kommer til an på. MSC for eksempel, har vært flinke på India blant annet, de er kjempe dyktige på India. Det har nødvendigvis ikke bare noe med dyktighet å gjøre, det har noe med at de har en egen båt som går direkte fra India til kontinentet, som gir dem en stor fordel. Så har du mange av de andre rederiene som først er innom Kina før de går til India. Båten er jo som sagt fra tidligere, den er full, så kommer den til India, så skal den ha på last der også. Men det er jo ikke plass, så den må jo nesten bare gå videre. Så sånne typer ting, det har ikke nødvendigvis noe med hvor store eller små de er. Det blir færre og færre rederier, det har vi sett de siste årene. Hanyin-konkursen, var jo virkelig en stor aktør, som skulle bli borte fra markedet. Jeg tror de hadde rundt, det kan dere google, men jeg tror de hadde 6% av verdensmarkedet på internasjonal sjøtransport. Det er ganske mye. Jeg kan ikke si at jeg har noen fordeler eller ulemper med om de er store eller små, jeg tror det viktigste er å finne ut av hva er rederiets core-business, hva er de flinke på, og hva kan vi benytte det på. Det som kanskje kan være en erfaring, som kan skille de ulike aktørene litt, er litt på mottakerkontoret her i Norge. Det er forskjell på et agentkontor og et rederikontor. Et rederikontor er navnet med deres eget, hva skal jeg si, det kan hete Maersk Norge, MSC Norway. Det styres direkte fra deres hovedkontor, hvor de enn sitter, og er veldig styrt av hovedkontoret sitt. Deres regnskap går under det store rederiregnskapet. Men så har du agentkontorer, blant annet Hanyin var et agentkontor, som het norsk land og sjø Norge, som opererte som agenter for Hanyin. De har kanskje en annen type fleksibilitet, for det går på deres eget regnskap, de står alene, kan kanskje ta litt andre typer avgjørelser og andre typer forhandlinger. Så der kanskje ser jeg en forskjell, men det er basert på min egen erfaring. Så jeg vet ikke om det er fordeler eller ulemper med noe av det, men jeg vil si at de rederiene som fortsatt har handlingskraft på mottakerstedet, altså der du forhandler avtalen din, der er der du kanskje får mer valuta for pengene. For der er du kanskje litt mer rettet inn i systemet, det er lett å gå til toppen hvis det skulle være noe. Men jeg vil ikke si at det er noen forskjeller om rederiet heter Maersk, MSC, Evergreen eller hvor det er hen, men du merker også hvilke rederier i denne koronapandemien som trenger pengene og har valgt å prise seg høyt, men som kanskje har utstyret på plass. Men vi kommer jo ikke unna at rederiene nå har tapt i 21 kvartaler. På et eller annet punkt, må de begynne å tjene penger igjen.

## 12. Kan dere beskrive hvilken rolle ColliCare har i Kid sine verdikjeder? Har denne rollen utviklet seg over tid?

**Aurora:** ColliCare har jo samarbeid med Kid på transportkjedene deres fra Østen på sjø. Per i dag har vi alt for Kid. Det er jo en rolle som har utviklet seg over tid. Før i tiden har jo Kid-volumet vært fordelt på to aktører, nå er det bare en. Det er vi veldig takknemlig for. Vår oppgave er jo i utgangspunktet å ha ordreoppfølging hos innkjøperne og inbound hos Kid. Hvilket vil si at vi får over alle ordrene fra Kid sitt system over til oss, gjerne et halvt år i forveien. Når de setter i produksjon i Kina eller har plassert ordren til sine leverandører, så har jo vi en jobb å gjøre for å sørge for at alle disse ordrene kommer ombord til riktig tid. Vi skal pushe leverandørene til å ferdigstille varene til riktig tid og få dette på sjø, men også rapportere tilbake til Kid om ting ikke går som det skal. Er leverandøren forsinket, så må vi fortelle Kid dette. Er leverandøren i rute og ting går som det skal, så holder det med at vi har en EDI-kommunikasjon som viser at nå har de fått container, nå skal det skipes, ETA-en overholdes hele veien, ingen forsinkelser, så er EDI-systemet vi har med Kid det fungerer veldig fint. Det er en to-veis EDI, så vi prater stort sett gjennom EDI og mailkorrespondanse. Men vi har jo fått en ganske betydelig rolle hos Kid, i forbindelse med at vi har alt av sjørelaterte oppgaver. Det er ikke bare fra Kina, det også fra India, Bangladesh, resten av

fjern-Østen, også en del Tyrkia som vi har snudd den siste tiden fra bil til sjø. Så vi prøver innstendig nå å flytte så mye som mulig. Så det er spennende. Så vi håper at vi har en stor stjerne og at vi prøver så godt vi kan å ha så mye informasjon som mulig i systemet. Det viktigste for Kid er jo å vite når varene kommer inn til Norge, når de kan forvente å ha dette ute i butikk, basert på ankomst Norge. Så vi prøver så godt vi kan.

**Julie:** Du sa at før så var det dere og en annen aktør som tok dere av den delen, når skjedde dette?

**Aurora:** Det skjedde vel rett før årsskiftet. I utgangspunktet fikk vi spørsmål om vi kunne ta resterende av volumet til Kid, altså den andre halvdel. Det sa vi at vi skulle klare etter beste evne. Så ble de avtalene gjort, så er det på en måte min jobb å utføre det. Så det har gått tålelig greit under denne koronapandemien, jeg synes Kid har vært ekstremt flinke til å samarbeide med oss. Så har det på en måte vært vår oppgave å måtte finne løsninger når ting ikke går som det skal. Men det er den informasjonen vi har fått da i utgangspunktet, at nå vurderte de en speditør og lurte på om vi ville være med på det, og det vil vi jo selvfølgelig. Så klare for den oppgaven, selv om det gjør litt vondt akkurat nå, og det har gjort vondt noen måneder, men det viktigste er som sagt dette med kommunikasjonsbiten.

