

Leverandørstyring i Kina

- Et multiteoretisk perspektiv om samspillet mellem danske virksomheder og kinesiske leverandører

International Teknologiledelse

Johnny Zhu Hai Yu

4. januar 2012



Titel: Leverandørstyring i Kina
Semester: 4. semester
Semester tema: Kinesiske leverandører
Projektperiode: Efterår 2011
ECTS: 30
Vejleder: Samuel B. Larsen
Projektgruppe:

Johnny Zhu Hai Yu

Oplag: 2 stk.
Antal sider: 64 sider
Appendiks: 0
Bilag: 1

SYNOPSIS:

The aim of this project is to investigate supplier management for Danish companies in China. To do so it was determined to derive variables from the theoretical foundation regarding the project scope. The project has an upstream focus and the problem statement is centered on how Danish companies can optimize their management with their Chinese suppliers. The project begins with a preliminary section defining the project scope. The project consists of three major sections dealing with a method section, theory study and case study. The theoretical foundation was initially selected to focus only around suppliers in China and from this determined focus the project introduces three theoretical concepts:

- **Network theory**
- **Transaction costs economies**
- **Institution-based view**

Each of the above-mentioned theories has been analysed and only the parts that are relevant for scope about supplier management. Furthermore, when having the essences of each theory to the specific context so they can contribute in the evaluation for the problem statement. The research process is accounted for regarding selection of theories and literature and threats to validity and reliability of the theoretical work, leading to the derived variables. The project also accounts for the research process of the case study, which includes sections regarding threats to quality of the case study in terms of validity and reliability. The author completed a holistic multiple case study with three companies who all have suppliers in China: CASA SI A/S, Gabriel A/S and Stelton A/S. In the case study the three companies were questioned based on the derived variables from the theory section regarding their cooperation and further suggestion for improved cooperation with the Chinese suppliers. This led to a discussion of the result of the case study with reference to the theoretical comparative analysis. The results of the project were that it is important to focus on long-term relations in order to develop mutual trust and thereby reduce the transaction costs because China is a complex market. Finally the project is completed with sections regarding discussion, conclusion and reflection. The validity and reliability are presented in the discussion while the results of the project are accounted for in the conclusion. Furthermore, the author discusses how the case study could be further elaborated on in the reflection section.

Ved at underskrive dette dokument bekræfter hvert enkelt gruppemedlem, at alle har deltaget lige i projektarbejdet og at alle således hæfter kollektivt for rapportens indhold.

1. Abstract

The aim of this project is to investigate supplier management for Danish companies in China. To do so it was determined to derive variables from the theoretical foundation regarding the project scope. The project has an upstream focus and the problem statement is centered on how Danish companies can optimize their management with their Chinese suppliers. The project begins with a preliminary section defining the project scope. It consists of three major sections dealing with a method section, theory study and case study. The theoretical foundation was initially selected to focus only around suppliers in China and from this determined focus the project introduces three theoretical concepts:

- **Network theory**
- **Transaction costs economies**
- **Institution-based view**

Each of the above-mentioned theories have been analysed and only the parts that are relevant for the scope about supplier management are included in this project. Furthermore, when having the essences of each theory to the specific context so they can contribute in the evaluation for the problem statement. The theory study consists of selection of theories, literature and threats to its validity and reliability, leading to the derived variables. The project also accounts for the research process of the case study, which includes sections regarding threats to quality of the case study in terms of validity and reliability. The author has completed a holistic multiple case studies with three companies who all have suppliers located in China: CASA SI A/S, Gabriel A/S and Stelton A/S. In the case study the three companies were questioned based on the derived variables from the theory section regarding their cooperation and further suggestion for improved cooperation with the Chinese suppliers. This leads to a discussion about the result of the case study with references to the theoretical comparative analysis. The results of the project were that it is important to focus on long-term relations in order to develop mutual trust and thereby reduce the transaction costs due to China being a complex market. Finally the project is completed with sections regarding discussion, conclusion and reflection. The validity and reliability are presented in the discussion while the results of the project are accounted for in the conclusion. Furthermore, the author discusses how the case study could be further elaborated on in the reflection section.

2. Indholdsfortegnelse

1. Abstract.....	1
2. Indholdsfortegnelse	2
3. Forord.....	4
4. Opbygning af specialet.....	5
4.1. Struktur for specialet	5
5. Indledning.....	6
6. Problemfelt.....	7
7. Problemformulering	11
7.1. Afgrænsning	11
8. Metode.....	12
8.1. Forskningsfilosofi.....	12
8.2. Forskningsstrategi.....	12
8.3. Dataindsamlingsmetode	15
9. Teoretisk framework.....	17
9.1. Supply Chain Management	17
9.2. Valg af teori	19
9.3. Valg af litteratur	21
9.4. Netværksteori.....	22
9.4.1 Variabler udledt fra netværksteorien	24
9.4.2 Opsummering af netværksteori	26
9.5. Transaktionsomkostningsteori.....	26
9.5.1 Variabler udledt fra transaktionsomkostningsteorien	28
9.5.2 Opsummering af transaktionsomkostningsteori.....	29
9.6. Det institutionelle perspektiv.....	30
9.6.1 Variabler udledt fra det institutionelle perspektiv.....	32
9.6.2 Opsummering af det institutionelle perspektiv	34
9.7. Diskussion af teoriernes relevans for problemformuleringen	34
9.8. Tilpassede variabler	36
9.9. Kvalitetskontrol	36
10. Casestudie	38
10.1. Casestudiets metode	38
10.2. Casestudiedesign	38
10.2.1 Holistisk design.....	40
10.3. Empiriindsamlingsmetode	40

10.4. Kvalitetssikring	42
10.4.1 Gyldighed (validitet)	42
10.4.2 Pålidelighed	43
10.5. Opbygningen af analysespørgsmål.....	43
10.6. Bearbejdelsen af analysespørgsmål	44
10.7. Casebeskrivelse	47
10.7.1 Case A: CASA SI A/S	48
10.7.2 Case B: Gabriel A/S.....	48
10.7.3 Case C: Stelton A/S.....	48
10.7.4 Valg af respondenter	49
10.8. Caseanalyse.....	49
10.8.1 Netværksteori	50
10.8.2 Transaktionsomkostningsteori.....	52
10.8.3 Det institutionelle perspektiv.....	55
10.9. Opsummering af caseanalyse	58
11. Diskussion	59
12. Konklusion.....	61
13. Perspektivering.....	63
14. Bibliografi	64

3. Forord

Dette speciale er udarbejdet i forbindelse med sidste semester og derved færdiggørelse af uddannelsen International Teknologiledelse på Aalborg Universitet København, Danmark. Specialet er skrevet i samarbejde med tre virksomheder: CASA SI A/S, Gabriel A/S & Stelton A/S.

I forbindelse med udarbejdelsen af specialet, vil jeg gerne takke min vejleder Samuel Brüning Larsen for gode råd og vejledning, samt de tre virksomheder for at have tid og ressourcer til at medvirke i projektet.

Johnny Zhu Hai Yu

Studienr.: 2010-0555

4. Opbygning af specialet

Formålet med dette afsnit er at forbedre læsevenligheden og give et bedre overblik over, hvordan specialet er struktureret. Ydermere vil dette afsnit bidrage med en forståelse af opstillingen af referencestrukturen i dette projekt.

Referencestruktur

For at sikre ensartethed gennem specialeforløbet er der fra starten fastsat nogle rammer for diverse formalia. Projektet anvender APA reference standard for dens kilder (se Tabel 1).

Kildehenvisning til artikler er angivet i følgende form (forfatter, årstal)
Kildehenvisning til bøger er angivet i følgende form (forfatter, årstal, sidetal)
Kildehenvisning til websites er angivet i følgende form (sitetsnavn)
Citater er angivet i følgende form (forfatter, årstal, sidetal)
Figurhenvisning er skrevet under tilhørende figur og indeholder figurtitel samt kildereference

Tabel 1: Referencestruktur (APA)

4.1. Struktur for specialet

Figur 1 viser kronologien over afsnittene i projektet og skal være med til give læseren et overblik under læsningen.



Figur 1: Struktur for specialet

5. Indledning

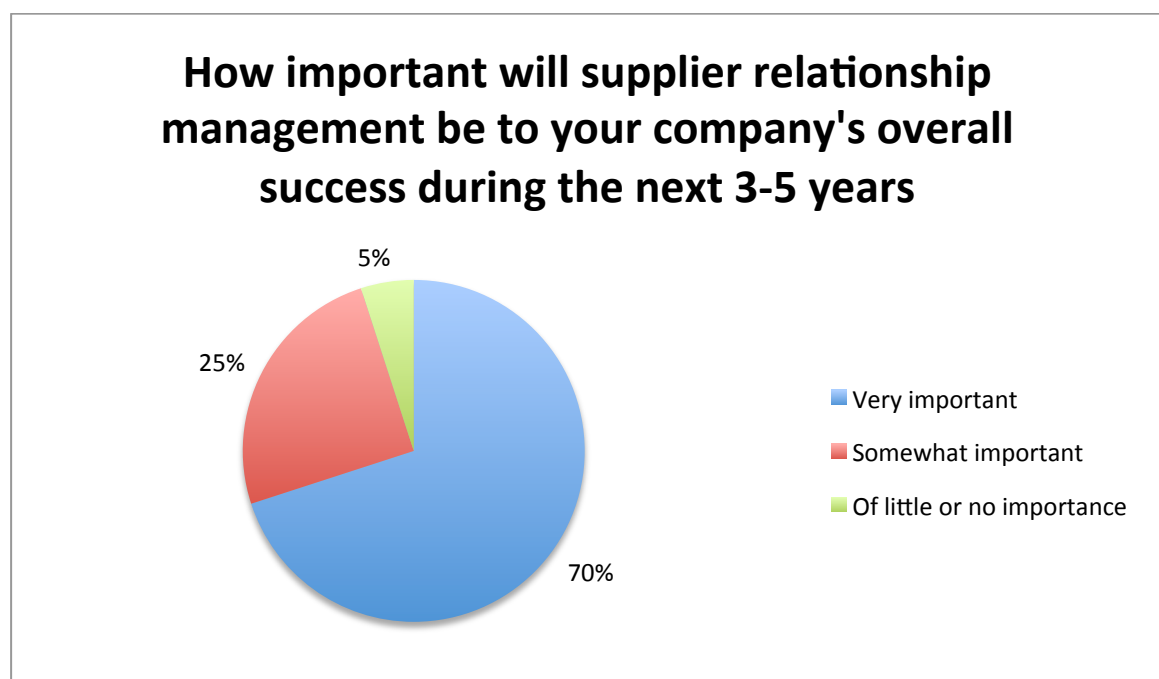


Det er afgørende for danske virksomheder på nuværende tidspunkt og i fremtiden at opnå fortjeneste, når de importerer varer fra udlandet. En virksomhed er afhængig af sine leverandører, da en dårlig præsentation fra leverandørens side let kan skabe en dårlig præsentation for virksomheden i form af forringet kvalitet af produktet. Derfor er det essentielt at vælge en strategi for den fokale virksomhed i Danmark omkring, hvordan man benytter sine leverandører i Kina, således at præsentationen bliver bedst mulig. Udover kvaliteten i slutproduktet kan der være andre aspekter, som kan gøre sig gældende. Når man vælger en leverandør skal man fx overveje, hvilket forhold leverandørens image har i relation til miljø eller andre samfundsrelaterede spørgsmål. Virksomheden skal være bevidst om, at en underleverandørs handling let kan have en afsmittende effekt på virksomhedens eget image. Det er derfor vigtigt, at virksomheden er klar over de udfordringer, der kan opstå, når man indleder samarbejde med disse. Et land som Danmark importerer varer fra flere forskellige lande, hvoraf Kina er en af de største leverandør af varer til Danmark, kun overgået af Tyskland og Sverige (Danmark Statistisk, 2010). Det har længe været et kendt fænomen for mange danske virksomheder at flytte hele, - eller dele af deres produktion til Kina. Samlearbejde og andet, som relativt er simpelt at fremstille og som nemt kan omlægges til masseproduktion er de hyppige årsager til at flytte sin produktion til Kina. Fordelene for danske virksomheder er hovedsageligt besparelse af produktionsomkostninger, da kineserne kan producere varerne billigere. Disse overgår langt vægtningen, af den ekstra leveringstid og de leveringsomkostninger, der er forbundet ved at få leveret varerne (Globals, 2005). Flere undersøgelser peger dog på, at mange virksomheder ikke får bedre tal på bundlinjen ved at indgå et samarbejde med leverandører i udlandet. Et samarbejde med en udenlandsk leverandør er kompliceret og medfører store risici, hvis virksomheden ikke er velforberedt. Et typisk problem forbundet med at have en leverandør i udlandet, er at det kan skabe ekstra omkostninger. Nogle virksomheder er dog langt fremme i arbejdet og har skabt en god relation til deres leverandører, mens andre kun er i overvejelserfasen (China Sourcing Company).

Dette undersøges med udgangspunkt i tre teorier for at komme til bunds i hvordan danske virksomheder kan optimere deres leverandørstyring i Kina.

6. Problemfelt

Formålet med denne sektion er at undersøge projektets kontekst om voksende vigtighed for leverandørstyring på asiatiske markeder. I lang tid har vestlige virksomheder set asiatiske leverandører som en mulighed for at reducere omkostninger. Dog er de vestlige virksomheder nødsaget til at revurdere deres strategier i Asien i og med de sociale, samt økonomiske forhold i Asien udvikles i en positiv retning. At have samarbejdspartnere i Asien er ikke længere kun for at reducere omkostninger, men også et sted for at finde nye talenter og udvikle innovation. Figur 2 viser den voksende vigtighed for god leverandørstyring de næste 3-5 år.



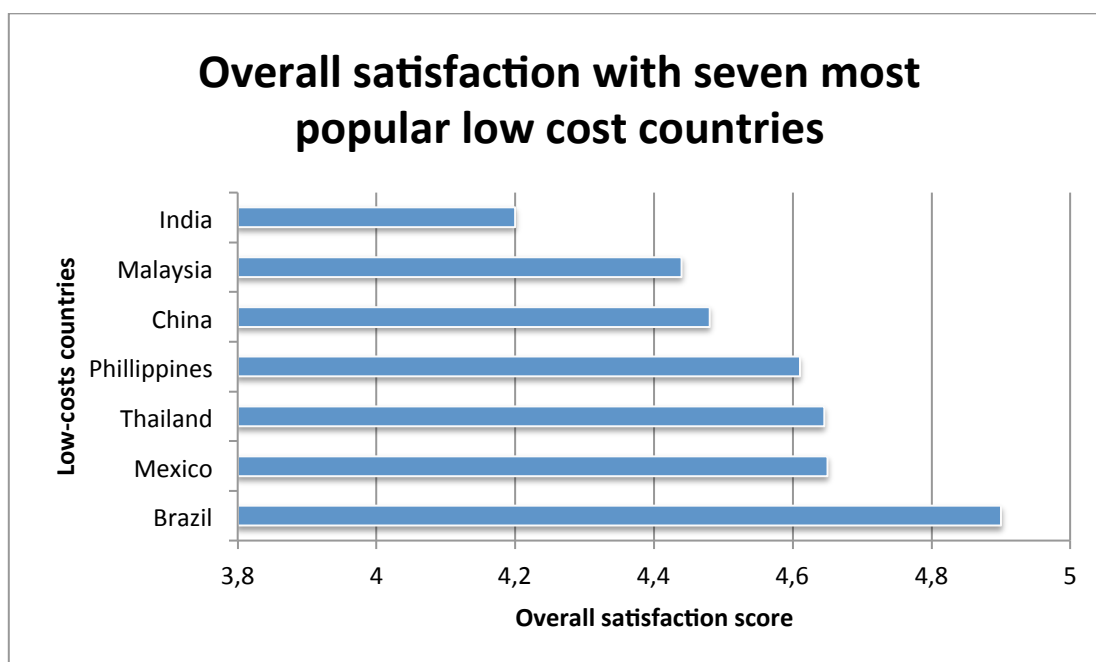
Figur 2: Vigtigheden af god leverandørstyring de næste par år (Hughes & Wadd, 2011)

I mange år har internationale selskaber flyttet aktiviteter til leverandører i regioner, hvor man kan spare på omkostninger. Dette har primært været i Kina og andre østasiatiske lande. Indtil nu har den primære årsag været muligheden for billig arbejdskraft. Lønningerne i store dele af Asien – især i Kina, Indien, Malaysia, Vietnam, og Filippinerne – er kun en brøkdel af, hvad det koster i vestlige lande. Mange varer bliver produceret til væsentlige lavere omkostninger, og også andre services såsom call-center support til software udvikling, har der været besparelser at hente. Resultaterne for de involverede virksomheder har dog været blandet. Virksomhederne har haft problemer med, at de asiatiske leverandører ikke altid har levet op til de rammer for kvalitet, der var påsat, samt at prisen har været dyrere end antaget. Ydermere har mange vestlige virksomheder undervurderet

transportomkostninger og kompleksiteten forbundet med logistik. Resultatet af den faktiske besparelse har ofte været en brøkdel af, hvad virksomhederne havde planlagt.

Der har været en del sager forbundet med forsyningskæden, når man samarbejder med asiatiske leverandører. En undersøgelse fra 2007 viser, at næsten 20% af respondenterne berettede om, at omkostningerne ved at have leverandører i Kina oversteg den planlagte besparelse (Renick, 2007). En anden negativ effekt ved at have leverandører i udlandet er, at der i løbet af de seneste år har været flere store virksomheder som Mattel, Apple, og Iams, der har oplevet omkostningstung og negativ omtale i medierne på grund af sager om, at deres asiatiske leverandører fx har brugt farlige materialer i produkter i børnelegetøj, samt at produktionen er sket under dårlige og farlige arbejdsvilkår.

I en sammenligning af de asiatiske lande, omkring hvilke der er bedst til at præstere, viser undersøgelser (Figur 3), at der har været størst tilfredshed i vestlige virksomheder i Thailand og mindst tilfredshed i Indien. Det er bemærkelsesværdigt, at de vestlige selskaber oftere er utilfredse med leverandørerne fremfor tilfredse (Ruamsook, 2007).



Figur 3: Tilfredshedsundersøgelse (Ruamsook, 2007)

Det er interessant, at dette er genkendt blandt leverandørerne. En undersøgelse fra 2009 vidner om, at leverandørerne i Asien kun er i stand til at levere med et gennemsnit på 59% af den totale potentielle værdi, som står i kontrakten. Dette står i modsætning til europæiske og amerikanske

leverandører, som leverer mere end 67% (Hughes, 2009). Leverandørerne i undersøgelsen mener og fremlægger grunde til, at de ikke altid kan yde tilfredsstillende leveringer, og at virksomhederne til tider ikke forstår dem. Eksempler på grunde til, at leverandørerne underleverer, er fx at de tillægges for meget ansvar, modtager uklare krav, jævnlig ændring i specifikationer, upræcis og forsinket forecasts, og svigt til at sørge for dækkende medarbejdere.

Det er vanskeligt at have leverandører i asiatiske lande, og der er store udfordringer for virksomheder i form af geografiske forhold, mangelfuld kommunikation, logistik infrastruktur, kulturelle forskelle, og ikke fuldt udviklet juridiske - og regulative rammer etc. Ikke desto mindre har mange virksomheder også haft succes med at have asiatiske leverandører. Undersøgelser og erfaringer beretter at disse udfordringer er håndgribelige, hvis man håndterer dem rigtigt, og at hovedårsagen for fiasko er forbundet med opbygning, samt håndtering af relationen til de asiatiske leverandører. Alt for ofte har vestlige virksomheder en tilgang i form af kortsigtet og taktisk håndtering, når de samarbejder med asiatiske leverandører. Der er blevet fokuseret på enhedspris og de får ikke grundigt analyseret den totale omkostning ved et opkøb og ejerskab, eller overvejet andre omkostninger i et bredere perspektiv forbundet med forsyningskæden.

