

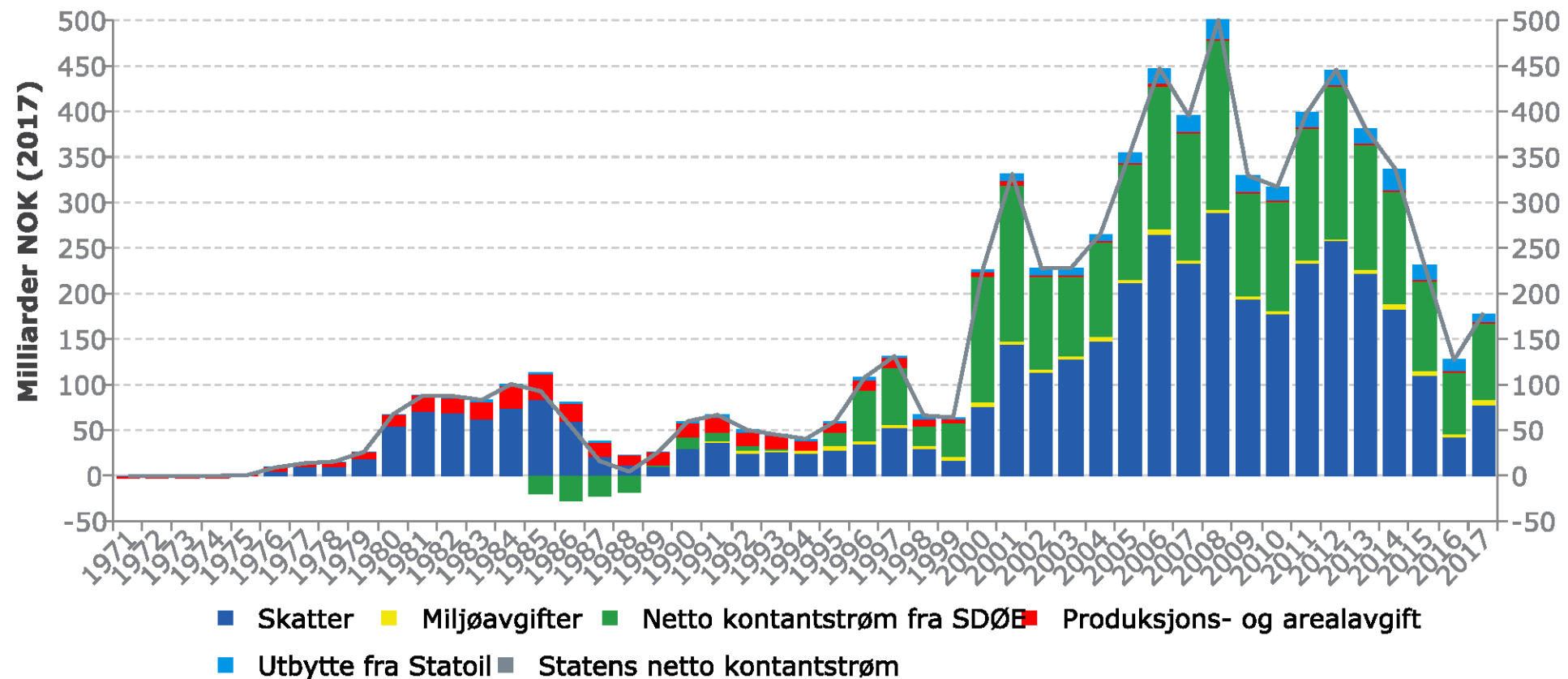
Strategiske allianser og relasjonskontrakter

NOKIOS, 1. november 2017

Roar Jakobsen (PhD) og Oddgeir Hvidsten
Innovasjonsrådgivere

1. DET NORSKE OLJEEVENTYRET

Statens netto kontantstrøm fra petroleumsvirksomheten, 1971-2017



Norges Geologiske Undersøkelse
Josefines gate 34, Oslo - N.V.
Sentralbord 69 57 90
Chr.O/RH

Vises 4/4 Ppt. kontor
M. P. Smitt skr.
Bergs undersøkelse.
24. 12. 58 EV.

Oslo 25. februar 1958.

JN=00755 UD

1958

INNKL. TIL UD

25 FEB 1958

26 11 23

Det Kgl. Utenriksdepartement,
Kronprinsesse Marthas pl. 1,
Oslo.

FN-konferanse i Genève 24. februar 1958 om havets folkerett.

Vi mottok igår Deres brev datert 19. ds. om FN-konferansen i Genève. Da konferansen åpnet igår, haster det åpenbart med en uttalelse angående Norges mulige mineralske råstoffkilder under kontinentalsokkelens havområde. Nedenstående utredning inneholder derfor hva Norges geologiske undersøkelse umiddelbart kan uttale, men det må understrekes at utredningen ikke gir noen gjennomarbeidet utredning av de kompliserte problemer vedrørende kontinentalsokkelens geologi og mulige råstoffkilder langs Norges kyst.

Konklusjon.

Man kan regne med at kontinentalsokkelen utenfor den norske kyst består av de samme bergartsformasjoner som på land i tilsvarende område.

