

NORGES HANDELSHØYSKOLE



Våren 2006

Utredning i spesialfagsområdet: Strategisk Ledelse

Veileder: Professor Siri Pettersen Strandenes

**BRUK AV ELECTRONIC REVERSE AUCTIONS
I NORSK OLJEINDUSTRI**

av

Therese Sivertsen (s041974) og Anna Wathne (s042000)

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen er en avsluttende del av vårt masterstudium i økonomi og administrasjon ved Institutt for Strategi og Ledelse ved Norges Handelshøyskole.

Ved valg av emne for vår masteroppgave ville vi fordype oss i et tema som var dagsaktuelt, utfordrende og som det ikke hadde vært skrevet så mye om i Norge tidligere. Innkjøpsverktøyet *electronic Reverse Auction* var et tema vi fant svært interessant og dette emnet oppfylte helt klart våre overnevnte krav.

Med utgangspunkt i relevant teori om verktøyet, ønsket vi å undersøke bruken av verktøyet i praksis. Valget vårt falt fort på oljebransjen, da denne bransjen var en av de første som tok i bruk *electronic Reverse Auctions* i Norge. Samtidig synes vi oljebransjen er svært spennende og dynamisk.

Vi vil rette en spesiell takk til vår veileder Siri Pettersen Strandenes for nyttige innspill, konstruktive tilbakemeldinger og en god dialog gjennom hele prosessen.

Videre vil vi takke operatører og leverandører i oljebransjen, Oljearbeidernes Landsforening (OLF), Scanmarket og Input AS som har tatt seg tid til å bli intervjuet, og som har bidratt med relevant informasjon samt nyttige tanker og innspill.

Arbeidet med oppgaven har vært tidkrevende og meget utfordrende. Samtidig har vi lært mye, fått sjansen til å jobbe med et utrolig spennende tema og knyttet kontakter med mennesker i oljebransjen. Vi håper at andre også vil ha glede av våre analyser og funn, og at denne utredningen vil ha informasjonsverdi for leseren.

Bergen, 30. mai, 2006

Therese Sivertsen

Anna Wathne

Innholdsfortegnelse

1.0 SAMMENDRAG	6
2.0 INNLEDNING.....	7
2.1 Bakgrunn for oppgaven	7
2.1.1 Formål med oppgaven	7
2.1.2 Faglig grunnlag for utredningen	7
2.1.3 Problemstilling	7
2.1.4 Bakgrunn for oppgaven.....	8
2.1.5 Et tidsaktuelt tema	8
2.1.6 Avgrensninger	10
2.2 Introduksjon til electronic Reverse Auction.....	11
2.2.1 Case – Oil & Gas går til innkjøp av datamaskiner.....	11
2.3 E – forretningsdrift og E – Handel	15
2.3.1 Hovedmodeller for e – handel	16
2.3.2 Historikk	17
2.3.3 E – handel i Norge.....	19
3.0 TEORIGRUNNLAG	21
3.1 Electronic Reverse Auction.....	21
3.1.1 Hva er electronic Reverse Auctions?.....	22
3.1.2 Aktørbildet i en electronic Reverse Auction	26
3.1.3 Tillit mellom partene	27
3.2 Når bør electronic Reverse Auctions anvendes?	29
3.2.1 Markeds- og produktkarakteristika	29
3.2.2 Type industri	30
3.2.3 Andre kriterier	31
3.3 Anskaffelsesprosessen	33
3.3.1 Tradisjonell anskaffelsesprosess.....	34
3.3.2 Electronic Reverse Auction prosessen	35
3.3.3 Hovedforskjeller mellom tradisjonelle forhandlingsmetoder (ansikt – til ansikt forhandlinger) og electronic Reverse Auctions	41
3.4 Fordeler og ulemper ved bruk av eRA	42
3.4.1 Kjøpers fordeler.....	42
3.4.2 Kjøpers ulemper	43
3.4.3 Leverandørers fordeler.....	44
3.4.4 Leverandørenes ulemper	46
3.5 Etske aspekter ved bruk av electronic Reverse Auctions.....	48
3.5.1 Potensielle etiske problemstillinger	48
3.5.2 Mottiltak for å unngå uetiske handlinger	51
3.5.3 Virkninger på bruk av electronic Reverse Auctions av et sterkere fokus på etikk.....	52
4.0 METODEDETILNÆRMING	53
4.1 Problemstilling.....	53
4.2 Teori	54
4.3 Forskningsdesign.....	55

4.4 Utvelgelser av informanter.....	56
4.5 Kvalitative intervju og spørreskjema.....	59
4.6 Analyse og diskusjon.....	60
4.7 Implikasjoner av metodevalg	60
4.8 Hovedfunn og anbefalinger.....	62
5.0 DISKUSJON AV HYPOTESER BASERT PÅ TEORIGJENNOMGANG.....	64
5.1.1 Markedspris.....	64
5.1.2 Tidsforbruk	65
5.1.3 Electronic Reverse Auctions anvendelighet.....	66
5.1.4 Electronic Reverse Auctions - et favoriserende verktøy?.....	66
5.1.5 Relasjonen.....	67
5.1.6 Electronic Reverse Auctions - en trussel eller mulighet?.....	67
5.1.7 Etske problemstillinger	68
5.1.8 Tiltak	68
5.1.9 Tendens til økt bruk av eRA?.....	69
5.1.10 Electronic Reverse Auctions – et integrert verktøy i langsiktige strategier?	69
5.1.11 Electronic Reverse Auctions kommet for å bli?	70
6.0 ANALYSE.....	71
6.1 Presentasjon av datakildene	71
6.1.1 Operatører	72
6.1.2 Leverandører.....	73
6.1.3 Scanmarket.....	74
6.1.4 Input A/S.....	75
6.1.5 Oljeindustriens Landsforening (OLF).....	75
6.2 Spørreskjemaer.....	75
6.2.1 Presentasjon av spørreskjemaene	75
6.2.2 Resultater fra spørreskjemaene.....	76
6.3 Presentasjon av rammeverket for analysen.....	80
6.4 Erfaringer med bruk av eRA.....	82
6.4.1 Hypotese 1: Bruk av electronic Reverse Auctions fører til redusert kjøps- og salgpris.....	82
6.4.2 Hypotese 2: Bruk av electronic Reverse Auctions fører til redusert tidsforbruk	85
6.4.3 Hypotese 3: Electronic Reverse Auctions egner seg best for standardiserte varer.....	86
6.5 Holdninger /synspunkter til electronic Reverse Auction.....	88
6.5.1 Hypotese 4: Bruk av electronic Reverse Auctions er mer fordelaktig for kjøper	88
6.5.2 Hypotese 5: Bruk av electronic Reverse Auctions bidrar til å forringe relasjonen mellom kjøper og leverandør.....	96
6.5.3 Hypotese 6: Leverandørene anser electronic Reverse Auction som en trussel.....	97
6.5.4 Hypotese 7: Etske retningslinjer er viktigere i electronic Reverse Auctions sammenlignet med vanlige ansikt -til -ansikt forhandlinger.....	99
6.6 Mulige forbedringstiltak.....	100
6.6.1 Hypotese 8: Det er samvariasjon mellom kjøpernes og leverandørenes synspunkter på forbedringstiltak.....	100
6.8 Framtidig potensial.....	103
6.8.1 Hypotese 9: Det er tendens til økt bruk av eRA	103
6.8.2 Hypotese 10: Electronic Reverse Auctions er en integrert del av kjøpernes langsiktige anskaffelsesstrategier.....	105
6.8.3 Hypotese 11: Electronic Reverse Auctions er kommet for å bli.....	106
7.0 HOVEDFUNN OG ANBEFALINGER	108

7.1 Funn fra analysen	108
7.1.1 Gjennomgang av hypotesene.....	108
7.1.2 Oppsummering av hovedfunn	110
7.2 Anbefalinger.....	112
7.2.1 Anbefalinger til operatørene.....	112
7.2.2 Anbefalinger til leverandørene	113
8.0 KONKLUSJON.....	115
Implikasjoner for fremtidig forskning	117
Litteraturliste.....	118
APPENDIKS 1.....	122
APPENDIKS 2.....	124

Figur og tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over ulike auksjoner (Accenture, 2001).....	21
Tabell 2: Oversikt over forskjellene mellom en vanlig auksjon og eRA.....	23
Tabell 3: Kjøpers fordeler ved bruk av eRA	43
Tabell 4: Kjøpers ulemper med bruk av eRA	44
Tabell 5: Leverandørens fordeler ved bruk av eRA	46
Tabell 6: Leverandørens ulemper ved bruk av eRA	47
Tabell 7: Oversikt over potensielle uetiske handlinger	49
Tabell 8: Oversikt over hypotesene med utfall.....	108
Tabell 9: Anbefalinger til operatørene og leverandørene	114
Figur 1: Oppbygging av analysen.....	8
Figur 2: Overskrifter fra Dagens næringsliv mars 2006.....	9
Figur 3: Vår tilnærming til problemstillingen	11
Figur 4: Oversikt over en anskaffelsesprosess med bruk av eRA (Accenture, 2001)	12
Figur 5: Aktørbilde i en electronic Reverse Auction gjennomført av Oil & Gas.....	13
Figur 6: Skjerm bilde over Oil & Gas sin auksjonsprosess	14
Figur 7: Resultat av auksjonen	14
Figur 8: Electronic Reverse Auction som en del av elektronisk forretningsdrift	15
Figur 9: Endring av arbeidsformer i norsk oljeindustri.....	19
Figur 10: Illustrasjon over forløpet i en electronic Reverse Auction (Fra internt dokument)	25
Figur 11: Illustrasjon over aktørbildet (S. Meents m.fl., 2003)	26
Figur 12: Oversikt over de ulike former for tillit (Meents m.fl., 2003).....	28
Figur 13: Markeds- og produktkarakteristika (Beall m.fl., 2003).....	29
Figur 14: Kontraktvarighet og type industri (Beall m.fl., 2003)	30
Figur 15: Illustrasjon av en tradisjonell anskaffelsesprosess (internt dokument)	34
Figur 16: Oversikt over electronic Reverse Auction prosessen (Accenture, 2001).....	35
Figur 17: Oversikt over skjerm bilde som leverandørene har tilgang til (Internt dokument)	39
Figur 18: Oversikt over skjerm bilde som operatørene har tilgang til (Internt dokument)	40
Figur 19: Oversikt over diskusjon av etiske aspekter ved bruk av eRA	48
Figur 20: Oversikt over metodisk tilnærming (Johannessen mfl, 2004)	53
Figur 21: Oversikt over aktørbildet i en eRA	58
Figur 22: Evaluering (Johannessen m.fl., 2004).....	60
Figur 23: Figur over datakildene og sammenhengen mellom dem	72
Figur 24: Spørreskjema operatører	76
Figur 25: Spørreskjema leverandører.....	78
Figur 26: Modell som viser oppbygningen av analysen.....	81
Figur 27: Auksjon med 8 % besparelse (Accenture, 2001)	83
Figur 28: Auksjon med 11,5 % besparelse (Accenture, 2001)	84
Figur 29: Auksjon med 39,3 % besparelse (Accenture, 2001)	84
Figur 30: Oppsummering av operatørens fordeler og ulemper ved bruk av eRA.....	92
Figur 31: Oppsummering av leverandørens fordeler og ulemper ved bruk av eRA	95
Figur 32: Forbedringstiltak.....	102
Figur 33: Antall auksjoner Scanmarket har gjennomført mellom 2003- 2005 (Scanmarket, 2006).....	104

1.0 Sammendrag

Bruk av Internet blir mer sentralt i bedrifters overordnede strategier. I tråd med et mer digitalisert forretnings-Norge, synes vi det er på tide at elektroniske innkjøpsverktøy får mer akademisk oppmerksomhet. Vi har av den grunn valgt å skrive om innkjøpsverktøyet *electronic Reverse Auction* (eRA).

ERA er en omvendt nettauksjon som foregår på Internet i sanntid. Her inviterer kjøperen flere selgere til å komme med tilbud på kjøpers spesifikasjon. Auksjonen er revers, hvor selgerens utfordring er å by lavest mulig pris.

Vi undersøkte om det er potensial for økt integrering av *electronic Reverse Auctions* i anskaffelsesprosesser i norsk oljebransje. Vi tok utgangspunkt i eksisterende litteratur om verktøyet og koblet dette mot vårt empiriske datamateriale som ble samlet inn ved å intervju operatører, leverandører og andre sentrale aktører i norsk oljebransje.