Budskabet udadtil lyder på kvalitet, bæredygtighed, miljø, samt ansvarlige arbejdsforhold med leverandørerne, men alligevel er budskabet, at omkostninger er den overordnede målsætning og det er omkostninger som er afgørende for samarbejdet. Virksomhederne gør ikke meget for at reducere omkostningerne sammen med leverandørerne. Ofte behandles leverandørerne, som nogle man blot forhandler med og ikke som deciderede forretningspartnere. Der har kun været ganske få eksempler på, at vestlige virksomheder har prøvet at forstå leverandørerne og deres forsyningskæde; og derefter have opbygget et stærkt interpersonelt forhold ved hjælp af fælles engagement, respekt og tillid. Der har været flere eksempler på, at tendensen har været at bebrejde leverandørerne fremfor at løse problemet i et samarbejde. I værste tilfælde udskiftes leverandørerne i stedet for at kigge på, hvordan egen indvirkning kan have haft indflydelse på problemerne, når de har været opstået.

En anden interessant indgangsvinkel man skal være opmærksom på er, at man må revurdere Asien, som et forsyningsmarked, da økonomien vokser hastigt. Vestlige virksomheder skal derfor begynde at ændre deres syn på de asiatiske leverandører i form af, at det ikke udelukkende handler om billig arbejdskraft, men at Asien i øvrigt også kan være en kilde til at finde talent, især på de tekniske felter såsom ingeniørarbejde og innovation.

Kina og Indien alene uddanner over en million ingeniører årligt i sammenligning med kun 70.000 i USA og 100.000 i Europa (Iype, 2006). Ydermere beretter en undersøgelse, at mere end 30% af den globale vækst i forbrugerefterspørgsel forventes at komme fra Kina (Tetsufumi, 2009). Når landene i Asien bliver rigere vil det automatisk medføre en større efterspørgsel på varer, og derfor skabes der muligheder for vækst for mange vestlige virksomheder i Asien. Asiatiske leverandører er vigtige partnere for vestlige virksomheder, da de kan bidrage med viden om at komme ind på de pågældende markeder. Deres relationer med lokale distributører og statsejede bureauer, samt deres viden om de lokale markeder, er essentiel for at de udenlandske virksomheders strategier kan blive en succes.

Næste afsnit vil omhandle projektets problemformulering og afgrænsninger.



7. Problemformulering

Hvordan kan danske virksomheder nå frem til en mere optimal håndtering af sine leverandører i Kina?

- *Hvilke faktorer er essentielle for et fungerende samarbejde?*
- *Hvilke omkostninger er forbundet ved et samarbejde?*
- *Hvilke udfordringer i relation til samarbejde og omkostninger er der på det kinesiske marked?*

7.1. Afgrænsning

Projektet vil fokusere på små- og mellemstore virksomheder i forbrugerbranchen, og dermed afgrænser projektet sig derfor til virksomheder med under 250 ansatte. Ydermere vil undersøgelsen kun foretages ud fra danske virksomheders samspil med de kinesiske leverandører.

Virksomheder

Her refererer projektet til danske virksomheder, som har kinesiske leverandører.

Leverandører

Kinesiske leverandører, som leverer produkter/ydelser til danske virksomheder.

Teoretiske perspektiver

Teoriafsnittet består udelukkende af en undersøgelse af netværksteori, transaktionsomkostningsteori, og det institutionelle perspektiv.

Analysespørgsmål

De spørgsmål, som er udledt af variablerne fra teorierne, til virksomhederne omkring deres håndtering af deres leverandører i Kina, som danner grundlag for casestudiet.

8. Metode

Formålet med afsnittet er at redegøre for den metodiske og systematiske fremgangsmåde, som bliver anvendt i projektets teoretiske og empiriske arbejde. Metodeafsnittet vil belyse, hvordan forfatteren systematisk og trinvist er kommet fra problemformuleringen til konklusionen og dermed den samlede udarbejdelse af dette projekt.

8.1. Forskningsfilosofi

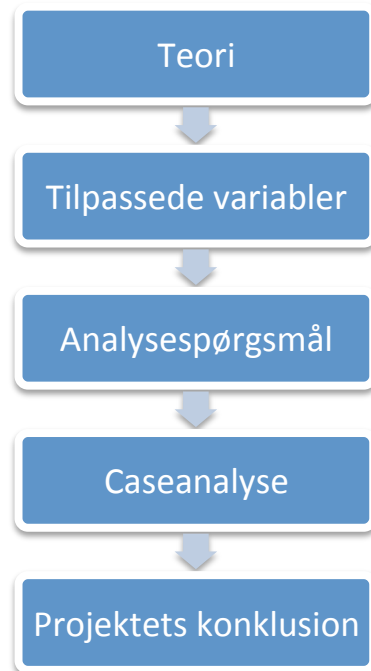
Dette afsnit vil forklare forskningsfilosofien i dette projekt. Det er vigtigt at bemærke interaktionen mellem ontologi, epistemologi, og metodologi i dette projekt af flere årsager. For det første vil det hjælpe forfatteren med at fastlægge en forskningsstrategi, som på bedste vis vil besvare problemformuleringen. Ydermere, vil det bidrage til bedre forståelse af forskningsstrategien og dens passende anvendelse. Det er vigtigt at bestemme en passende forskningsstrategi for at opnå tilfredsstillende resultater af undersøgelsen. Denne diskussion er hovedsageligt baseret på en vigtig forståelse for to forskningsfilosofier, positivisme og post-positivisme og deres respektive styrker og svagheder (Easterby-Smith, 1997).

Dette projekt benytter sig af en post-positivistisk konstruktivist forskningsfilosofi til at undersøge leverandørhåndtering i Kina. Det grundlæggende præmis for undersøgelsen er, at forskere, som undersøger problemstillinger, ikke opnår et objektive billede af virkeligheden. Årsagen hertil er, at objektivitet afhænger af forskeres individuelle opfattelse af virkeligheden. Forskere har som sagt forskellige opfattelser af virkeligheden afhængigt af konteksten, som de undersøger. Det er vigtigt at bemærke at konsekvensen af dette gør, at objektive resultater ikke alene kan repræsentere teorien, eller empiristiske data i modsætning til positivistiske forskningsideer. Når det er sagt, vil dette projekt triangulere teoriafsnittet med empiriske data.

8.2. Forskningsstrategi

I projektet anvendes en deduktiv tilgang, i og med teorien anvendes til at fortælle noget om, hvordan virksomheder agerer i et samarbejde med deres leverandører. Forskningsstrategien skal vælges med omhu og skal kunne afdække problemfeltet, samt være i stand til at besvare problemformuleringen med de indsamlede data. Først undersøges de tre teorier, som teoriafsnittet danner ramme for, for derved at få teoretisk viden om problemfeltet. Dette efterfølges af en detaljeret gennemgang af

teorierne for at udlede variabler, som er relevant for problemstillingen. De udledte variabler tilpasses problemstillingen for derefter at danne ramme for casestudiet ud fra empirien. Forskningsstrategien er illustreret i Figur 4.



Figur 4: Forskningsstrategien for projektet

Når problemfeltet er defineret og fastlagt, skal der overvejes, hvordan forskningsstrategien skal opbygges, således at problemfeltet bliver afdækket hensigtsmæssigt, og man får indsamlet præciserede data, der kan besvare problemformuleringen. Ifølge Yin (2009), er forskningsstrategien baseret på tre betingelser: (1) type af forskningsspørgsmål, (2) Er begivenheden i kontrol og (3) Er det et nutidigt fænomen. Afhængigt af disse betingelser er forskere i stand til at identificere en passende forskningsstrategi (Yin, 2009). De forskellige forskningsstrategier er gengivet i Tabel 2.

Forskningsstrategi	Type af forskningsspørgsmål	Er begivenheden i kontrol	Er det et nutidigt fænomen
Eksperiment	Hvordan, hvorfor?	Ja	Ja
Survey	Hvem, hvad, hvor, hvor mange, hvor meget?	Nej	Ja
Arkiv analyse	Hvem, hvad, hvor, hvor mange, hvor meget?	Nej	Ja/Nej
Historisk	Hvordan, hvorfor?	Nej	Ja
Casestudie	Hvordan, hvorfor?	Nej	Ja

Tabel 2: Relevante situationer i forskellige forskningsstrategier (Yin, 2009)

Første overvejelse er om begivenheden, der undersøges, er i kontrol. I dette projekt ønsker forfatteren at undersøge samarbejdet mellem virksomheder og leverandører, og da man som forsker ikke kan kontrollere disse begivenheder, kan man udelukke eksperiment som forskningsstrategi. Dernæst vil man overveje om begivenheden er et nutidigt fænomen. Problemfeltet omhandler leverandørstyring og for at kunne undersøge dette, skal man undersøge, hvordan relationen er imellem virksomheder her og nu. Hermed udelukkes også historiske forskningsstrategi.

Eftersom vi har udelukket en eksperiment- og historisk forskningsstrategi, vil den bedste strategi ifølge Yin's tabel være casestudie eller et survey, da de begivenheder projektet gerne vil undersøge ikke er i kontrol og foregår nutidigt. Forskningsspørgsmålets typer må derfor afgøre hvilken strategi, der er mest oplagt. Projektets problemfelt omhandler spørgsmålet: "Hvordan man kan optimere sin leverandørstyring i Kina?". Derfor vil det ikke være hensigtsmæssigt at foretage en undersøgelse på baggrund af arkiv analyse. På baggrund af dette kan man udelukke arkiv analyse som forskningsstrategi.

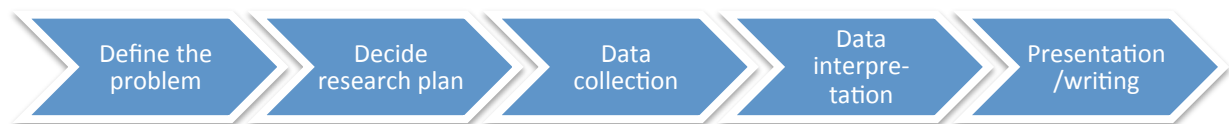
Forskningsspørgsmålets typer lyder på hvordan/hvorledes. For at kunne besvare problemformuleringen vil projektets teori blive testet empirisk, og da problemformuleringen har form af, hvordan man kan optimere sin leverandørstyring i Kina vil det enten pege på casestudie eller survey.

Da spørgsmålet i problemformuleringen er projektets overordnet problemfelt, vil denne veje tungest i overvejelsen om fastlæggelse af forskningsstrategi, og derfor vil et casestudie være mest passende i dette tilfælde. Et andet argument for at vælge casestudie som forskningsstrategi er, at det tillader forskeren at bevare den holistiske og meningsfulde karakteristika af real life begivenheder – som fx individuel livscyklus, organisations- og ledelses processer, samt udvikling af industrier (Yin, 2009). Undersøgelsen af en virksomheds leverandørstyring indebærer udviklingen af en organisation samt dens ledelsesproces, hvilket igen fremhæver relevansen af valget af et casestudie. Det skal dog nævnes, at det er vigtigt at forholde sig til casestudiet fra et holistisk perspektiv, når man undersøger leverandørstyring i Kina. Dette er gældende, fordi man må betragte virksomheden som helhed, altså hvordan forskellige aspekter påvirker virksomheden. Ydermere er styrken ved et casestudie dens evne til at håndtere en stor variation af data - dokumenter, artefakts, interviews og observationer. Et tredje argument for anvendelsen af et casestudie er, at leverandørstyring i Kina er et komplekst fænomen, som er svært at kontrollere og isolere fra dens kontekst. Dens område kræver undersøgelse fra tre casevirksomheder, samt deres håndtering af egne leverandører i Kina, som er svære at finde data omkring.

På baggrund af dette vælges casestudie til anvendelse i behandling af den empiriske del af projektet. Argumenter relateret til casestudiet kan læses i afsnit 10.1.

8.3. Dataindsamlingsmetode

Dette projekt vil hovedsageligt indsamle data, som består af dokumenter i form af videnskabelige artikler, faglitteratur, rapporter, samt besvarelsen af analyse spørgsmål, som projektets casevirksomheder har besvaret. For at skabe validitet i dataindsamlingsmetoden har forfatteren valgt at benytte nedenstående Figur 5.



Figur 5: Undersøgelsesproces (Baines et. al. 2002, s. 16)

Som udgangspunkt skal problemet defineres, hvilket overordnet er projektets problemformulering. Efterfølgende vil der være en beskrivelse af dataindsamlingen for de to hovedafsnit (teoretisk framework og casestudiet). Projektets undersøgelsesplan vil være i form af explorator, da det

projektet vil undersøge, er et givent fænomen og ikke vil forklare (explanatory) eller beskrive (descriptive), hvordan en hændelse hænger sammen. Projektets "hvordan"-spørgsmål hænger ligeledes sammen med, at det er et undersøgende projekt (Yin, 2009, s. 9). Dernæst vil dataindsamlingen begynde (data collection) og man vil sortere hvilken mængde data der overordnet er relevant for dette projekt (data interpretation). Herefter kan man påbegynde at skrive (writing) pointerne fra data, samt at kategorisere hvad der er relevant i forhold til problemformuleringen. Denne dataindsamlingsmetode findes validitetsskabende og reliabilitetsskabende, da den gør indsamlingsmetoden meget enkel, og trinvis gennemgår dataindsamlingen og er derfor nem at efterligne (Yin, 2009, s. 41). Projektet benytter forskellige videnskabelige artikler, dokumenter mm., som efterfølgende sammenlignes og fortolkes disse. På det grundlag mener forfatteren, at det skaber validitet for metodearbejdet. Yderligere metodediskussion omkring valg af teori og litteratur kan læses i afsnit 9.2 og 9.3.

Næste afsnit vil omhandle det teoretisk framework.

9. Teoretisk framework

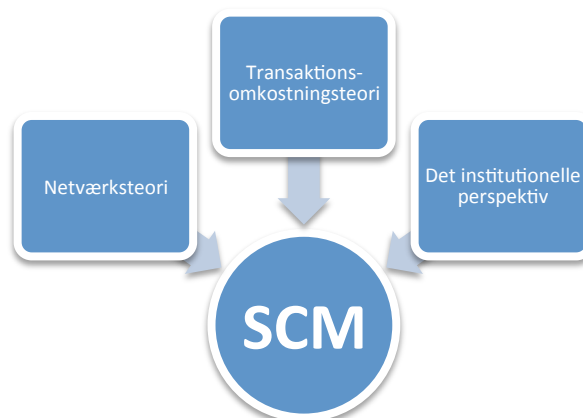


Afsnit 9 vil tage udgangspunkt i Supply Chain Management (SCM) for at danne forståelse af projektets problemstilling. Dernæst vil forfatteren i dette afsnit gennemføre en undersøgelse, samt beskrivelse af de tre teorier: Netværksteori, Transaktionsomkostningsteori, og Det Institutionelle Perspektiv, og derved skabe projektets teoretiske fundament.

Formålet er at identificere variabler udledt fra teorierne, som direkte og indirekte beretter om, hvordan virksomheder skal håndtere deres leverandører i Kina mest hensigtsmæssigt. De tre teorier er alle relaterede til problemstillingen. De indgår dog ikke direkte i problemformuleringen, og derfor vil forfatteren forsøge at tilpasse variablerne bedst muligt. Endeligt vil dette afsnit slutte af med en diskussion omkring en kombination af de tre teorier. Ydermere, vil dette afsnit indeholde argumentation for valg af teori og valg af litteratur.

9.1. Supply Chain Management

Dette afsnit vil præsentere Supply Chain Management perspektivet som et grundelement i hele projektets problemstilling. SCM er projektets overordnede perspektiv, mens de tre teorier danner ramme for teoriafsnittet (se Figur 6).



Figur 6: SCM som det overordnet perspektiv

Dette afsnit vil ikke give en dyb gennemgang af SCM som helhed, men blot tage udgangspunkt i nogle elementer, som er relevante for projektet. For at kunne forstå leverandørproblemstillingen skal man først og fremmest forstå elementerne i SCM. Der er henholdsvis mange definitioner af SCM fx Cooper, Lambert & Pagh (1997), hvilken definerer SCM som *"The integration of business processes from end user through original suppliers that provides products, services and information that add value for customers"*. Forfatteren mener alligevel, at definitionen mangler ordet relation, som er et nøgleord i dette projekt. Derfor tager projektet udgangspunkt i en definition som er relevant for problemstillingen:

"SCM er ledelse af relationer og integrerede forretningsprocesser på tværs af forsyningskæden med det formål at frembringe produkter, serviceydelser og information af værdi for slutkunden" (Jespersen & Skjøtt-Larsen, 2003).

Der er i dag fokus på koordinering af processerne mellem parterne i den samlede forsyningskæde, hvor man før i tiden havde fokus på den interne effektivitet af logistikfunktionen. Dette skyldes at virksomhederne har opdaget effektiviteten i at udnytte de forskellige kompetencer, som aktørerne er i besiddelse af. Altså prøver hver enkel aktør at optimere eget resultat. Det vil medføre en subtimering af den samlede forsyningskæde, da en virksomheds samlede netværk består af forskellige kompetencer. Det er ikke længere interessant kun at undersøge den enkelte virksomhed, men også at undersøge i grænsefladerne på tværs af virksomhederne i forsyningskæden. Ingen kæde er som bekendt stærkere end det svageste led (Lambert & Cooper, 2000). Altså bør virksomheder vælge en strategi, der går ud på at styrke relationen til deres leverandører ved bl.a. at øge kommunikationen, øge købsvolumen eller at involvere leverandøren i produktudviklingsprojekter. Dette kan motivere leverandørerne og dermed skabe en win-win situation (Olsen & Ellram, 1998).

Som tidligere nævnt har SCM ændret sig med tiden. Før lå fokus på interne funktioner i en virksomhed såsom indkøb, produktion, produktudvikling etc., hvor virksomheder ikke længere betragter funktioner enkeltvis, da denne tilgang oftest skaber intern subtimering. Derimod skal der nu sættes fokus på multidimensionelle aktiviteter og forretningsprocesser for skabe et godt flow af fysiske aktiviteter og informationer gennem virksomheden. Denne tilgang kan skabe værdi for virksomheden ved brug af færre ressourcer. (Jespersen & Skjøtt-Larsen, 2003)

Det ressourcebaserede perspektiv i SCM litteraturen beretter, at man skal fokusere på virksomhedens kernekompetencer og outsource de aktiviteter, som ikke giver langsigtede konkurrencemæssige fordele. Det vil sige at man kan opnå en situation, hvor aktiviteter og funktioner i en virksomhed kan blive udført af dem, som er bedst egnede. De forskellige fordele ved outsourcing er (1) en bedre performance i alle led (2) et bedre logistiksystem (3) lavere, men også synligere omkostninger (4) øget fleksibilitet. Der er dog diverse risici og problemer til følge ved fuld outsourcing, da det medfører mindre kontrol over aktiviteterne. Dette kan være med til at ødelægge muligheden for at have den ønskede konkurrencemæssige fordel på markedet. (Jespersen & Skjøtt-Larsen, 2003)

SCM litteraturen prøver at skubbe en virksomhed hen i den rigtige retning. Da der ikke findes en formel for at stå stærkt på markedet, kan en virksomhed følge de overstående anbefalinger og dermed øge muligheden for at skabe en bedre performance, tilmed ved brug af færre ressourcer og omkostninger. Dette vil samlet set kunne øge virksomhedens konkurrencemæssige fordel og skabe et bedre flow i forsyningskæden.

Næste afsnit vil argumentere for valg af de tre teorier, som danner grundlaget for projektet.

9.2. Valg af teori

De valgte teorier er afgørende for besvarelsen af problemformuleringen. Man kan derfor spørge sig selv som læser, hvorfor projektet netop har valgt disse tre teorier og ikke nogle andre, som også kan være relevante. Dette spørgsmål vil blive besvaret i dette afsnit.

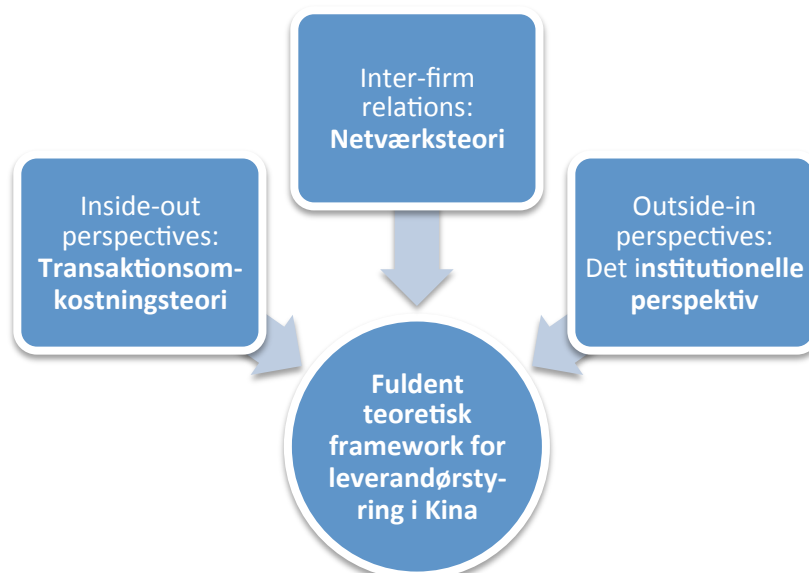
Det er en kompleks problemstilling at undersøge virksomheders forskellige leverandørrelationer, da der kan være mange påvirkninger af relationen. Som udgangspunkt undersøges, hvilke forskellige tilgange virksomheder kan have til deres leverandører. Opgaven vil primært have et aktørperspektiv, da virksomhederne bliver opfattet som elementer i en forsyningskæde.