Man kan se bort fra muligheten for at det skulle finnes kull, olje eller svovel på kontinentalsokkelen langs den norske kyst.

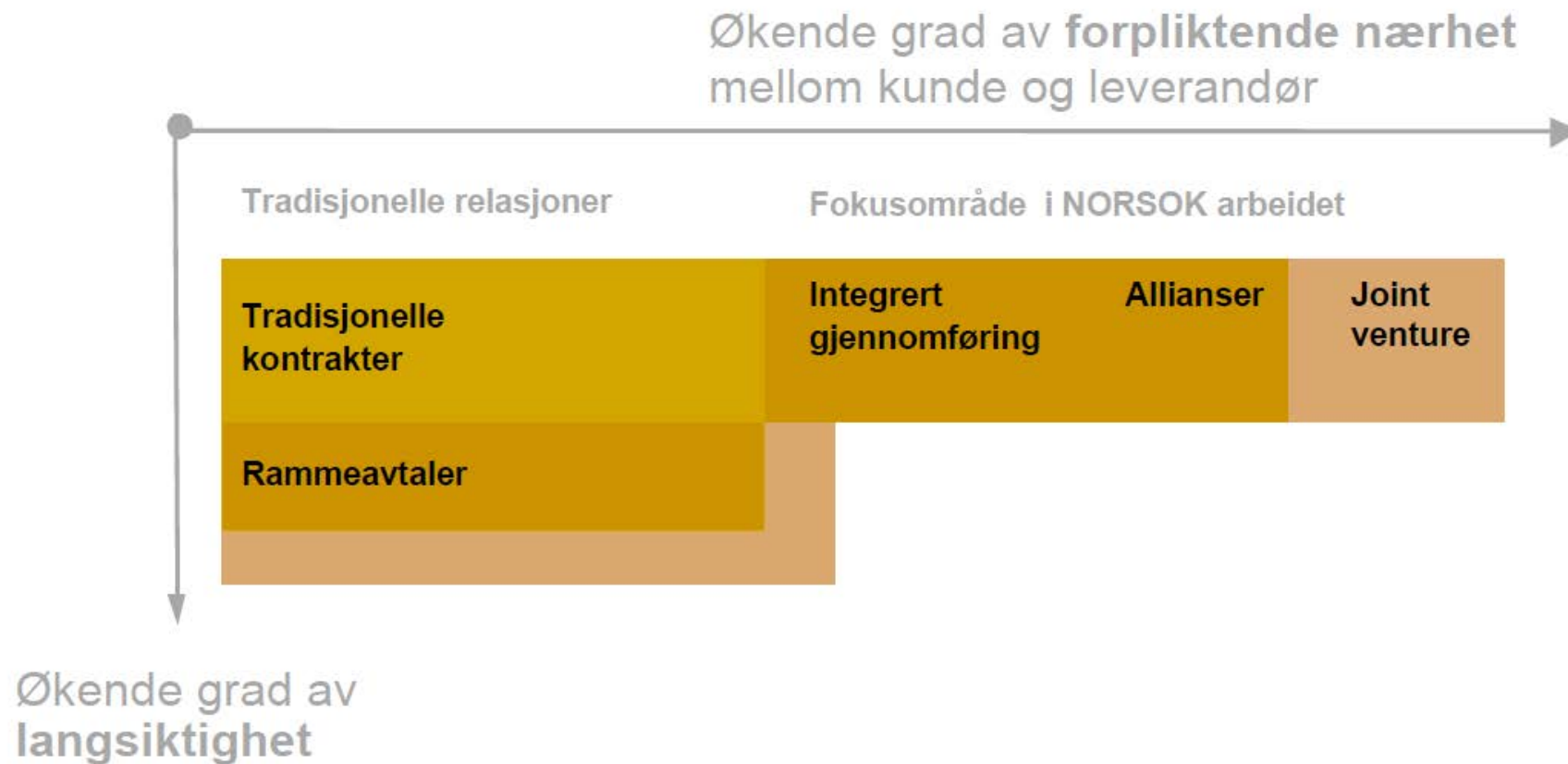
Vi kjenner ikke tilstedeværelsen av malmforekomster på kontinentalsokkelen utenfor Norge, men ut fra en statistisk betraktning er det sannsynlig at det eksisterer slike forekomster (jernmalm, titanjernmalm, svovelkis, kopper-, bly-, sinkmalmer). Hvorvidt slike mulige malmforekomster noen gang kan

bli nyttbare, kan man for tiden ikke ha noen mening om, men det kan trygt slås fast at utnyttelsen i tilfelle tilhører en meget fjern fremtid.

Gjenpart av dette brev er sendt Industridepartementet.



I oljenæringen i Norge har fokuset i kontraktstrategi vekslet mellom diskret orientering og relasjonsorientering



Etter NORSOK var relasjonskontrakter grunnlaget for norsk konkurransekraft

Stortingets spørretime 9. februar 2005, Rolf Terje Klungland (A):

«Jeg er kjent med at BP legger opp til en utbyggingsstrategi for prosjektene på Valhall og Skarv som baserer seg på rene fabrikkasjonskontrakter og ikke EPC-kontrakter hvor design inngår som integrert del av kontraktene. EPC-modellen har lenge vært enerådende på norsk sokkel og fremhevet norsk konkurransekraft ved at norske leverandører kan konkurrere på sluttresultat og ikke på timepris.»