I vår analyse fant vi argumenter som talte for og i mot økt integrering av eRA, men det var en klar overvekt av, samt tyngre argumenter, som talte for. Med bakgrunn i våre funn og dyptgående analyser konkluderte vi med at det eksisterer et stort potensial for økt integrering av eRA i anskaffelsesprosesser i norsk oljebransje.

2.0 Innledning

2.1 Bakgrunn for oppgaven

2.1.1 Formål med oppgaven

I tråd med et stadig mer digitalisert forretnings-Norge synes vi det er på høy tid at electronic Reverse Auctions (heretter også forkortet eRA) får akademisk oppmerksomhet her til lands. Med denne utredningen håper vi å informere, lære og opplyse om hva eRA er og hvordan dette innkjøpsverktøyet kan brukes. I tillegg ønsker vi å formidle fordeler og ulemper med dette verktøyet. Dette skal bunne ut i en analyse der vi undersøker om eRA er et levedyktig innkjøps verktøy og om bruken av verktøyet vil øke i norsk oljeindustri i tiden fremover.

2.1.2 Faglig grunnlag for utredningen

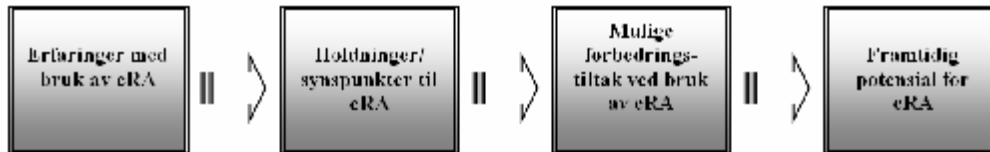
Denne utredningen blir skrevet som en avsluttende oppgave ved masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Vi har begge hovedfordypning i strategisk ledelse og støttefag innen logistikk. Denne oppgaven berører nevnte fagfelt blant mange andre, og en slik tverrfaglighet gjør at vi kan bruke kunnskap vi har opparbeidet oss gjennom våre fem års studier.

2.1.3 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er som følger:

Er det potensial for økt integrering av electronic Reverse Auctions i anskaffelsesprosesser i norsk oljebransje?

For å svare på problemstillingen ovenfor, vil vi ta for oss emnene som er beskrevet i modellen under (figur 1). Vi vil først høre om hvilke erfaringer aktører i norsk oljeindustri har med eRA i dag. Deretter vil vi prøve å få frem både operatørenes, leverandørenes og andre interessenters holdninger og synspunktet på eRA. Videre vil det være av stor interesse for oss å identifisere forbedringstiltak som kan bidra til at eRA blir et mer effektivt og attraktivt verktøy for både operatører og leverandører. For å finne ut av dette vil vi forhøre oss om de ulike partene har interessante forslag. Basert på denne gjennomgangen, samt en diskusjon av partenes syn på fremtiden, bør vi så være i stand til å ta stilling til vår problemstilling.



Figur 1: Oppbygging av analysen

2.1.4 Bakgrunn for oppgaven

Siden 2000 har det vært en eksplosiv økning i antall internettauksjoner. Konsumentmarkedet var først ute til å ta i bruk slike auksjoner og i dag er eBay, som de fleste av oss kjenner til, den dominerende aktøren på dette markedet.

I begynnelsen av år 2000 hevdet enkelte analysebyråer at elektronisk handel i det norske bedriftsmarkedet ville utgjøre 80 % av den totale elektroniske handelen på sikt (Haraldsen mfl., 2001). Norge er på mange måter et foregangsland i å ta i bruk teknologi. Betrakter vi utbredelsen av mobiltelefoner, PC-er og bruk av Internet, er Norge globalt målt per innbygger, i tet. Men vi er ikke like flinke å utnytte teknologien i bedriftsmessig sammenheng¹. Allerede i begynnelsen av 2000 kom likevel bruk av slike internettauksjoner også for fullt på bedriftsmarkedet her i Norge.

Olje- og gassindustrien var en av de første industriene i Norge som valgte å ta i bruk dette verktøyet i anskaffelsesprosessene og av den grunn finnes det mye erfaring, informasjon og synspunkter på anvendelse av eRA i denne bransjen. På bakgrunn av dette har vi valgt å søke svar på vår problemstilling ved å studere norsk olje- og gassindustri. Det er likevel viktig å understreke at verktøyet også blir brukt i andre bransjer som blant annet bilbransjen, flyindustrien og offentlig sektor i Norge.

2.1.5 Et tidsaktuelt tema

Det har vært generelt lite fokus på eRA i akademisk litteratur og i media her til lands. Dersom vi ser utover våre landegrenser har verktøyet blitt forsket på og fått betraktelig mer internasjonal oppmerksomhet. Det var imidlertid spennende å se at følgende overskrifter preget nyhetsbildet i tidsrommet mellom 18-30. mars i år i Dagens Næringsliv, som er en av de største økonomiske tidsskriftene i Norge.

¹ www.atento.no



Figur 2: Overskrifter fra Dagens næringsliv mars 2006

Som vi ser har DN i flere artikler omtalt Posten Norge sin bruk av omvendte nettauksjoner (eRA) ved anskaffelse av 4000 nye postbiler. Billeverandørens skepsis og motsand mot denne formen for innkjøp har vært sentral. Leverandørene hevder at auksjonsformen er useriøs og flere har konsekvent nektet å delta. *”Det er godt mulig dette passer bra for kontormøbler og datamaskiner, men auksjonsmetoden passer ikke for biler”*, uttaler informasjonssjefen i Møller Gruppen, Per Hegna. Spørsmålet om bilforhandlerne er konservative er reist og mange hevder at billeverandørene må ta inn over seg denne nye virkelighet.

Posten gjennomførte auksjonen tross delvis boikott og store protester fra leverandørene. I etterkant av auksjonen ga leverandørene uttrykk for at de ikke håpet at denne innkjøpsmetoden blir vanlig ved kjøp av biler i stort antall. Men det er mye som tyder på at Posten var fornøyde og at bilforhandlerne ikke vil få gjennomslag for sin misnøye mot slike nettauksjoner. Informasjonssjef i Posten Elisabeth Gjølme uttaler: *”Vi er godt fornøyd med resultatet. Det er intet som tilsier at vi ikke skal gjennomføre slike auksjoner på bil senere også”*.

På bakgrunn i dette anser vi electronic Reverse Auctions som et spennende verktøy, og det er interessant å studere de ulike synspunkter og holdninger til bruk av eRA. Hvorvidt verktøyets potensial er stort nok til å revolusjonere anskaffelsesprosesser nasjonalt og internasjonalt, vil

vise seg. Vi vil imidlertid i denne utredningen vurdere potensialet for økt bruk av verktøyet i norsk oljesektor.

2.1.6 Avgrensninger

Av ressursmessige årsaker er det nødvendige å avgrense oppgavens omfang. Vi har foretatt tre sentrale avgrensninger:

- Vi vurderer bare potensialet til eRA i Norge, ikke internasjonalt.
- Vi analyserer kun eRAs potensial i bedriftsmarkedet og ser bort fra konsumentmarkedet.
- Vi analyserer bare potensialet til eRA ved å fokusere på oljebransjen

Ved å kun analysere verktøyets potensial i Norge og samtidig bare ta for oss en bransje, blir den informasjonsmengden vi må innhente overkommelig og mulig å sammenligne. Videre har vi foretatt en del metodiske avgrensninger. Det er opplagt at desto flere respondenter man har mulighet for å komme i kontakt med, desto mer representative resultater oppnår man. Igjen er dette likevel et spørsmål om ressurser, og vi har sett oss nødt til å begrense antall intervju. For nærmere beskrivelse av metodisk tilnærming, se kapittel 4. Vi mener at de avgrensningene vi har foretatt, er hensiktsmessig i forhold til å svare på vår problemstilling.

Til slutt vil vi oppsummere med en modell som viser den samlede analytiske tilnærming til oppgaven:

Problemstilling	Er det potensial for økt integrering av electronic Reverse Auctions i anskaffelsesprosessene i norsk oljebransje?					
Designvariabler	<i>Ambisjon</i>	<i>Motivasjon</i>	<i>Formål</i>	<i>Analyse-gjenstand</i>	<i>Teoretiske kilder</i>	<i>Empirisk base</i>
Analyse	Å undersøke om det er potensial for å integrere <i>electronic Reverse Auctions</i> i norsk olje- og gassindustri.	Vi vil sette verktøyet "på kartet" og skape blest rundt det. ERA er et høyst interessant og aktuelt verktøy som fortjener akademisk oppmerksomhet.	Å undersøke hvilke konsekvenser bruk av eRA har for både operatører og leverandører. Presentere mulige forbedringstiltak for økt bruk av eRA.	Innkjøpsverktøyet <i>electronic Reverse Auctions</i> . Dette er elektroniske omvendte nettauksjoner.	Internasjonal litteratur, mye amerikansk. Artikler og forskningsrapporter hentet fra internasjonale søkemotorer som JStore, ABI Inform og Google scholar. I tillegg har vi hentet datamateriale fra aviser, Internet og lærebøker.	Oljebransjen som er den utvalgte bransjen, var blant de første som tok i bruk eRA i Norge. Vi hadde en kvalitativ tilnærming til problemstillingen og gjennomførte dybdeintervju med: - operatører - leverandører - andre interessenter Vi brukte også et spørreskjema i intervjuene.

Figur 3: Vår tilnærming til problemstillingen

2.2 Introduksjon til electronic Reverse Auction

For å lettere forstå teorien som kommer i neste kapittel, vil vi innledningsvis gå gjennom et fiktivt case der et oljeselskap velger å ta i bruk *electronic Reverse Auction* som innkjøpsverktøy i deres anskaffelsesprosess. Dette vil ikke være noe utfyllende forklaring på ulike begreper og teori, heller en kort introduksjon til temaet for denne oppgaven. Nærmere forklaringer og definisjoner vil vi komme tilbake til senere i oppgaven. Vi vil allerede her poengtere at det er oljeselskapene (også kalt operatører) som er kjøpere og leverandører som er selgere i denne formen for auksjon.

2.2.1 Case – Oil & Gas går til innkjøp av datamaskiner

Et olje- og energiselskap som heter "Oil & Gas" skal gå til innkjøp av 2000 nye datamaskiner. Selskapet har valgt å hente inn tilbud fra ulike leverandører, for deretter å tildele kontrakten basert på bruk av et elektronisk innkjøpsverktøy. Dette verktøyet fungerer som en auksjon og foregår over Internet. På denne måten får leverandørene anledning til å justere sine bud og

priser ettersom auksjonen skrider frem. Før Oil & Gas kan iverksette eRA, må selskapet gå gjennom de ulike stadiene i anskaffelsesprosessen som er vist i figur 4 nedenfor. Som vi ser er det fire steg som må gjøres før selve auksjonen kan gjennomføres.



Figur 4: Oversikt over en anskaffelsesprosess med bruk av eRA (Accenture, 2001)

Til å begynne med må Oil & Gas profilere anskaffelsen internt og eksternt og diskutere hvordan prosessen skal planlegges. De må overbevise egen organisasjon om at det er hensiktsmessig å anvende eRA ved denne anskaffelsen. Videre må de kartlegge de ulike PC leverandørene som finnes, hente inn informasjon fra markedet om ulike pc- formater, kvalitet og priser samt gjennomgå behov og betingelser internt i organisasjon.

Oil & Gas bestemmer seg så for at de trenger 1000 stasjonære datamaskiner og 1000 bærbare maskiner. På denne måten etterspør selskapet en pakkeløsning, også kalt lot². Deretter utvikler bedriften en strategi basert på behov og tilgjengelig informasjon. Det er på dette stadiet selskapet tar den endelige beslutningen om å anvende eRA i anskaffelsesprosessen. Bedriften utarbeider så RFx³, som er en detaljert spesifikasjon over hvilket behov Oil & Gas ønsker dekket. Oil & Gas har en rekke krav til de ulike datamaskinene både hva angår for eksempel størrelse på skjermene, leveringstidspunkt, standby tid samt 40 andre kriterier. Spesifikasjonen skal være veldig nøyaktig og kunne forstås av både nasjonale så vel som internasjonale leverandører. Basert på disse kriteriene vil bedriften "screeene" leverandørene og utarbeide en såkalt "short list" over leverandører som får delta i selve auksjonen. Disse leverandørene vil på bakgrunn av vurderte kriterier bli tildelt en vektet karakter. Leverandørene har verken tilgang på sin egen karakter eller andre konkurrenters karakterer. Denne vektete karakteren tar leverandøren med seg inn i auksjonen slik at det ikke bare er pris som blir avgjørende. De utvalgte leverandørene mottar så en mail fra Oil & Gas med invitasjon om å delta i electronic Reverse Auction på en angitt dato og klokkeslett.