Figur 7: Simplificeret illustration af en B2C forsyningskæde

Den røde pil i Figur 7 viser det sted, hvor de forskellige påvirkninger kan opstå mellem virksomheden og leverandører, hvilke de konstant skal tage med i betragtningen. De forskellige påvirkninger kan være magtbalance, valg af strategi, pris, markedskompleksitet, køkets betydning, ressourcer etc.

Der er sket en forandring i principperne omkring strategisk research med tiden. Nogle forskere, fx Porter (1980) påpeger outside-in thinking som strategi. Mens andre forskere ser strategien som inside-out perspektiver med henblik på forandring inde i selve virksomheden fx (Williamson O. E., 2008; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Ydermere er der nu til dags stor opmærksomhed på netværksteori og strategiske alliancer mellem virksomheder (Gadde & Håkansson, 2001; Gulati, 1998; Dyer & Singh, 1998). Projektets forfatter mener, at projektets problemstilling vil kunne løses på den bedste måde ved netop at kombinere disse perspektiver inden for strategisk research. En kombination af teorierne er vist i Figur 8.



Figur 8: Kombination af valgte teorier

Projektets fokus omhandler leverandørstyring i Kina. De valgte teorier har til formål at afhjælpe teoriafsnittet i et passende omfang for at dække problemstillingen. Forfatteren argumenterer for at sammenspillet mellem disse teorier er vigtigt for projektet. Man kunne have udvalgt en enkelt teori for at dække problemformuleringen, men det ville ikke have været fyldestgørende. Styrken ved at anvende tre teorier er netop for at undersøge problemfeltet ud fra tre vidt forskellige perspektiver, som derved kan give et nuanceret og danne en komplet helheds betragtning. Transaktionsomkostningsteorien og netværksteorien er valgt på baggrund af deres styrker indenfor transaktioner/omkostninger og relationer, og samlet set bidrager de til en større helhedsforståelse.

Endelig introduceres den sidste teori, nemlig det institutionelle perspektiv, hvilket har til formål at forklare, hvorfor transaktioner/omkostninger og relationer sker, som de gør på et fremmede marked. Et andet argument for at vælge netop de tre teorier er, at transaktionsomkostningsteorien belyser en virksomhedssituation ved at se på virksomheden selv og at se på deres leverandører ud fra et økonomisk perspektiv, samt deres interne transaktioner. Netværksteorien vil analysere de relationer virksomheden har til sine leverandører, og det institutionelle perspektiv kombiner disse to teorier for at analysere markedet, som transaktionerne og relationerne foregår på (se Figur 8). Når det er sagt, kan man altid argumentere for, hvorfor man ikke anvender andre relevante teorier, som måske kunne forbedre kvaliteten af teoriafsnittet, men dette er en afgrænsning. Forfatteren mener, at de valgte teorier er velovervejede og at de er i stand til at dække projektets problemstilling tilstrækkeligt. Ydermere, erkender forfatteren at andre teorier måske er lige så relevante.

Kernen i de valgte teorier beretter om hvordan man fastholder virksomhedens konkurrenceevne. Taget problemstillingen i betragtning er dette et logisk valg. Teorierne har dog forskellige tilgange til emnet og forskellige løsninger til at bevare konkurrenceevnen. Fx har transaktionsomkostningsteorien et økonomisk perspektiv og lyder på, at man skal formindske transaktionsomkostningerne og derved bevare den konkurrencemæssige fordel. Derimod lyder netværksteorien på, at man skal have tillid til sin partner og have et langvarigt samarbejde, og på den måde udnytte hinandens kompetencer og derved skabe konkurrencemæssige fordele. Det institutionelle perspektiv har en bred tilgang, men den forsøger at belyse hvorfor transaktionsomkostningsteorien og netværksteorien ikke kan anvendes i hvilken som helst kontekst. Det er de små konflikter, som er interessante at behandle, og derfor har forfatteren valgt disse teorier.

Næste afsnit vil omhandle litteraturen, som er blevet anvendt til at forstå teorierne og lære at anvende dem i projektet.

9.3. Valg af litteratur

Denne sektion vil begrunde valg for den anvendte litteratur. Leverandørstyring i Kina er et vidt begreb. Derfor har selekteringsprocessen været omfattende og kompliceret. For at danne et overblik og dernæst afdække fænomenet omkring leverandørstyring, har den indledende fremgangsmåde været at læse faglitteratur i SCM for at få bedre kendskab til den overordnede problemstilling. Efter at have studeret omfattende SCM litteratur, er der blevet gået mere i dybden i de forskellige forskeres videnskabelige artikler på baggrund af referencelister, som står i de udvalgte faglitteraturer.

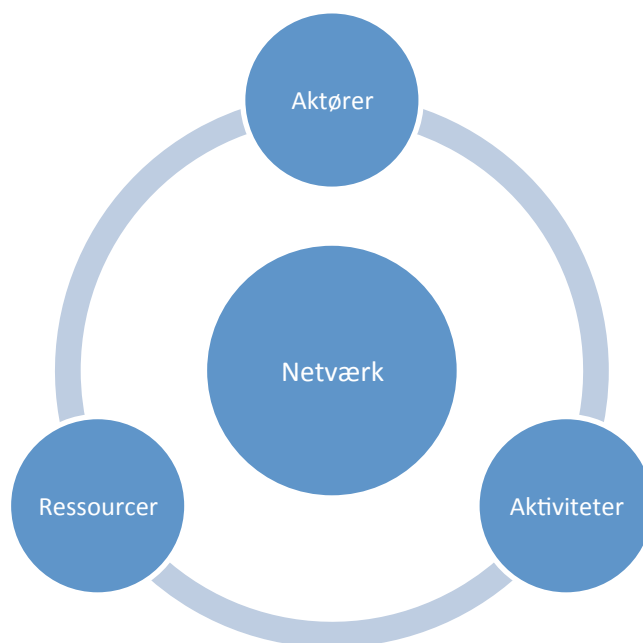
Litteraturgrundlaget for dette projekt er baseret på videnskabelige artikler fundet via AAU's bibliotek, samt søgemaskinen Google Scholar. De udvalgte artikler begrundes og understøttes ved, at de skal være relevante for projektets problemstilling, og at de som minimum skal opfylde diverse kriterier, såsom at indeholde mange hits og skal være velkendt i strategisk research for at have en vis kvalitet i validitet og pålidelighed. Ydermere skal man kunne uddrage variabler, som kan tilpasses til projektet for dernæst at kunne bruge dem i sin empiriundersøgelse. Nogle af de originale artikler fx Williamsson (1981) er skrevet i et komplekst sprog, og derfor har forfatteren valgt at supplere nogle tekster med noget, som er lettere at læse og forstå. Denne fremgangsmåde er valgt for at opnå det bedste resultat af de respektive teorier. Nogle artikler er som sagt blevet studeret grundigt, mens andre blot har skulle give baggrundsviden om et felt. Alternative artikler er blevet tilføjet, hvis det har været nødvendigt.

Det er en afgrænsning, og man kan sige, at man forhøjer kvaliteten ved at inddrage flere faglitteratur og artikler. Når det er sagt, har forfatteren valgt at fokusere på de vigtigste elementer i disse tre teorier fremfor at fokusere på en høj generel forståelse af alle elementerne i teorierne. Afsnit 14 giver et overblik over den valgte litteratur.

Næste afsnit vil starte på beskrivelsen af teorierne.

9.4. Netværksteori

Denne teori opstod i slutningen af 80'erne og havde til at starte med navnet Uppsala modellen, som også er navnet på det sted, hvor teorien blev udviklet. Netværksteori handler grundlæggende, om de relationer, der er mellem en gruppe af personer/aktører, og hvordan relationerne påvirker aktørerne og omverdenen. Teorien fokuser på de forskellige typer af relationer og tillægger disse relationer forskellige kvaliteter (Håkansson & Johansen, 1992). Netværksteorien opfatter et netværk bestående af tre elementer: (1) aktører, (2) aktiviteter og (3) ressourcer. Formålet med modellen (Figur 9) er, at den gør det muligt at forstå udviklingen i en industri, samt hvordan aktører i et netværk agerer i form af relationer (Håkansson, 1987).



Figur 9: Netværksmodel

Dette projekt vil anvende netværksteori til at undersøge danske virksomhedernes styring af deres leverandører i Kina. For at kunne gøre dette vil projektet udlede tre variabler, som vil danne ramme for teorien. Teorien vil fokusere på hvilke typer af relationer, der bliver opbygget, når man samarbejder med kinesiske leverandører. Ydermere, vil der være fokus på virksomheders interaktion med omgivelserne. Herunder de informationer, varer og tjenesteydelser, der bliver udvekslet.

Ifølge Håkansson og Johansen (1992), udfører og/eller kontrollerer aktørerne aktiviteter og/eller ressourcer, og de kan opfattes på forskellige måder; individer, grupper, dele af en virksomhed, hele virksomheden eller grupper af virksomheder. Selve analyseenheden i netværksteorien er netværket og tidsperspektivet er dynamisk, hvor der er fokus på, hvorledes netværket udvikles over tid. Teorien anvendes især i studier, hvor der søges forståelse af forsyningsledelse. Kernen indenfor netværksteorien er et stærkt fokus på samarbejde og den afhængighed, der opstår i et netværk. Denne teori er mangfoldig og kan således bruges til mange ting såsom valg af samarbejdspartnere, deling af viden, social koordination, deling af risici og fordele, beslutningstagning og løsning af konflikter (Gadde & Håkansson, 2001).

Dette er interessant i forhold til problemformuleringen, da projektets fokus er leverandørstyring i Kina. For at undersøge hvordan danske virksomheder håndterer deres leverandører, vil netværksteorien

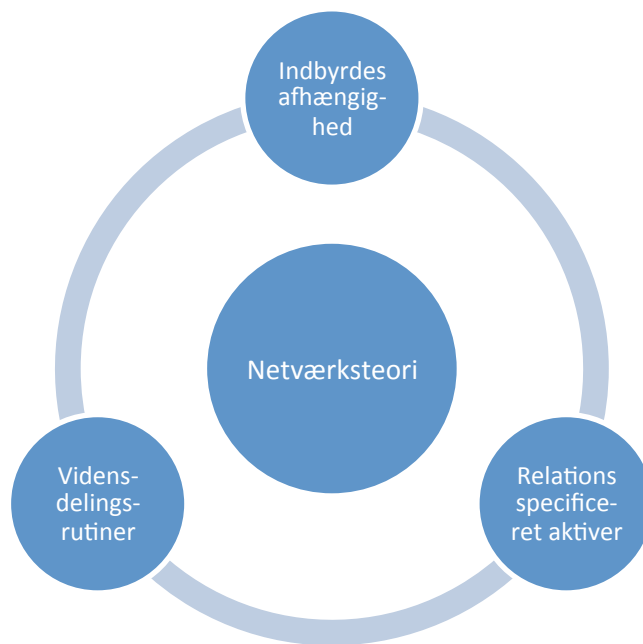
danne et overblik over deres samarbejde med kinesiske leverandører og efterfølgende undersøge hvor vigtigt relationer er i et land som Kina for danske virksomheder. Når en virksomhed kender sit netværk og dets relationer vil man få nemmere ved at maksimere sit samarbejde (Gadde & Håkansson, 2001).

Netværksteorien fokuser på relationer mellem virksomhederne, som bygger på synergieffekten. Dette betyder at begge parter får udbytte gennem samarbejdet. Det betyder således også, at parterne yder en ensartet ressourceindsats og tager initiativ til nye tiltag, som er jævnt fordelt mellem parterne. Desuden bliver relationer udbygget i samspil med virksomhedernes strategi, hvilket betyder at strategien kan aflæses gennem de relationer og netværk, som eksisterer mellem parterne. Netværksteorien smider derfor ikke direkte et defineret indhold ind i relationen, men hvis man analyser relationen kan man udtrække viden om virksomhedernes strategi og relation til hinanden.

Kendetegnet for netværksteorien er, at økonomiske relationer også er sociale. Det betyder, at der ikke udelukkende fokuseres på det økonomiske perspektiv i leverandørrelationerne med kinesiske leverandører, men derimod kan et socialt fænomen, som tillid have en stor betydning for at der fastholdes samarbejde med en specifik leverandør. Teorien anvendes ikke i dette projekt til at undersøge de økonomiske perspektiver, men derimod aspekter som kommunikation og vidensdeling til at klarlægge indholdet og vigtigheden i samarbejdet. Netværksteorien fokuser på en relations forretningsmæssige indhold og dens værdier ud fra hvilken partner, der er tale om. Netværk består af enkeltindivider, som har relation til andre enkeltindivider. Dette projekt vil først og fremmest fokusere på det industrielle netværk frem for det personlige netværk.

9.4.1 Variabler udledt fra netværksteorien

For at anvende netværksteorien til at undersøge projektets problemfelt, vil der udtrækkes tre variabler (1) indbyrdes afhængighed, (2) relations specificeret aktiver og (3) vidensdelingsrutiner for at dække netværksteorien på bedste vis. Se Figur 10 for en illustration.



Figur 10: Variabler udledt fra netværksteorien

Indbyrdes afhængighed

Denne variabel vil belyse, hvor afhængig man er af sine kinesiske leverandører, og hvorvidt leverandøren er afhængig af én. En af grundene til, at virksomheder indgår samarbejde, er at man vil komme ind i branchen og derved øge muligheden for at skabe vækst. En anden funktion, som netværksteorien fokuserer på, er vigtigheden i at føle sig tryk i omgivelserne, og at ens partner behøver dig og omvendt. Ydermere skal de involverede virksomheder have en indsigt i deres partnere og deres ressourcer. Dette er med til at skabe gensidig tillid.

Relations specificeret aktiver

Det forstærker samarbejdet, hvis virksomhederne investerer i specificeret aktiver hos deres leverandører. Relations specificeret aktiver giver incitament for at vedligeholde samarbejdsforholdet, fordi aktiverne kun kan bruges i denne specifikke relation. Ydermere, er det muligt at producere et produkt, som andre ikke kan.

Vidensdelingsrutiner

For at øge muligheden for at skabe et godt samarbejde med sin leverandør, skal man være fælles om at investere i vidensdelingsrutiner. Virksomheder kan udvikle denne proces ved at fokusere på at

forbedre samarbejdsforholdet. Et vigtigt aspekt for denne variabel er, at man sikrer at sin partner har den samme forståelse om samarbejdet, herunder fælles forventninger.

9.4.2 Opsummering af netværksteori

Teorien anbefaler i dette projekt, at virksomhederne skal vedligeholde og videreudvikle sine strategiske relationer i forsyningskæden, som primært skyldes en forudsætning om, at virksomhederne ønsker at handle ud fra et tidssvarende forretningssyn, som vil gavne dens konkurrenceevne på sigt – dette vil også gavne leverandørerne. De kinesiske leverandører kan være i besiddelse af viden omkring det kinesiske marked, hvorpå samarbejdet kan hjælpe de danske virksomheder med at stå stærkere på det kinesiske marked. Tillid er et nøgleord i netværksteorien, og den bygger endvidere på fælles mål og forståelse for begge parter i samarbejdet. Tillid kommer ikke af sig selv, og det kræver investeringer og et godt samarbejde for at bevare tilliden. Det bliver interessant at følge, hvorledes danske virksomheder samarbejder med kinesiske leverandører og kommer med forslag til at kunne forbedre samarbejdet.

Når det så er sagt, vil teoriafsnittet fortsætte til næste sektion, som omhandler transaktionsomkostningsteori.

9.5. Transaktionsomkostningsteori

Transaktionsomkostningsteori har specifikke transaktioner som den centrale analyseenhed. Det centrale i teorien er en analyse af markedet og hierarkiet (organisationen), som den fordelsagtig måde at udføre transaktioner på. Teorien tager udgangspunkt i en sætning af Coase (1937) som lyder: "Virksomheden vil fortsætte med at ekspandere indtil dens omkostninger til at organisere en ekstra transaktion indenfor organisationen, når det samme niveau som på det frie marked." Williamson (1985) følger Coase's fodspor ved at udvikle og færdiggøre transaktionsomkostningsteorien. Transaktionsomkostninger kan defineres som de omkostninger, der påløber for at "køre" det økonomiske system.

Ifølge teorien, er de overordnede elementer, som skaber transaktionsomkostninger: (1) kontakt (2) kontrakt og (3) kontrol. (1) er de omkostninger, som er knyttet til at søge og få informationer fx om mulige partnere. (2) de omkostninger forbundet med forhandlingsforløbet. (3) omkostninger, der er forbundet med at ændre og genforhandle de kontraktuelle rammer. Hvis det formodes at

transaktionsomkostningerne samlet set er relativt lave i forhold til, at man selv skulle udføre aktiviteten (make or buy), anbefales det at man får en tredje part til at udføre aktiviteten (outsourcing), mens man skal in-source, hvis transaktionsomkostningerne formodes at være høje.

Dette projekt vil anvende transaktionsomkostningsteorien til at undersøge, hvorvidt samarbejdet med de kinesiske leverandører er attraktive, set med økonomiske perspektiver. Ydermere, vil projektet undersøge de eventuelle problemer, der ligger i transaktioner mellem de danske virksomheder og deres kinesiske leverandører. Det skal dog bemærkes, at der er elementer i teorien, som ikke bliver berørt, da forfatteren finder dele af teorien, som ikke direkte er relevant for projektets fokus. Det skal dog siges, at alle aspekter kan have en direkte eller indirekte indflydelse på problemformuleringen.

Teorien bygger på to adfærdsmæssige forudsætninger; (1) begrænset rationalitet og (2) opportunisme. Begge adfærdsmæssige forudsætninger vil skabe usikkerhed og vil derfor fordyre relationen, alt efter hvor stor en formodning om usikkerhed der kan være. Projektet vil undersøge hvorvidt kinesiske leverandører har handlet opportunistisk i forhold til deres danske samarbejdspartnere.

Begrænset rationalitet er de kognitive forudsætninger, som transaktionsomkostningerne hviler på. Det forudsættes altså, at en given person ikke har fuldkommen information om en given beslutning, således at beslutninger til tider træffes under usikkerhed.

Opportunisme defineres ved, at personer søger at opfylde egne interesser fremfor, hvad der er til gavn for begge parter. Personer kan undlade at lægge al information på bordet for at maksimere egen fortjeneste, eller blot for at forbedre egen situation.

Ifølge Williamson (1985) lyder det på, at enhver transaktion kan beskrives ud fra dimensionerne (1) aktivspecifitet, (2) usikkerhed og (3) frekvens.

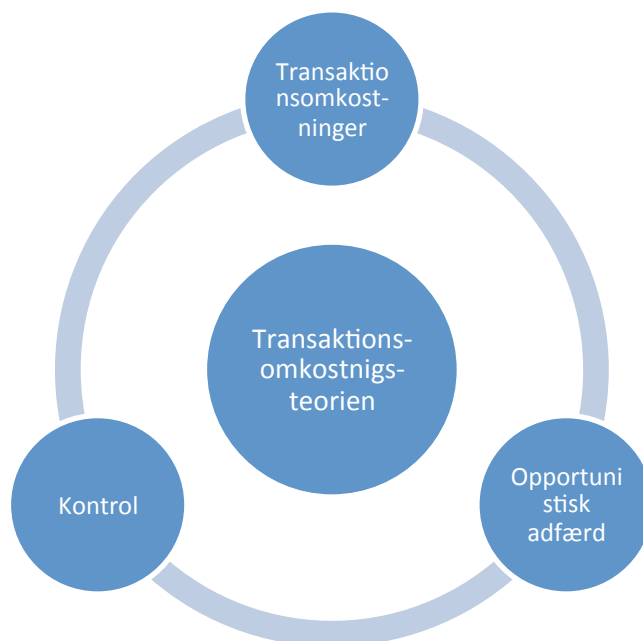
Aktivspecifitet er den vigtigste af de tre dimensioner. Ved aktiver forstås både mennesker, processer, og maskiner, og ved aktivspecifitet kan det beskrives som de investeringer, der er knyttet til bestemte transaktioner, og som vil have begrænset værdi ved alternativ anvendelse.