### **13. Kunne dere ha tilbudt Kid flere tjenester som kunne ha forbedret deres verdikjede?**

**Aurora:** Jeg vil jo bare si ja jeg. Vet du hva, det er mange ting vi kunne tilbudt Kid. Vi har vært med på trender på kjøring på kai til lager hos Kid, blant annet. Men det er også på kostnader, det er opp til Kid å bestemme. Vi er jo veldig opptatt av i ColliCare at det skal være et sunt forhold. ColliCare er ikke så store at vi bare kan ta tapet for kunder for eksempel, det ble jo veldig reelt i denne koronaperioden, at vi måtte snakke med kundene våre, sånn «hei her er det ikke containere, men her er det et alternativ, men det koster deg det og det». Så er det opp til kunden selv om de ønsker å være med på å betale ekstra for å få ting hjem, men det er ingen kunder som har kommet bort i fra det, men jeg vil si at mesteparten av det godset som har gått på de kunder som har avtaler med oss, der har vi prøvd å komme opp på 80% da, i forhold til å få billigst mulig rate, så må vi se på alternativer på resten. Men det var ingen som kunne forutse at situasjonen skulle bli så ille som den ble. Jeg tror i gjennomsnitt så jobber, vanligvis i en normal verden så sitter operasjonsarbeiderne våre og klarer å jobbe seg gjennom det de gjør, jeg tror nok i snitt så er vi opp under akkurat det som er lovlig med overtid. Vi bruker kanskje 15 til 20 mailer per ordre som skal gå fra Kina for å få dette gjennom, for å få riktig informasjon. Vi jobber vesentlig mer, for å få en ordre ut, samtidig som vi skal kommunisere med kunde, i forhold til kostnadsaspektet, og så tidsaspektet på når dette skal gå, når vi kan forvente ankommet, og så oppfølgingen mens den er på sjø. Men tilbake til utgangspunktet, jeg tror vi kunne tilbudt biltransport for Kid. Vi prøver å ta mer og mer i forbindelse med å flytte fra bil til sjø. Nå har vi en del biltransporter fra Kid, så det vi ser at vi kan flytte fra bil til sjø, det presenterer vi for Kid og ser om vi kan få de med på en mulig løsning. Så Tyrkia er jo en del av det vi har sett på, nå har vi også akkurat de siste to månedene også begynt å se på Portugal, som blir på en måte en sånn short-sea løsning som jeg kaller det, men det er jo fantastisk at vi har containere av størrelsen 45-high-cube-pallet-wide, som tilsvarer en full lastebil på 33 paller. Så transittiden er jo noe lengre enn på bil, så det er noe å jobbe inn, klarer dere å nå se for dere om en måned, halvannen frem, at dere kan plassere en ordre litt tidligere, sånn at du kan beregne en 14-21 dagers transittid. Sånne typer ting er jo det vi ønsker å gi Kid av muligheter hele tiden, samtidig som at vi hele tiden har miljøaspektet inkludert. Fortollinger gjør Kid selv, det kunne vi helt sikkert også gjort, men akkurat nå ligger det inhouse. Vi tilbyr jo også fly for Kid, vi flyr litt for Kid. Jernbane har vi

gjort for Kid. Så det er mange tjenester vi tilbyr for dem, som de noen ganger takker ja til og noen ganger velger å gå tilbake til sjøproduktet. Så det er et hav av muligheter ved å ha ColliCare som speditør.

#### **14. Hvilke erfaringer har dere med risiko i verdikjeden til Kid? Kommenter eventuelle årsaker og hvilken virkning dette har**

- Forsinkelser i frakt
- Flaskehalser
- Lange ledetider

**Aurora:** Dette synes jeg er veldig interessant. Jeg var litt inne på det tidligere i intervjuet, så får dere plassere det jeg har sagt på de ulike stedene. Jeg tror, selvsagt for Kid handler det om å ha varer i butikk til riktig tid. Noe er jo kanskje veldig årstidsrelatert, noe er kanskje kampanjestyrt, som betyr at varene faktisk må være inne i butikk til den gitte datoen. Det vi har prøvd å gjøre er å si til Kid nå «ikke vent med å skipe hvis det er typiske kampanjevareer eller andre nødvendige tid, det var kanskje ikke nødvendig i januar å sende vinterdyner for 2022», altså sånne typer ting kan kanskje vente, kanskje vi heller skal prioritere sommerdynene i januar, sånne typer ting. Samtidig som at vi har vært veldig tidlig ute med å informere om dette her og komme med en redegjørelse på hvorfor markedet havnet i det ulende det har gjort. Største risikoen for Kid har jo vært nå å ikke få containere, vil jeg si, at det ikke har vært plass på båtene samtidig som det ikke har vært containerutstyr, det har vært et problem som har skapt forsinkelser. Forsinkelser vil da mest sannsynlig si at de får det ikke i butikk i tide. Noen varer er jo på de kunder som er veldig kampanjestyrt, så er det slik at varen er ikke brukenes. Vi hadde jo et tilfelle av rosasløyfe-kampanjen i fjor, der frakten var 14-21 dager forsinket, der vi endte med å kjøre containere opp fra kontinentet på 24 timer og rett ut til Kid og haste omlaste, og rett ut i butikk. (datt ut her). Det er jo sånn typisk situasjon der varene er såpass forsinket inn, at vi risikerer å miste kampanjen. Og etter kampanjen så er jo ikke de varene nødvendigvis brukbare lenger, for den var jo faktisk til rosasløyfe-kampanjen, og det varer jo i en dag. Så det var jo superviktig å få dette fortest mulig ut. Lange ledetider – rederiene forsøker jo etter beste evne, det de kaller slow-steaming på fagspråket, hvilket betyr at de lar båten gå et par knop saktere for å spare penger i form av fuel.

De flaskehalsene vi har opplevd å ha hatt den siste tiden, hvis vi skal ta det da, er jo som sagt dette med containerutstyr, plass på båten og ting bare forskjøv seg i en lengre periode. Det er ganske frustrerende, også for Kid, fordi ting måtte ut. Og da må man jo bare bruke armer og bein for å få dette hjem og i sjøen. Så jeg tror nok at den største risikoen for Kid, er jo å ikke få varene sine hjem. Samtidig så, nå vet ikke jeg om det stemmer helt overens med det Kid sier, men hva de generelt i retailbransjen forteller oss, er dette med, i en koronapandemi som nå. Hva skjer med Nille nå for eksempel når de stenger ned 121 butikker? Altså varelagrene fylles opp, det er ikke plass i butikken, det er kanskje ikke like mange folk som kjøper like mye som før. Så dette er jo en risiko i Norge også, at pandemien herjer så mye som den gjør, og det får jo også store konsekvenser for butikkene og retailbransjen som kanskje må permittere ganske mange mennesker, kanskje de ikke har en god nettbutikk-løsning. Nå har jo Kid, jeg må bare si at jeg er meget imponert over det Kid har gjort altså, for det er profitt å kunne gå inn på nett og chatte med en ansatt, og ha videosamtale med en ansatt og si «sånn her ser sengen min ut, jeg skal dandere den, hvilke forslag har du», så bare komme og hente en pose og vippse. Altså det er jo helt fantastisk, det er nydelig, jeg har ikke noe mer å si. Samtidig så har Kid vært utrolig flinke til å informere på sine hjemmesider, blant annet i forhold til at Covid-19 skaper forsinkelser i leveransene deres. Det tror jeg de har tjent masse