² For definisjon, se appendiks 1.

³ For definisjon, se appendiks 1

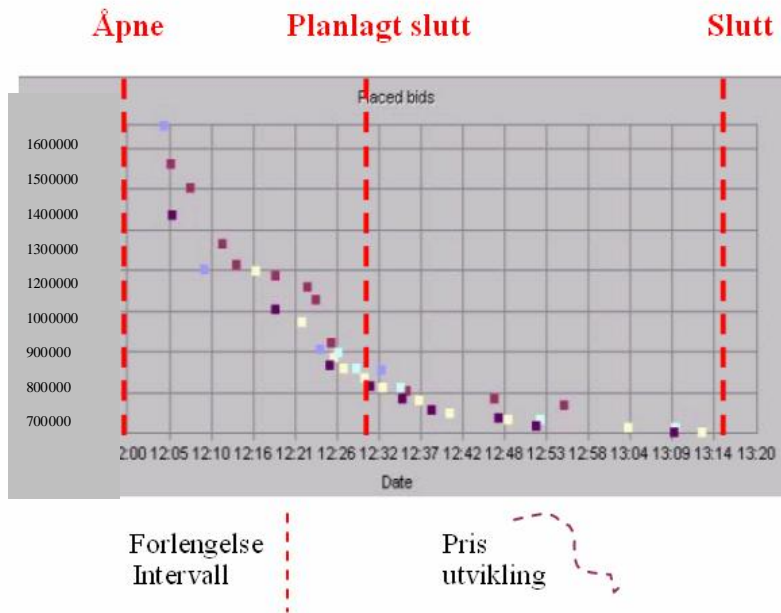
For å kunne gjennomføre en eRA, trenger Oil & Gas hjelp fra en tredjepart som har spesialkompetanse på å tilrettelegge slike auksjoner. Oil & Gas velger Ariba (tidligere Freemarkets) og sammen lager de en auksjonslayout og klargjør alt det tekniske i god tid før auksjonen. Figur 5 nedenfor illustrerer relasjonene og strukturen i den electronic Reverse Auction Oil & Gas nå skal utføre.



Figur 5: Aktørbilde i en electronic Reverse Auction gjennomført av Oil & Gas

Oil & Gas vil sørge for at alle leverandørene får en fullstendig opplæring i auksjonsverktøyet, og inviterer derfor de aktuelle PC leverandørene til et møte på hovedkontoret i forkant av auksjonen. Her gjennomgås bruken av verktøyet, retningslinjer, fordeler, ulemper og etiske problemstillinger. Dette gjør Oil & Gas for å sikre at prosessen blir rettferdig og objektiv og for at auksjonen skal forløpe som planlagt. I tillegg er dette en viktig del av leverandørens opplæring.

På det tidspunktet auksjonen skal gjennomføres har de ulike aktørene ansvar for at de har logget seg inn på Internet ved hjelp av passordene og instruksene Oil & Gas har sendt dem. De respektive skjermbildene leverandørene og Oil & Gas har foran seg, vil vi vise senere i oppgaven, men skjermbildet nedenfor er beskrivende for hva som skjer i en electronic Reverse Auction. Både Oil & Gas og de ulike PC leverandørene har tilgang til dette skjermbildet under selve auksjonen



Figur 6: Skjermbilde over Oil & Gas sin auksjonsprosess

Langs Y-aksen står beløpet PC leverandørene er villig til å by for å tilegne seg kontrakten. X-aksen illustrerer tiden og viser klokkeslettet for hvert 5. minutt. Langs den fallende kurven ser vi ulike bud gitt av de forskjellige leverandørene (ulike farger). De røde strekene representerer starten, den planlagte slutten og den faktiske slutten.

I overstående auksjon ser vi at Oil & Gas inviterte 3 ulike PC-leverandører (Dell, Compaq, Hewlett Packard) til å delta i auksjonen. Ved planlagt slutt i forhandlingene kom det inn såpass mange bud på kort tid, slik at prosessen måtte forlenges i tid. Den leverandøren som kunne tilby kombinasjonen av lavest pris og best kvalitet ble her tildelt kontrakten. Prisen ble justert for leverandørens vektede karakter som omtalt ovenfor. I figur 7 nedenfor er auksjonen kort oppsummert.

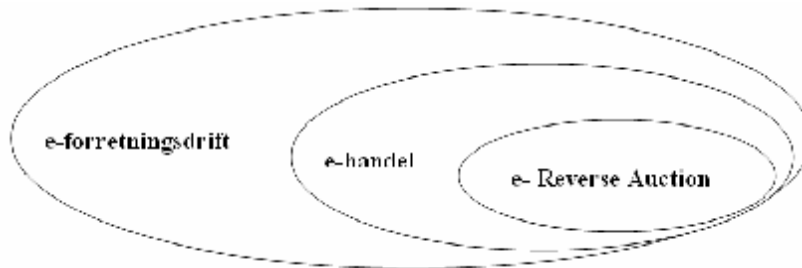
Kjøp av datamaskiner

- **Volum:** 2000 PCer
- **Besparelse:** 15 % (i forhold til en justert historisk pris)
- **Antall budgivere:** 3
- **Antall bud:** 40
- **Varighet:** 1 time og 14 minutt (planlagt 30 minutt)
- **Type auksjon:** Revers

Figur 7: Resultat av auksjonen

2.3 E – forretningsdrift og E – Handel

Vi vil nå sette eRA inn i en sammenheng og deretter kort forklare begrepet. Som figuren nedenfor viser, er electronic Reverse Auction en del av elektronisk handel (e-handel) som igjen er en del av elektronisk forretningsdrift (e-forretningsdrift).



Figur 8: Electronic Reverse Auction som en del av elektronisk forretningsdrift

Den digitale økonomien karakteriseres av at verdier blir skapt uten at det forekommer noen former for fysiske transaksjoner mellom samhandlende aktører (Haraldsen mfl., 2001). Bruk av Internet blir mer og mer sentralt i bedrifters overordnede strategier og det er viktig å ha utalte planer både for hvordan selskap best mulig kan utnytte og anvende elektroniske verktøy til egen fordel.

E- forretningsdrift og e – handel kan defineres som følger:

”Med elektronisk handel og forretningsdrift menes alle former for kommersielle transaksjoner og forretningsvirksomhet over elektronisk nett. Transaksjonene kan være knyttet til bestilling, betaling og levering av fysiske varer og tjenester, men kan også omfatte overføring av digitaliserte varer og tilgang til tjenester”⁴.

Enkelte forfattere antyder at en nøye planlagt e-forretningsdrift kan gi store økonomiske besparelser gjennom reduksjon av transaksjonskostnader (Haraldsen mfl., 2003). Nytenkning rundt handel over Internet kan også være en kilde til innovasjon og til utvikling av nye relasjoner mellom eksisterende aktører på den elektroniske markedsplassen. Elektroniske markedsplasser kan defineres som: ”virtuelle steder hvor kjøper og selger kobles sammen gjennom forskjellig prosesser som fører til anskaffelse og leveranse av varer og tjenester” (Haraldsen m.fl., 2001).

⁴ ”Elektronisk handel og forretningsdrift i olje- og gassindustrien. Konsekvenser og muligheter for norsk olje- o gassindustri” NOU – Norges offentlige utredninger 2001:13

E-handel har fokus på selve samhandlingen mellom kunder, forretningspartnere og leverandører, og kjennetegnes ved at den finner sted på en virtuell markeds plass hvor:

- Selger har mulighet for å annonsere og tilby sine varer og tjenester
- Kjøper kan orientere seg om hva som finnes av produkter på markedet
- Kjøper og selger kan komme til enighet om en bindende kontrakt vedrørende pris og andre betingelser uten å være fysisk til stede

Det er viktig å understreke at selve kjernen i både e – forretningsdrift og e – handel er at all samhandling mellom aktører foregår i sann -tid.

Electronic Reverse Auctions er, som illustrert på figuren ovenfor, en del av e – handel. ERA er et eksempel på et elektronisk innkjøpsverktøy og riktig bruk kan resultere i store økonomiske besparelser og effektivisering av anskaffelsesprosessene (Beall mfl., 2003).

Olje- og gassindustrien har vært foregangseksempler på anvendelse av dette verktøyet i Norge. Vi har den siste tiden også sett at offentlige sektor har oppdaget potensialet for økonomiske besparelser samt muligheter for å effektivisere anskaffelsesprosessene gjennom bruk av eRA. Dette er gjerne årsaken til at electronic Reverse Auctions har fått mer oppmerksomhet sammenlignet med mange av de andre elektroniske verktøyene som eksisterer i dag (Smeltzer og Carr, 2003).

2.3.1 Hovedmodeller for e – handel⁵

For å bedre forstå hva e – handel er, har vi valgt å se litt nærmere på infrastrukturen. Det finnes tre hovedmodeller for elektronisk handel:

En – til – en – forhold:



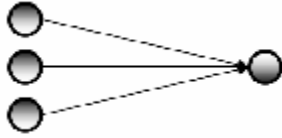
I denne kategorien finner vi det som er beskrevet som EDI (Electronic Data Interchange)⁶. Selve utformingen av overføringene og koblingene kan variere. Ulempen med denne infrastrukturen er at selskapet må ha en kobling til hver samarbeidspartner og at

⁵ "Elektronisk handel og forretningsdrift i olje- og gassindustrien. Konsekvenser og muligheter for norsk olje- og gassindustri" NOU – Norges offentlige utredninger 2001:13

⁶ For definisjon, se appendiks 1

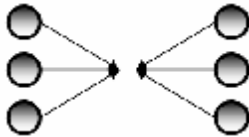
implementeringen krever betydelige investeringer. Amerikanske sykehus har brukt EDI som standard i forbindelse med bestemte administrasjonsoppgaver.⁷

Mange – til – en – forhold:



I denne kategorien finner vi typiske nettbutikker som for eksempel Amazon.com. Disse online butikkene kan være eid og styrt av en leverandør, av en kunde eller av en ren butikk hvor selve forretningsideen er å selge varer og tjenester over Internet. Mange kunder kan gå inn og handle med denne butikken ved å bruke Internet som transaksjonskanal.

Mange – til – mange forhold:



Innenfor denne kategorien av infrastruktur finner vi de elektroniske markedsplassene. Her er det mulig for mange kjøpere å kommunisere med mange leverandører via et felles grensesnitt. Via en elektronisk markedsplass kan transaksjonen gå direkte fra kjøpers bestillingssystem til leverandørens ordresystem. Innkjøpsverktøy som for eksempel electronic Reverse Auctions tilbys også via slike markedsplasser. Ariba er et eksempel på et selskap som tilrettelegger for at kjøper og selger kan møtes og tilbyr blant annet hjelp til å anvende eRA.

2.3.2 Historikk

Internet og e – handel blir av flere omtalt som en revolusjonær utvikling. Handel over Internet har foregått i en rekke år, men det er først de siste årene det virkelig har blitt utbredt. E-handel er dermed i ferd med å endre konkurransearenaen for de fleste virksomheter og bransjer.