Usikkerhed er den anden dimension, der er relateret til selve transaktionen. Usikkerhed forekommer under forskellige former som fx mangel på kommunikation eller adfærdsmæssig usikkerhed, hvor en partvis af informationer relateret til selve transaktionen, tilbageholdes af den ene part. Herunder gælder de mekanismer, som påvirker det pågældende marked, om der er stor konkurrence og lille forhandlingsstyrke for udbyderen, eller omvendt. Der formodes at være en stor usikkerhed involveret med leverandørerne i Kina, da man har begrænset kontrol som dansk virksomhed, og der er forskel på arbejdsmetoder, kultur osv.

Frekvens kan beskrive hyppigheden af en specifik transaktion.

9.5.1 Variabler udledt fra transaktionsomkostningsteorien

Projektet har udledt tre variabler for at dække transaktionsomkostningsteorien og vil senere hen bruge dem i analysefasen. Variablerne er alle velovervejede og vil danne ramme for at besvare, hvorvidt danske virksomheder kan optimere deres samarbejde med kinesiske leverandører. De tre variabler er (1) transaktionsomkostninger, (2) opportunistisk adfærd og (3) kontrol. Se Figur 11 for en illustration.



Figur 11: Variabler udledt fra transaktionsomkostningsteorien

Transaktionsomkostninger

Formålet med transaktionsomkostningsteorien er, at den fokuserer på omkostningsminimering. Denne variabel vil illustrere, hvor økonomisk attraktivt et samarbejde er set ud fra omkostningerne. Der er mange faktorer, som spiller ind på transaktionsomkostningerne, når man samarbejder med en udenlandsk virksomhed.

Opportunistisk adfærd

Denne variabel vil belyse, om leverandørerne har begået ulovligheder mod sin partner, og hvordan man kan beskytte sig imod det. Opportunistisk adfærd kan være mange ting, men frem for alt vil opportunistisk adfærd ødelægge et samarbejde for de fleste virksomheder, da det er svært at samarbejde uden tillid.

Kontrol

Hvis man øger kontrollen til sin partner kan det ødelægge tilliden, men det er dog nødvendigt med en vis grad af kontrol, når man samarbejder. Kontrollen hjælper en virksomhed med at kvalitetssikre ens produkter. Det er ikke omkostningsfrit at kontrollere for danske virksomheder, som samarbejder med kinesiske virksomheder, da det vil øge transaktionsomkostningerne. Der bliver lagt mindre vægt på kontrol, når danske virksomheder har danske eller europæiske leverandører, men kontrol er vigtigt, når man har kinesiske leverandører, da der har været eksempler på, at kinesiske leverandører ikke har leveret de rigtige produkter, eller hvor der har været problemer med etiske spørgsmål.

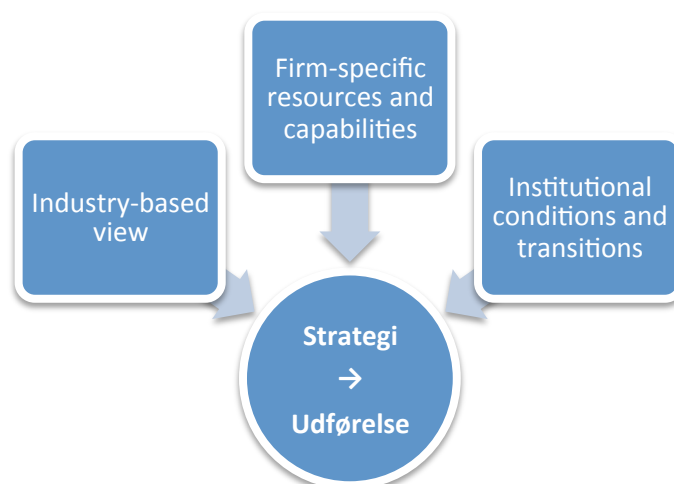
9.5.2 Opsummering af transaktionsomkostningsteori

Det overordnede formål med transaktionsomkostningsteorien er omkostningsminimering. Det betyder at teorien vurdere et samarbejde ud fra et økonomisk perspektiv. Der vil altid være omkostninger forbundet med virksomhedernes aktiviteter, men som sagt kan disse minimeres og i forhold til projektet er det interessant, da den har sammenstød med netværksteorien; altså omkostninger kontra netværk. Ydermere, kan teorien måske opfattes som fjendtlig, da den berører nogle områder, som kan være påtrængende for nogle personer i et samarbejde. Med udgangspunkt i transaktionsomkostningsteorien vil man holde et vågent øje med virksomhedernes kinesiske leverandører og undersøge nogle forhold, som evt. kan justeres ud fra dets givne anbefalinger om et bedre samarbejde.

Transaktionsomkostninger bliver drevet af forskellige faktorer, og en af faktorerne er, at der er forskel på, i hvilket land transaktionen foregår i. Derfor har projektet valgt den sidste teori til at belyse dette problem i næste afsnit.

9.6. Det institutionelle perspektiv

Teorien er valgt på basis af, at den hænger sammen med transaktionsomkostningsteorien, da man dér undersøger, hvor attraktivt et samarbejde er. Transaktionsomkostningsteorien har dog en mangel, hvilket er det marked, som transaktionen foregår på. Derfor vil denne teori belyse dette problemfelt. Der har været et lille fokus omkring strategisk ledelse om institutioner, som en dominerende faktor, når virksomheder skal behandle strategiske beslutninger (Peng, 2009). Institutioner har for det meste været baggrundsviden i forhold til mere velkendte teorier såsom Porter's industry-based view, når man foretager en brancheanalyse (1980). Når det er sagt, har flere forskere gjort opmærksom på institutioner (Peng, 2009; North, 1990; Scott, 1995). Teorien indikerer, at institutioner direkte bestemmer, hvilken strategi en virksomhed skal udarbejde og implementere (Peng, 2009). For at fremhæve vigtigheden af denne teori i strategiske beslutninger, er det institutionelle perspektiv den tredje fod i en strategisk trefod, da det kræver tre ben at opretholde en platform (Peng, 2009). De to andre teorier i denne sammenhæng er industry-based view og resource-based view. Se Figur 12 for en illustration af den strategiske trefod.

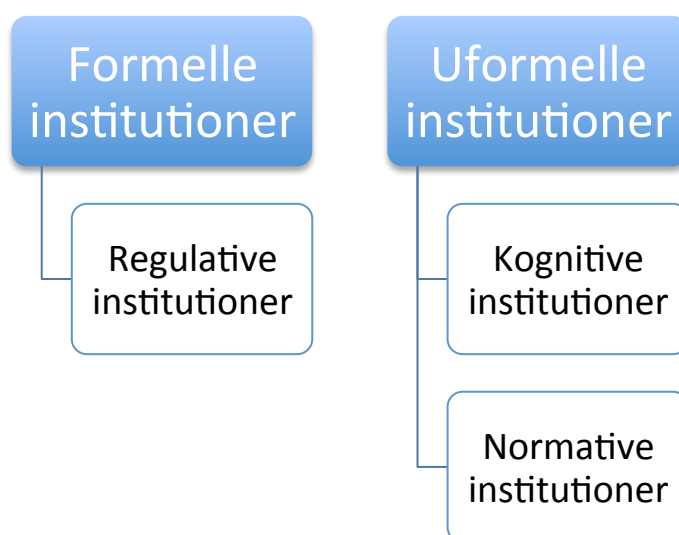


Figur 12: Strategiske trefod (Peng, 2009)

Et eksempel på effekten af institutioner, hvor det bliver forbudt for amerikanske selskaber at integrere vertikalt og horisontalt i samme branche i 1950 pga. ændring i kartellovgivningen, hvor de derfor blev nødt til at tilstræbe vækst i andre forretningsområder, som var vildt forskellig i forhold til deres

daværende forretningsområde. Dette er blot et eksempel på, hvordan institutioner kan have en direkte indflydelse på virksomhedernes strategier.

Når man skal have foretaget strategiske beslutninger i fremmede lande såsom Kina, er det vigtigt at analysere "The rules of the game" (North, 1990). Den overordnede definition på disse regler i det institutionelle perspektiv er delt i to: formelle- og uformelle institutioner, som består af regulative-, normative- og kognitive strukturer, samt aktiviteter, som alle sørger for stabilitet og mening med social adfærd (Scott, 1995). Regulative institutioner refererer til det praktiske vedrørende fx love og reguleringer i staten. Kognitive institutioner omhandler menneskets opfattelse af samfundet i form af kultur og etik. Afslutningsvis handler normative institutioner, om hvad samfundets opfattelse er, af hvad der er rigtigt og forkert fx normer (se Figur 13).



Figur 13: De tre grundsten i det institutionelle perspektiv

Disse institutioner har en direkte indflydelse på strategien, som virksomheder vælger. En institution bliver betragtet som stærk, hvis markedsmekanismerne støtter den frivillige udveksling. Dette er i modstrid med svage institutioner, som svigter et effektivt marked eller undergraver et marked (Peng, 2009). Teorien siger, at indflydelsen af stærke institutioner i udviklingslande har en mindre påvirkning for virksomhedernes strategier, hvorimod svage institutioner i udviklingslande har en direkte indflydelse for virksomhedernes beslutninger (Peng, 2009). Peng (2009) skriver i sin bog at jo stærkere institutioner er i udviklingslande, desto større sandsynlighed er der for, at virksomheder vælger strategier med fokus på deres kernekompetencer. Svage institutioner vil ofte modarbejde markedsmekanismer, og derved vil virksomheder koncentrere sig om relationer i stedet for markedstransaktioner. Da Kina stadigvæk bliver betegnet som et udviklingsland, vil det være passende

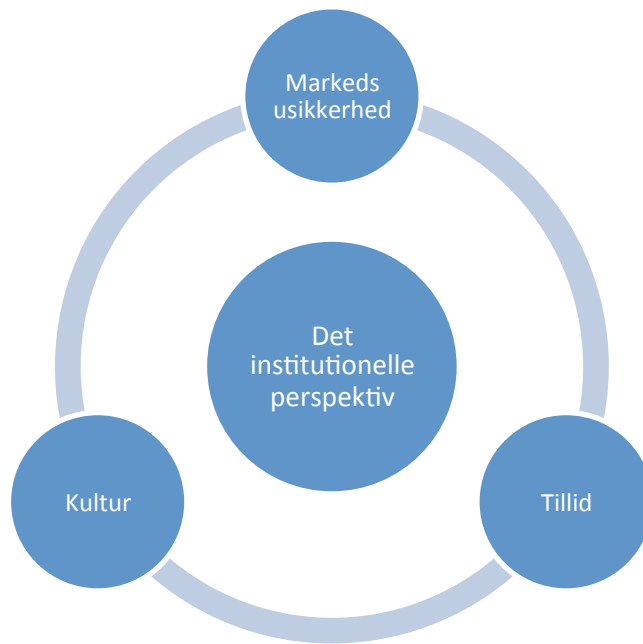
at bruge denne teori til at undersøge leverandører i Kina og deres samarbejde med danske virksomheder.

Danske virksomheder vil med større sandsynlighed fokusere på "make" i et make or buy-spørgsmål, når de har forretninger i udviklingslande med svage institutioner i modsætning til stærke institutioner. Hvis de regulative institutioner derimod er svage i en vis grad, vil den lokale virksomhed frygte at regeringen i en vis grad vil handle uforudsigeligt. Derfor vil virksomheder ikke turde investere i ejerskab i denne sammenhæng. Projektet vil undersøge, hvorvidt Kina som en institution støtter danske virksomheders forretninger, og om de kulturelle forskelle har indflydelse på samarbejdet.

Peng (2009) argumenterer for vigtigheden i at vælge en strategi, som passer til markedet, og at virksomheder kan stole på de lokale ressourcer. Taget projektets problemstilling i betragtning, vil denne teori undersøge det kinesiske marked og komme med forslag til, hvorledes man kan tilrettelægge virksomhedernes strategier. Svage institutioner øger ofte transaktionsomkostninger, hvis virksomheder vælger en buy-tilgang for de lokale ressourcer, og derfor lægger teorien vægt på relationer.

9.6.1 Variabler udledt fra det institutionelle perspektiv

Projektet har i dette afsnit valgt tre variabler til at undersøge det kinesiske marked. Variablerne er (1) markeds usikkerhed, (2) tillid og (3) kultur. Variablerne vil belyse, hvilke faktorer som spiller ind, når man samarbejder med lokale leverandører i Kina, og derved forklare hvordan markedet fungerer for danske virksomheder. Variablerne er illustreret i Figur 14.



Figur 14: Variabler udledt fra det institutionelle perspektiv

Markeds usikkerhed

Denne variabel refererer til usikkerheden, som er på et givent marked. I dette tilfælde er det det kinesiske marked, som man vil undersøge. Altså hvorvidt hvilke faktorer spiller ind, når man gør forretning. En betydningsfuld faktor kan være, hvis den kinesiske regering sætter told på et produkt. I så fald skal virksomheden forholde sig til dette.

Tillid

Vi kan alle være enige, om at tillid spiller en stor rolle, især hvis man har udenlandske samarbejdspartnere. Denne variabel vil belyse, hvor vigtig tillid er på det kinesiske marked, og hvordan kinesiske leverandører opfatter tillid under samarbejde.

Kultur

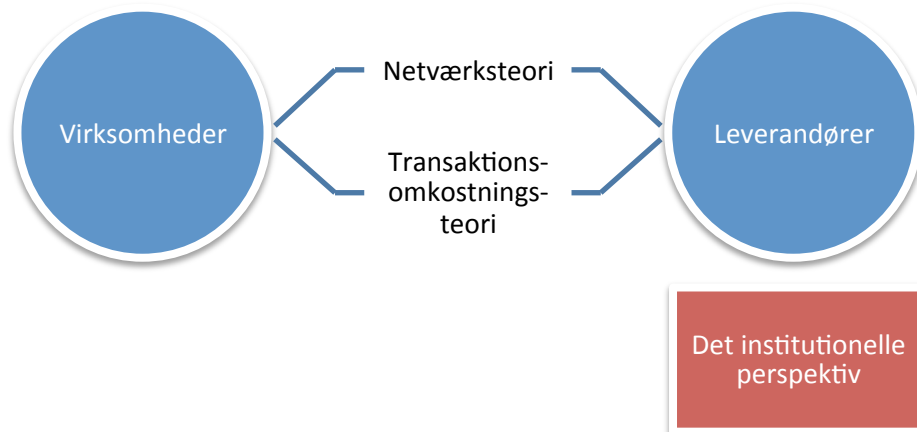
Kultur er en væsentlig variabel på et komplekst marked såsom det kinesiske. Der er stor forskel på, hvordan danske virksomhederne arbejder i forhold til, hvordan kinesiske virksomheder arbejder. Variablen vil undersøge, hvilken rolle kultur har i et samarbejde på det kinesiske marked.

9.6.2 Opsummering af det institutionelle perspektiv

Det institutionelle perspektiv anbefaler, at danske virksomheder, som har leverandører i Kina, skal være opmærksom på nogle skrevne og uskrevne regler, som er gældende på det kinesiske leverandørmarked. Et vigtigt aspekt i teorien omhandler kultur. Det kan nemlig være svært at samarbejde, når man arbejder hen over to vidt forskellige kulturer. Der gælder andre spilleregler på det kinesiske leverandørmarked i forhold til det i Danmark. Disse regler vil forøge eller formindske transaktionsomkostningen på baggrund af, hvordan samarbejdet foregår.

9.7. Diskussion af teoriernes relevans for problemformuleringen

Formålet med dette afsnit er at beskrive hvilke elementer de forskellige teorier går ind og undersøger, og som er relevante netop for dette projekt. Afsnittet vil begynde med netværksteorien og transaktionsomkostningsteorien, da de begge ligger op ad hinanden i form af forretningssyn. Dette står i modsætning til det institutionelle perspektiv, da den fortæller om, hvilke forhold man skal være opmærksom på i en institution. Figur 15 viser en illustration af samspillet mellem de tre teorier.



Figur 15: Samspillet mellem teorierne og leverandørstyring

Netværksteorien og transaktionsomkostningsteorien bygger begge på analyser, hvis formål er at bestemme, hvor attraktivt et samarbejde er eller kan blive. Men dertil ophører lighederne også. Transaktionsomkostningsteorien vurderer et samarbejde ud fra en statisk betragtning, hvor man ser forholdet her og nu, og derfor ikke tillægger en relations udvikling over tid. Derimod tager netværksteorien udgangspunkt i en relations udvikling over tid og er dynamisk. Når en virksomhed er i en beslutningssituation for at finde en attraktiv samarbejdspartner, kan man reelt kun få historiske

data om en partner, hvor det her giver mening at foretage en statistisk analyse. Derfor ville det give den bedste forudsætning for beslutningsprocessen, hvis man kunne inddrage sandsynlige scenarier for et samarbejde.

En af svaghederne ved netværksteorien er, at den er mindre operationel i sine analyser end transaktionsomkostningsteorien, som har mere simple analyseenheder. Udgangspunktet med transaktionsomkostningsteorien er, at den isolerer de faktorer, som er afgørende for et samarbejdsforhold er økonomisk efficient. Med andre ord fortæller den, hvornår en virksomhed skal producere selv eller købe aktiviteten (make or buy). Ydermere, hjælper transaktionsomkostningsteorien med at vurdere, hvor store aktiv specificerede investeringer og usikkerhed, der vil skabes i et muligt samarbejde. Det afgør således, om en virksomhed skal købe ude, have et strategisk samarbejde, eller producere selv. Transaktionsomkostningsteorien er en meget overskuelig fremgangsmåde til at få en indikation af problemet. Teorien har dog også mangler i form af noget dybde i analysen. Hvis man skal til at vurdere, om man skal foretage en vertikal integration på baggrund af de potentielle aktører, som findes på et marked. Her vil netværksteorien give flere og dybere analyseenheder, hvor den så er mere brugbar.

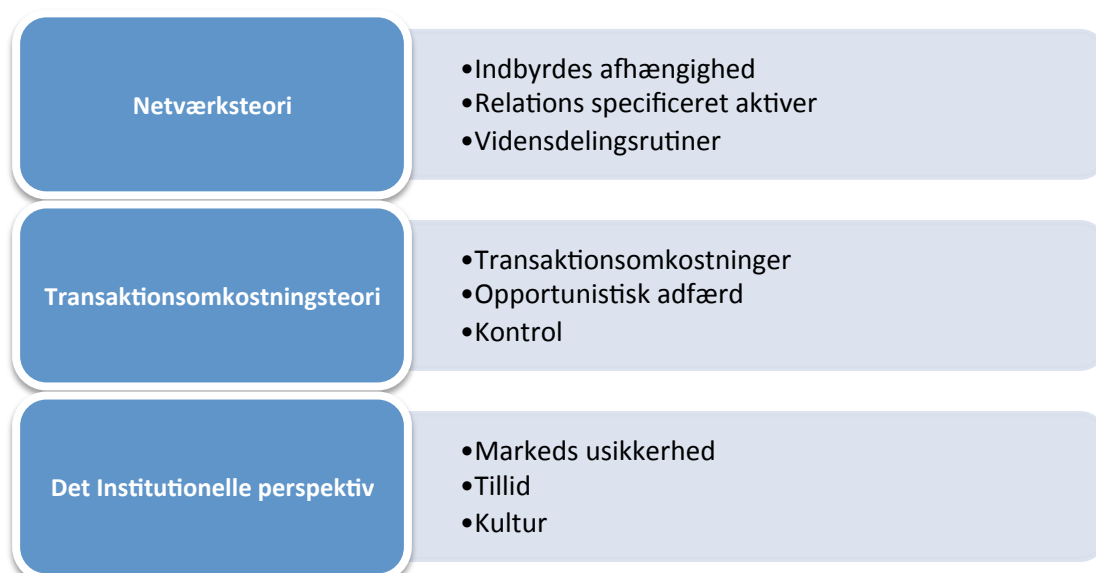
Begge teorier er jo reelt omfattende at følge, hvilket hænger sammen med at det også er en omfattende proces at gennemføre i praksis. Man kan sige at de to teorier skal bruges til at vurdere de aspekter, som er u håndgribelige, ved at komme med forslag til hvad relationen kan bringe på kort - og længere sigt. Projektets anbefaling går på, at man skal bruge netværksteorien til at vurdere sine strategiske relationer. Hertil ligger argumentationen i, at netværksteorien har et mere tidssvarende forretnings syn, som på mange områder ligner de anerkendte SCM-filosofierne. Derudover har den et bredere og dybere analysefundament, som hjælper en med at forstå strategiske beslutningsprocesser. Omvendt vil projektet anbefale, at man skal bruge transaktionsomkostningsteorien til at belyse, hvor attraktiv en samarbejdspartner er ud fra omkostninger.