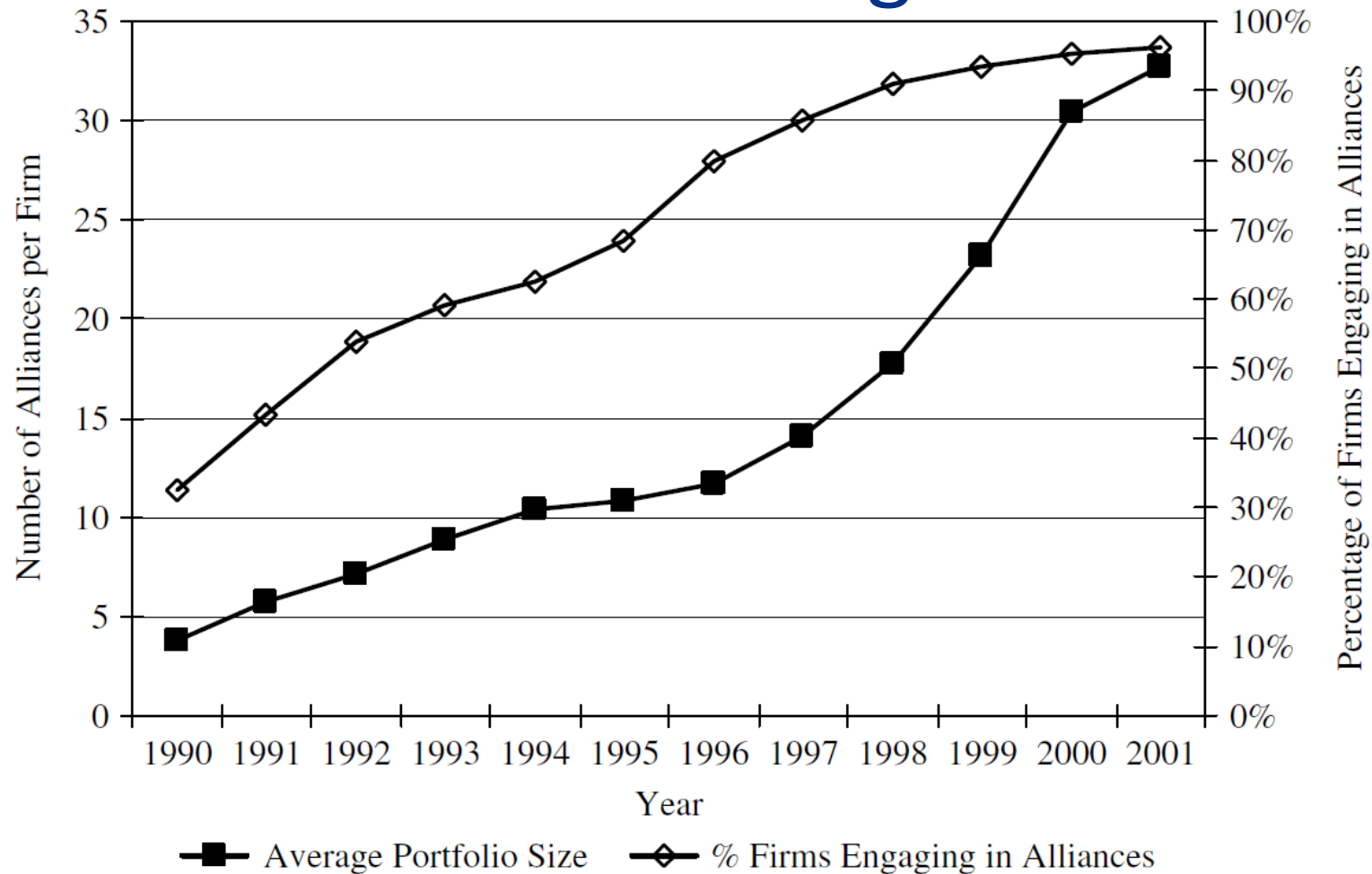
«Har statsråden gjort BP oppmerksom på at en fabrikkasjonsorientering gjør det vanskelig for norske leverandører å konkurrere?»

2006-2016: fokuset igjen dreid tilbake mot diskret orientering. Dette har gitt noen konsekvenser