Bedrifter blir nødt for å tilpasse seg denne konkurransearenaen ved å utvikle klare strategier for hvordan de vil posisjonere seg i de nye markedene. Dagens teknologi gjør det enkelt å

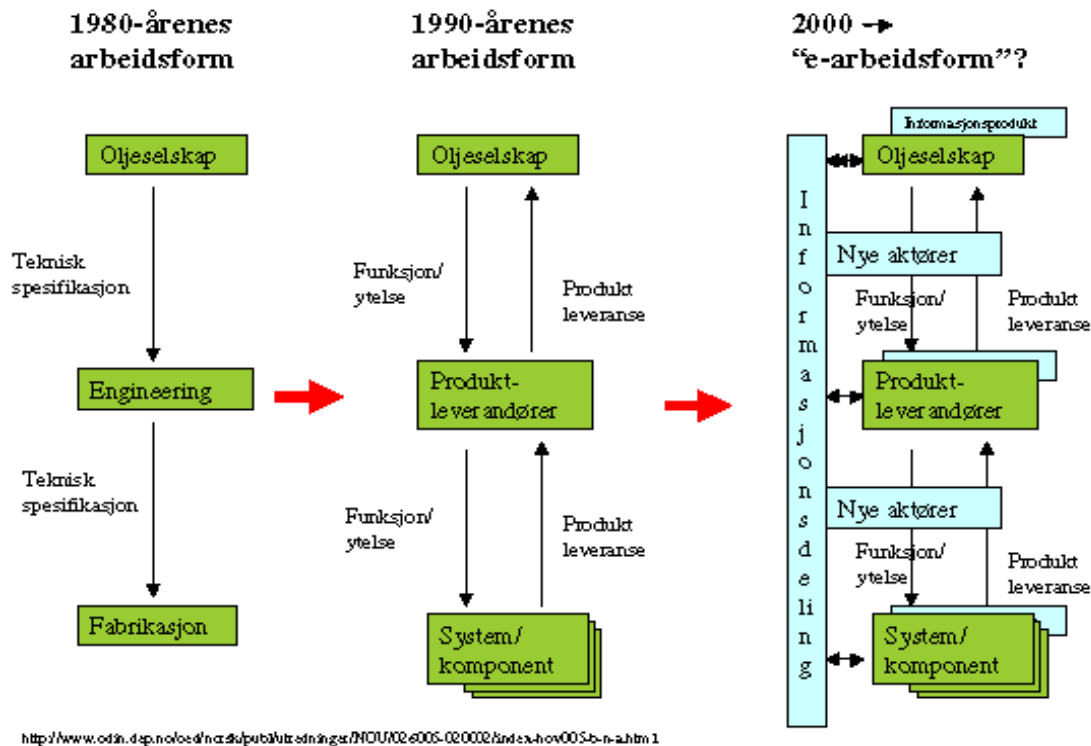
⁷ www.hl7.org

koble seg til Internet. Flere og flere får økt kompetanse om hvordan de kan anvende elektroniske verktøy og dette bidrar til å øke bruken. Slik har det imidlertid ikke alltid vært. I flere tiår har forretningstransaksjoner blitt gjennomført ved hjelp av løsninger for elektronisk datautveksling (EDI)⁸ over lukkede eller spesialtilpassete telefonlinjer. Sammenlignet med tilgjengelig teknologi i dag, var disse løsningene kompliserte, skreddersydde og dyre i anskaffelse og drift. Siden investeringene og kostnadene med slike løsninger har vært relative store, er de først og fremst blitt tatt i bruk mellom store bedrifter og deres underleverandører. Introduksjonen av World Wide Web forenklet brukergrensesnittet til Internet radikalt og medførte at virksomheter i alle størrelser, uten enorme investeringer, kunne bruke Internet. De selskapene som tidlig oppdaget hvilke muligheter Internet representerte, fikk et godt forsprang på konkurrentene. I dag ser vi at de aller fleste virksomheter har egen hjemmeside og benytter seg av ulike elektroniske hjelpemidler.

Utviklingen av ny teknologi og økt bruk av Internet, har altså ført til at tradisjonelle arbeidsformer har endret seg. Dersom vi ser nærmere på endringene i olje og gassindustrien, vet vi at representanter fra operatørene og leverandørene, tradisjonelt sett, har vært fysisk til stede i samme rom når kontrakter skal forhandles. Vi vil nok fremdeles se store innslag av ansikt - til - ansikt forhandlinger også i framtiden, men bruk av elektroniske verktøy som electronic Reverse Auctions vil likevel kunne forenkle arbeidsprosessene og til en viss grad transformere tradisjonelle arbeidsformer.

Nedenfor ser vi en figur som illustrerer endring i arbeidsformene i norsk olje og gass industri de siste 20 årene. På grunn av økt bruk av elektroniske hjelpemidler, ser vi at det forekommer betydelig mer informasjonsdeling mellom aktørene, noe som har resultert i økt samarbeid på tvers.

⁸ For definisjon, se appendiks 1



Figur 9: Endring av arbeidsformer i norsk oljeindustri

2.3.3 E – handel i Norge

Et av de første selskapene i Norge som leverte software til e- handel var WebOn AS. Selskapet ble etablert i 1995 og de første Internet butikker med WebOn programvare var UMI og Preus Foto. Siden den gang har vi sett en rivende utvikling både med tanke på etablering av online butikker og elektroniske markedsplasser.

I hvor stor grad e – handel blir brukt er likevel bransjespesifikt og det er vanskelig å generalisere på tvers av bransjer. Vi vet at norsk olje – og gassindustri anvender elektronisk verktøy i utstrakt grad. Allerede i 1999 kontaktet Statoil de store aktørene på norsk sokkel og ønsket et felles samarbeid om en innkjøpsmarkedsplass. Denne markedsplassen ble kalt e-oil. E-oil initiativet fra Statoil markerte begynnelsen på e- businessutviklingen innen olje og gass i Norge (Haraldsen mfl., 2001).

I tillegg ser vi at offentlig sektor blir mer og mer bevisst på hvilke økonomiske besparelser som er mulig å realisere gjennom e – handel. Markedsplassen ehandel.no er det viktigste initiativet fra ehandelssekretariatet⁹. Ehandelssekretariatet er en satsing i regi av Fornyng –

⁹ www.ehandel.no

og administrasjonsdepartementet og har som formål å sette økt fokus på innkjøp og fremme bruken av elektroniske innkjøpsverktøy i offentlig sektor i Norge. På ehandel.no tilbys det kostnadseffektiv tilgang til helhetlige e-handelstjenester og veiledning i hvordan disse tjenestene kan bli et effektivt verktøy for bedre, enklere og sikrere innkjøp. Kommuner, fylkeskommuner og statlige virksomheter kjøper inn varer og tjenester til over 120 milliarder norske kroner i året. På markedsplassen ehandel.no omsettes det for i overkant av 1 milliard norske kroner per år og det viser at det åpenbart er et stort vekstpotensial for kjøp og salg på ehandel.no¹⁰.

Tiltak som e-oil og ehandel.no illustrerer at samarbeid mellom aktører i samme bransje kan være kostnadsbesparende og kan bidra til mer effektive anskaffelsesprosesser. Det er tydelig at det fremdeles er et stort potensial for bedre utnyttelse av slike markedsplasser.

¹⁰ "Ehandel - verktøy for offentlig innkjøp" temabilag fra Guide Media

3.0 Teorigrunnlag

3.1 Electronic Reverse Auction

Ordet ”auksjon” kommer fra det latinske verbet ”augere” som betyr å ”stige eller å øke” (Carter mfl., 2004). Tradisjonelle auksjoner har lenge blitt brukt. I romersk historie kan man lese om at det ble brukt auksjoner til kjøp og salg så tidlig som 500 år før Jesu fødsel (Smeltzer og Carr, 2003). Definisjonen på en auksjon er: “Dynamisk kjøp og salg av produkter og tjenester i markeder der prisene endrer seg i forhold til behov og etterspørsel¹¹”. Auksjonsteorien tar altså for seg prissettingsmekanismer for produkter som ikke har noen standardverdi (Carter m.fl., 2004). I litteraturen finner man flere ulike typer auksjoner, og vi vil nedenfor kort redegjøre for de vi anser som viktigst.

Type	Beskrivelse	Tidsperspektiv	Prisretning	Eksempel
Engelsk Auksjon	Selger setter en reservasjonspris ¹² på et produkt/tjeneste og øker enten prisen regelmessig eller lar kjøperen øke prisen ut fra eget ønske.	Ingen begrensninger (timer til dager)	Øker i sekvenser	e-bay.com Kunst
Dutch Auksjon	Starter på en høy pris som selgeren har fastsatt, så reduseres prisen til en av kjøperne gir signal om at de vil ha varen/tjenesten til den aktuelle prisen.	Begrenset (minutt)	Reduseres i sekvenser	Blomster, konsert/ fly- billetter
Revers Auksjon basert på pris (eRA)	En type revers Auksjon der prisen er kjent av alle deltakerne, men deltakerne kjenner ikke identiteten til de andre som deltar.	Begrenset (minutter til timer)	Reduseres	PC, kantine- drift
Revers Auksjon basert på rangering (eRA)	En type revers auksjon der prisen ikke blir gjort kjent for deltakerne. De som deltar er bare klar over deres rangering i forhold til den som ”leder” auksjonen.	Begrenset (minutter til timer)	Reduseres	PC, Kantine- Drift
Forseglet bud (anbud)	Kjøperen må gi et bud uten å vite hva noen av konkurrentene har bydd.	I sanntid	Et bud per kjøper	Nybygg
Vickrey Auksjon	Lik forseglet bud, vinneren er her den med det høyeste budet, men betaler bare for det nest høyeste budet.	I sanntid	Et bud per kjøper	Kunst

Tabell 1: Oversikt over ulike auksjoner (Accenture, 2001)

I teorien blir ordet ”auksjon” brukt til å beskrive både salgsauksjoner (man byr for å kjøpe) og kjøpsauksjoner (man tilbyr for å selge). Den eksisterende teorien om auksjoner tar i utgangspunktet for seg både salgs- og kjøpsauksjoner, men historisk sett har fokuset helt klart

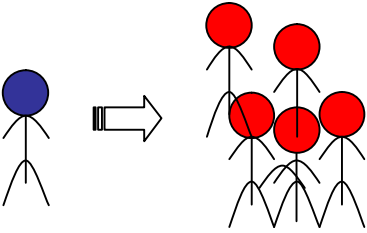
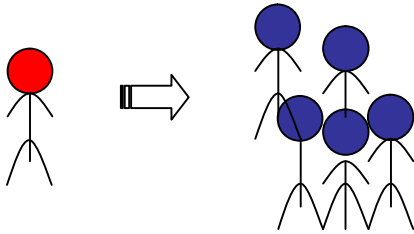
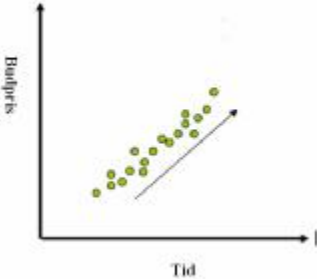
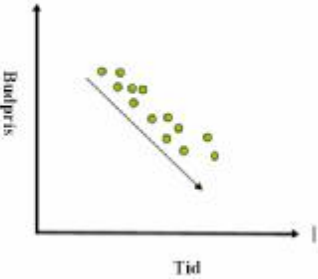

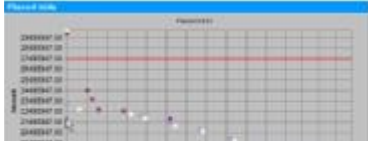




¹¹ Accenture presentasjon (2001) på oppdrag for operatør 2

¹² For definisjon, se appendiks 1.

vært størst på salgsauksjoner, også kalt engelske auksjoner. I slike auksjoner har selgeren tradisjonelt sett tatt initiativet til auksjonen og latt interesserte kjøpere by på en vare eller tjeneste. Dette kan betraktes som en monopol situasjon. I den senere tid har fokuset økt på kjøpsauksjoner eller på det man kaller ”motsatte” auksjoner. I slike auksjoner finnes det en kjøper som har behov for en vare/tjeneste og flere leverandører som byr for å få kunne selge sin vare eller tjeneste til kjøperen. I slike tilfeller har man det som kalles et *monopsoni* marked (Carter m.fl., 2004). Electronic Reverse Auction har sitt utspring fra disse kjøpsauksjonene.

3.1.1 Hva er electronic Reverse Auctions?

For å lettere kunne forklare hva en eRA er, vil det være hensiktsmessig å sammenligne denne type auksjon med den tradisjonelle ”english forward” auksjonen. Grunnen til at vi ønsker å sammenligne med nettopp den type auksjon, er at det er den engelske auksjonen de fleste av oss assosierer med en vanlig auksjon.

VANLIG AUKSJON	ELECTRONIC REVERSE AUCTIONS
<p>En selger</p> <p>Mange kjøpere</p>  <p>Selger tar initiativet og tilbyr et produkt /tjeneste</p>	<p>En kjøper</p> <p>Mange Selgere</p>  <p>Kjøper tar initiativet og etterspør et produkt/ tjeneste</p>
<p>Potensielle kjøpere konkurrerer ved å gi stigende bud</p>  <p>Selgeren får den høyst mulige prisen</p>	<p>Potensielle selgere konkurrerer ved å gi fallende bud</p>  <p>Kjøper får den lavest mulige prisen</p>
<p>Auksjonen foregår hovedsaklig offline</p> 	<p>Auksjonen foregår hovedsakelig online</p> 
<p>Typisk produkt: Malerier og antikviteter</p> 	<p>Typisk produkt: Standardiserte produkter som PC skjermer og kulepennner</p> 
<p>Varighet: Timer til dager</p> 	<p>Varighet: Minutter til timer</p> 

Tabell 2: Oversikt over forskjellene mellom en vanlig auksjon og eRA

I en tradisjonell "forward" auksjon er det selgeren som tar initiativet til en auksjon slik at interesserte kjøpere kan by på produktet/tjenesten selgeren tilbyr, og hvor det er den høystbydende som får tilslaget. I motsetning, er det ved bruk av eRA kjøperen som tar initiativet til å la selgerne by på produktene kjøperen etterspør. Selgerne konkurrerer om å vinne kontrakten ved å redusere salgsprisen på budene sine helt til den laveste mulige markedsprisen er nådd. En electronic Reverse Auction er i utgangspunktet bare gjennomførbar når kjøper tar i bruk elektroniske hjelpemidler som Internet, i motsetning til vanlige auksjoner som ofte blir arrangert offline (Carter m. fl., 2004). Tiden kjøper bruker på å tildele en kontrakt er vesentlig lavere ved eRA sammenlignet med en vanlig auksjon.