Det institutionelle perspektiv er på den ene side simpel, men kompleks på den anden side. Teorien beskriver de forskellige faktorer, som spiller ind, når man opererer i en given institution. I projektets tilfælde vil den gå ind og belyse det kinesiske marked. Det institutionelle perspektiv hjælper en virksomhed med at være opmærksom på forskellige forhold, som har en betydning og vil give bud på, hvilke elementer man skal være opmærksom på. Ydermere, vurderer teorien hvor attraktivt et marked er ud fra nogle elementer, som der normalt ikke er lavet meget undersøgelse om. Teorien er ikke en

decideret brancheanalyse, men derimod en mere overordnet hjælp til at forstå en institution og hvordan man gør forretning.

9.8. Tilpassede variabler

De afgørende variabler er samlet i Figur 16 og er udledt fra teorierne netværksteori, transaktionsomkostningsteori, samt det institutionelle perspektiv og vil være med til at forme casestudiet om leverandørforhold i Kina i næste afsnit. Der er forskel på vigtigheden af variablerne, men de er alle med til at belyse problemstillingen. På den baggrund er de alle vigtige. Man kan argumentere for, at den ene variabel måske er vigtigere end de andre, men de skal alle være med for at kunne dække teorigrundlaget, og derfor vil nogle supplere andre.



Figur 16: Tilpassede variabler

9.9. Kvalitetskontrol

Formålet med dette afsnit er at diskutere kvaliteten af teoriafsnittet. Dette er relevant, fordi teoriafsnittet er grundlaget for hele projektet og starten på empiribebrejdelser. Kvalitetskontrolgrundlaget er baseret på, at validiteten og pålideligheden er blevet behandlet grundigt. Pålideligheden er mindre relevant, da der ikke er store udsving. Procesforløbet af færdiggørelsen af teoriafsnittet er dokumenteret i metodeafsnittet 8.3. Alle referencer kan findes i afsnit 14. Pålideligheden af teoriafsnittet anses for at være i orden.

Der vil altid være en risiko for trusler mod validiteten i et teoriafsnit. For det første, vil det være en trussel mod validiteten, hvis den valgte litteratur er mangelfuld eller fejlfortolket. Dette er til fare for alle forskere og forfattere, som har arbejdet med teorianalyse. Som nævnt i afsnit 9.3 er teoriafsnittet baseret på videnskabelige artikler og faglitteratur, og det ville være en trussel mod validiteten i teoriafsnittet, hvis en eller flere har lav validitet i deres udgivelser. Når det er sagt, har projektet kun anvendt anerkendte artikler og bøger for at bevare validiteten. Artiklerne er gennemtjekket af et fællespanel for deres signifikans og metode. Fællespanelet består af relevante forskere. Trusler mod validiteten i dette projekt anses for at være lav.

10. Casestudie



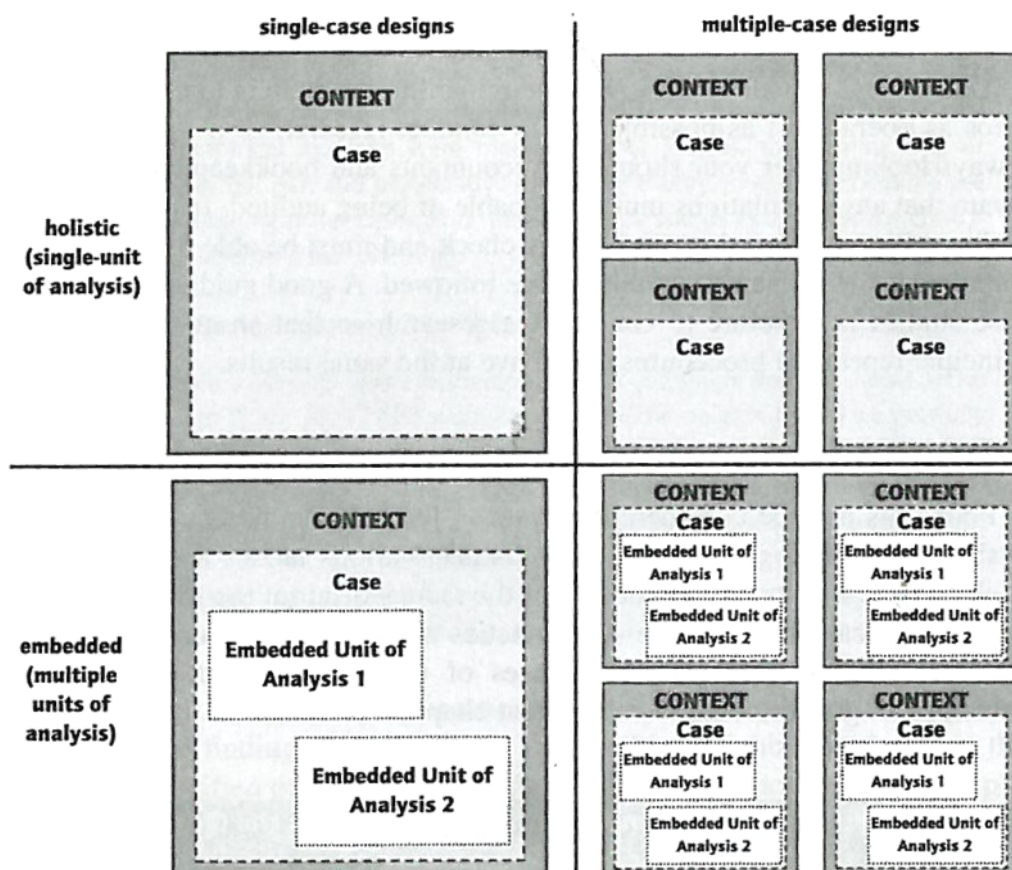
10.1. Casestudiets metode

I dette afsnit færdiggøres den metodiske diskussion af projektet. Det følgende afsnit er relateret til metodeafsnittet i afsnit 8 og metode for det teoretiske framework i afsnit 9.2 og 9.3. Formålet med dette afsnit er at forklare casestudiets opbygning, så man mest hensigtsmæssigt og logisk kan behandle sin empiri og derved lave en god undersøgelse.

Således skal casestudiets metodiske design bidrage med: *A research design is the logic that links the data to be collected and the (conclusions to be drawn) to the initial question to be studied (Yin, 2009).*

10.2. Casestudiedesign

Et casestudie kan designes på flere måder, og det er vigtigt at bestemme, hvilket casestudie man vil anvende, inden man begynder at indsamle data. Yin skelner mellem fire forskellige typer af casestudier, som vist i Figur 17 forinden.



Figur 17: Yin's oversigt over forskellige case designs

Som vist på figuren, kan et casestudie være et singlecasestudie eller multiple casestudie. Man kan som hovedregel antage, at et design med flere cases giver et bedre resultat end et design med én case. Dette fordi, flere cases kan styrke resultatets gyldighed. Dette er ikke ensbetydende med, at mange cases er bedre end et studie med få cases. I nogle situationer er det ikke muligt at have flere cases, og man er derfor nødsaget til at lave et studie med én case. Når man skal designe sit casestudie, er der nogle faktorer, som spiller ind. Det kommer an på forskningsspørgsmålene, de empiristiske muligheder eller praktiske begrænsninger. Hvis man vælger en singlecase og laver en dybdegående analyse, vil man have mere indsigt og derved få større gennemslagskraft, og derfor øger man validiteten fremfor hvis det havde været en mindre dybdegående analyse af flere cases.

Hvis objektet for casestudiet er et enestående eller sjældent forekommende fænomen, eller hvis der kun findes ét sted, hvor det kan undersøges, skal man vælge et singlecasestudie. Den eneste metode til at anskaffe viden om fænomenet er ved hjælp af casestudiet.

Dette projekt har valgt at anvende et multiple casestudiedesign. Dette design er valgt for at kunne vise ligheder mellem teoriafsnittet om leverandørstyring i Kina, og hvordan det rent praktisk foregår.

10.2.1 Holistisk design

Figur 17 illustrerer overvejelserne, om det er et holistisk casestudie med en single analyseenhed eller et indlejret casestudie med multiple analyseenheder. Problemformuleringen vil pege på anvendelse af enten det ene eller andet. Holistiske casestudier har fokus på hele casen. Med andre ord undersøger man altså en række delfænomener, men gør det for at forstå og forklare hele casen. Det kan fx være et casestudie af et projekt, hvor man undersøger forskellige dele af projektet, men det er projektet som helhed man er interesseret i at forstå. Ved indlejrede casestudier forstår man casestudier, hvor man studerer flere analyseenheder per case, fx kunne man studere tre projekter i en virksomhed (Yin, 2009).

Dette projekt arbejder med én analyseenhed og derfor med et holistisk design. Analyseenheden er angivet i problemformuleringen, som omhandler, hvorvidt danske virksomheder kan optimere deres leverandørstyring i Kina. Forfatteren argumenterer for, at dette design er acceptabelt i dette studie, da den relevante teori for dette case er af holistisk natur (Yin, 2009). På den anden side, kunne man tilføje mere dybde i studiet ved at arbejde med flere analyseenheder, når man undersøger de danske virksomheders styring af deres leverandører i Kina. Et studie som dette vil kunne afdække eventuelle ligheder mellem de forskellige strategiske beslutninger. Det var dog ikke mulighed for at undersøge flere analyseenheder af praktiske årsager.

10.3. Empiriindsamlingsmetode

Det er vigtigt at være opmærksom på, hvordan man indsamler empirisk data, for at denne er brugbar til undersøgelsen. Det er meget vigtigt at undgå bias i form af at være objektiv og uden forudindtaget holdning til, hvordan man vil undersøge disse. En måde at gøre det på er at forberede sig grundigt og at få valideret sine observationer/data og derved opnå højere grad af reliabilitet. På den anden side, skal man have tilegnet sig et kendskab til de vilkår vedrørende undersøgelsen for at kunne være seriøs – altså en balanceakt.

Dataindsamlingen for casestudiet bliver gennemført ved hjælp af analysespørgsmål til tre casevirksomheder, der alle har relation til kinesiske leverandører. Der vil blive gennemført en undersøgelse ved hjælp af analysespørgsmål, som bliver sendt ud til tre udvalgte virksomheder, hvor respondenterne selvfølgelig skal have kendskab til deres kinesiske leverandører. Det, at projektet udvælger ledende respondenter, kan skabe nogle hindringer gennem deres besvarelse, fx kan respondenterne være skeptiske overfor problemstilling og/eller de spørgsmål, der stilles. Projektets

problemstilling kan muligvis opfattes som en kritik af de kinesiske leverandører, og derfor vil nogle virksomheder fravælge undersøgelsen. Projektet har været igennem flere faser, før de endelige virksomheder, som skal deltage i casestudiet, er valgt. I Figur 18 herunder er der en illustration for disse faser.



Figur 18: Faser for gennemførelse af dataindsamling for empiri (Mansfeldt, 2000)

I første fase blev der besluttet, at populationen skulle være danske virksomheder, som havde leverandører i Kina (dette valg fremgår i afsnit 10.2). I anden fase blev der fastlagt nogle kriterier, som virksomhederne skulle opfylde, for at de kunne bruges i undersøgelsen. Kriterier kan i dette projekt sammenlignes med afgrænsninger, fx skulle det være små og mellemstore danske virksomheder med under 250 ansatte. Ydermere, skulle virksomheden have direkte kontakt til deres kinesiske leverandører. Udvalgelsen af virksomhederne er gjort på baggrund af, at man har haft en ide om, at virksomhederne havde kinesiske leverandører, og som opfyldte de opstillede kriterier. Efterfølgende har forfatteren foretaget en selektiv udvælgelse af de mere kendte virksomheder. De tre casevirksomheder blev som sagt; CASA SI A/S, Gabriel A/S og Stelton A/S. For at skabe kontakt til virksomhederne blev der i første omgang skrevet e-mails og derved blev projektets formål fremlagt, samt tilegnet kontakt til den rette respondent. Når den rette respondent blev fundet, vil forfatteren dernæst sende respondenterne analysespørgsmålene over e-mails, og besvarelsen vil derfor være den endelige dataindsamling.

10.4. Kvalitetssikring

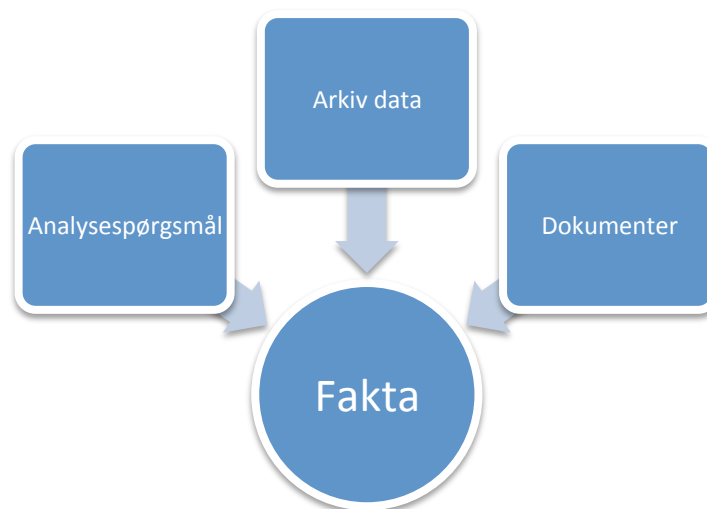
En vigtig del af projektforløbet er at sikre kvaliteten i teoribearbejdelsen, indsamlingen af data og bearbejdelsen af det empiriske materiale. Det er vigtigt at tilstræbe højst mulig kvalitetssikring af resultater, da det medfører en øget troværdighed af projektet, samt de konklusioner som bliver draget på baggrund af studiet. I dette projekt sker empiriindsamlingen igennem et multiple casestudie, hvor data primært består af besvarelse af projektets analysespørgsmål, samt supplerede dokumentations- og arkivdata. Det efterfølgende afsnit vil beskrive de to måder at sikre kvaliteten i projektet. Kvaliteten defineres ved to aspekter: (1) gyldighed og (2) pålidelighed.

10.4.1 Gyldighed (validitet)

Gyldighed relateret til hvorvidt der er sammenhæng mellem litteraturen for leverandørstyring og det empiriske materiale. Det er essentielt, at der er anvendt de rigtige metoder for det, der undersøges, hvilket i dette tilfælde er danske virksomheder leverandørstyring i Kina. Det er vigtigt for gyldigheden at udvælge nogle teorier, som stemmer overens i forhold til leverandørstyring. Gyldigheden kan øges gennem større pålidelighed, det omvendte kan ikke forekomme. For at styrke gyldigheden vil der i dette projekt blive anvendt en metode kaldt triangulering (Yin, 2009).

Triangulering

En vigtig grundregel for dataindsamling er at anvende flere kilder for dokumentationsmateriale for at styrke validiteten af casestudiet. Yin (2009) argumenterer for at anvende flere end én kilde for at styrke fakta af hændelsen. Figur 19 viser en illustration af projektets data.



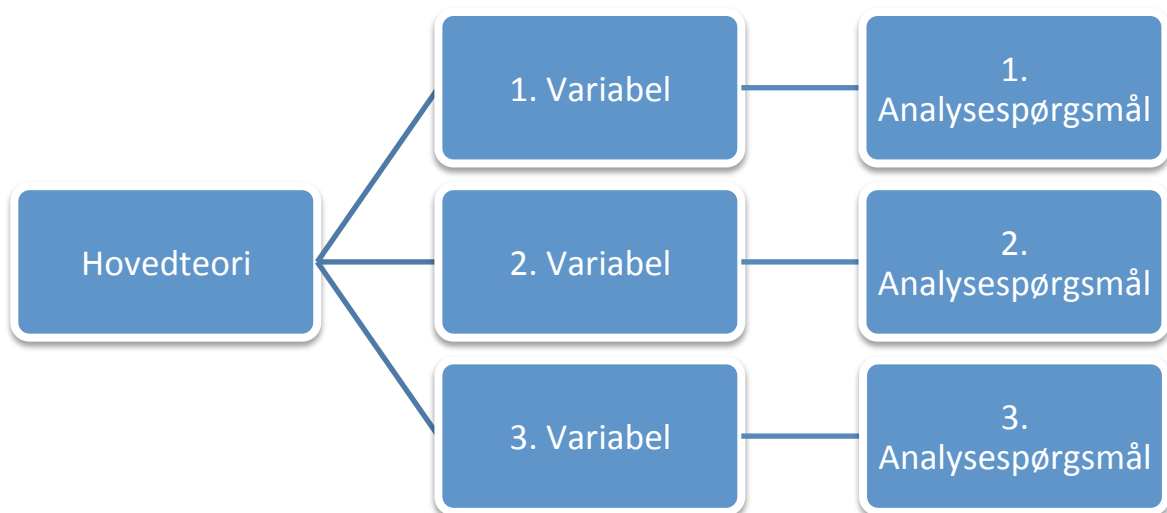
Figur 19: Triangulering (Yin, 2009)

10.4.2 Pålidelighed

Troværdighed er et nøgleord, når man snakker om pålidelighed. Det kan både være i forhold til anvendte teorier og empirisk data. Pålidelighed handler om, hvorvidt en person kan udføre samme casestudie og opnå samme resultat ved at bruge de samme fremgangsmåder som forfatteren. Hvis det sker, antages pålideligheden at være høj. En af grundene til at pålidelighed er vigtigt, er for at minimere fejl og bias, som kan have en indvirkning på konklusionerne i projektet (Yin, 2009).

10.5. Opbygningen af analysespørgsmål

Udarbejdelsen af analysespørgsmålene er essentielt, da den danner ramme for projektet konklusion. Analysespørgsmålene er udarbejdet via udledte variabler ud fra de tre hovedteorier: netværksteorien, transaktionsomkostningsteorien, og det institutionelle perspektiv. Figur 20 viser en illustration af dette.

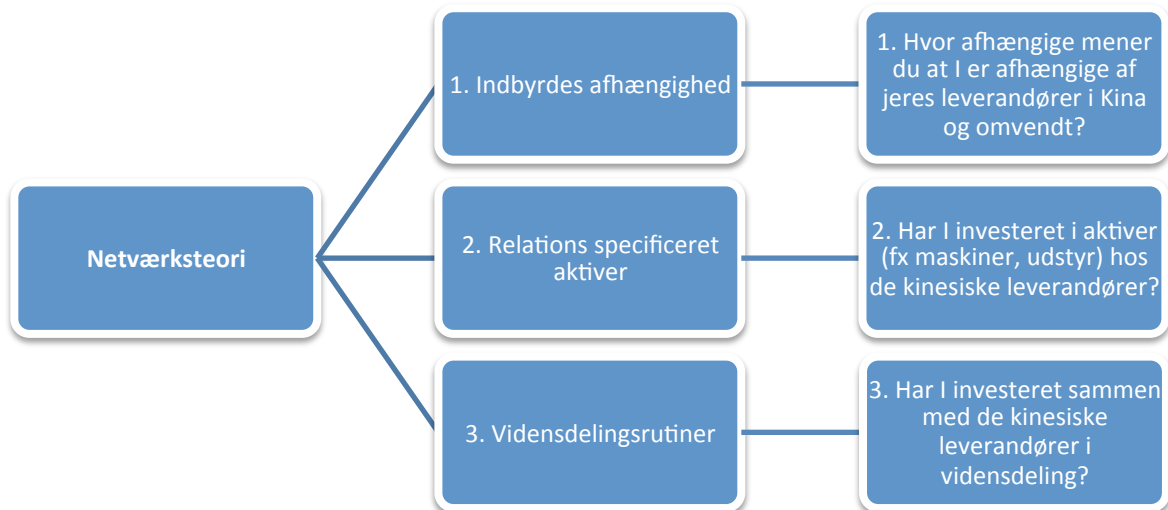


Figur 20: Teori til analysespørgsmål

For hver variabel vil der blive udarbejdet et analysespørgsmål. Der var overvejelser omkring hvilke type af spørgsmål, der skulle stilles, da nogle begreber i teorierne i sig selv kan være ret komplekse at gribe an. Spørgsmålene skulle derfor formuleres på en måde således, at respondenterne forstår spørgsmålene ensartet. Ydermere, skulle man overveje at skrive spørgsmålene på en måde, som ikke virker påtrængende for nogle personer. Spørgsmålene skal selvfølgelig besvares af personer, som har kendskab til - og er eller har arbejdet med kinesiske leverandører. Formålet med analysespørgsmålene er, at de skal hjælpe casestudiet med at belyse virksomhedernes håndtering af deres leverandører.