på hos kundene, altså sluttforbrukeren, som kanskje nødvendigvis ikke har vært så kjent med situasjonen. Kundene forstår ikke, «hvorfor har ikke hagemøblene kommet i butikk enda, hvorfor kan ikke jeg gå ut og handle den hagegruppen som jeg hadde lyst på». De har ikke fått med seg det som skjer i det store verdensbildet, for det har vært veldig lite omtalt i vanlige aviser, som Aftenposten, VG, disse stedene her. Det har nesten ikke vært omtalt. De som sitter og hører på finans-poder blant annet, all-in med Oslo Studio der har det vært ganske mange gode podkaster som også omhandler dette. Så det er nok ikke kjent for forbrukerne som deg og meg som går i butikken hva som egentlig foregår i markedet. Men jeg gleder meg til butikkene åpner igjen, så jeg kan se hvilken effekt det faktisk har hatt i butikk. Samtidig så tror jeg at hverdagsnordmannen for retailbransjens del fortsatt ønsker å handle, selv om de sitter hjemme. Vi har kanskje mer tid til å sitte på nettet og se på det vi ønsker oss og har lyst på, og hvis det er lett å trykke på knappen om å få dette hjem, da tror jeg vi har gjort noe riktig, for å si det sånn. Så jeg kan ikke se noen sånn store risikoer i verdikjeden til Kid, annet enn at det blir et litt sånn uforutsigbart skyvningsbilde akkurat nå, og det har det vært en stund. Så må man ta alle de andre risikoene ved at Norge stenger ned, og alle disse tingene her, som gjør at totalen av mange ulike scenarioer må tas hensyn til. Heldigvis er jo Kid såpass store som de er, så de har jo et stort lager, og ganske mange butikker. Så selv om de stenger ned på Østlandet akkurat nå, så betyr ikke det at Kid Interiør i Alta eller Hammerfest stenger ned, så det er jo fortsatt positivt.

#### **15. I hvilken grad bidrar ColliCare til å redusere risiko i disse verdikjedene?**

**Aurora:** Som sagt, jeg er tilbake på dette med kommunikasjon igjen, som har vært veldig viktig. Vi har også vært veldig tidlig ute med å be Kid om å prioritere lasten sin. Så det vil si at vi kanskje får en ordreoversikt med status 1, 2 og 3 – altså pri 1, 2 og 3. Pri 1 – ut med en gang. 2 – neste, altså det som skal etter pri 1. Nummer 3 – det er nesten sånn som kan, det kan forsinkes en måned uten at det gjør noe. Men pri 1 det må ut ASAP, finn en løsning. Sånn har vi jobbet med Kid nå de siste månedene, for å sikres at ting som må hjem, de må hjem. Vi har også bidratt litt til at der det har hengt en del, for eksempel et sted som heter Ningbo(?) i Kina, så har vi tatt en togcontainer, satt en container på toget med masse stykkgoods blant annet, med masse små sendinger, som vi har konsolidert i en togcontainer og tatt det hjem for samme pris som vi har gjort på sjøstykkgoods. Det har en transittid på 16-21 dager dette toget, så da fikk vi i hvert fall hjem noe. Da var det også viktig for oss å gå til Kid og si at «du, disse ordrene, hvor mye haster de? Kan vi sende dette som stykkgoods? Ja, men da putter vi det i den containeren, så får du det om 21 dager». Så vi har prøvd å bidra til å finne de beste løsningene for at det godset som haster må først ut, så nummer 2, og så nummer 3. Så vi har jobbet veldig mye listebasert, det har stilt ganske store krav til både oss og Kid, men jeg vil si at det samarbeidet vi har hatt og begynte tidlig med, har vært veldig viktig. Vi har også tilbudt fly, hvis det skulle vær nødvendig. Nå tror jeg at det at mange har måttet skipet på høyere priser enn det de kanskje hadde i kalkylene sine, kanskje har spist opp transportbudsjettet litt. Så fly er ikke helt i vinden om dagen, da skal det virkelig haste. Så vi ser at tog er et veldig godt alternativ til fly. Det går jo ikke like fort som fly, men det er en vesentlig hyggeligere pris.

#### **16. Hvilke erfaringer har dere med håndtering av risiko i Kid sin verdikjede?**

**Aurora:** Jeg vil nok si igjen at det går på prioriteringslister og god kommunikasjon med oss, det er jo samarbeid, et partnerskap. Vi ønsker jo ikke nødvendigvis å være kunde og leverandør bestandig, vi ønsker at vi skal være en partner, og det må gå begge veier. Så all



heder til Kid som har laget flotte lister til oss, og som vi har prøvd å etterfølge etter beste evne.

**17. Kan du nevne eksempler på sårbarhet, eller konkrete hendelser i disse/slike verdikjeder?**

- Har pandemien bidratt til at nye sårbarheter er avslørt?
- Hvordan ble evt. disse håndtert?

**Aurora:** Jeg vil vel si at i en perfekt hverdag så fungerer jo EDI-systemet vårt, som er en toveis-EDI som jeg nevnte tidligere. Den trigges av ulike ting. Den trigges av at det blir plassert en estimated time of departure i systemet, den trigges av et BL-nummer og den trigges at den faktisk har gått-status. Men i disse pandemitider har det ikke alltid vært sånn at den containeren faktisk gikk, vi fikk en booking-bekreftelse, men det var ikke en container, og så er ikke disse statusene reversible i systemet. Så det vil jo i Kid sitt system at her har nesten ting gått som det skal, og så skjer det ikke noe mer. Så det har vært en, noe som i hvert fall jeg vil si personlig, har kanskje vært en av de største sårbarhetene våre. Som gjør at vi må bruke mye mer kommunikasjon på mail, og enda mer krav til nøyaktighet og informasjon.