Det finnes mange forklaringer og definisjoner på electronic Reverse Auction. Vi vil starte med noen forklaringer fra aktører som anvender verktøyet, før vi gir den teoretiske definisjonen av eRA:

*"Reverse Auctions er et supplerende alternativt verktøy for å utføre sluttforhandlinger under en forespørsel eller anbudsrunde."*¹³

*"Reverse Auctions er en metode som har vist seg å være god til å finne **det beste tilbudet** som er tilgjengelig i leverandørmarkedet."*¹⁴

Overstående uttalelser antyder at eRA er et verktøy som blir brukt for å oppnå et best mulig tilbud (kombinasjon av pris og kvalitet) i selve forhandlingsprosessen. Det er her viktig å understreke at electronic Reverse Auction kun er et ledd av en større anskaffelsesprosess.

Nedenfor følger den teoretiske definisjonen av eRA:

*"Electronic Reverse Auctions er en online dynamisk auksjon som skjer i nåtid mellom en kjøper og en gruppe med prekvalifiserte leverandører som konkurrerer mot hverandre for å vinne tilslaget om å levere produkter eller tjenester som har en klart definert spesifisering vedrørende design, kvantum, kvalitet, levering og andre aktuelle aspekter og forhold. (Beall et. al, 2003, vår oversettelse)."*¹⁵

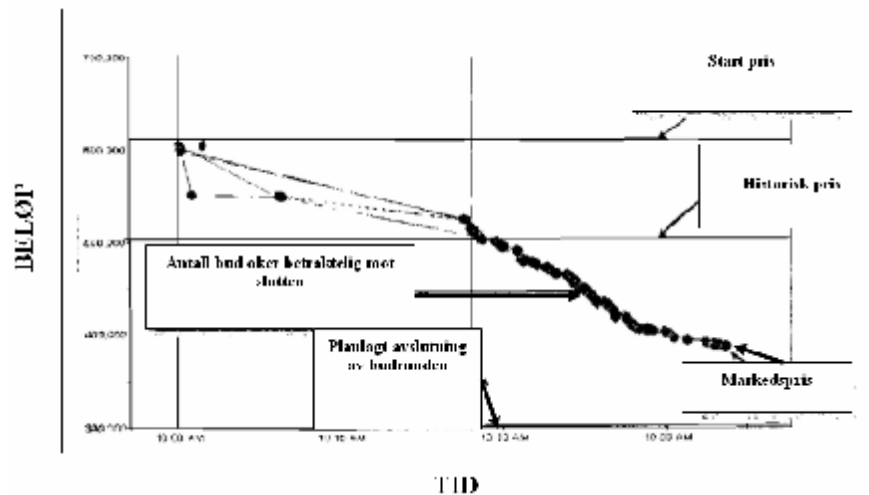
¹³ Definisjon hentet fra Operatør 3

¹⁴ Accenture presentasjon (2001) på oppdrag for Operatør 2

¹⁵ [Electronic Reverse Auctions is an online, real-time dynamic auction between a buying organization and a group of pre-qualified suppliers who compete against each other to win the business to supply good or services that have clearly defined specifications for design, quantity, quality, delivery and related terms and conditions." (Beall mfl., 2003).]

I forbindelse med en eRA utarbeider kjøperen en forespørsel vedrørende et produkt/tjeneste med klare spesifikasjoner og inviterer kvalifiserte leverandører til en elektronisk forhandling i form av en budgivningsrunde i sann- tid. Ved bruk av verktøyet eRA, forhandler kjøpere og selgere med hverandre gjennom en elektronisk IT basert løsning over Internet. Denne budgivningen er ”revers”, noe som betyr at leverandørene starter med forholdsvis høye bud for deretter å redusere budene sine til den leverandøren som tilbyr den laveste pris står igjen og får tilslaget på kontrakten. Et eksempel på gangen i en eRA er illustrert i figur 10 og vi ser at antall bud øker mot slutten og at prisen på kontrakten dermed synker betraktelig.

Startprisen er prisen som kjøper har innledet auksjonen med og historisk pris er den prisen som er oppnådd tidligere i mer tradisjonelle anskaffelsesprosesser. Markedsprisen er betydelig lavere enn historisk pris, noe som betyr at kjøperen har oppnådd store økonomiske besparelser ved bruk av eRA. Leverandørene som vinner auksjonen er forpliktet til å levere til den prisen som bys, i dette tilfellet markedsprisen.



Figur 10: Illustrasjon over forløpet i en electronic Reverse Auction (Fra internt dokument)

Ved første øyekast skulle man tro at electronic Reverse Auction kun handler om pris. Slik er det imidlertid ikke. Som nevnt i caset i kap. 2.2.1, blir hver leverandør tildelt en vektet karakter. Det er kjøperen som fastsetter denne karakteren basert på evaluering av for eksempel sikkerhet, kvalitet, transport og produktivitet. I en eRA blir budene justert for overnevnte faktorer og pris alene blir dermed ikke utslagsgivende for hvem som vinner auksjonen. Å tildele leverandørene ulike vektete karakterer i forkant av en auksjon kalles transformering og benyttes for å justere budene online for faktorer som nevnt ovenfor.

Transformering tillater kjøper å sammenligne budene i en eRA. Ved transformering har leverandørene ikke tilgang til informasjon som ligger til grunn for deres vurdering og kan derfor ikke se sine justerte bud. De ulike budene som kommer inn i en slik auksjon vises kun som avstand eller rangering i forhold til det ledende budet.

Det er viktig å understreke at det finnes ulike auksjonsformater. I enkelte auksjoner har leverandørene tilgang på både pris og rangering, men i andre tilfeller er det kun rangeringen som er synlig. Det er kjøperen som tar initiativet til auksjonen og som derfor avgjør hvilket auksjonsformat som skal gjelde. I auksjoner hvor leverandøren får vektete karakter og budene blir justert for disse, er det ikke hensiktsmessig å vise budene i rene kroner. Dette kan skape forvirring blant leverandørene. Valg av auksjonsformat bør derfor tilpasses situasjonen.

3.1.2 Aktørbildet i en electronic Reverse Auction

I en eRA finner vi hovedsakelig tre parter: Kjøper, selger samt en representant for markedsplassen (også kalt tilrettelegger). Som vi ser av figur 11 under, tilrettelegger denne tredje parten markedsplassen som kjøperen og leverandøren foretar transaksjoner på. Denne aktøren skal sørge for at infrastrukturen og servicen er optimal på markedsplassen.



Figur 11: Illustrasjon over aktørbildet (S. Meents m.fl., 2003)

Kjøper og selgere

På bakgrunn av et behov tar kjøperen initiativ til en auksjon og inviterer flere leverandører til en electronic Reverse Auction hvor det, som nevnt tidligere, gjelder å komme med det laveste budet. Flere aktører i ulike bransjer, både offentlig og privat, har fått øynene opp for dette verktøyet. For å illustrere eksempler på kjøpere og selgere kan vi henvise til caset som ble presentert innledningsvis i oppgaven. Kjøperen var i det tilfelle selskapet Oil & Gas og selgerne var de 3 utvalgte PC leverandørene.

Tilrettelegger av markedsplassen

Som vi ser av figuren ovenfor vil det ved bruk av eRA være en aktør i markedet som teknisk tilrettelegger for gjennomføringen av denne type auksjon og som dermed fungerer som bindeleddet mellom kjøper og leverandør. Eksempel på en slik aktør kan være Ariba.com (tidligere Freemarkets). Bindeleddet eller aktøren kan defineres som følger: "Et online bindeledd er en tredjepart som bruker Internets infrastruktur til å samle, bearbeide og spre informasjon for å gjøre transaksjonene lettere for kjøpere og selgere på en online markedsplass (Pavlou og Gefen, 2004, vår oversettelse¹⁶).” Denne aktøren tilbyr også softwaren og er ansvarlig for selve markedsplassen der online forhandlingene foregår (S. Meents m.fl., 2003).

Markedsplassen

I figuren ser vi også at B2B markedsplassen spiller en avgjørende rolle i samhandlingen mellom kjøper og selger. Denne markedsplassen kan defineres som følger: "En organisatorisk ordning der kjøpere og selgere utveksler produkter og tjenester i en kontekst i sann- tid ved hjelp av IT infrastruktur og tilhørende IT tjenester som er administrert av organisasjonen som tilrettelegger for B2B markedsplassen" (Meents et al., 2003 s7, vår oversettelse¹⁷). Kjøper og selger er avhengig av en markedsplass for å møtes, og uten en slik møteplass vil ikke grunnlaget for samhandling eksistere. For å bedre gi et bilde av hva som foregår på en slik markedsplass kan følgende definisjon av markedsplass være hensiktsmessig: "Felleskap av kjøpere og selgere som utveksler informasjon om produkter, koordinerer og utfører handel ved bruk av Internet teknologi"¹⁸ (Pavlou og Gefen, 2004, s.4).

3.1.3 Tillit mellom partene

Mange forskere hevder at tillit er avgjørende i online transaksjoner og at tillit er helt nødvendig for at samhandling mellom partene skal finne sted. Dette er av stor betydning i alle situasjoner der partene kan bli konfrontert med usikkerhet og der en av partene kan opptre opportunistisk. I følge forskere på området er muligheten for å opptre opportunistisk stor i online transaksjoner (se kap.3.5.1), hovedsaklig fordi partene her mister muligheten for ansikt

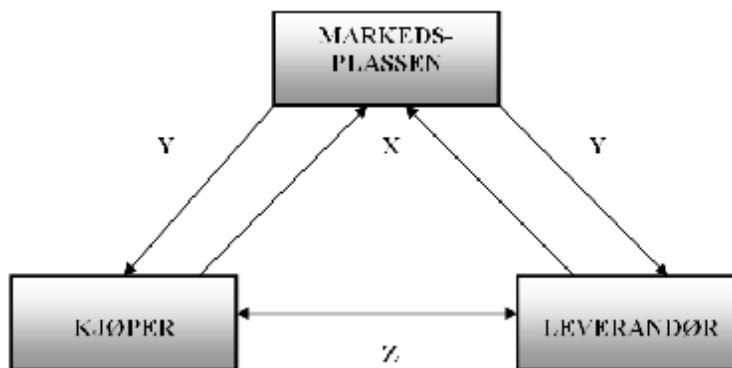
¹⁶ "An online intermediary is a third-party institution that uses the Internet infrastructure to facilitate transactions among buyers and sellers in its online marketplace by collecting, processing, and disseminating information." (P.Pavlou and D.Gefen, 2004).

¹⁷ "An organizational arrangement where buyers and sellers exchange products and services in a virtual context through the use of an IT infrastructure and associated IT-enabled services, which are administered by a B2B [marketplace] organization" (Meents et al., 2003 s.7).

¹⁸ Communities of buyers and sellers who exchange product information, coordinate, and transact using Internet technologies." (P.Pavlou and D.Gefen, 2004, s.4).

- til ansikt kommunikasjon (Meents m.fl., 2003). Basert på dette er tillit sett på som ”en tydelig og potensielle mekanisme som kan redusere usikkerhet og kompleksitet i transaksjonsforhold i elektroniske markeder” (Grabner -Kraeuter, 2002 s. 43, vår oversettelse¹⁹).

Mens store deler av litteraturen fokuserer på kjøperens tillit til selgeren, er det viktig å huske at også tilliten til markedsplassen og aktøren bak den, er av stor betydning. Vi vil nå se nærmere på hvilke tillitsforhold som er viktige i en B2B online markedstransaksjon.



Figur 12: Oversikt over de ulike former for tillit (Meents m.fl., 2003)

Tillit Z

Denne formen for tillit kalles “Inter-organisatorisk tillit” (Pavlou, 2002) og er den tilliten som bør være til stede mellom leverandørene og kjøperne. Begge parter har behov for å stole på at den andre parten opptrer etisk korrekt og dermed følger gjeldende spilleregler (Meents m.fl., 2003).

Tillit Y

Dette er tilliten aktøren bak markedsplassen har til både leverandørene og kjøperne som deltar i transaksjonene på deres plattform (Meents m.fl., 2003).