10.6. Bearbejdelsen af analysespørgsmål

Dette afsnit vil uddybe dannelsen af de analysespørgsmål, som casestudiet anvender til at indsamle empiri. Projektet har udarbejdet en række analysespørgsmål ved hjælp af de udledte variabler for at klarlægge, hvordan danske virksomheder håndterer sine leverandører i Kina. Analysespørgsmålene kan ses i Figur 21, 22 og 23.



Figur 21: Spørgsmål i netværksteori

1. Indbyrdes afhængighed

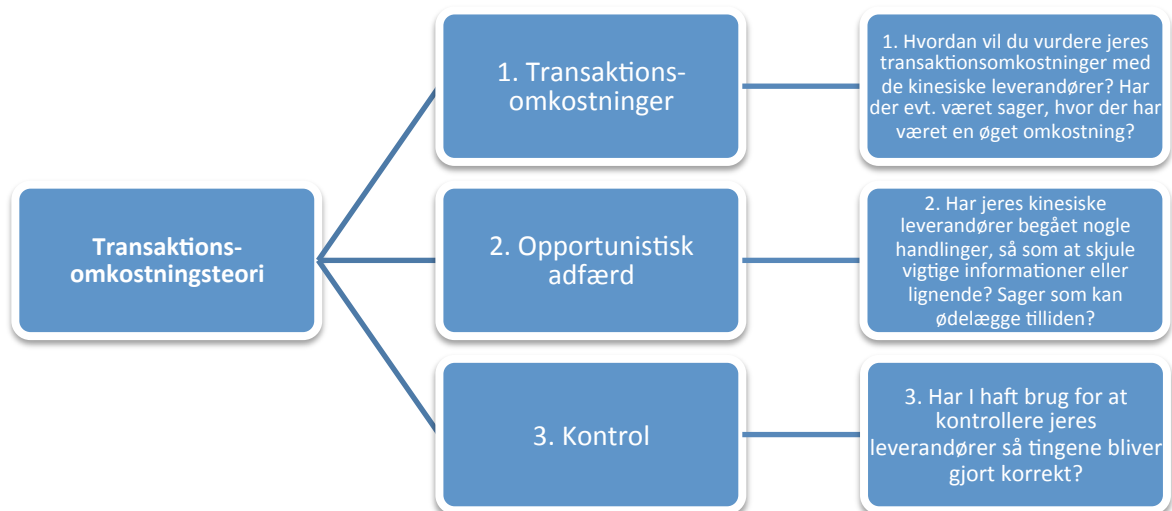
Til denne variabel vil man klarlægge, hvorvidt man er afhængige af hinanden i samarbejdet. Det er essentielt for projektet at vide i hvor høj grad, man er afhængig af sin leverandører. Ydermere, vil man spørge om, hvorvidt det gør en forskel, at det netop er kinesiske leverandører, og hvad forskellen er i forhold til, hvis man havde valgt anden leverandør.

2. Relations specificeret aktiver

Leverandørforholdet bliver forstærket, hvis de involverede parter investerer i specificeret aktiver. Det er vigtigt at belyse i forhold til netværksteorien, om der er blevet investeret i aktiver hos de kinesiske leverandører. Hvis det er tilfældet, er det vanskeligt at udskifte sine leverandører. Et andet aspekt, der kan forekomme, er hvor komplekst de producerede produkter er. Det giver sig selv, at hvis produktet er komplekst, vil man have nogle aktiver, som kun kan producere dette ene produkt.

3. Vidensdelingsrutiner

Projektet vil indsamle empiri omkring, hvorvidt danske virksomheder har investeret i deres kinesiske leverandører. Et samarbejde bliver mere attraktivt og fungerer til tider bedre, hvis man har investeret i form af, at man indkøber nogle aktiviteter i fællesskab. Derudover er det en fordel, at leverandørerne har den samme forståelse om procedure og kvalitet som de danske virksomheder.



Figur 22: Spørgsmål i transaktionsomkostningsteori

1. Transaktionsomkostninger

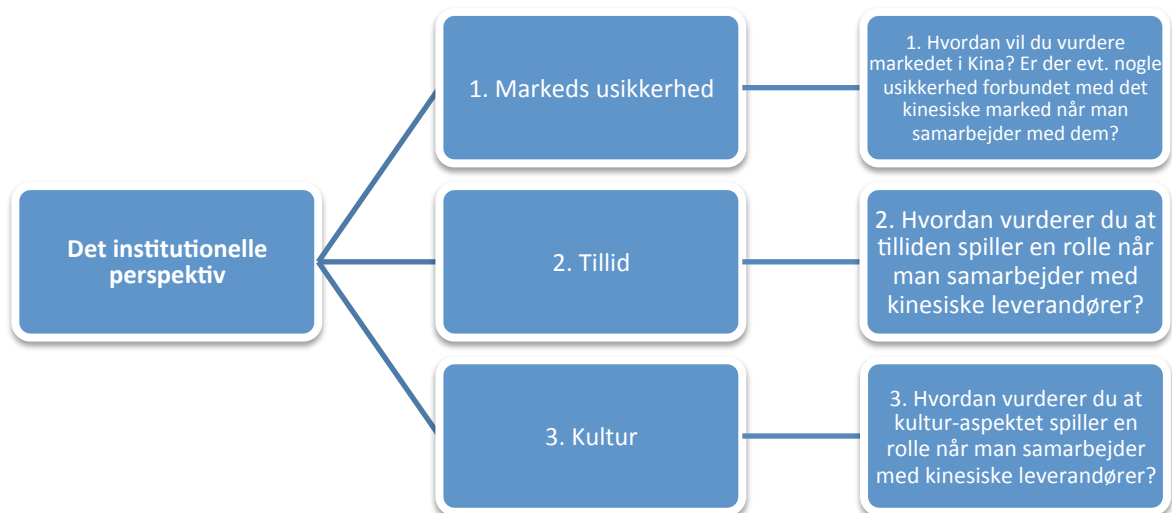
Her vil man undersøge hvilken form de typiske transaktionsomkostninger, der er involveret i et samarbejde med en kinesisk leverandør, har. Omkostningerne forbundet med et samarbejde kan være et vidt begreb, og man vil her undersøge, hvordan det er at have en kinesisk leverandør. Det skal dog bemærkes, at man prøver at belyse enkelte sager, som kan have en betydning for en stigning af transaktionsomkostninger.

2. Opportunistisk adfærd

Opportunistisk adfærd kan medføre en stigning i transaktionsomkostninger. Projektet har en intention om at undersøge, hvorvidt der er blevet begået ulovligheder fra de kinesiske leverandører. Tillid er altafgørende i et samarbejde, og hvis der har været sager forbundet med opportunistisk adfærd, vil dette ødelægge tilliden og derved forringe samarbejdet.

3. Kontrol

I hvor høj grad har man brug for kontrol, når man samarbejder med leverandører i Kina? Transaktionsomkostninger vil automatisk stige, hvis man kontrollerer sine leverandører. Men på den anden side er det vigtigt at have en passende mængde kontrol, da man som dansk virksomhed har et vis ansvar omkring produktets kvalitet, og der er også nogle miljøaspekter forbundet med en virksomheds rygte. Forudsat dette, vil projektet undersøge i hvilket omfang man kan kontrollere sin leverandør uden at skabe tillidsbrud.



Figur 23: Spørgsmål i det institutionelle perspektiv

1. Markeds usikkerhed

Hvordan vurderer de danske virksomheder usikkerheden på det kinesiske marked? Det er som sagt et vidt begreb, og projektet vil undersøge, hvilke faktorer der gælder, når man spørger danske virksomheder. Ydermere vil man klarlægge, hvilke former for beskyttelse danske virksomheder har, når man samarbejder med kineserne.

2. Tillid

Tilliden er essentiel, især i et samarbejde. Tillid er dynamisk og kommer af, at man har kendt sin partner i lang tid. Man vil her undersøge, hvor vigtig tilliden er, når man samarbejder med kinesiske leverandører.

3. Kultur

Kina er som sagt et komplekst marked for danske virksomheder. Der er forskel i, hvordan virksomhederne arbejder. Her vil man belyse de vigtigste forskelle og komme med forslag til, hvordan man kan undgå, at der opstår problemer i form af kulturforskelle.

10.7. Casebeskrivelse

Formålet med denne sektion er at give læseren et overblik over virksomhederne, som er blevet brugt som cases, og deres funktion, og i hvilket lande de er lokaliseret. Tabel 3 viser en oversigt over casevirksomhederne.

Virksomhed	CASA SI	Gabriel	Stelton
Antal ansatte	60	95	100
Årsomsætning i DKK	80 mio. (Zhu, 2011)	205 mio. (2010/2011) (gabriel.dk)	(ingen data)
Resultat før skat i DKK	(ingen data)	22,5 mio. (2010/2011) (gabriel.dk)	8 mio. (2009) (metal-supply.com)
Lokationerne	Hovedkontor i Østrig og produktion i Tyrkiet, Italien og Kina.	Hovedkontor i Aalborg (DK), produktion i Danmark, Litauen og Kina	Hovedkontor på Christianshavn (DK) og produktionen foregår i Fåreveje (DK) og i Kina.
Kunder	Detailindustrien	Gabriel leverer møbelstoffer til samtlige store fabrikker af kontormøbler i Europa.	Detailindustrien og privatpersoner
Ejerskab	Aktieselskab	Aktieselskab (alle aktier ejes af Gabriel Holding A/S)	Aktieselskab
Produktsortiment	Husholdningsprodukter	Tekstil til møbler	Dagligdagsvarer som kaffestel, termokander, drikkeglas, bestik og andet.

Tabel 3: Casevirksomhedsfakta

10.7.1 Case A: CASA SI A/S

CASA SI A/S er en østrigsk virksomhed som designer, udvikler - og producerer husholdningsprodukter. De har i dag detailkunder rundt omkring i Europa. Årsagen til at valget faldt på dem er, at de leverer store mængder af produkter til Dansk Supermarked. Derfor har Dansk Supermarked henvist til dem. CASA SI har i årevis samarbejdet med kinesiske leverandører omkring husholdningsprodukter, hvor hovedkvarteret i Europa udvikler og designer produkter, hvorefter tegningerne bliver sendt til Kina, hvor de bliver produceret og fragtet tilbage i containere. Størstedelen af deres produktion foregår i Kina, men virksomheden har også produktion i lande som Tyrkiet og Italien. De har i dag salgsagenter i forskellige lande rundt i Europa, Sydamerika og Asien.

10.7.2 Case B: Gabriel A/S

Den næste casevirksomhed er møbeltekstil-producenten Gabriel A/S som har hovedsæde i Aalborg, Danmark. Gabriel leverer møbelstoffer til samtlige store fabrikker af kontormøbler i Europa. Deres produktion af møbelstoffer foregår på fabrikker overalt i verden, specielt Kina og Litauen. De øvrige aktiviteter, herunder udvikling, sker i deres hovedsæde i Aalborg. Et af deres fokusområder indenfor forretningsstrategi er miljøledelse for at styrke deres konkurrenceevne, da det sikrer at deres produkter er konkurrencedygtige på både miljø, kvalitet og pris. Virksomheden lægger vægt på at opbygge partnerskaber, så deres leverandører opfatter dem som rådgivere frem for kontrollanter og på denne måde få et værdiskabende samarbejde. I 2003 blev der etableret en afdeling i Kina, som omfatter Gabriels repræsentationskontor i Asien for at opnå større konkurrenceevne i Asien. I 2010/2011 gav det endelig overskud som selvstændig forretningsenhed, og virksomheden forudser, at der er endnu mere vækst at hente på det kinesiske marked.

10.7.3 Case C: Stelton A/S

Stelton er et dansk designvirksomhed grundlagt i 1960 som blandt andet er kendt for at lave flotte kaffekander og andet brugskunst. De startede med at sælge sportssko og møbler, men forretningen slog aldrig rigtig til. Herefter begyndte de samarbejdet med Danish Stainless, hvor de sammen producerede soveskåle, som blev en stor succes. Efter en periode med store udfordringer på markedet, blev virksomheden solgt i 2004, men siden da har virksomheden formået at blomstre op igen. Produktkataloget blev udskiftet og nye designere blev hentet for at skabe et nye produkter, der appellerede til tidens behov, samt til flere målgrupper. I 2010/2011 valgte de at flytte størstedelen af deres produktion til Kina, da der havde været en nedgang i regnskabet som resultat af finanskrisen,

hvilket betød, at folk købte billigere varer. Det har dog ikke betydet, at det har været nemt for virksomheden. I 2011 beklagede Stelton over lovgivningen i Kina omkring rettigheder til Steltons varemærke.

10.7.4 Valg af respondenter

De valgte respondenter til casestudiet er vigtige i forhold til undersøgelsen omkring de beslutninger, der er blevet taget, når man skal undersøge leverandørstyringen på det kinesiske marked. De valgte respondenter har dog forskellige ansvarsområder i forbindelse med de kinesiske leverandører, som derfor vil give forskellige perspektiver. Det er vigtigt i udvælgelsen af respondenter, hvilke positioner eller deres rolle de har relateret til deres felt, fordi der kan være risiko for bias, hvis respondenterne kun fokuserer på at dele en vis mængde information. Dette er især vigtigt, hvis casestudiet ønsker at belyse mindre positive eller sensitive emner. Tabel 4 viser respondenterne, som medvirker i casestudiet.

Virksomhed	Respondent	Land	Stilling	Rolle
CASA SI A/S	Christina Zhu	Østrig	Export Manager	Fungerer som indkøbschef og er bindeleddet mellem virksomheden i Europa og Kina.
Gabriel A/S	Morten Stamov	Kina	Business Manager	Har det overordnet ansvar for aktiviteterne i Kina.
Stelton A/S	Mads Nicolas Surel	Danmark	Design Director	(ingen data)

Tabel 4: Oversigt over respondenter

10.8. Caseanalyse

Dette afsnit vil bygge på en analytisk diskussion af hvert resultat fra analysespørgsmålene, som yderligere vil danne grundlag for projektets konklusion. Besvarelserne af analysespørgsmålene er vedlagt i bilag 1.

10.8.1 Netværksteori

Indbyrdes afhængighed

To kerneområder indenfor netværksteori i dette projekt er tillid og indbyrdes afhængighed mellem danske virksomheder og kinesiske leverandører. Det gjordes klart af besvarelserne, at casevirksomhederne er afhængige af deres leverandører, men det varierer mere eller mindre, når det kommer til kompleksiteten af produktet. Man kan ikke bare skifte fra den ene leverandør til den anden, da produktionen kan være temmelig kompliceret, og derudover har man brugt ressourcer på at indkøbe leverandørerne i form af viden og erfaring. Omvendt, står det dog klart, at afhængigheden foregår begge veje.

De kinesiske leverandører har selvfølgelig ikke lyst til at afslutte samarbejdet, da de har en andel i en vis volumen i produktionen. Case A bruger deres leverandører så meget, at deres 80% af deres varer kommer fra Kina. Afhængigheden kan forekomme ved, at man investerer i leverandøren i form af at indkøbe dem, således at de bliver i stand til at producere de ønskede produkter. Det vil være tidskrævende og dyrt at indkøbe flere leverandører, så samarbejdet ønskes helst kørende i mange år, hvilket stemmer overens med teorien om at skabe tillid.

Når man har fundet sin rette leverandørspartner, vil næste skridt være at indkøbe dem, så der bliver skabt indbyrdes afhængighed, og derefter vil tilliden opstå. Det er selvfølgelig en ulempe, hvis leverandøren begynder at opføre sig opportunistisk. Indbyrdes afhængighed er et vigtigt element for at bevare et langvarigt samarbejde. Dette kan også medføre, at den danske virksomhed føler sig tryk og beskyttet i omgivelserne. Case B og teorien siger, at man skal investere i sin leverandørspartner på samme måde, som når man investerer i sin forretningspartner. Leverandørspartner kan defineres som dem som yder en service for en virksomhed. Hvorimod, man forhandler og kommunikerer med en forretningspartner. Den grundlæggende forskel er, at man som virksomhed ser sin forretningspartner som en man er på lige fod med. Konkurrenceanen bliver ikke direkte skabt med det samme, men hvis man kan opretholde et langvarigt samarbejde, hvor man får en masse viden om, fx hvordan Kina fungerer som et marked, vil det være meget værdifuldt, hvis man senere hen vil stå på egne ben i Kina.

Relations specificeret aktiver

Der er ikke meget at spore med hensyn til denne variabel. Virksomhederne har kun indirekte investeret i aktiver hos deres leverandører. Case C har gjort det klart, at de plejer at pålægge leverandøren udgiften. Dog er der mange måder at investere i en anden virksomhed, og at investere i

aktiver hos kinesiske leverandører er åbenbart ikke noget de tre virksomheder har gjort så meget brug af.

Vidensdelingsrutiner

Denne proces kan forbedre samarbejdsforholdet, og ydermere kan det hjælpe med at sikre, at ens partner har samme forståelse omkring aktiviteterne. Der bliver brugt meget tid på at udvikle produkter, og det kræver en del ressourcer og kapital at informere de kinesiske leverandører om, hvorledes man anvender maskinerne, og om de er lavet forkert eller korrekt. Case B har blandt andet modtaget diverse miljøpriser i Danmark og Europa, og de var de første i Danmark til at modtage Cradle to Cradle certifikatet, og de fokuserer en del på fx grønne standarder. Case B prøver hele tiden at kigge på hele produktionsopsætningen og ikke kun ud for en proces. Case B har sendt medarbejdere til deres leverandører for at hjælpe og lære dem med at indkøre en fx produktion.

En anden vigtig faktor indenfor vidensdeling, som spiller ind, er om kvaliteten er i orden på de produkter, som kineserne producerer. De kinesiske leverandører bliver indkørt i, hvordan man skal producere et givent produkt, og det koster mange penge. Case A sender sommetider nogle produktprøver til Kina, hvor leverandørerne så kan analysere dem og finde ud af kvaliteten, som de forventer i Europa.

Det kan være en god ide at investere i vidensdelingsrutiner, da begge parter får gavn af udbyttet. For at opretholde en vis standard i kvaliteten skal produkterne produceres på en god måde. Det er dyrt hele tiden at kontrollere sine leverandører og tage stikprøver, og hvis først hele produktionsprocessen er fastlagt sammen med virksomhederne, så kan der skabes et godt flow med produkter i topkvalitet.

Et aspekt, som er i fokus for tiden, er grønne standarder, og det skal de kinesiske leverandører selvfølgelig også være bevidste om, da produkterne, som bliver produceret, bliver solgt på det europæiske marked, og det kan få konsekvenser, hvis disse standarder ikke bliver overholdt. Set med udgangspunkt i projektets problemformulering vil det hjælpe de danske virksomheder at investere i nogle fælles rutiner, så begge parter kan drage fordel. Det vil kræve en masse ressourcer og kapital, men det vil gavne på længere sigt.

10.8.2 Transaktionsomkostningsteori

Transaktionsomkostninger

Man kan aldrig helt undgå transaktionsomkostninger, men man kan som virksomhed prøve at minimere dem. Der er mange faktorer, som spiller ind, når man samarbejder med en leverandør. Alle tre casevirksomheder har oplevet, at transaktionsomkostningen lige pludseligt er blevet forhøjet på grund af, at der har været sjusk med kvalitetskontrollen af varerne hos leverandørerne, som ikke burde være blevet sendt ud.