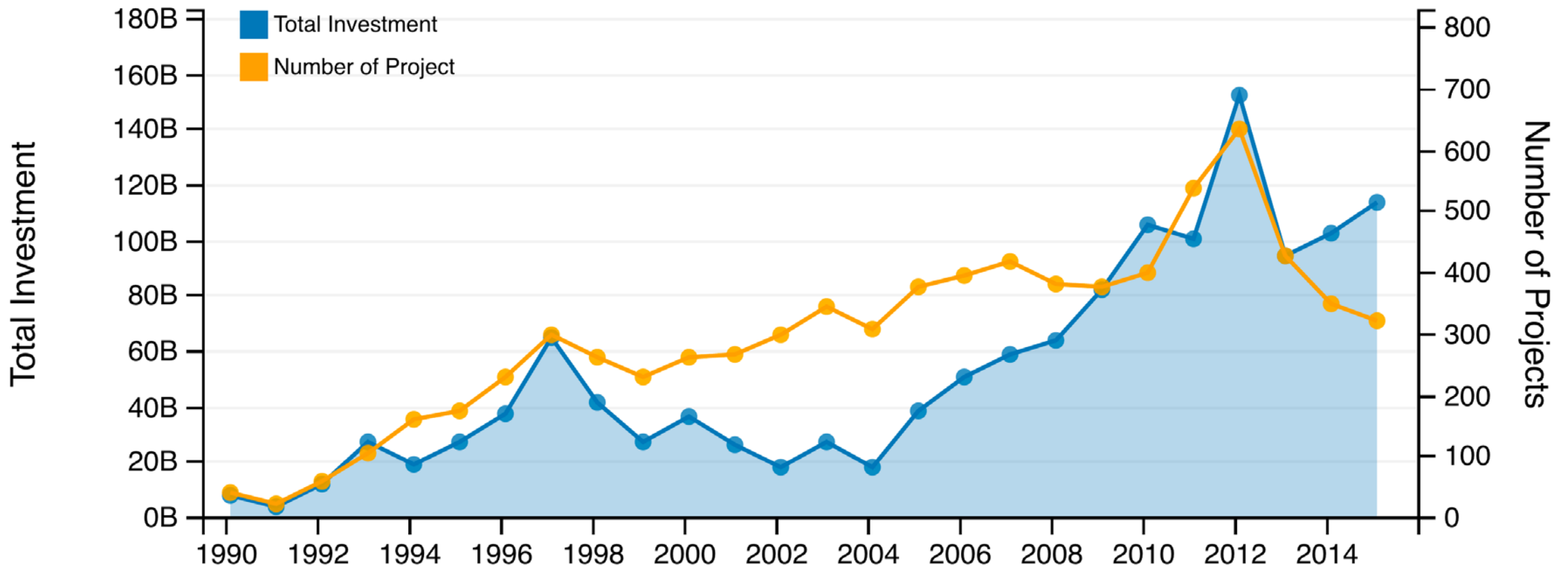
- Oljeselskaper på norsk sokkel betaler i snitt 20-30% mer enn andre selskaper i bransjen for identiske produkter.
- En betydelig del av kostnadsforskjellen kan forklares med spesifikasjons- og rapporteringskrav.
- Menon-analyse 2016:
 - «En praksis med utstrakt bruk av detaljerte krav kan ikke forsvares ut fra et sikkerhetshensyn»
 - «Omfanget av spesifikasjonskrav svekker innovasjonen»

2. RELASJONSKONTRAKTER I ANDRE NÆRINGER

Utover 1990-tallet økte bruken av allianser i softwareindustrien betraktelig



Likt bilde i offentlig sektor: globalt øker bruken av langsiktige relasjonskontrakter



Også på ehelse-området ser vi mer av slike kontraktsformer



Västra Götaland – Tieto
Signert 2015
10 + 10 år
Business process outsourcing



Sykehuspartner – DXC
Signert 2016
7 år, deretter årlig rullerende
Infrastruktur partnerskap