**Vilde:** For den statusen som du nevnte nå, når vi snakket med Robert så nevnte han jo at det var noe status 0, 1, 2, 3 og 4.

**Aurora:** Han nevnte det ja, det var det jeg håpet at han skulle si. Status 0 er jo rett og slett at ordren har kommet over til oss, da er den blank, for å si det sånn. Så har du en såkalt status 1, den trigges av estimated time of departure, altså da settes det inn en dato i systemet, som er den forventet eller den datoen vi har booket inn til rederiet. Men så trigges det en status 2 av et booking-nummer fra rederiet, med en gang vi får det skal det også settes inn i systemet, det er en status 2. Endelig status 3, er actual time of departure, når den faktisk har gått. Men så tar jeg deg tilbake til status 2, du har fått en bookingbekreftelse fra rederiet. Leverandøren er i havna for å hente container, men det er ikke container. Da må vi starte hele prosessen på nytt.

**Vilde:** Og det er den som ikke kan reverseres?

**Aurora:** Den kan ikke reverseres. Så det systemet vårt må gjøre da, er at vi må trigge en såkalt ny status 1, altså en ny estimated time of departure. Men det er ikke sikkert at ... dette her skjer på en fredag da at vi ikke fikk en container. Så må vi begynne jobben igjen på mandag, men så tar det en uke da før vi får en ny bookingbekreftelse, ny estimated time of departure er om 2 eller 3 uker frem i tid. Så må vi oppdatere på nytt, men det er ikke sikkert at vi har den innen en uke etter status 2 må trigges første gang. Det har jo vært den største utfordringen vi har hatt nå. Så jeg vil si at sårbarheten av å ikke ha reversibel EDI-er er noe jeg kommer til å diskutere med Kid i etterkant. Hva så vi? Hva var viktig? Hvordan skapte dette en feilforståelse av systemet, på begge sider? I en perfekt verden fungerer dette utmerket. Men akkurat i den situasjonen vi har vært oppe i nå, har det ikke fungert optimalt. Hadde det vært en reversibelhet i EDI-en, hadde vi bare kunnet trykke på en knapp og nullstille, så hadde jo det vært det aller beste. Så det er kanskje noe vi må diskutere nå etter ting har roet seg litt. Skal vi sette på en sånn knapp? Og hvilke konsekvenser vil det ha? For det er det ColliCare tenker mye på. Hvis vi gjør en endring til nåværende system, hvilke konsekvenser får det? På godt og vondt. Og som regel fører det med seg en onde, og det skal vi være forsiktig med. Så noen ganger er det sånn ikke forstyrret på noe som faktisk fungerer, og skal du gjøre endringer, tenk på konsekvensene. Så hvordan vi har håndtert dette, er at vi rett og slett har måttet jobbet litt i Excel-lister, samtidig som at denne situasjonen, som sagt alle jobber overtid, vi jobber overtid, Kid jobber overtid, rederiene jobber overtid, kineserne våre jobber overtid, leverandørene jobber overtid. Det blir en forsinkelse når alle disse 5 partene skal kommunisere, altså det er jo helt utrolig at det går egentlig, men det funker. Men

når det skal gjennom 5 personer, så tar ting litt mer tid enn vanlig, men når du ikke vet, så ønsker du heller ikke å informere om informasjon du ikke har. Og det verste man vet er jo å presentere noe for en kunde, og så måtte gå tilbake til det noen par timer etterpå eller dagen etter eller to dager etterpå, og si at «du det jeg fortalte deg var feil». Hvert fall jeg er bygd sånn, at da må jeg si «hold on, vi jobber med saken, kommer tilbake til deg med en løsning, jeg vet ikke per nå». Det er faktisk mye bedre å si det. Så vi har vært litt der. Så jeg vil kanskje si at det har vært den største sårbarheten, jeg tror ikke Kid føler at det har vært mangel på løsninger. Jeg tror heller vi har vært ganske flinke på løsningsbiten. Så kan man sikkert diskutere etterpå kostnadsbildet og alt dette her, men alt i alt, har i hvert fall fokuset vært på å presentere løsninger og så se hva vi får ut av det. Så er det jo in the end, kunden som bestemmer, kunden som bestemmer om de vil skipe. Så vi har vært litt opptatt av å fortelle da, skal du transportere ... nå må jeg bare se litt rundt meg da. Skal du sende hjem 40 000 pieces av en Air Pad Pro, så har du mange flere enheter å fordele kostnaden på i den containeren, enn om du transportere store griller, store hagemøbelgrupper. Det er rimelig stor forskjell på å betale 20 000 for en container med 9 hagegrupper i, altså sånne hjørnesofaer, kontra å betale 120-, 130-, 150 000 for samme container, med de samme 9 enhetene i. Så er det viktig at kunde ikke ser seg blind på sånn som situasjonen har vært nå, gjerne de med litt mer last. Ikke se deg blind på den ene containeren, du må se hele totalen. Gjennomsnittet. Kanskje de 10 containerne du hadde den uke, hva kostet de i snitt deg? Ikke nødvendigvis bare den containeren med de 9 hagegruppene. Så vi har liksom prøvd å bistå litt på den biten som en rådgiver på å si at «hør nå her, kanskje ikke akkurat den ordren, jeg skjønner det, men hva med alle disse her? De har høyverdivare, de er litt mer de kan selge for, er det sånn at vi kan gjøre noe med det?». Så vi prøver jo, uten å blande oss for mye inn i drift, for det er in the end kunden sitt ansvar.