Case B har ofte erfaret med især nye leverandører, at der er blevet sendt produkter ud, som ikke har levet op til kvaliteten, fordi de tror, at de kan slippe af sted med det. En anden faktor, som forhøjer transaktionsomkostningen, er hvis kinesiske leverandøre ikke er i stand til at levere til tiden. Dette har fx været tilfældet hos Case A, som har været nødt til at sende varerne med flyet i stedet for containere, som de normalt benytter. Den tredje faktor er, hvis et produkt er misforstået og ikke beskrevet ordentligt fra start, som Case C har været ude for. Der er henholdsvis nogle eksempler fra Kina, hvor der har været sager, hvor virksomhederne er blevet ført bag lyset, hvorefter de skulle af med en masse penge fx spørgsmålet om patent. Case B har aldrig været i retten med leverandørerne i Kina, men med kinesiske kunder har de. De har ikke tillid til juridisk beskyttelse i et land som Kina.

Ifølge transaktionsomkostningsteorien er de overordnede elementer, som skaber transaktionsomkostninger: (1) kontakt, (2) kontrakt og (3) kontrol. Kontakten og kommunikationen er essentiel for at få et samarbejde til at fungere, og det er tydeligt, at de kinesiske leverandører har brug for den nødvendige kommunikation, således at opgaverne bliver udført korrekt første gang, så der ikke dukker sager op, som kan forhøje transaktionsomkostningen. Det er ikke tydeligt fra besvarelserne, men indirekte kan man antage, at kontrakter er noget, man ikke går meget op i, når man opererer i Kina. Der blev ikke lagt skjul på, at man ikke har tillid til det kinesiske retssystem, så derfor vil man helst undgå sager, hvor man tager sin partner i retten. Kontrakter vil aldrig dække alle områder, og der vil som sagt altid være nogle huller, som leverandørerne kan udnytte. Det er vigtigt at kontrollere sin leverandørspartner, så tingene bliver gjort korrekt, men på den anden side vil det ødelægge tilliden.

Casevirksomhederne skal selvfølgelig have produkter, som er i orden, da det er virksomhederne, som det går ud over i den sidste ende, da produkterne bliver solgt på det europæiske marked. Case A og B anbefaler, at man samarbejder med de kinesiske leverandører om produktionsprocessen og diverse vidensdelingsrutiner, så leverandørerne i Kina har nogle kvalitetsrammer, som de kan arbejde ud fra.

På denne måde kan man lægge mindre vægt på kontrollen. Det er vigtigt, at man finder den rette leverandør fra dag 1, en leverandør, som er ansvarlig og helst privatejet, da det er lettere at samarbejde med en, som har hånden på kogepladen end en statsejet leverandør. Ydermere, anbefales det, at man bruger sin forhandlingskraft til at håndtere sine leverandører optimalt og for at holde omkostningerne nede. Det kan man gøre ved at gøre dem opmærksom på, at man også har andre muligheder, og at de ikke er de eneste, som kan producere et produkt.

Opportunistisk adfærd

Projektet vil belyse, hvordan danske virksomheder kan optimere deres håndtering af deres kinesiske leverandørpartnere. Et vigtigt element i transaktionsomkostningsteorien for dette projekt er, hvis de kinesiske leverandører opfører sig opportunistisk, og hvordan man i så fald skal håndtere dette. Dette problem har alle tre virksomheder mærket, især når det kom til patenter. Leverandørerne i Kina kan åbenbart finde på at sælge patenteret produkter til andre virksomheder.

Transaktionsomkostningen vil stige markant, hvis virksomheder begynder at sælge produkterne i Europa, da der vil opstå en masse problemer og diverse omkostninger vil stige i form af retssager eller tilbagetrækning af produkter. Et andet aspekt er, at kinesiske leverandører kan finde på at sælge produktet til andre virksomheder, selvom casevirksomheden har patent på et produkt. Den ene respondent indikerede, at der bliver begået opportunistisk adfærd i form af at sælge deres produkter ud af bagdøren eller at hæve prisen ud af det blå. Det er svært at observere arbejdet i Kina ud fra, hvad der bliver sagt eller skrevet. Man skal selv observere det igennem egne sanser for at kunne forstå måden, tingene foregår på. Selvom de er gode til at tale engelsk, sidder kulturen stadigvæk i dem, så derfor skal man hele tiden være opmærksom.

Spørgsmålet vil nu være i form af, hvordan man som dansk virksomhed kan bekæmpe opportunistisk adfærd? Det er tydeligt fra besvarelserne, at hvis leverandørerne i Kina fortsætter med at opføre sig opportunistisk, så vil samarbejdet slutte, hvilket Case C klart giver udtryk for. Det er selvfølgelig ærgerligt, hvis en virksomhed har brugt to år på at indkøre leverandøren, for derefter at afslutte samarbejdet, da man ønsker et langsigtet samarbejde. Det er derfor essentielt at vælge den rigtige leverandør fra starten, og det kan være en udfordring.

Man kan selvfølgelig som virksomhed nævne nogle aspekter for deres nuværende leverandører, hvis de ikke gør et godt stykke arbejde, eller hvis de begynder at hæve prisen ud af det blå. I så fald vil der

være konsekvenser i form af, at man begynder at kontakte andre leverandører. Dette var tilfældet for Case B, som flyttede nogle supplerende aktiviteter til andre leverandører for at markere sig og vise, at man kan flytte ting, hvis det bliver nødvendigt. Et andet træk, som Case B har anbefalet, er at man kan have double supply point, hvilket vil sige, at man har flere leverandører at vælge imellem, hvis den ene nu begynder at opføre sig utilfredsstillende. Det vil selvfølgelig have en effekt på tilliden ifølge netværksteorien, da den fokuserer på langvarige relationer, men man skal som virksomhed først og fremmest tage hensyn til at holde transaktionsomkostningerne så lave som muligt.

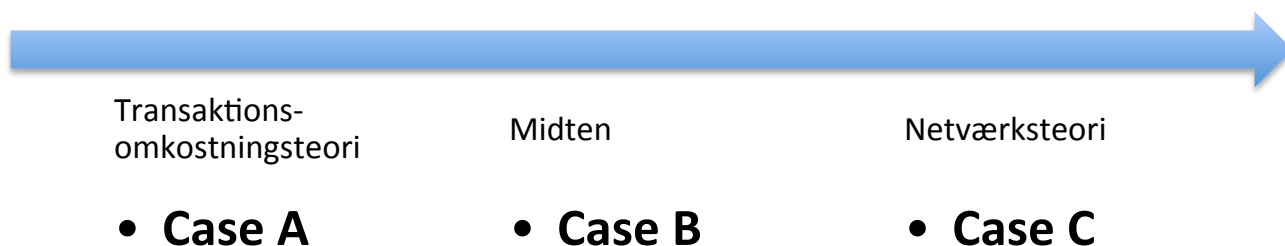
Kontrol

Projektet har allerede berørt emnet om kontrol under afsnittet transaktionsomkostninger, men dette afsnit vil være mere uddybende. Kontrol er et vigtigt værktøj, når man skal optimere samarbejdet med sine kinesiske leverandører. Casevirksomhederne har dog hver sin måde at kontrollere sine leverandører på.

Case A finder det meget vigtigt at kontrollere sine leverandører, og derfor har de tre ansatte som inspektører i Kina til at håndtere disse sager. De opgaver, som inspektørerne bl.a. har, er at der for hver eneste ordre laves grundige inspektionsrapporter med billeder, som sendes til hovedkontoret i Østrig, hvor der så vurderes om varerne kan blive sendt af sted. Case B holder leverandørerne ansvarlige for de færdige produkter, men hvis der er problemer, såsom en anmeldelse på en forsendelse, bliver varerne selvfølgelig tjekket i Kina. De flyver ikke ned hver gang et parti er klar, som mange andre virksomheder gør. Case B kontrollerer ikke de færdige produkter, hvis der ikke er nogle problemer, da de som sagt har gået produktionsprocessen igennem, og på den måde har de sikret, at produkterne bliver produceret med en vis kvalitet. Et argument for denne måde er, at leverandørerne ikke falder i søvn, da de vænner sig til, at der kommer nogen og kontroller varerne, og glemmer derved selv, at holde øje med at tingene foregår ordentligt. Case C kontrollerer ikke deres leverandører (mere), da de har samarbejdet med deres kinesiske leverandører i mange år, så det er blevet til en tillidssag i dag.

Det er tre forskellige perspektiver på, hvordan man kan kontrollere sine leverandører, og der findes ikke en rigtig løsning til, hvordan man skal kontrollere, da de involverede virksomheder har forskellige produkter og arbejdsformer. Case C bygger jo på netværksteoriens kerneområde med et langvarigt samarbejde og tillid, mens Case B ligger midt imellem de to perspektiver. Deres argumentation er, at de indkører deres leverandører til at producere kvalitetsbeviste produkter, men hvis de ser en

anmeldelse, kontrollerer de det på egen hånd. Case A er den, som har en mere "fjendtlig" tilgang, hvor der skal udarbejdes rapporter for hver forsendelse (se Figur 24 for en illustration).



Figur 24: Transaktionsomkostningsteori kontra Netværksteori

Når det så er sagt, så vil projektets anbefaling være (1) find den rette leverandør (2) investere i vidensdelingsrutiner, samt indkøbe leverandørerne, så produktionsprocessen producerer godkendte produkter og (3) fastholde et langvarigt samarbejde, hvis det er muligt og på den måde opbygge tillid, så man engang i fremtiden ikke behøver at bruge ressourcer på at kontrollerer sine kinesiske leverandører.

Disse principper bygger på netværksteorien, men man skal heller ikke glemme transaktionsomkostningsteorien, da man selvfølgelig stadigvæk skal skrive kontrakt med sin leverandør. Hvis leverandørerne gentagene gange leverer dårlige produkter, eller begår opportunistisk adfærd i form af at sælge patenteret produkter til andre virksomheder, bliver man nødt til at lave sanktioner eller ophæve samarbejdet.

10.8.3 Det institutionelle perspektiv

Marked usikkerhed

De tre casevirksomheder har alle et forskelligt perspektiv, på hvordan de ville definere markeds usikkerhed. Case A anser priserne på råvarer som ustabil, hvilket betyder at omkostningerne kan svinge, og dermed skabe usikkerhed. Case B anser det kinesiske retssystem, som usikkerheden på markedet, da det er enormt tidskrævende og koster en del penge at gå rettens vej i et land som Kina. Derfor har Case B stort set aldrig været i retten med en kinesisk leverandør, selvom der har været sager, hvor leverandørerne har handlet opportunistisk. Ydermere, er der stort set ingen juridiske beskyttelse at finde i Kina, og generelt er der ingen design beskyttelse overhovedet. Omvendt argumenterer Case B for, at det er svært at patentere fx en farveskala. Det er dog heller ikke anderledes i Europa. Det skal dog bemærkes, at forholdene i Kina er forbedret, men man har stadigvæk ikke tillid til at få tingene løst gennem en juridisk vej.

Case C fokuserer mere på den kulturelle forskel mellem Danmark og Kina, som kan være med til at skabe usikkerhed for virksomheden. Mange i Kina tænker meget kortsigtet hvad angår udvikling. Altså fokuseres på udbyttet nu, og ikke på længere sigt. Det vægtes altså ikke så højt, hvad fremtiden byder på.

Danske virksomheder har ikke en direkte indflydelse på, hvordan råvarepriserne på det kinesiske marked fungerer, men de skal være opmærksomme på situationen. Der er som sagt ikke den store tillid til at få tingene løst en juridisk vej og fra et teoretisk perspektiv, foreslår det institutionelle perspektiv, at hvis der er lav juridisk eksigibilitet, så bør virksomheder fokusere mindre på kontrakter, men mere på relationer, hvilket netværksteorien vil bakke op omkring. Med andre ord, skal man ikke lægge meget vægt på kontrakter med sine kinesiske leverandører, men mere basere samarbejdet på langvarige relationer, hvor der kan skabes tillid. Ved et langvarigt samarbejde vil man langsomt begynde at forstå, hvordan kineserne arbejder, og hvordan de tænker i forhold til deres kultur.

Tillid

Besvarelsen fra casevirksomhederne viser, at alle er enige om, at tillid har en altafgørende rolle, når man samarbejder med leverandører i Kina. Hvis man har haft et langvarigt samarbejde med dem, får man en bedre pris end hvis man var ny, og der er mindre risiko forbundet med at blive snydt. Hvad angår tillid og oprigtig samarbejdsvillighed, skal det selvfølgelig gå begge veje. Leverandørerne skal også tro på, at hvis de danske virksomheder lover at købe et vist antal parti om to år, skal dette naturligvis ske. Leverandørerne er jo også vant til at høre en masse snak, hvor tingene aldrig sker, og det er noget, man beviser over tid.

Tillid opstår ikke nemt, og der skal ikke meget til, før tilliden forsvinder, hvis man handler opportunistisk. Man kan som dansk virksomhed optimere sin leverandørstyring ved at have et godt og langvarigt samarbejde. Det kræver selvfølgelig, at man investerer i sin leverandør i form af gode ordrer, og at man holder det man aftaler. Undersøgelsen viser, at Kina som institution er relativt svag, og at der ikke er den store tillid til det juridiske system. Derfor har kontrakter heller ikke den store betydning. Det institutionelle perspektiv vil derfor anbefale, at man baserer samarbejdet på relationer, hvilket også netværksteorien vil støtte op omkring for at minimere omkostningerne.

Kultur

Kulturen spiller en stor rolle, når man samarbejder med kinesiske leverandører. Det er tydeligt, at alle respondenter har erfaringer med at positive ting, men også mindre gode ting. Case A har erfaring med, at hvis man som dansk virksomhed har kendskab til den kinesiske kultur, vil man få bedre betingelser og priser fra leverandøren. I Danmark har man nogle gange en tendens til at sige tingene direkte fremfor i fx andre lande. Case B har bl.a. haft erfaring med, at man skal være mere opmærksom på, hvad man siger i Kina.

Man skal overveje, hvad man siger, og man skal sommetider være mere indirekte. Man kan enten få respekten hos flere ved at sige tingene direkte, men der er også nogle mennesker i Kina, som ikke er parate til det. Case B har besvaret kulturaspektet med det klassiske eksempel, at kineserne aldrig siger fra, selvom de ikke er i stand til at fuldføre opgaven. Case B har en tommelfingerregel med, at hvis han stiller 10 spørgsmål, og de siger ja til alle, så har de enten ikke forstået det eller også er de bange for at sige fra, og derved opstår der problemer på et senere tidspunkt.

Der findes en del litteratur omkring kulturen i Kina for udenlandske virksomheder. Nogle af aspekterne vil projektet mene er basisviden, men der er selvfølgelig også nogle aspekter, som er komplekse. Der har været mange eksempler på, hvordan kinesiske leverandører til tider misfortolker opgaverne. Netværksteorien vil igen her anbefale, at man får et langvarigt samarbejde med sin leverandør og derved skaber en fælles forståelse, så begge parter kan lære af hinanden. Ydermere, vil teorien støtte op omkring, at man lærer sin leverandør at kende som sin forretningspartner, og ikke kun som leverandør og på den måde undgå at se sin leverandør som enhed i en kæde, men som hele kæden. En anden metode for at undgå misforståelser er at få det bekræftet flere gange, fx ved at ringe og få bekræftelse fra flere niveauer hos leverandøren efter, at man har sendt dem en e-mail med opgaver. Derudover er det vigtigt for danske virksomheder at undersøge reglerne på et andet marked (the rules of the game). Når man har fået mere kendskab til det marked fx omkring social adfærd, kan man nemmere foretage strategiske beslutninger.

10.9. Opsummering af caseanalyse

Dette afsnit vil diskutere de tre teorier, og hvad situationen er for de tre casevirksomheder. Det er ikke overraskende i forhold til netværksteorien, at undersøgelsen peger på, at virksomhederne skal fokusere på et langvarigt samarbejde med deres leverandører. Der er relativt mange fordele ved et langvarigt samarbejde, da den kan hjælpe til at reducere transaktionsomkostningerne ved at kontrollere sine leverandører mindre, og derudover vil der være mindre risiko for at leverandørerne vil begå opportunistisk adfærd. Man kan aldrig helt undgå opportunistisk adfærd, da mennesker handler rationelt ifølge transaktionsomkostningsteorien, så derfor vil man som dansk virksomhed aldrig føle sig 100% sikker, men ved et langvarigt samarbejde, vil det forekomme lettere at stole på sin leverandør. Desuden er det vigtigt at bemærke, at jo bedre relation man har til sin leverandør, jo bedre forhold vil der være i form af bedre priser. Et samarbejde fungerer bedre, hvis man i fælleskab indkøber produktionsprocesser, og derved behøver man kun at kontrollere sin leverandør i et vist omfang. Tillid og samarbejdsvillighed er to nøglebegreber i et samarbejde med leverandører i Kina, hvilket er noget, man beviser over tid. Der kan være høje transaktionsomkostninger forbundet med et samarbejde. Der har været en tendens til, at leverandørerne bevidst har sjusket med de producerede produkter, og derved har det betydet, at produkterne har skulle reproducere. Det er svært at belyse, hvordan man skal kontrollere sine leverandører, da alle tre virksomheder har deres egen måde at gøre det på. Men når det er sagt, afhænger det selvfølgelig også af samarbejdet og de produkter, der bliver produceret. Den store kulturforskel mellem Danmark og Kina betyder, at alle tre casevirksomheder har begået fejl. Man skal være påpasselig med, hvad man siger, og hvordan man siger tingene til kineserne, da det sommetider kan misforstås. En anden set tendens er, at de godkender det man siger, selvom de ikke mener det, eller forstår det.

Det blev belyst, at Kina er et komplekst marked, og at markedsmekanismerne til tider ikke fungerer optimalt for danske virksomheder. Der har været sager, hvor der har været lav juridisk beskyttelse eller at råvarer priser har været ustabile. Ydermere, er der en anderledes tankegang blandt kineserne, hvilket har betydet at virksomhederne har været særligt omhyggelige ved et samarbejde.

Næste afsnit vil diskutere den metodiske fremgangsmåde for hele projektet.

11. Diskussion

I dette afsnit vil der være en diskussion omkring den metodiske fremgangsmåde, som projektet har benyttet, samt en diskussion af hvorvidt konklusionen er valid.

Det grundlag, der har dannet forståelsen for litteraturstudiet omkring fænomenet "leverandørstyring" og dermed det teoretiske framework, er baseret på forskellige SCM faglitteratur og videnskabelige artikler. Det kan argumenteres, hvorvidt litteraturstudiet er bredt nok til at give en helhedsforståelse af "leverandørstyring". Der vil dog være litteratur, som omhandler emnet, som projektet ikke har stiftet bekendtskab med. Dette kan have en effekt for gyldigheden i det teoretiske framework. Dog mener forfatteren at litteraturstudiet er fyldestgørende nok til at give en forståelse af emnet "leverandørstyring" i forhold til problemstillingen. Derfor har det teoretiske framework en acceptabel gyldighed. Ydermere, kan der argumenteres for at den metodiske fremgang i projektet er god med henblik på at give en pålidelig og gyldig besvarelse af problemformuleringen. Der er dele i den metodiske fremgang som på baggrund af praktiske årsager ikke har været mulige at gennemføre. Derfor kan det diskuteres i hvilken grad disse afvigelser har haft betydning for projektets resultater.

Empirien i projektet er baseret på et multiple casestudie i tre virksomheder, som har leverandører i Kina. Det kan diskuteres, hvorvidt det har været passende at inddrage empiri fra kinesiske leverandører og derved give et helheds perspektiv for forsyningskæden. Men på baggrund af praktiske årsager har det ikke været muligt at gennemføre dette. Problemformuleringen har været den overordnede analyseenhed, og den lægger op til at se leverandørstyringen i et helheds perspektiv med udgangspunkt i danske virksomheder, og på baggrund af dette, vil forfatteren mene at dette er acceptabelt.

Casestudiet som forskningsstrategi anses af nogle for at være for subjektivt i forhold til andre forskningsstrategier. I et casestudie drager man sine konklusioner på analyse, og ikke på baggrund af statistisk og tal. Forfatteren mener, at casestudiet kan være problematisk i forhold til subjektiviteten, hvis ikke casestudiets resultater i passende grad valideres.