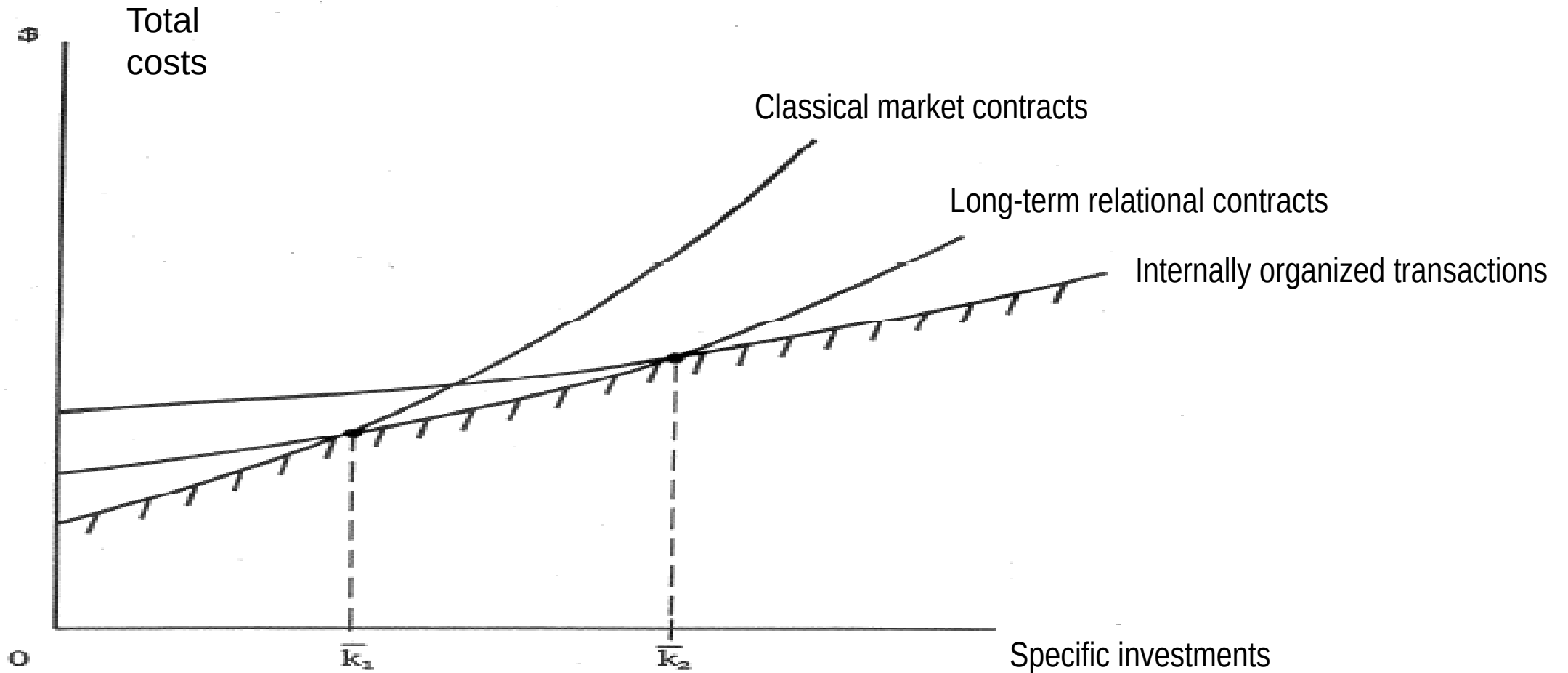
Karolinska – Philips
Signert 2014
14 og 6 år (2 kontrakter)
Innovationspartnerskap (14 år)
Innovativ produktutvikling (6 år)

3. HVORFOR BRUKES RELASJONSKONTRAKTER I SÅ STOR UTSTREKNING?

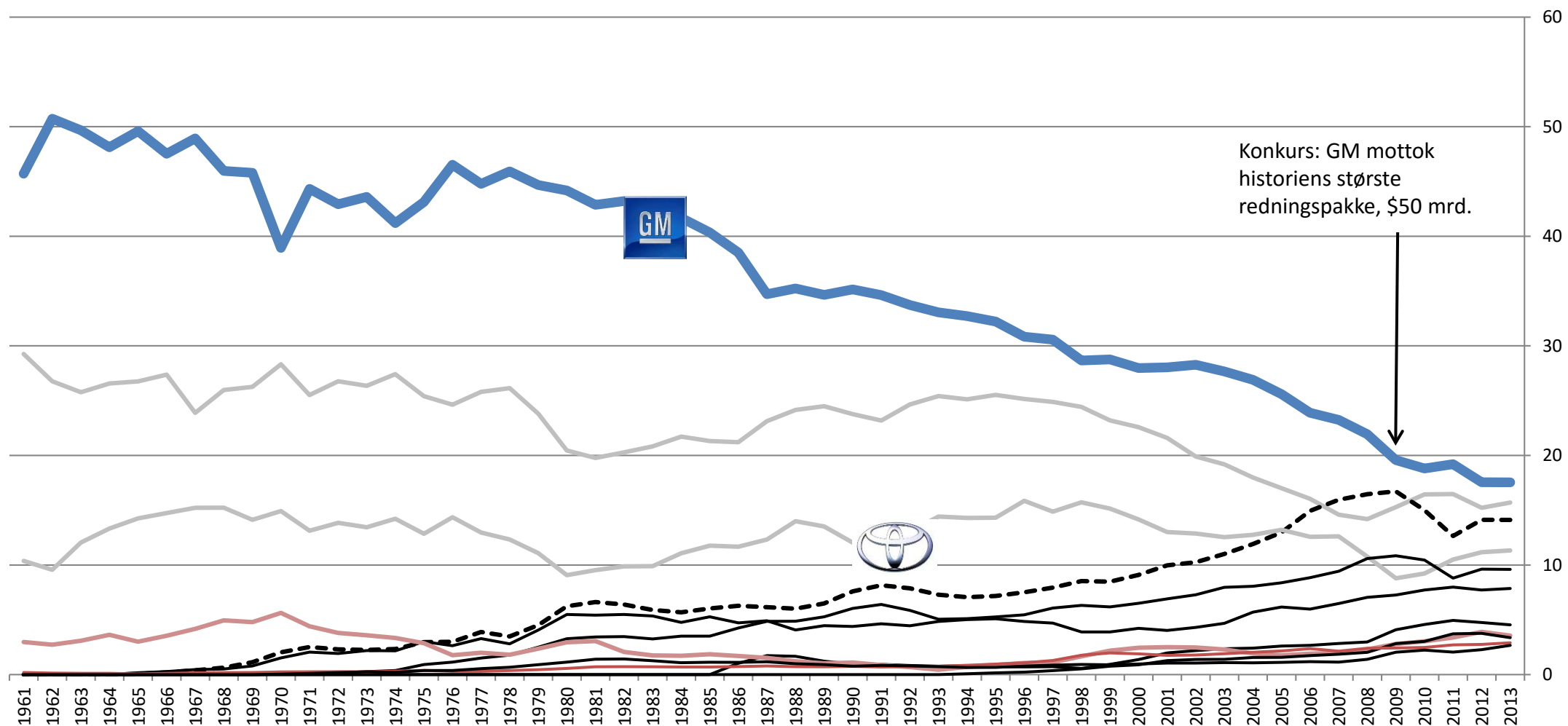
Når er relasjonskontrakter godt egnet?