**Vilde:** Men med det, har dere opplevd noe brudd på avtaler, sånn enten mellom kunder eller rederier for eksempel? Med tanke på pris og de ratene

**Aurora:** Jeg vil vel si at fra rederiene sin side, så har du noe som heter commitment med rederier. Commitment vil jo si at du har en såkalt plassgaranti, men du har ikke utstyrsgaranti, det er to forskjellige ting. Plassgarantien til rederiene gikk ... det har jo gått ganske mye ned, den er godt over halvert vil jeg si. Samtidig som at det er ikke ensbetydende med at utstyret er tilgjengelig. For er det ikke utstyr, så er det ikke utstyr, og da spiller det ingen rolle om du hadde plassgaranti. Så jeg vil si at rederiene har ... så er det veldig ulike former for avtaler du har med de ulike rederiene. Jeg vil si at de rederiene ... mange rederier har bare kalt dette en såkalt, en form for force majeure da. De sette bare opp prisene, peak season, emergency risk charge, altså mange sånne ulike charger, kall det hva du vil kalle det. Men stort sett har jo markedet vært ganske likt, de har økt og økt og økt og økt, og nå ser vi kanskje at det går nedover og nedover og nedover. Så brudd på avtaler vet jeg ikke om jeg si, man kan sikkert snakke om hvilke forventninger man hadde og blande inn mange følelser, men jeg tror ikke det blir helt riktig i forhold til de avtalene man har. Når det gjelder avtaler med kunder også, så er det jo mye som heter subjective space and equipment. Den situasjonen her har vært helt utenom det vanlige, ingen har opplevd det før, ingen vet hvordan de skal håndtere det. Jeg tror det viktigste ... og det har vært sånn for alle. Det er liksom ingen som har sluppet unna den situasjonen her, om du heter Per, Pål eller Espen. Det spiller ingen rolle. Jeg snakket også med mange konkurrenter som er venner av meg, som også sliter. Det er jo mange i rederibransjen og speditørbransjen som faktisk har endt opp med å bli sykemeldte av hele situasjonen, for det har vært for tøft. Samtidig som at, jeg tror, risikoen for kundene har også vært at kalkylene de har satt er satt for et halvt år siden. Det er en forventning. Det er kanskje et godt trykk på kampanjevarer, i aviser, i kundeartikler, altså veldig mange sånne ting som er trygt, det er ikke reversibelt. Mange operer jo til, sånn som XXL har jo mange importører, på vegne av XXL, som ikke er XXL selv. Hva gjør du hvis du er en liten aktør og har solgt 70

000 soveposer til XXL, for en pris av x antall kroner, og så stiger prisen til det firedoblede? Femdoblede? For du har fortsatt solgt, du har forhåndsolgt de varene dine til XXL. Du får ikke igjen pengene. Og det tror jeg kanskje har vært den største utfordringen for varehandelen, basert på dette her, men dette har jo vært unisont for alle. Jeg tror jo, sånn som situasjonen er nå, jeg tror mange vil se en økning i pris, spesielt utover i Q2, for oss som sluttforbrukere. Kanskje ikke telysene koster 10kr lenger, kanskje de koster 15. Så det tror jeg er litt viktig å ta med seg. Men jeg tror ikke jeg vil si nødvendigvis at, altså det er veldig vanskelig sånn som såkalt brudd på avtaler, for det er såpass mange ting med småskrift. Og så er det jo en situasjon som er helt utenom det vanlige. Dette her hadde jo aldri vært et tema om det hadde vært en normal skipningsverden, som det har vært i mange, mange år. Så jeg synes akkurat den der er litt vanskelig å svare på. Jeg tror at vi alle bare må innse at det blir et såkalt spleiselag da, for alle, om det heter leverandør, eller ColliCare, eller Kid, eller om det heter noe annet, der vi skal prøve å få varene hjem, rett og slett.

### **18. Har dere noen form for risikokartlegging?**

**Aurora:** Ja, jeg vil si at vi har det. Vi kartlegger jo hver uke, måned, hvilke rederier som gjør jobben sin, hvor det begynner å svikte. Vi har jo også ganske god call på hvor de ulike rederiene har bra med utstyr. Vi kan se hvilke båter som har mer plass igjen, på mange rederier. Så jeg vil jo si at vi driver en risikokartlegging på de ulike faktorene, hele tide, kontinuerlig. Samtidig som at vi skal jage prisene så langt vi klarer nedover. Vi har nok ikke så veldig mye risikoplanlegging i akkurat den jobben her, det er et sånt kontinuerlig arbeid hele tiden. Jeg vil nok si at, vi må nok bare hoppe i det, og finne de beste løsningene og tenke utenfor boksen. Jeg tror det blander seg litt med spørsmål 20 (19).

### **19. Hvordan håndterer dere risiko i deres verdikjede?**

**Aurora:** ColliCare fikk jo tak i ... vi har mange flinke folk på huset, som kjenner mange, som igjen kjenner mange. Så vi fikk tak i, jeg tror det var 150 til 200 20-fots containere, som vi fikk leid i Kina, som ikke tilhørte noe rederi. For vi så jo at situasjonen var så prekær, blant annet i Ningbo og Shanghai, i en periode. Det ligger cirka 2 timer unna hverandre med bil, Ningbo og Shanghai, så vi fikk tak i nesten 200 20-fotere til en ok pris vil jeg si. Så fikk vi, klarte vi å lande en avtale med et rederi, som var villig til å ta med disse containerne ombord, for de hadde plass på båten, men de hadde ikke utstyret. Så det vil si at vi tok ut de 150 til 200 20-fotene vi hadde, presenterte løsning for kunde og ga en pris, og sa «dette er det det koster, de containerne står der og der og der, pri 1 listen din – hva skal vi se på hva vi kan få med her». Ja den løsningen kostet, men vi fikk igjen veldig mye last som stod og hang, og tror i stedet for å betale 11 000 dollar for en 40-foter, så var denne prisen mye mer presentabel. Og det var en rask løsning, og vi fikk plass på båtene, og ting gikk som det skulle. Og det var litt bort fra normalen da, for når du søkte etter redericontainere så plutselig hadde de ikke, og så vent en uke, og mye kaos. Men med den situasjonen der, så følte vi at vi tenkte på utsiden boksen, og det vil jeg si kanskje også er en sånn risiko-, ikke kartlegging, men en risikovurdering på hvor hardt skal vi gå ut på å finne alternative løsninger. Vi var på løsninger på å leie egen båt, fant ut at det var altfor dyrt for kundenes del, på summen på kassalappen. Så jeg vil si at akkurat den erfaringen der, samtidig som at vi fikk tak i en den 40-fotere som ble brukt på toget hjem, på hastesendinger. For der var det heller ikke containere å oppdrive, og containere må du ha for å kjøre på det toget. Så vi fikk til en del gode løsninger vil jeg si, basert på å lete etter alternativer. Vi er fortsatt i god dialog med disse containerutleierne, og tror at vi kom ganske greit ut av det, ved å være raske på å si at de containerne skal vi ha, uten å ha snakket med kunde, og tenkte at her får vi bare regne oss hjem, på hvor mye disse koster, så får det være opp til kunden. Vi fikk brukt alle de 20-fotene, for å si det sånn. Jeg tror, jeg