Der er i den metodiske fremgangsmåde blevet lagt vægt på at udvælge tre danske casevirksomheder med leverandører i Kina. Det lykkedes at finde tre casevirksomheder, men den ene er ikke fra Danmark. Case A er en østrigsk virksomhed med kinesiske leverandører, som leverer varer til Dansk Supermarked. Man vil måske mene at det ikke er metodiske korrekt at bruge en østrigsk virksomhed,

da problemformuleringen som analyseenhed ikke lægger op til det. På baggrund af at virksomheden leverer varer til Dansk Supermarked, samt har kinesiske leverandører, har forfatteren kunne undersøge dette, og med fyldestgørende besvarelser valgt at anvende dem i projektet.

Det var fra starten fastlagt at anvende analysespørgsmål som metoden for at indsamle empiri. Der har til dels været en afvigelse i besvarelsen for at danne et helhedsperspektiv, og besvarelsen fra en enkelte casevirksomhed har været temmeligt kort. Det må derfor konkluderes, at der kan være enkelte konklusioner i casestudiet med lav gyldighed. Dog vil forfatteren mene, at projektet har en acceptabel gyldighed.

12. Konklusion



Der er en tendens til at danske virksomheder i højere grad fokuserer på samarbejdsrelationerne i forsyningskæden. Grunden til dette er for at sikre sig en vedvarende konkurrenceevne overfor andre forsyningskæder. Gennem projektet er der blevet analyseret, hvordan og hvorledes danske virksomheder kan optimere håndteringen af leverandørerne i Kina.

Netværksteorien står klarest på baggrund af de tre perspektiver i casestudiet, hvor alle de tre casevirksomheder har lagt vægt på et langvarigt samarbejde, og hvor de danske virksomheder skulle investere og dele viden med de kinesiske leverandører. Netværksteorien påpeger vigtigheden at have gode relationer, som kan hjælpe en virksomhed med at være værdiskabende. Et godt samarbejde kan hjælpe en virksomhed med at skabe nye relationer, som senere hen kan være værdifuldt for danske virksomheder i form af viden omkring markedet og nye forretningsmuligheder. Denne argumentation bliver støttet af de involverede casevirksomheder.

Et nøgleord i dette projekt er tillid. Tillid er altafgørende for et velfungerende samarbejde i et komplekst land som Kina, og tilliden opstår med tiden ved et samarbejde. Nogle dele af elementerne fra transaktionsomkostningsteorien støtter op omkring et langvarigt samarbejde, da man på den måde kan minimere omkostningerne ved at undgå at søge efter nye leverandører, og derved reducere kontraktomkostningerne. Ydermere, vil der være høje transaktionsomkostninger forbundet med at skifte leverandører. Det blev belyst fra caseanalysen at de tre casevirksomheder sjældent eller aldrig havde skiftet leverandører.

Kontrol er ligeledes vigtigt for at produkter, som kineserne producerer, skal være i orden, og derfor skal man have en passende kontrol af sine leverandører. I hvilket omfang er op til virksomheden selv. Ifølge transaktionsomkostningsteorien er det svært at bekæmpe opportunistisk adfærd, men hvis der er tillid i samarbejdet, så vil risikoen formindskes. Teorien siger, at kontrakter aldrig kan dække alle aspekter i et samarbejde, så derfor bliver virksomheder nødt til at stole på sine partner til en vis grad.

Der har dog været sager, hvor casevirksomhederne havde mistanke om at leverandørerne havde handlet opportunistisk. Dette skal selvfølgelig ikke tolereres, og som resultat af dette havde virksomhederne truet med at skifte leverandører.

På baggrund af usikkerhed på markedet og kulturaspektet peger det institutionelle perspektiv mod et langvarigt samarbejde, da Kina som institution kan kendetegnes som svag, og hvor markedsmekanismerne ikke fungerer optimalt for udenlandske virksomheder, i form af lav juridisk beskyttelse. Der er mange faktorer, som spiller ind på et samarbejde, og virksomhederne kan følge en grundlæggende proces ved at (1) finde den rigtige leverandører, (2) investere i leverandøren i form af vidensdeling og (3) indgå et langvarigt samarbejde og på den måde styrke virksomhedens konkurrenceevne i den globale kontekst.

13. Perspektivering

Det teoretiske grundlag i dette projekt er hovedsageligt baseret på videnskabelige artikler og SCM faglitteratur, som primært beskriver og forklarer generelle holdninger omkring det teoretiske emne, som problemformuleringen lægger fokus på. Dette projekt har ikke fokuseret på at inkludere perspektiver for at dække problemstillinger relateret til styring af sine leverandører. Principal-agent teorien kan anvendes i dette projekt, da den har stor relevans for denne problemstilling. Det kan være interessant at undersøge, hvordan man uddelegerer en opgave til sin leverandør (agent), og hvordan opgaven bliver udført i form af opstillet struktur.

Dette projekt har valgt at afgrænse sig fra at se på betydningen af de producerede ydelser, som casevirksomhederne har uddelegeret til dem. Det betyder meget for samarbejdet, når man ser på kompleksiteten af de producerede ydelser. Man kan lave et casestudie/brancheanalyse, hvor man undersøger leverandørstyringen i forskellige brancher, og derefter sammenligne og drage konklusioner.

I takt med at flere virksomheder vælger at bruge sine leverandører i udviklingslande for at minimere omkostninger, og selvom fokus i dette projekt har været, at undersøge markedet i Kina, kan et fremtidigt projekt være at undersøge andre asiatiske lande, som Danmark vælger at købe ydelser fra. Der er en tendens til, at der på nye markeder såsom Vietnam, Indien, Thailand, muligvis kan opnås større besparelser i form af lavere lønomkostninger end i Kina. Der er selvfølgelig andre faktorer, som gælder, når man skifter land i form af, hvordan institutionen fungerer, og hvordan markedsmekanismen gælder i det pågældende land. Der har været mange undersøgelser om, hvordan man gør forretning i Kina, men man har glemt de andre nabolande, som er ved at komme frem i den globale kontekst.

Afslutningsvis, kunne det være interessant at afdække aspekterne vedrørende risiko i udviklingslande. Her foreslår forfatteren, at man kunne undersøge copyright problemstillinger og risici som virksomheder møder, fx at lokale leverandører kopierer ens produkter, selvom der er patent på produktet. Risici, som omhandler omdømme vedrørende virksomheders sociale ansvar, kan også være relevant for fremtidige undersøgelser. Det skal dog bemærkes, at der i løbet af casestudiet har været identificeret flere sammenfald mellem casene, der ligger op til nye undersøgelser. Dette kan have interesse i forhold til sammenhold, hvor ingen af casene har forholdt sig til en eller flere faktorer.

14. Bibliografi

Faglitteratur

- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques.
- Gadde, L.-E., & Håkansson, H. (2001). *Supply Network Strategies*.
- Jespersen, B. D., & Skjøtt-Larsen, T. (2003). *Supply Chain Management*. København: Forlaget Thomson.
- Mansfeldt, G. (2000). *Markedsanalyse og -strategi* (2. Udgave udg.). København: Gyldendal Uddannelse.
- Olsen, F. R., & Ellram, L. M. (1998). *A portfolio approach to supplier relationships*.
- Peng, M. (2009). *Global Strategic Management*. South Western College.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. Udgave udg.). Thousand Oaks, California: SAGE.

Videnskabelige artikler

- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *The American Journal of Sociology*, 87 (3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22 (2), 233-261.
- Coase, R. H. (November 1937). The Nature of the Firm. *Economia*.
- Foss, N. J. (2004). Transaktionsomkostningsperspektivet. In I. Friis, M. Lorenzen, & V. Tamosi, *Erhvervøkonomisk Teori* (pp. 107-127). København.
- Globals, R. (2005). *En analyse af de mindre danske virksomheders globaliseringsstrategier*.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal* (19), 293-317.
- Iype, G. (9. Juni 2006). Engineering Education: Can India Overtake China? *Rediff India Abroad*.
- Hughes, J. (2009). Global Study of Customer-Supplier Negotiations. *Vantage Partners*.
- Hughes, J., & Wadd, J. (Juni 2011). The growing importance of supplier collaboration in Asian markets. *DILF Orientering* (48).
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management* (29), s. 65-83.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies. *Strategic Management Journal*, 30, 61-80.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruamsook, K. (2007). U.S. Sourcing from Low-Cost Countries: A Comparative Analysis of Supplier Performance. *The Journal of Supply Chain Management*, 43 (4).
- Tetsufumi, Y. (2009). The BRICs as Drivers of Global Consumption. *BRICs Monthly*, 9 (7).

Internetadresser

- (u.d.). Hentede 2010 fra China Sourcing Company: <http://www.chinaoutsourcing.dk>
- *Danmark Statistisk*. (2010). Hentede 10. November 2010 fra Eksporten steg næsten 10 pct. i 2010: www.dst.dk/nytudg/14121

(BILAG)

Leverandørstyring i Kina

- Et multiteoretisk perspektiv om samspillet mellem danske virksomheder og kinesiske leverandører

International Teknologiledelse

Johnny Zhu Hai Yu



Bilag 1: Besvarelsen af analyse spørgsmål

Case A / CASA SI / Christina Zhu

Spørgsmål i netværksteori

1. Hvor afhængige mener du at I er afhængige af jeres leverandører i Kina?

Vi er meget afhængige af vores leverandører da vores varer kommer 80% fra Kina.

2. Har I investeret i aktiver (fx maskiner, udstyr) hos de kinesiske leverandører?

Nej, det har vi ikke.

3. Har I investeret sammen med de kinesiske leverandører i vidensdeling?

Vi sender nogen gange nogen prøver til Kina, så de kan analysere produkterne fra Europa. De skal finde ud af kvalitet som vi forventer i Europa.

Da vores firma udvikler vores egen produkter, har vi 2 fabrikker i Kina der producerer eksklusivt for os. Vi laver selvfølgelig kontrakt med dem, at de ikke må producere til andre firmaer.

Spørgsmål i transaktionsomkostningsteori

1. Hvordan vil du vurdere jeres transaktionsomkostninger med de kinesiske leverandører? Har der evt. været sager, hvor der har været en øget omkostning?

Ja, de kinesiske leverandører kan ikke levere til tiden. Vi bliver nødt til at sende varerne med flyet i stedet for container.

Hvis EAN-Code er kan ikke scannes, og varerne er allerede i containeren. Vi bliver nødt til at lave EAN-code om i Europa.

2. Har jeres kinesiske leverandører begået nogle handlinger, så som at skjule vigtige informationer eller lignende? Sager som kan ødelægge tilliden?

De kinesiske leverandører kan finde på at sælge produkterne til os selvom disse har patent. Som køberen kan vi ikke vide nogen gange hvilke produkter har patent eller ej. Hvis vi sælge det patentet produkter i Europa, får vi problem, og det koster mange penge.

Selvom vi laver aftale med at vi har patent på nogen af vores produkter, kan de finde på at producere til andre firmaer alligevel.

Kineserne siger aldrig nej til ordrerne.

3. Har I haft brug for at kontrollere jeres leverandører så tingene bliver gjort korrekt?

Ja, det er meget vigtigt for os at kontrollere vores leverandører. Vi er ansat 3 inspektører i Kina der kontrollere vores produkter. De skal lave inspektionsrapport med billeder for hver eneste ordre. De skal derefter sende rapporterne til os så vi kan vurdere om varerne kan blive sent eller ej.

Spørgsmål i det institutionelle perspektiv

1. Hvordan vil du vurdere markedet i Kina? Er der evt. nogle usikkerhed forbundet med det kinesiske marked når man samarbejder med dem?

Prisen på råvarer i Kina er meget ustabil.

2. Hvordan vurderer du at tilliden spiller en rolle når man samarbejder med kinesiske leverandører?

Hvis du er gamle kunde hos dem, får du selvfølgelig bedre pris fra det kinesisk leverandører end hvis du er ny.

Mindre risiko at blive snydt

3. Hvordan vurderer du at kultur-aspektet spiller en rolle når man samarbejder med kinesiske leverandører?

Hvis du kender deres kultur bedre, får du bedre pris og betingelser fra leverandøren.

Case B / Gabriel / Morten Stamov

Spørgsmål i netværksteori

1. Hvor afhængige mener du at I er afhængige af jeres leverandører i Kina og omvendt?

Vi er helt klart afhængige af leverandørerne pga. de produkter vi får lavet – også fordi vi ikke har et dobbelt supply point som nogle virksomheder har dvs. vi kan ikke bare skifte fra den ene til den anden, da tingene som bliver lavet her er temmelig kompliceret. Men omvendt så er de også temmelig afhængige af os, der er en vis volumen i produktionen, og det har de jo heller ikke lyst til at miste, i så det går begge veje. Morten anbefaling vil være at have dobbelt supply points, selvom i nogle industrier er det svært. Kina er jo omkring bargaining power og priserne bliver sat derefter. Det kommer selvfølgelig også an på kompleksiteten på produktet. Hvis Gabriel har brugt to år på at indkøbe leverandører, så har man ikke lyst til at bruge kræfter på det en gang til – og det er forhåbentligt leverandører man har de næste 10 år.

Men hvis leverandørerne begynder at kvaje sig og laver Kina nr., og sælger ud af bagdøren og prøver at hæve prisen ud af det blå og alt det der. Så er det klart at så stopper showet på et eller andet tidspunkt. Det kommer tilbage på at vælge den rigtige leverandører fra day 1 og det kan være svært og det er meget vigtigt. Gabriel har aldrig skiftet leverandører, men de har så udlagt nogle opgaver til nogle supplerede produkter som den eksisterende leverandører kunne havde gjort, men som de kunne se at prisen er 20% højere end de konkurrerede priser og dem introducerer Gabriel/Morten for dem og det er de selvfølgelig chokeret over og nogle gange er de også endt med at blevet lavet andre steder – kun bare for at markere at man kan flytte ting hvis det er nødvendigt.

2. Har I investeret i aktiver (fx maskiner, udstyr) hos de kinesiske leverandører?

Nej

3. Har I investeret sammen med de kinesiske leverandører i vidensdeling?

Vi bruger meget tid på at udvikle produkter og det kræver at vi indkøbe og fortæller dem om maskiner og om det er lavet rigtigt eller forkert og så om igen osv. Vi bruger masser af HR timer på at lære dem det og det koster en frygtelig masse penge.

Vi prøver at kigge på hele produktions setup'et for vores produkter og det er ikke kun ud for en proces orienteret, det er også fordi de har nogle forpligtelser som ISO certificeret omkring grønne standarder og andre miljøting.

Spørgsmål i transaktionsomkostningsteori

1. Hvordan vil du vurdere jeres transaktionsomkostninger med de kinesiske leverandører? Har der evt. været sager, hvor der har været en øget omkostning?

Ja, det har der. Der har været sjusk med inspektion/kvalitetskontrol af varerne hos leverandørerne som sender noget ud som ikke skulle havde blevet sendt ud, som koster en masse penge – det sker heldigvis ikke så tit, men det er sket specielt for nye leverandører fordi de tror de kan slippe afsted med det.

De har dog aldrig været i retten med leverandørerne, men kunder har de. Ikke endnu! Men det ville de gøre hvis de fandt ud af at de lavede kopi numre, så ville de helt klart gøre noget ved dem.

2. Har jeres kinesiske leverandører begået nogle handlinger, så som at skjule vigtige informationer eller lignende? Sager som kan ødelægge tilliden?

I allerhøjeste grad. Det gør de hverdag jo (ironisk sagt). "Det gør de tit", man får ikke noget at vide af det der bliver sagt eller skrevet, man skal selv observere det igennem sine sanser og måden de siger tingene på – Det er jo kulturel forskel. Bare fordi de snakker engelsk gør det ikke bedre, kulturen sidder stadigvæk i dem.

3. Har I haft brug for at kontrollere jeres leverandører så tingene bliver gjort korrekt?

Det gør vi, men de flyver ikke ned hver gang der er et parti klar som mange andre gør – de holder dem ansvarlige på de færdige produkter og selvfølgelig hvis de har problemer med at der har været nogle claims på nogle forsendelser så går de ned og tjekker. Men mange leverandører sender de færdige produkter uden at vi har tjekket det fordi vi har tjekket hele produktionsprocessen og hele setup'et, så vi sender ikke en QC-team ud og går alle produkterne igennem. Grunden til at vi ikke gør det er fordi så falder de bare i søvn (leverandørerne) fordi så bliver de bare vænnet til at der er nogle som kigger på deres ting og så gemmer de selv at holde øje med tingene.

Spørgsmål i det institutionelle perspektiv

1. Hvordan vil du vurdere markedet i Kina? Er der evt. nogle usikkerhed forbundet med det kinesiske marked når man samarbejder med dem?

Ingen juridiske beskyttelse. Det er der nærmest heller ikke indenfor Europa. Hvis vi fx kopier en konkurrents farveskala. Det kan de ikke hive os i retten for. Generelt er der ingen design beskyttelse overhovedet i Kina. Det eneste man har er forhandlingskraft. Hvis de ikke opfører sig ordentligt så tager man ordene fra dem. Finde den

rigtige partner – den ansvarlige – ofte en privatejet virksomhed som har hånden på kogepladen, og ikke bare et eller andet statsejet ansat.

Man har ikke så meget tillid til at få løst tingene på en juridisk vej, selvom det er blevet bedre, men præcist for et firma som os er det svært at patentere det vi laver i Kina, man kan jo ikke patentere en farveskala fx, men omvendt er det ikke anderledes i Europa.

2. Hvordan vurderer du at tilliden spiller en rolle når man samarbejder med kinesiske leverandører?

Det betyder rigtig meget – det er nærmest alfa omega. Tillid og samarbejdsvillighed – en oprigtig samarbejdsvillighed. Man kommer længere med tillid i Kina og det skal selvfølgelig gå begge veje, det nytter jo ikke at det kun går den ene vej. De skal jo også tro på at vi køber så meget volumen om to år, så skal vi selvfølgelig også gøre det. Vi skal også vise at det vi rent faktisk sagde også vil ske, at vi rent faktisk køber mere – de er jo også vant til at høre en masse hvide løgne – og det er noget man beviser over tid.

3. Hvordan vurderer du at kultur-aspektet spiller en rolle når man samarbejder med kinesiske leverandører?

xxx

Case C / Stelton / Mads Nicolas Surel

Spørgsmål i netværksteori

1. Hvor afhængige mener du at I er afhængige af jeres leverandører i Kina og omvendt?

Meget – begge veje.

2. Har I investeret i aktiver (fx maskiner, udstyr) hos de kinesiske leverandører?

Ja men ikke meget, vi plejer at pålægge dem udgiften.

3. Har I investeret sammen med de kinesiske leverandører i vidensdeling?

Nej ikke direkte.

Spørgsmål i transaktionsomkostningsteori

1. Hvordan vil du vurdere jeres transaktionsomkostninger med de kinesiske leverandører? Har der evt. været sager, hvor der har været en øget omkostning?

Ja hvis et produkt er misforstået, ikke beskrevet ordentligt fra start.

2. Har jeres kinesiske leverandører begået nogle handlinger, så som at skjule vigtige informationer eller lignende? Sager som kan ødelægge tilliden?

Ja, men så arbejder de ikke for Stelton mere.

3. Har I haft brug for at kontrollere jeres leverandører så tingene bliver gjort korrekt?

De vi arbejder med har vi gjort i rigtig mange år, så det er en tillidssag i dag.

Spørgsmål i det institutionelle perspektiv

1. Hvordan vil du vurdere markedet i Kina? Er der evt. nogle usikkerhed forbundet med det kinesiske marked når man samarbejder med dem?

Ja de fleste tænker meget kortsigtet, (kultur/arv) og ikke på den lange bane for udvikling. Med andre ord, det er penge i banken i dag, de ved ikke hvad morgendagen bringer.

2. Hvordan vurderer du at tilliden spiller en rolle når man samarbejder med kinesiske leverandører?

Altafgørende, men det gælder vel alle aspekter af livet hvor der skal være tillid J

3. Hvordan vurderer du at kultur-aspektet spiller en rolle når man samarbejder med kinesiske leverandører?

Jeg har flere gange måtte vare min mund, jeg siger tingene lige ud og har også fået respekten hos flere, men

også mange er ikke parate til det.

Min tommelfingerregel er hvis jeg stiller 10 spørgsmål og de sige ja til alle, så har de enten ikke forstået det eller også er de bange for at sige nej og derved opstår problemerne på et senere tidspunkt, jeg vil heller have en de siger måske, men lad det komme an på en udfordring.

Håber det kan bruge, ellers må du sige til.