- Relasjonskontrakter er godt egnet til å håndtere kontraktssituasjoner hvor det er
 - Stort planleggingsgap (usikkerhet knyttet f.eks. til teknologi, endrede markedsforhold, nye/ukjente behov mv)
 - Behov for spesifikke investeringer, spesielt av kunnskapsmessig karakter
- Slike kontraktssituasjoner preger spesielt forretningsrelasjoner hvor det er nødvendig å oppnå tjenesteforbedringer og innovasjon

Denne figuren illustrerer hvorfor bruken av slike langsiktige kontraktsrelasjoner har økt



Markedsandeler i den amerikanske bilindustrien over tid



De to ulike innkjøpsstrategiene

	GM (klassiske kontrakter)	Toyota (relasjonskontrakter)
Leverandørnettverk	6 – 8 leverandører per komponent	Få leverandører per komponent
Kontrakt		
Tid	Korttidskontrakter (1 år)	Langsiktige relasjoner
Designspesifikasjoner	Presise	Omtrentelige
Designendringer	Krever reforhandlinger	Trenger ikke reforhandlinger
Ledelsespraksis	Sterk arbeidsdeling	Felles problemløsning (asset specificity) “Value analysis” og “value engineering” Kontinuerlig forbedring “Just-in-time”
Kommunikasjons mellom partene	Begrenset	Hyppig
Leverandør-evaluering	Få parametre	Mange parametre(men kun brukt til evaluering, ikke som insentiver)
Kjøpsbeslutninger	Pris	Kostnadsreduksjoner Færre komponenter med feil

Effekter av tre tiår med ulike kontraksstrategier

	GM Framingham	Toyota Takaoka
Gross assembly hours per car	40.7	18.0
Adjusted assembly hours per car	31	16
Assembly defects per 100 cars	130	45
Assembly space per car (square feet/year)	8.1	4.8
Inventories of parts (average)	2 weeks	2 hours

Notes: "Gross assembly hours per car" measures the total time required to assemble the car model made at each plant. "Adjusted hours" is the time required to do a standard set of assembly activities. "Assembly defects" refers to quality problems related to the assembly process (as opposed to those caused by defective supplier parts, for example). "Inventories" measures how long it would take for the plant to exhaust its parts supply at its current production rate

Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. Free Press

ISBN-13: 978-0-7432-9979-4.

Helper, S. & Henderson, H. (2014). Management Practices, Relational Contracts and the Decline of General Motors.

Journal of Economic Perspectives, Volume 28, Issue 1, pages 49-72

Produktivitetskommisjonen mener det er nødvendig å bryte med den klassiske innkjøpsmodellen

"Konkurranse er det grunnleggende hensynet i anskaffelsesregelverket. Den klassiske anskaffelsen er innrettet slik at man oppnår en standardisert grenseflate mellom leverandør og virksomhet. Da kan leverandøren byttes ut uten store byttekostnader, og man unngår å komme i et avhengighetsforhold til leverandøren. **Ved å inngå et tettere samarbeid med leverandøren kan imidlertid virksomheten få løsninger som er betydelig mer innovative, effektive og velutviklede.**"

"En slik modell med tett samarbeid mellom leverandør og virksomhet innebærer at den standardiserte grenseflaten i den klassiske anskaffelsen byttes ut med en mer interaktiv eller funksjonell grenseflate. Her er selve grenseflaten en investering, og dette innebærer at det blir vanskeligere å bytte ut leverandører på kort sikt. ***Dette bryter med den klassiske innkjøpsmodellen, der det gjelder alltid å ha alternativer og alltid være forberedt på å bytte.***"

4. HVILKE MYTER MÅ VI TA ET OPPGJØR MED FOR Å BRUKE RELASJONSKONTRAKTER I DIGITALISERING AV OFFENTLIG SEKTOR?

Myte #1

"Unngå langvarige kontraktsforhold"

- Forskning viser derimot at langvarige kontrakter som regel er nødvendig for å sikre ønsket verdiskaping.
- Kostnadsreduksjon, tjenesteforbedring og innovasjon kommer ikke av seg selv. Det tar tid for partene å realisere slike effekter.