Tillit X

Denne type tillit refererer til brukernes tillit til markedsplassen og kalles for institusjonell tillit (Pavlou, 2002). Brukerne av plattformen behøver å ha tiltro til at systemer, strukturer og andre mekanismer på markedsplassen fungerer som avtalt (Meents m.fl., 2003).

¹⁹ Definisjon: “Distinct but potentially coexisting mechanism for reducing the uncertainty and complexity of transactions and relationships in electronic markets.” (Grabner - Kraeuter, 2002 s. 43)

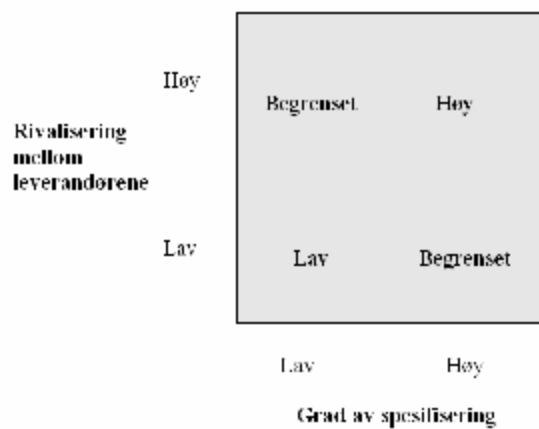
For å kunne gjennomføre en eRA er det helt nødvendig at alle former for tillit er tilstede og at samtlige aktører stoler på hverandre. På denne måten blir det en åpen og rettferdig prosess og sannsynligheten for å lykkes med electronic Reverse Auction øker betraktelig.

3.2 Når bør electronic Reverse Auctions anvendes?

Electronic Reverse Auction er et verktøy som kan effektivisere anskaffelsesprosessene på tvers av bransjer dersom verktøyet anvendes riktig. En grundig vurdering om hvorvidt eRA er velegnet i en gitt situasjon, er derfor svært viktig. Bruk av eRA avhenger av forhold som konkurransesituasjonen i markedet, karakteristika ved produktet og type industri bedriften opererer i. Dette understreker at det er nødvendig med grundig forarbeid for å kunne gjennomføre en vellykket eRA.

3.2.1 Markeds- og produktkarakteristika

I figuren nedenfor ser vi at rivaliseringen mellom leverandørene og hvor nøyaktig et produkt kan spesifiseres, er to dimensjoner som må vurderes når et selskap overveier å bruke eRA som verktøy.



Figur 13: Markeds- og produktkarakteristika (Beall m.fl., 2003)

Som vi ser av matrisen ovenfor, er electronic Reverse Auction best egnet i et leverandørmarked preget av høy grad av rivalisering kombinert med høy grad av mulighet til å tydelig kunne spesifisere produktet/tjenesten. Motsatt er verktøyet mindre hensiktsmessig når det er vanskelig å spesifisere produktet /tjenesten samtidig som det er liten konkurranse mellom leverandørene.

Når et selskap skal vurdere konkurransen i et leverandørmarked kan følgende faktorer tyde på høy grad av rivalisering:

- det eksisterer ingen form for samarbeid mellom leverandørene
- det er minimum to leverandører som konkurrerer om å levere det samme produktet/tjenesten
- det eksisterer overkapasitet i markedet
- volumet på kontrakten er av såpass stort omfang at det er attraktivt for leverandørene å delta i eRA

Spesifisering av produktet/tjenesten er høy når produktet har klart definerte attributter som leverandørene kan oversette til klare og tydelige spesifikasjoner. I en electronic Reverse Auction kan både nasjonale og internasjonale leverandører delta og det er derfor nødvendig at spesifikasjonen er utarbeidet slik at samtlige leverandører forstår tilbudet. Dette er med på å sikre at leverandørene gir en korrekt pris og at kjøper får dekket sine behov. I litteraturen framheves nøyaktige og forståelige spesifikasjoner som den mest avgjørende faktoren for å lykkes med eRA (Jap, 2002, Beall m.fl., 2003).

3.2.2 Type industri

I matrisen nedenfor ser vi at varigheten på kontraktene i bransjen og størrelsen på byttekostnadene²⁰, har betydning for hvorvidt det er hensiktsmessig å bruke eRA.

Varighet på kontrakten	Langsiktig	Begrenset	Lav
	Kortsiktig	Høy	Begrenset
		Lav	Høy
		Byttekostnader	

Figur 14: Kontraktvarighet og type industri (Beall m.fl., 2003)

Vi ser av matrisen at det eksisterer et stort potensial for bruk av electronic Reverse Auctions i industrier hvor kontraktene er av kortvarig karakter og har lave byttekostnader. Standardvarer - og tjenester som for eksempel PC- utstyr er enkelt å spesifisere og kan lett erstattes av andre

²⁰ For definisjon, se appendiks 1

leverandører uten store konsekvenser for kjøper. Kjøpers forhold til leverandørene vil i disse tilfellene ikke prege produktet /tjenestens kvalitet og byttekostnadene vil dermed være lave. I industrier der forholdene er preget av langsiktige kontrakter og hvor partene delvis er avhengig av hverandre, vil bruk av eRA være lite formålstjenlig. I slike tilfeller har kjøper utviklet et tett forhold til leverandøren og relasjonen er preget av høy grad av tillit. Leverandørene har kanskje anskaffet spesielt utstyr for å levere et produkt /tjeneste tilpasset kjøper. Kjøper på den andre siden er avhengig av dette produktet/tjenesten i sin produksjon og leverandøren kan derfor vanskelig erstattes. Ved langsiktige kontrakter er leverandørene også veldig engasjert i forskning - og utviklingsprosessen av et produkt og felles kompetanse tar tid å bygge opp. Leverandørene kan også ha vanskeligheter med å uttrykke sine immaterielle ressurser og klarer dermed ikke tydelig nok å formidle i hvilken grad de kan dekke kjøpers behov (Jap, 2002). Byttekostnadene ved slike kontrakter er derfor veldig høye. Electronic Reverse Auctions kan og bør selvfølgelig alltid vurderes, men langsiktige kontrakter og høye byttekostnader tilsier at bruk av eRA ikke er hensiktsmessig.

3.2.3 Andre kriterier

Vi vil nå kort nevne generelle betingelser som bør være oppfylt for at et selskap skal kunne lykkes med eRA. Disse gjelder uavhengig av bransje, og må tilpasses i hver enkel situasjon. Noen av betingelsene har vi også nevnt andre steder i oppgaven, men vi velger likevel å ha de med her som en oppsummering.

Nøyaktige spesifikasjoner

Kjøper må klargjøre og utarbeide nøyaktige vare /tjeneste spesifikasjoner i forkant av auksjonen (Smeltzer og Carr, 2003). Dette for å unngå forvirring blant leverandørene og for å være sikre på å få dekket de behovene kjøper etterspør. Spesifikasjonene bør inneholde blant annet kvalitetskrav, leveringstid, leveringsbetingelser, kvantum (størrelse og antall på ordren) og krav til service.

Kontraktverdi

Innkjøpspakkene (lotene) må være attraktive nok til å motivere leverandørene til å delta i electronic Reverse Auctions (Carter m. fl., 2004) Leverandørene er avhengig av volum for å oppnå stordriftsfordeler og dermed effektivitet i produksjonen. Verdien på kontrakten bør også sees i sammenheng med kostnadene ved å gjennomføre anskaffelsesprosessen på

tradisjonelt vis sammenlignet med kostnadene ved eRA for å finne ut av hva som egner seg best i hvert enkelt tilfelle.

Konkurransen i markedet

Før et selskap gjennomfører en electronic Reverse Auction er det nødvendig å uarbeide konkurranseanalyser og innhente informasjon om generelle tendenser i markedet for å være sikre på at det er tilfredsstillende grad av rivalisering mellom leverandørene. Det må ikke eksistere noen form for samarbeid og det optimale er å ha 4-5 kvalifiserte leverandører i en eRA (Smeltzer og Carr, 2003).

Bransjens holdning til electronic Reverse Auctions

Flere leverandører mener at eRA fokuserer utelukkende på pris. Det er kjøpers ansvar å endre på denne holdningen og tilstrebe tilstrekkelig opplæring av leverandørene. Gjennom presentasjoner og leverandørseminar, kan fordelene ved verktøyet formidles og leverandørene kan læres opp i bruken av eRA. I følge Purchasing Magazine²¹ er det i dag mye enklere å gjennomføre en eRA sammenlignet med for 2 år siden og kunnskapsnivået blant leverandørene er betydelig høyere.

Tilstrekkelig organisatorisk infrastruktur

Kjøpers interne kompetanse rundt eRA bør være tilstrekkelig før selskapet anvender verktøyet (Smeltzer og Carr, 2003). Dette er viktig for å sørge for nødvendig opplæring av leverandører og for å være i stand til å analysere i hvilke situasjoner eRA egner seg best. Electronic Reverse Auctions vil være en del av en større anskaffelsesprosess. På samme måte vil anskaffelsesprosessen være en mindre del av en bedrifts totale prosesser. Hvor vellykket en eRA blir, vil i stor grad avhenge av hvor integrert verktøyet ble med andre relaterte prosesser. Desto lenger ned på lærekurven selskapene beveger seg, desto høyere sannsynlighet har de for å lykkes med bruk av dette verktøyet.

Ikke hensiktsmessig ved hasteleveranser

Electronic Reverse Auctions krever nøye planlegging og grundig forarbeid som ofte kan ta lang tid. ERA vil ikke egne seg som innkjøpsverktøy dersom det ikke er tid for disse nødvendige forberedelsene.

²¹ Se www.purchasing.com

Risikobildet må være godt definert og tydelig i RFx²²

For at leverandørene skal kunne by på de samme størrelsene er det ved bruk av eRA helt nødvendig at risikobildet er klart definert. Budgivningsprosessen bør være transparent slik at leverandørene til enhver tid vet hvordan de ligger an i budrunden. I noen auksjoner er budene synlige for alle deltakende leverandører, mens andre ganger er det kun rangeringen av leverandørene som vises. Det er av den grunn viktig at leverandørene har tillit til at samtlige deltakende aktører har oppfattet forutsetninger og risiko på samme måte og dermed byr på lik linje. For å kunne rettferdiggjør valg av tilbyder på objektivt grunnlag er det også avgjørende at kjøper vet at ingen leverandører har noen fortrinn framfor andre.

Kun kvalifiserte leverandører som får delta (Carter m.fl., 2004)

For å skape høyere grad av rivalisering mellom leverandørene og dermed et større prispress, kan det være fristende for kjøper å invitere ikke – kvalifiserte leverandører til en eRA. Det finnes kun ulemper ved en slik strategi. For det første kan kjøper ende opp med å betale for en leveranse som er av dårligere kvalitet. Dette skyldes at ikke – kvalifiserte aktører kan komme til å fremme urealistiske lave bud som de aldri vil være i stand til å levere. For det andre kan en slik strategi få store konsekvenser for seriøse leverandører som har brukt mye tid på forberedelser og som vet de kan levere den forespurte varen/tjenesten med god kvalitet. En slik situasjon kan bidra til at tilliten til kjøperne blir svekket og at de dermed framstår som useriøse.

Det er viktig at enhver bedrift som ønsker å anvende eRA som en del av anskaffelsesprosessen, har et bevisst forhold til overnevnte kriterier. Kriteriene vil danne grunnlag for analyser av hver enkel situasjon og være de kritiske søkelysene som danner utgangspunkt for vurdering og tilpasning av den enkelte leveransen. Dersom alle kriteriene er oppfylt, er det større sannsynlighet for å lykkes med verktøyet og blant annet oppnå økonomiske besparelser.