vet ikke, jeg snakket med et rederi tidligere i dag, det er snakk om at det er mangfoldige tusen 40-fotere som står igjen Ningbo-området som burde vært skipet allerede i desember-januar, som fortsatt ikke er skipet. Da snakker jeg ikke ColliCare, da snakker jeg havnen på generell basis. Så det er jo ikke bra. Mange har ventet på bedre tider. Jeg er usikker på når bedre tider kommer, men jeg vet også at hvis ikke de varene kommer hjem, så er det ikke varer i butikken. Så kanskje det var et godt alternativ for mange kunder, og Kid har også valgt å utnytte seg av den løsningen. Jeg vil kalle det en løsning, så får kunden selv velge om det er en løsning de ønsker å være med på. Så det er litt sånn vi velger å håndtere det, vi lagde jo også hos oss et frontalt back-team (?), som vi kalte det. Det vil si at alle de kommersielle sjeler vi hadde, som tåler å formidle ondskaper som har gått i markedet om dagen, de går i front. De snakker med kunde, de presenterer løsninger, de forteller om forsinkelser, de forteller om alle disse negativt ladede ordene på en pen måte, for å si det sånn. Så hadde vi et back-team, som bare skulle håndtere ankomster. Vi har kanskje lært litt i etterkant, at dette her er veien å gå. At du har kanskje ikke, det du kaller key account-manager eller selgere, for de sitter ikke så hardt på driften, for det har gjort store krav til oss på hva er drift, hva er salg, hva er key account management. Så vi som da sitter i drift, har jo da lagd dette front teamet, som vi da kaller det, som sitter og håndterer alle bookinger i Østen, bestemmer hvilke rederier som skal ta hva, hva kineserne skal gjøre, hvilke PO-er som skal gå først. Og da er det veldig viktig at det front teamet, for eksempel ovenfor Kid, har denne listen til Kid. Pusher tilbake til Kid, at dette er de ordrene vi har fått til nå, nå ser vi på disse, men jeg ser at de er blandet med ordre fra pri 2 eller pri 3 listen. Hva tenker dere om det? Altså sånne typer løsninger er et front team som jeg kaller det. Så det synes jeg det er måte å håndtere det på som har vært god, jeg har ikke troen på at hvis 20 mennesker løper etter samme boksen, samme plassen på båten, og bare skal forsvare sin kunde, så blir det ikke bra. Så for oss var det viktig å ha et lite front team, som har helikoptersyn overfor alt som foregår i ColliCare, som kjenner kundene og som presenterer disse løsningene rett og slett, og som kan ta driftsmøtene med dem der vi sier at «okei, så mye har vi fått til, dette står igjen, hvordan skal vi sammen få til dette?». Så sitter da mottaket da, eller back office-biten, som bare sitter og pusher de såkalte ankomstmeldingene og utleveringspapirene for container. Så det har vært vår måte å håndtere det på, om det har vært riktig eller galt det kan vi sikkert snakke igjen om et par måneder, men det har vært en kjempehard jobb, men jeg tror at dette var veldig riktig. Sånn som vi ser tilbake på det så langt.

## **20. Er det områder hvor dere mener at dere kunne ha gjort mer for å bedre robustheten i Kid sine verdikjeder?**

**Aurora:** Vet du hva, det tror jeg er et sånt spørsmål som jeg skal stille til Kid, men når dette her har lagt seg på best mulig måte. Jeg vil si at den ordreoppfølgingen som vi har som er så nede på detaljnivå, er viktig. Jeg tror det er at de som sitter og jobber med det inne på Kid også føler at motparten de skal sparre med forstår, og skjønner hva de snakker om. Forstår også, til dels frustrasjon, for igjen da så er det mye følelser oppe i dette her. Jeg tror det er mange som har mistet nattesøvnen sin, rett og slett basert på den lasten, går den, går den ikke, hva er siste status, alle disse tingene. Jeg tror nok ... vi har i hvert fall gjort alt vi kan gjøre, basert på det personelle vi har, de mulighetene vi har hatt, så langt vi har klart det. Så er det sikkert ting man kunne gjort annerledes, og sikkert mer man kunne gjort, men jeg er usikker på hva, akkurat nå. Jeg tror det kommer til å speiles seg igjen om et par måneder når vi har fått lagt dette litt bak oss og fått sett tilbake på det. Men vi har tatt med oss veldig mye læring internt da, vil jeg si. Som gjør at okei det funket, det funket ikke, samtidig som at det å jobbe hjemmekontor har blitt en helt ny hverdag for folk. Vi ser det både hos kunder og oss andre, at det må vi tenke litt på, hvordan det fungerer i praksis, og det gjør det. Det funker, men det bare tar litt tid å adoptere den måten å jobbe på.

Og ikke minst synlighet da, det kommer jo veldig ... altså du får ikke gjemt deg bak noe nå, den sårbarheten du har, den kommer frem. Så tror jeg det er viktig å tenke på at, en ting er at varer blir flyttet fra A til Å, men det er veldig mange mennesker involvert her. Folk er slitne, folk er frustrerte, og folk blir veldig glade når ting fungerer.

Jeg tror track-and-trace løsningen vår, bare sånn det er sagt, i forbindelse med spørsmål 6, så er det en vesentlig del. Vi selger jo mye på dette eCare systemet vårt. Vi prøver å dytte alle kundene våre inn der, alle kundene skal inn, og vi ønsker at kunden skal bruke det. Logge seg inn og se. Hvor er skipningen min? Hva skjer? Hva er siste status? Fordi det vil jo bidra til at jo mer kunden ser selv, mange bruker dette som et arbeidsverktøy, så kommer ikke kunden til å sende oss så mange mailer, fordi informasjonen ligger der.

**Vilde:** Så det er kun informasjon, det er ikke en kommunikasjonsplattform?

**Aurora:** Nei, stemmer. Det er jo der kanskje Kid skiller seg ut da, for Kid har EDI. Så all den informasjonen som vi har i vårt eCare system, skal sendes på EDI mellom oss og Kid. Så det er der den store forskjellen kommer da, for de skal ha den informasjonen inn i sitt system og lese det fra sitt system. Så det er den store forskjellen.