Furlotti, 2007; Masten & Crocker, 1985; Crocker & Masten, 1991; Klein, Crawford, & Alchian, 1978; Williamson, 1979; Joskow, 1987; Ciccotello, Hornyak, & Piwowar, 2004; Jakobsen, 2012; Gençtürk & Aulakh, 2007; Andersen & Buvik, 2001; Bello & Gilliland, 1997; Bercovitz, Jap, & Nickerson, 2006; Gundlach, Achrol, & Mentzer, 1995; Zhou & Poppo, 2005; Haugland, Reve, & Grønhaug, 2002; Heide & John, 1990; Poppo & Zenger, 2002; Sande, 2007; Cannon & Perreault, 1999

Myte #2

"Hold leverandørene på armlengdes avstand"

- Forskning viser derimot at tette samarbeidsrelasjoner med tillit er en svært viktig forutsetning for å lykkes med verdiskaping.
- Realiteten er sjelden slik at man bare kan bestille en innovasjon. For å lykkes må partene jobbe tett sammen med felles problemløsning.

Carson, Madhok, & Wu, 2006; Gençtürk & Aulakh, 2007; Luo, 2002; Sande, 2007; Sunde, 2007; Jakobsen, 2012; Rokkan, Heide, & Wathne, 2003; Jap & Ganesan 2000; Dyer, 1997; Gundlach, Achrol, & Mentzer, 1995; Ghosh & John, 2009; Dahlstrom & Nygaard, 1999; Brown, Dev, & Lee, 2000; Cannon, Achrol, & Gundlach, 2000; Poppo & Zenger, 2002; Poppo, Zhou, & Zenger, 2003; Bello & Gilliland, 1997; Bello, Chelariu, & Zhang, 2003; Artz & Brush, 2000; Lusch & Brown, 1996; Bercovitz, Jap, & Nickerson, 2006; Palmatier, Dant, & Grewal 2007; Achrol & Gundlach, 1999; Aulakh, Kotabe, & Sahay, 1997; Noordewier, John, & Nevin, 1990

Myte #3

"Unngå lock-in situasjoner og avhengighet mellom partene"

- Forskning viser derimot at investeringer som er spesifikke for det enkelte kontraktsforholdet ofte er nødvendig for å oppnå ønskede gevinster.
- For å lykkes med innovasjon må partene lære hverandre å kjenne, forstå hverandres behov og utvikle et godt samarbeid. Disse investeringene går tapt om relasjonen oppløses.

Joshi & Stump, 1999; Sande, 2007; Sunde, 2007; Jakobsen, 2012; Ghosh & John, 2005; Ghosh & John, 2009; Dyer, 1996; Jap & Ganesan, 2000; Cannon & Homburg, 2001; Palmatier, Dant, & Grewal 2007; Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998

Myte #4

”Fasen før kontraktsignering er den viktigste”

- Forskning viser derimot at det er etter kontraktsignering at verdiene skapes. Kontraktsrelasjoner må derfor styres og ledes.
- Dette gjelder særlig ved tjenestekjøp, som er preget av usikkerhet og skiftende behov. Det er jo etter kontraktsigneringen man skal leve med relasjonen og prestere.

Coase, 1991; Williamson, 1975, Williamson, 1985, Williamson, 1996; Shelanski and Klein, 1995; Masten and Saussier, 2000; Macher & Richman, 2008; David & Han, 2004; Klein, 2005; Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 2006; Carter & Hodgson, 2006; Rindfleisch & Heide, 1997

Myte #5

”Bruk standardkontrakter i så stor grad som mulig”

- Forskning viser derimot at skreddersydde kontrakter og kontraktsrelasjoner er nødvendig for å fremme effektivt samarbeid og oppnå gode resultater.
- Realiteten er også slik at standardkontrakter hindrer et strategisk fokus på den verdiskapingen en faktisk skal gjøre.

Buvik & Andersen, 2002; Buvik, 2002; Ghosh & John, 2005; Bucklin & Sengupta, 1993; Sande, 2007; Sunde, 2007; Jakobsen, 2012; Jap & Ganesan, 2000; Dyer, 1996; Artz & Brush, 2000; Aulakh, Kotabe, & Sahay, 1997; Brown, Dev, & Lee, 2000; Heide & Stump, 1995; Heide & John, 1992; Rokkan, Heide, & Wathne, 2003; Kahan and Klausner, 1996; Epstein, 1999; Pietroforte, 1997; Hill, 2001a; Arino and Ring, 2004; Beatty and Samuelson, 2001; Choi and Gulati, 2006; Ring, 2000; Ring and Van de Ven, 1994

Myte #6

"Kontrakter og kravspesifikasjoner bør være så detaljerte og presise som mulig"

- Forskning viser derimot at overformalisering ødelegger verdiskaping i kontraktsrelasjoner.
- Dette gjelder særlig ved innkjøp preget av kompleksitet, endringer og skiftende behov. Formalisme er spesielt ødeleggende for innovasjon.