3.3 Anskaffelsesprosessen

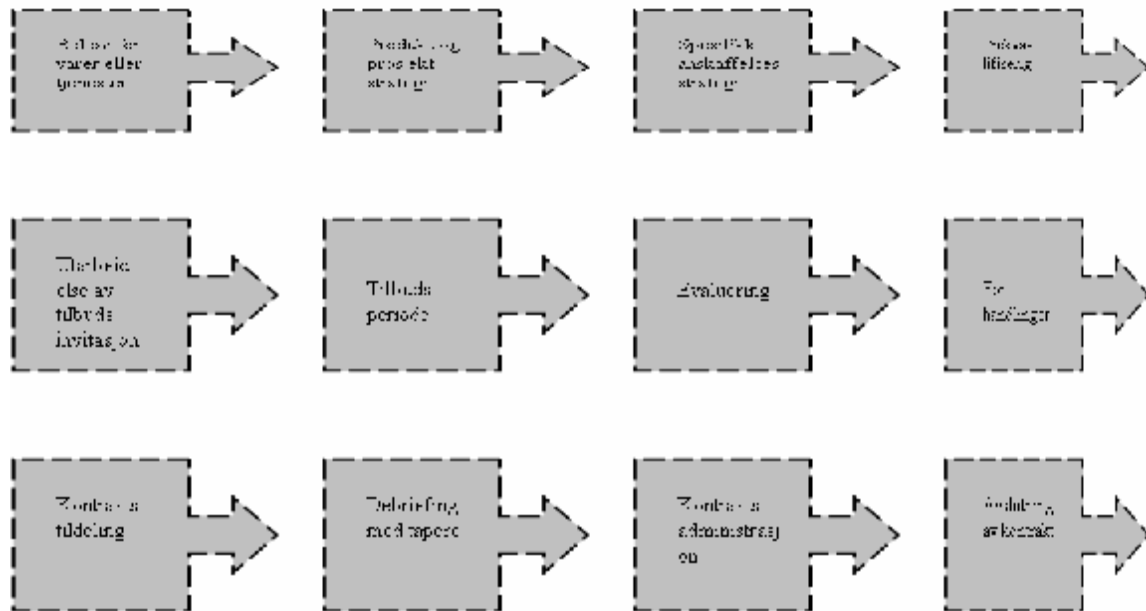
For å gi et klarere bilde av hvordan bruk av eRA faktisk foregår, har vi først valgt å gjennomgå en tradisjonell anskaffelsesprosess. Deretter vil vi gå grundig inn på selve electronic Reverse Auction prosessen før vi avslutter med å peke på hovedforskjellene

²² For definisjon, se appendiks 1

mellom de to overnevnte prosesser. Dette gjør vi for å skape en bedre forståelse for eRA og for å lettere skape et oversiktsbilde.

3.3.1 Tradisjonell anskaffelsesprosess

Med tradisjonelle anskaffelsesprosesser tenker vi på anbudskonkurranser eller forhandlinger ansikt - til ansikt mellom partene.

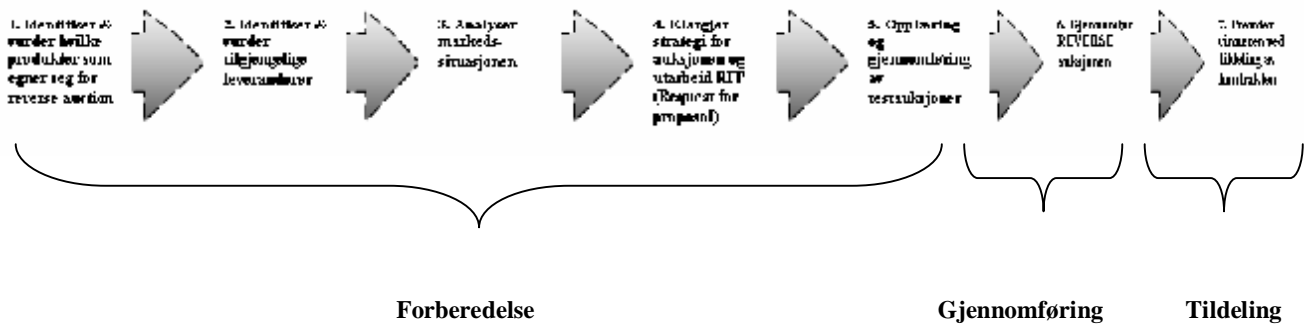


Figur 15: Illustrasjon av en tradisjonell anskaffelsesprosess (internt dokument)

Som vi ser av figur 15 starter anskaffelsesprosessen med at det finnes et behov i markedet for et produkt eller en tjeneste. En strategi må utarbeides for å sikre at anskaffelsesprosessen blir så redelig som mulig med tanke på kostnader, kvalitet og andre betingelser. Kjøperen foretar en prekvalifisering og aktuelle leverandører får en invitasjon med mulighet til å delta i prosessen. Dette kalles på fagspråket å utarbeide en "long list". I den påfølgende tilbudsperioden foregår det kommunikasjon mellom kjøperen og leverandørene vedrørende klargjøring, spørsmål, uklarheter, endringer og oppdateringer. Leverandørene bestemmer seg for om de vil delta eller avstå fra prosessen. Kjøperen fortar så en nøyaktig evaluering av de tilbud som er kommet inn angående pris, kvalitet og andre betingelser og luker bort de tilbudene som ikke er aktuelle lengre. Kjøperen har med andre ord laget en "short list" over leverandørene. Kjøperen går dermed inn i forhandlinger med de gjenværende kandidatene. Kjøperen overveier de ulike tilbudene og gir den leverandøren som tilbyr det beste tilbudet, vurdert etter kjøperens behov, tilslaget på kontrakten. Etter denne tildelingen vil det ofte være vanlig å komme med en tilbakemelding til de gjenstående leverandørene hvor tildelingen blir

begrunnet. Kjøper vil nå gå i dialog med den utvalgte leverandør angående ordreførelse, endringsordre, dokumentasjon og fremdrift. Når dette er fastsatt og avtalt, blir kontrakten inngått og signert av begge parter.

3.3.2 Electronic Reverse Auction prosessen



Figur 16: Oversikt over electronic Reverse Auction prosessen (Accenture, 2001)

Introduksjon til prosessen

Å anvende eRA som innkjøpsverktøy er en omfattende prosess som krever nøye planlegging. Electronic Reverse Auction er et relativt nytt verktøy og det finnes per i dag lite norsk litteratur på hvordan eRA best kan brukes for å utnytte de fordelene verktøyet gir. Dette medfører at bedriftene må bygge opp sin egen "best practice" gjennom prøving og feiling. Det eksisterer likevel noen råd og tips for hvordan selskapene i størst mulig grad kan lykkes med eRA. I dette avsnittet vil vi gå gjennom prosessen med å anvende electronic Reverse Auction og framheve viktige faktorer i hver av de tre fasene forberedelse, gjennomføring og tildeling av kontrakt (Accenture, 2001).

I forkant av en eRA er det avgjørende med grundige forberedelser. I denne fasen er det nødvendig å utarbeide en strategi for hvilke produkter selskapet ønsker å anskaffe gjennom bruk av electronic Reverse Auctions. Videre er det viktig å innhente informasjon om tilgjengelige leverandører og vurdere markedsituasjonen. Klare spesifikasjoner og tydelige retningslinjer er av stor betydning for at både nasjonale og internasjonale leverandører skal være i stand til å forstå hvilket behov kjøperen ønsker dekket. Et siste ledd i forberedelsesfasen er å gjennomføre testauksjoner i samarbeid med leverandørene for at begge parter skal være godt forberedt til den forestående eRA. I neste fase, som er selve gjennomføringen, er det nødvendig at kjøperen har utarbeidet regler for deltakelse og instruksjoner for hvordan leverandørene skal gå fram for å by under selve auksjonen. Dette bidrar

til at prosessen blir åpen og rettferdig. Den siste fasen går ut på å tildele kontrakten til den leverandøren som vant auksjonene. I denne fasen er det også viktig at kjøperen kommer med tilbakemeldinger til de aktørene som tapte for å opprettholde tilliten til de involverte leverandørene (Accenture, 2001).

3.3.2.1 Fase 1: Forberedelse

Studier viser at en godt planlagt eRA strategi i forkant av auksjonen er en av de viktigste forutsetningene for å lykkes med denne formen for innkjøpsverktøy (Jap, 2002). Å utarbeide og klargjøre en slik strategi er en omfattende prosess og krever både kommersiell og teknisk kompetanse. Gjennomføringen av selve auksjonen tar derimot mindre tid sammenlignet med en vanlig anbudsprosess og kan på den måten gjøre opp for de ekstra ressursene selskapet bruker i innledende runder (Beall m.fl., 2003). I tillegg så er det viktig å påpeke at desto flere electronic Reverse Auctions bedriftene gjennomfører, jo mer erfaring og læring tilegner de seg. Dette bidrar til at ressursforbruket vil gå ned desto lenger ut på læringskurven selskapene beveger seg (Beall m.fl., 2003).

1. Identifiser og vurder hvilke produkter som egner seg for electronic Reverse Auctions

Ved gjennomføring av eRA, er det helt nødvendig å utarbeide detaljerte beskrivelser over hvilke produkter/tjenester bedriften ønsker å kjøpe (Smeltzer og Carr, 2003). Forskning viser at spesifikasjonene av anbudene ved gjennomføring av eRA er mye mer nøyaktige i forhold til en vanlig anbudsprosess (Jap, 2002). Dette er viktig fordi disse spesifikasjonene skal kunne leses og forstås av både nasjonale og internasjonale leverandører. Det er omstridt hvorvidt produkter eller tjenester som er for teknisk eller kommersielt kompliserte egner seg for electronic Reverse Auction.

En annen viktig faktor er mulighetene for å kunne forutsi etterspørselen og fastslå hvor stabilt markedet er. Dersom selskapet vet at etterspørselen vil holde seg på et bestemt nivå og denne er mulig å spesifiseres i Request for x(RFx)²³, vil eRA være velegnet i anskaffelsesprosessen. I et ustabilt marked hvor det er vanskelig å si nøyaktig hva behovet kommer til å bli, vil det mest sannsynlig forekomme flere endringsordre som er umulige å forutsi og integrere i en RFX. Produkter eller tjenester i slike markeder er dermed uegnet for electronic Reverse Auctions (Beall m. fl, 2003).

²³ For definisjon, se appendiks 1. (RFx er en forkortelse for RFQ, RFP og RFI)

2. Identifiser og vurder tilgjengelige leverandører

Bedriftene må som et ledd i forberedelsene gjøre analyser av tilbudet i markedet for å være sikre på at en eRA er hensiktsmessige å gjennomføre. Det er viktig å identifisere et tilfredsstillende antall konkurrerende leverandører i markedet som er villig til å delta i en slik auksjon for å oppnå ønskede gevinster som for eksempel lave priser. Mellom 5 – 7 leverandører er gunstig, men det kan også skapes en dynamisk konkurranse mellom så få som to. Det bør innhentes informasjon om sammensetningen og struktur i leverandørmarkedet, i tillegg til leverandørenes kapasitet og kostnadsdrivere. Denne informasjonen er nødvendig dersom det skal settes en aggressiv reservasjonspris²⁴. I tillegg til å undersøke potensielt nye leverandører, må også selskapet utrede hvor omfattende byttekostnadene vil bli ved å skifte leverandør. Bedriften bør i størst mulig grad legge forholdene til rette for å unngå negative konsekvenser for nåværende leverandør og ha fokus på å ikke ødelegge nyttige relasjoner.

Etter at denne informasjonen er samlet inn utarbeides det en liste over prekvalifiserte leverandører som får en invitasjon til å delta i en electronic Reverse Auction.

3. Analyser markedssituasjonen

I tillegg til å lage en oversikt over tilgjengelige leverandører, er det også nødvendig å forstå markedet selskapet operer i. Å utarbeide en konkurranseanalyse kan hjelpe med å beskrive hvilken rolle selskapet spiller i leverandørmarkedet og bidra til å få en bedre innsikt i hvilke aktører som dominerer. Informasjon og forståelse for markedskreftene kan være avgjørende for om bedriften lykkes med bruk av eRA.

4. Klargjør strategi for auksjonen og utarbeid RFx

En kritisk suksessfaktor for eRA er utarbeidelse av en strategi som klart kommuniserer hensikten med selve auksjonen, formidler tydelig regler og prosedyrer, og gir klare retningslinjer for hvordan det er mulig å vinne kontrakten. Oppbygging av loter er også en viktig faktor i utformingen av både strategi og Request for Proposal²⁵ (også forkortet RFP) (Carter m.fl., 2004). En lot er en samlebetegnelse på en utstyrspakke eller kombinasjon av bestemte tjenester som kjøper har behov for å få dekket. Å ha en nøye planlagt lot- strategi er et viktig element i selve forberedelsene og er nødvendig for å utarbeide nøyaktige RFP.

²⁴ For definisjon, se appendiks 1

²⁵ For definisjon, se appendiks 1

Både regler for auksjonen og RFP må formidles til leverandørene i god tid før auksjonen skal finne sted, slik at de har mulighet for å forberede seg optimalt.

5. Opplæring og gjennomføring av testauksjoner

Opplæring av leverandørene i bruk av auksjonsformen er helt nødvendig (Carter m.fl., 2004, Smeltzer og Carr, 2003). Dette vil si å lære deltakende leverandører hvordan de skal håndtere softwaren, slik at dette ikke blir en stressfaktor under selve auksjonen. For å forsikre seg om at leverandørene vet hva de skal gjøre, gjennomfører kjøper såkalte testauksjoner. Disse testauksjonene sørger for at teknologien virker som den skal og at de involverte aktører forstår hvordan det hele fungerer (Beall m.fl., 2003). I tillegg til selve auksjonen blir det også etablert reserverløsninger dersom noe skulle gå galt. Ekstra telefonlinjer blir installert slik at leverandørene også kan by dersom Internet slutter å fungere.