## Vedlegg 5 – Oppfølgingsintervju med ColliCare

Underveis i oppgaven, ble det oppdaget at det manglet litt utfyllende informasjon på noen av spørsmålene. Det ble derfor foretatt et ustrukturert oppfølgingsintervju med ColliCare.

**Julie:** Vi har et tema som går på risikovurdering. Kan du utdype litt om hvordan dere går frem når det kommer til risikovurdering? Har dere et eget team, eller er det alle avdelinger som gjør det?

**Aurora:** Dette med hendelsen i Suezkanalen, hele den prosessen som vi har snakket veldig mye om, det med frakten fra Østen, at det er lite tilgjengelighet på utstyr og plass på båter. Den startet jo på nytt igjen nå, og vi spår at dette vil vare ut sommeren. Så dette her setter oss tilbake ganske mange skritt, for å si det sånn. Årsaken til det er når en båt står fast i Suezkanalen, så vil moderskipet komme uken etter og ta igjen den båten som står fast. Det vil si at det vil komme 2-3 ganger så mange båter inn til Europa enn normalt. Da begynner hodene våre å reagere, og dette begynte vi med allerede onsdagen før påske, da skjønnte jo jeg hvor kritisk dette her begynte å bli. Det jeg gjorde da, var å tenke hva skjer nå? Okay, vanligvis kommer det annenhver dag inn med oversjøbåter inn til disse havnene i Europa. – Der er det 50% redusert med personell på grunn av Covid-19, Dette vil si at når de skal laste en oversjøbåt så burde det komme en feeder-båt for å kunne ta litt unna imellom, for ellers blir havnen full. Det var da vi skjønnte at vi kommer til å ryke på store forsinkelser. – mest sannsynlig. Så vi satte i gang ganske fort, så vi har begynt å tenke jul og Halloween allerede nå, fordi varene skal ut tidligere enn normalt, for at vi skal kunne sikre oss om at lasten kommer hjem til riktig tid. I tillegg til det skjønnte vi jo at alle båtene og alle containerne står i Europa og nordover, fordi Suezkanalen går jo ikke en vei, men to veier, så de båtene kommer jo ikke tilbake Kina heller for å returnere tomtutstyr. Så det vi opplevde uken etter påsken er jo rett og slett at de bookingene vi hadde, fantes det ikke containere til. Bookingene nullstilles og må bookes opp på nytt. I tillegg så begynte jo alle kundene med litt sånn panikktilstander, fordi de merket at; okay, nå begynner sesongen vår som egentlig skulle begynne i august. – Den må vi forskyve 3 uker fremover, slik at vi får ut varene våre. Også må vi være veldig på at vi får ut de viktigste kampanjevarene innen den og den datoen, da må vi vurdere andre transportmetoder. Også er det sånn som jeg sa til Kid, at det er ikke sånn i en koronasituasjon hvor ting tar mye lengre tid enn normalt, ikke bare transittiden, men hele jobben rundt en skipning. Det vil si at vi kan ikke som speditør, det kan sikkert ikke Kid heller, de ansetter ikke 10 nye personer i en pandemi. For det første er alle på hjemmekontor, så det er umulig å lære dem opp, dessuten så tar det et halvt år minst å lære opp et menneske hos oss for at den personen skal være selvdreven. Det vil si at vi klarer ikke, og vi må jobbe ti ganger så fort og jobbe sammen med kundene våre. Men det er den risikovurderingen vi har tatt da, er jo i utgangspunktet hvordan kan vi forberede oss på best mulig måte, og få best mulig oversikt. Vi er veldig på kundene våre nå på at de skal sende inn lister, så vi vet hva de skal ha på sjøen til cirka hvilken tid.

**Julie:** Så det vil si at dere tar scenario-analyser når det oppstår noe, og ser hvordan dette kan gå og tenker litt frem og tilbake.

**Aurora:** Ja, også måler jeg litt de neste fem ukene hvor mange bookinger vi har inne. Jeg vet jo sånn cirka hvor mange vi har inne de neste to månedene. Også regner jeg 5-7 uker transittid, sånn at jeg har nok personell her i Norge når dette ankommer. – for det er også viktig, vi må stålsatte oss der og. Så det er litt av den risikovurdering vi gjør.

Vi har jo leaset en del containere fra en ekstern bedrift i Kina, som vi har satt på rederiene sine båter. – som vi legger ut en del penger for, så vi må sørge for at vi fakturerer for dette ganske fort når det kommer inn for å holde «Cash flowen» i gang. Så dette er en viktig faktor for oss. Vi gjør ikke noe mer risikovurderinger enn det, men det er et høyere trykk nå enn før, og vi kommer til å se annerledes «peaker», nå som de forskyver skipningene sine. Så «Peak Seasons» kommer til å være annerledes i år. Det vil jo si at kanskje, for å ta et eksempel, at hagemøbler kommer til å bli skipet allerede i november-desember, og da kanskje vi ser at vi også kan feire jul i år, på normal måte, fordi det ikke er like stort trøkk. – men det vet vi ikke. Det er veldig spennende å se hvor lang tid ting tar før i markedet stabiliserer seg igjen. Vi så det tok tre måneder sist, vi følte det var en bedre flyt i mars måned, også kom den Suez-kanalen og setter oss tilbake til januar situasjonen.

**Vilde:** Sånn som med den risikovurderingen, når dere tar senario-analysen, vil du si at du har ansvaret for oversikten i sjøverden/sjøavdelingen?

**Aurora:** ja, det er på en måte min oppgave og sørge for at mitt personell gjør jobben sin og følge rutiner ikke minst. Du har jo vært med på det Vilde, å tracke containerne, for å vite hvor de er til enhver tid, dette er enda viktigere nå. Før tracket vi to ganger i uken, nå Tracker vi Kid tre ganger i uken nå, kanskje til og med fire. Så hvert fall nå som containerbåtene er forsinket inn, og vi ser at den ikke rekker feederen, så det er veldig mange små ting som vi må tenke på hele tiden. Men rutinene våre er ganske solide, så så lenge rutinene følges, skal vi ha ganske god oversikt over hvordan ting er. – hvis vi bruker systemene våre riktig.

**Vilde:** Vil du si at du har god oversikt over risikoen til rederiene også? – Nå blir det vanskelig å si noe om konkurs da, men si risikoene til Maersk da for eksempel.