Sunde, 2007; Ghosh and John 2005; Sampson, 2004; Liker, Collins et al. 1999; Pierce and Delbecq 1977; Jap and Ganesan, 2000; Hendry, 2002; Balogun and Johnson, 2004; Fehr and Falk, 2002; Kreps, 1997; Lazzarini et al, 2007; Schwitzer et al, 2004

Myte #7

”Offentlige sektor er så spesiell. Kunnskap fra privat sektor er ikke relevant for oss”

- Forskning viser derimot at grunnprinsippene i kontraktsadferd er gyldige på tvers av sektorer og bransjer.
- Men, leverandører som jobber med kunder i offentlig sektor må være ekstra oppmerksomme på hva slags adferd som er passende i offentlig sektor

Williamson, 1997, Williamson 1998, Williamson, 1999; Levin & Tadelis, 2010; Van Genugten, 2008; Spiller, 2008; Athias & Saussier, 2006; Menard & Saussier, 2000; Saussier, Staropoli, and Yvrande-Billon, 2009; Johansson, 2008; Hefetz and Warner, 2011; Desrieux, Chong, & Saussier, 2010; Brown & Potoski, 2003c; Brown, Potoski, & Van Slyke, 2006; Brown, 2008; Wassenaar, Groot & Gradus, 2010; Miranda and Kim, 2006; Athias & Saussier, 2010; Smith, 2007; Jakobsen, 2012; Spiller, 2008; Moszoro & Spiller 2014

5. NOEN IMPLIKASJONER

Innkjøpere bør vurdere relasjonskontrakter (allianseformer) som en mulig kontraktsstrategi

- Når det er nødvendig med store (spesifikke) investeringer
 - for eksempel om det er nødvendig at leverandøren forstår det spesifikke regelverket for din etat
- Når det er et stort planleggingsgap
 - for eksempel hvis du er usikker på hvilke nye utfordringer som kommer på forretnings-/forvaltningsområdet du betjener
- Husk
 - en relasjonskontrakt er et alternativ til å gjøre alt selv (evt med innleide konsulenter) eller å kjøpe produktet/tjenesten på armlengdes avstand
 - en relasjonskontrakt/allianse er ikke synonymt med å outsource

Hva må gjøres?

- For det første, sørg for at det er insentiver i kontrakten for begge parter i å **investere** i forhold som gagnar kontraktsrelasjonen
 - Skap insentiver for begge parter til å investere i hverandre (for eksempel kunnskapsmessig), slik produktivitetskommisjonen anbefaler
 - Sørg for at de relasjonsspesifikke investeringene er balanserte – om bare en av partene investerer oppstår det fort opportunisteproblemer
 - Jobb med kulturen i din egen organisasjon, slik at dine egne kontraktledere ser på partneren som en samarbeidspartner, og ikke som en motpart

Hva må gjøres?

- For det andre, for å lykkes i relasjonskontrakten må du velge riktig ***kontraktvarighet***
 - Jo større grad av spesifikke investeringer, desto lengre kontrakter
 - Jo større behov for tillit, kunnskapsdeling og innovasjon, desto lengre kontrakter
 - Jo større grad av teknologisk kompleksitet, desto lengre kontrakter

Hva må gjøres?

- For det tredje, ***detaljer kontrakten*** på de riktige stedene
 - Spesifisering av situasjoner («contingencies»), roller og endringsregime er viktig for å sikre at partene tar ansvar
 - Sterk detaljering av pris og leveranser kan være egnet for å oppnå kostnadsreduksjoner
 - Åpne (ikke spesifiserte) kontrakter er bedre egnet hvis ambisjonen er innovasjon eller tjenesteforbedring
 - Spesifisering av hvilke rettigheter og plikter partene har er det sentrale. Siden en kontrakt er en avtale om fremtidige ytelser, vil det alltid være usikkerhet

Hva må gjøres?

- For det fjerde, bygg tillit ved å sette gode ***samarbeidsnormer*** mellom din kundeorganisasjon og din leverandør
 - Gjensidige forventninger om hyppig informasjonsutveksling (gjerne uformell), også sensitiv informasjon
 - Forventninger om partene skal hjelpe hverandre til å lykkes (solidaritet)
 - Forventninger om at partene fleksibelt tilpasser seg hverandre, spesielt når det dukker opp nye og uventede hendelser

Hva må gjøres?

- For det femte, tenk på at **reforhandlinger** kan være et verktøy for å håndtere fleksibilitet i kontrakten
 - Legg inn føringer for reforhandlinger i kontrakten
 - på hvilke områder i kontrakten som kan være gjenstand for reforhandlinger
 - på hvilken måte reforhandlingene skal skje
 - Kommuniser behovet for slike føringer med leverandørmarkedet i forkant av valg av leverandør

Hva må gjøres?

- For det sjette, siden relasjonskontraktene alltid utføres sammen med andre organisasjoner (bedrifter, leverandører) må du bygge opp god ***alliansekompetanse***
 - Vinn erfaring med alliansearbeid og allianseledelse
 - Utvikle ledere med ferdigheter i å lede allianser
 - Bygg opp evnen til partneridentifisering

Hva må gjøres?

- For det syvende, ikke undervurder behovet for å sikre at kontraktens ***legitimitet*** opprettholdes
 - Sørg for at spillereglene som gjelder for hva som er legitimt internt i en offentlig virksomhet også gjøres gjeldende i kontraktsrelasjonen
 - Gjennomfør og dokumenter omfattende kontrolltiltak som tredjeparter kan få åpent innsyn i
 - Bruk regelmessig nøytrale tredjeparter til å revidere og dokumentere at arbeidet i kontraktsrelasjonen opptrer lojalt mot samfunnsoppdraget til den offentlige virksomheten