**Aurora:** Vi har alltid et øye med for å si det sånn. Nå bruker vi stort sett rederier som har god økonomi, men på en annen side så har vi vært borti rederi som har gått konkurs, vi vet hvor vondt det gjør. Det skjer jo ytterst sjeldent. Det er verre hvis kunden går konkurs, for å si det sånn. – det passer vi enda mer på i disse dager. – hvordan det går med økonomien til kundene våre. De er jo sterkt lidene på at hele Øst-Norge har vært stengt i lengre tid.

**Julie:** Det var det andre spørsmålet, med full informasjon, om dere har god kommunikasjon. Du sa jo at dere har det med kundene deres, om dere følger med på om der er fare for at de går konkurs og sånn, men får dere den informasjonen fra rederiene om risikoene de kan stå overfor?

**Aurora:** Nei, det eneste de vil si er jo sånn som med det rederiet som hadde den båten i Suez-kanalen, de har sendt ut mye informasjon, men vi har ikke fått den informasjonen enda, men vi vet at den er erklært felles havari. Vet ikke om dere vet så mye om det, men det betyr at alle som har gods på båten, skal være med på å dekke kostnaden. Det egyptiske .... mener at rederiet må betale 1 milliard dollar før båten får seile videre fra der den står i dag. Dermed er det superviktig med en transportforsikring. Vi som speditører tilbyr ikke transportforsikring. – det er noe kunden selv må ha. Kid har en avtale med et selskap, alle de store bedriftene har det, men så kan du tenkte deg at du som en liten bedrift, og omsetter for 20 millioner i året, bare for å ta et eksempel. Du har en container med en verdi på 50 000kr totalt, inkludert frakten. Så blir båten erklært felles havari, og du har ikke forsikring, så er ditt selskap ansvarlig for å dekke de kostnadene, som vanligvis en forsikring ville dekket. En slik kostnad, kan i verstefall føre bedriften din konkurs. Dermed er det viktig for oss å poengtere hvor viktig en transportforsikring er. Det er mange ting ved sjøloven som ikke gir mening for en

hverdagsnordmann, fordi man fort kan tenke rasjonelt, men det er ikke nødvendigvis at sjøloven er så rasjonell som tankegangen vår. Felles havari skjer ikke så ofte, vi som har jobbet innen denne bransjen har opplevd ett felles havari hver oss. Det skjer så sjeldent, men det det faktisk betyr er noe annet.

Rederier kommer ut med kvartalsrapporter på hvordan det står til, men det er ikke nødvendigvis at vi nilerer dem. Sånn som Maersk tror jeg aldri kommer til å gå konkurs. Det gjelder MSC og Evergreen også. De har god økonomi, og jeg tror mange av rederiene kommer ut med en god førstekvartalsrapport, med solide overskudd. – og det er på grunn av for høye fraktrater i den perioden vi har vært igjennom nå. – noe annet vil hvert fall forbause meg.

Men måten jeg gjør det på, mot kunden er jo å sørge for at pengene kommer inn innen kreditttiden omløp (?). Jeg har jo en ukentlig rapport som sier at kunden har så og så mye utestående over due-dates, også tar jeg en vurdering av det fra uke til uke. Hvis det er en liten kunde som har betalingsproblemer, så må jeg se nøyer på saken. Og noen ganger kredittsjekker vi en gang til hvis vi er litt usikre på om det er endringer i kredittvurderingen. Så noen kunder som er veldig små har jo slitt veldig mye i denne perioden, og kommer ut som blodrøde på rapportene og frarådes all kreditt. Så noen kunder som kommer nå og banker på døra, de må rett og slett betale «cash up front». – Da har vi sikkerheten i behold.

Jeg spekulerer i at det er mange som kommer til å feriere i Norge i år også, og jeg tror at det vil bidra til at for eksempel sånn som sykkelmarkedet kommer til å ha lite utvalg. I tillegg vil hagemøbler være etterspurt. – sikkert mange nordmenn som skal sitte i hagene rundt omkring i år. – dermed er det superviktig at disse møblene er inne. Det er forskjell på standardvarer, eksempel håndklær på Kid. Det går fint at de er en måned forsinket, for det er nesten garantert flere av dem på lager fra før. – Det er noe annet når det er lansert hagemøbler og folk får ikke kjøpt det før i juli. – i tillegg må du selge det på 50%, for da er sesongen omtrent over allerede. Dette er ikke gunstig når fraktprisene er så høye som de er nå.

Så det er nok mye risikovurderinger hos kundene våre nå. – mer enn det er hos oss. Så det blir spennende å se hvordan AS Norge utvikler seg i 2021. Jeg har jo spådd at 2021 blir verre enn 2020. – og jeg har nok rett fordi det føles ut som at 2021 har vært et fraktmareritt. Og den eneste det går utover er jo deg og meg som forbrukere, som går i butikker som mest sannsynlig må kjøpe varer til en høyere pris enn tidligere.

Vi skal prøve å få en ISO-sertifisering, og der stilles det mye krav til bedriftene på risiko, spesielt, og kvalitet. Jeg ser jo hvor mye arbeid det er å bli ISO-sertifisert nå, og det er enormt mye. Det er så mye dokumenter som skal fylles ut og bare på min avdeling er det dokumenter på over 40 sider som omhandler terningkast fra 1-6 på hvor flinke vi er i ulike oppgaver. – og hvor viktige de ulike menneskene er i de ulike rollene. Og basert på det så har jeg laget en oversikt over alle avdelingene, så hvis en blir sykemeldt i min avdeling, så kan jeg kunne gå inn i et skjema basert på bedriften og plukke ut personer som har nok kvaliteter til å kunne gjøre den jobben. Selv om dette er en del av ISO-arbeidet, så er det fortsatt en risikovurdering. – for hva gjør du hvis du mister en av dine viktigste mennesker? Og jobben min er blant annet å ansette mennesker som er flinkere enn meg, fordi da vet jeg at «sjappa» er i god behold. Det er viktig å trene de masse, og det er også en av de forutsetningene jeg som leder har er at jeg må .... hele personellet på opplæring. Hvor mye kan de? Okay, han ligger på en firer, hva må til for å få han opp på en femmer? – hva må jeg gjøre da? Sånne type ting tror jeg er kjempeviktig at selskaper har fokus på kvalitet og risiko som du sier.