3.3.2.2 Fase 2: Gjennomføring

6. Selve auksjonen

I en eRA blir leverandørene invitert via mail og selve auksjonen finner sted på Internet. Auksjonen går over et bestemt tidsrom og det finnes ulike regler for hvordan den skal gjennomføres og avsluttes. Det er ulike markedsplasser som for eksempel Ariba, Scanmarket, Merzell og Eutilia som tilbyr electronic Reverse Auctions og som har mulighet for å tilpasse verktøyet til den enkelte bedrift.

- Regler for deltakelse (Beall m.fl., 2003)

Mange kjøpere innfører bestemte regler om at leverandørene må legge inn bud under en auksjon, ofte opp til flere ganger, for å få tilgang til hva de andre aktørene byr. På denne måten er det forpliktende å delta og kjøper unngår at leverandørene tilegner seg verdifull markedsinformasjon uten å selv delta. En slik regel gjør det også mer troverdig og signaliserer at kjøper ikke bare er ute etter å utnytte leverandørene.

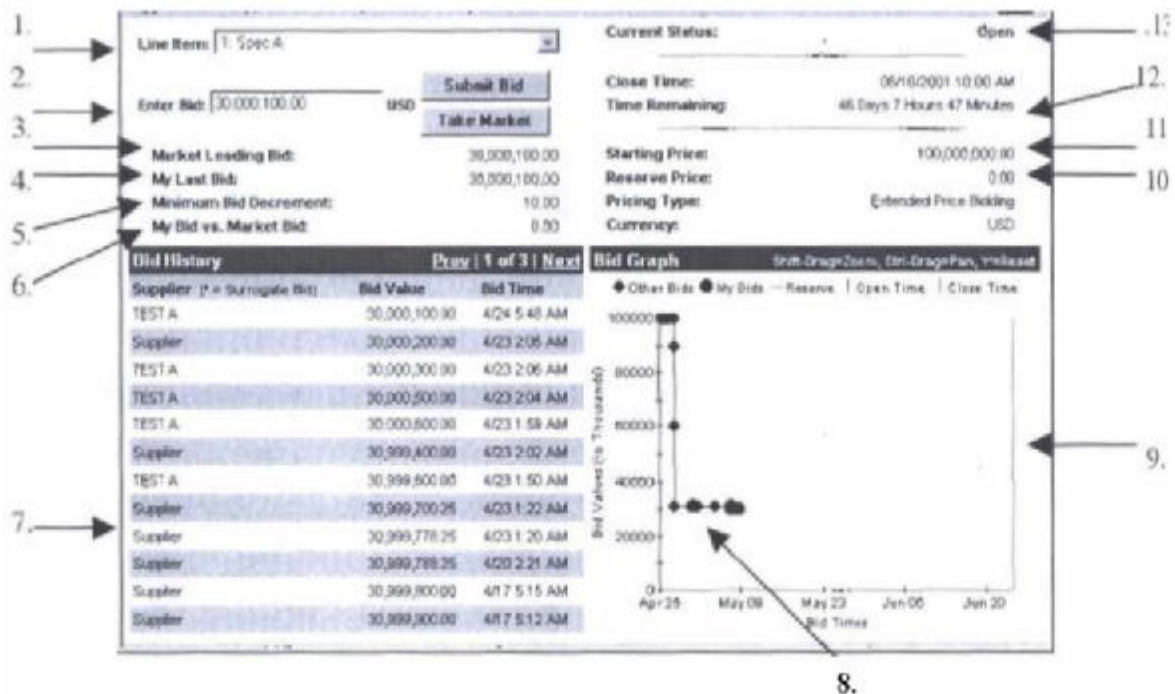
- Regler for budgivning (Beall m.fl., 2003)

Regler vedrørende budgivning er viktig ved gjennomføring av eRA. For leverandørens egen del er det ofte lagt inn sperrer for hvor langt ned det er mulig å gå for hvert enkelt bud. Dette for å hindre at prisene blir redusert for mye på en gang og for å bidra til at leverandørene får tenkt seg om for hvert bud de kommer med. Leverandørens forpliktelse til å levere til en bestemt pris er avhengig av tilbud og etterspørsel i markedet. For produkter hvor prisene og

utviklingen skjer kontinuerlig, vil det ofte finnes kortere kontraktslengde. Dette blir identifisert og tatt hensyn til når kjøper setter opp regler for selve auksjonen.

I figur 17 og 18 nedenfor, ser vi skjermbildene som vises under auksjonen for både kjøper og leverandør. Skjermbildene er veldig like og vi gir derfor kun forklaringer til leverandørens skjermbilde.

Leverandørens skjermbilde

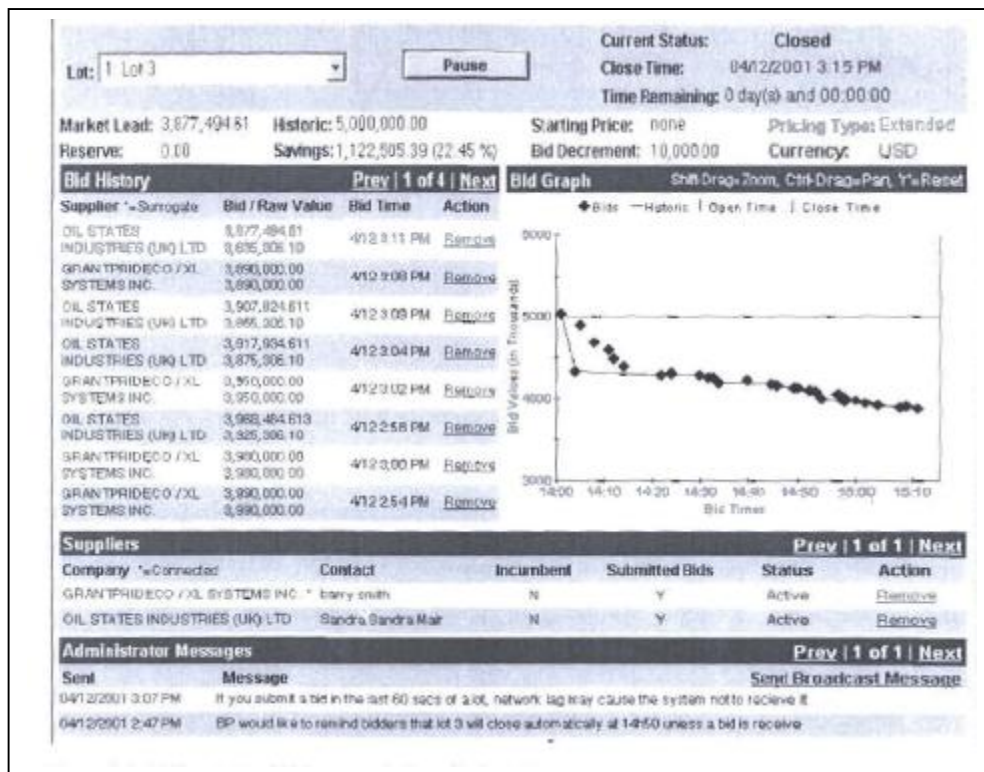


Figur 17: Oversikt over skjermbilde som leverandørene har tilgang til (Internt dokument)

1. Produktspesifikasjon.
2. Her velger leverandøren som i dette tilfellet er leverandør TEST hvilket bud som skal sendes. I tillegg er det en knapp som gjør det mulig å "ta markedet" som betyr at leverandøren da automatisk gir det beste budet i auksjonen.
3. Det beste budet som er kommet inn.
4. Det siste budet som denne respektive leverandøren har gitt.
5. Dette viser hvilket beløp leverandørene maks har lovt til å senke budene (Regel som er implementert av kjøper).
6. Dette viser differansen mellom det beste budet og det siste budet leverandøren har gitt, som i dette tilfelle er 0. Med andre ord så leder leverandør TEST denne auksjonen.

7. Viser hvilke andre bud som er kommet inn.
8. Viser utviklingen i selve budgivningen.
9. Diagram over forløpet til auksjonen, hvor budene vises på Y – akse og tiden vises på X – akse.
10. Viser reservasjonsprisen, som i dette tilfellet er 0.
11. Viser hvilken pris auksjonen ble åpnet med.
12. Viser hvor lang tid det er til auksjonen avsluttes.
13. Viser når auksjonen ble åpnet.

Operatørens skjermbilde



Figur 18: Oversikt over skjermbilde som operatørene har tilgang til (Internt dokument)

3.3.2.3 Fase 3: Tildeling av kontrakt

7. Premier vinneren ved tildeling av kontrakten

Vinneren av en eRA bør tildeles kontrakten etter de fastsatte kriteriene som er formidlet til leverandørene gjennom RFx²⁶. Selskapet bør også gi konstruktive tilbakemeldinger til alle involverte leverandører og forklare dem hvorfor utfallet av auksjonen ble som det ble. Dette

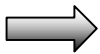
²⁶ For definisjon, se appendiks 1.

kan bidra til å skape tillit mellom aktørene og føre til at leverandører også ønsker å delta på framtidige auksjoner.

I tillegg kan det være hensiktsmessig å utarbeide interne evalueringer av auksjonen og stille spørsmål som: Kunne vi ha gjort noe annerledes? Var reglene vi fastsatte for strenge? Hvordan oppfattet leverandørene selve gjennomføringen? Svar på disse spørsmålene kan bidra til å forbedre prosessene rundt eRA og sørge for at selskapene tilegner seg økt kunnskap om dette innkjøpsverktøyet. Disse evalueringene kan også brukes som opplæringsmateriale internt i bedriften.

3.3.3 Hovedforskjeller mellom tradisjonelle forhandlingsmetoder (ansikt – til ansikt forhandlinger) og electronic Reverse Auctions

Vi har identifisert følgende hovedforskjeller:



Tidsperspektiv

Vi vil få en kortere forhandlingsperiode. Tiden kan reduseres fra dager (som ved ansikt – til ansikt forhandlinger) til timer (online forhandling).



Tilgang på informasjon

Ved online forhandlinger er det ikke mulig å gi tilbakemeldinger og kommunisere under selve forhandlingene. I en slik forhandlingsprosess er det dermed umulig å diskutere prissetting slik aktørene i en ansikt – til ansikt forhandling har mulighet til.



Økt konkurranse

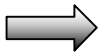
Potensialet til å kunne forhandle med betydelig flere leverandører (i og med at det ikke er noen geografiske begrensninger) er tilstede ved bruk av online forhandlinger. Økt antall leverandører kan lede til sterkere konkurranse og dermed betydelig prisreduksjon.



Menneskelige relasjoner

Kommunikasjonen mellom partene i en eRA er upersonlig sammenlignet med ansikt-til ansikt kommunikasjon som er vanlig i tradisjonelle anskaffelsesprosesser. Det oppstår også større usikkerhet ved bruk av eRA da det å forhandle elektronisk er nytt,

ukjent og skummelt og partene føler at de ikke har full kontroll. Dette kan gjøre det vanskeligere for partene å etablere tillit til hverandre og samtidig kan det føre til at partene ikke lengre er interessert i å investere like mye i relasjonen.



Reduserte transaksjonskostnader

Ved bruk av eRA er det vanlig å oppnå besparelser i form av reduserte transaksjonskostnader som reisekostnader, administrasjonskostnader, kommunikasjonskostnader osv. Man må påberegne høyere kostnader når man for eksempel forhandler ansikt-til-ansikt.

3.4 Fordeler og ulemper ved bruk av eRA

Kjøpere og leverandører vil ha ulike motiver for å delta i eRA. For å skape økt bevissthet og for å heve kompetansenivået rundt bruken av eRA, er det viktig å belyse fordeler og ulemper ved verktøyet. Det som framstår som fordelmessig for kjøper kan være til en ulempe for leverandøren og motsatt. Vi vil i følgende avsnitt, basert på ulike litteraturstudier, diskutere både kjøpers og selgers fordeler og ulemper ved anvendelse av eRA.

3.4.1 Kjøpers fordeler

Den mest opplagte fordelen for kjøperen er muligheten for å oppnå prisbesparelser. Dette henger sammen med at den elektroniske budgivningen kan bidra til å presse leverandørene på pris. Videre kan bruk av eRA være fordelaktig på grunn av økt tilgjengelighet av leverandører. Kjøperen kan, gjennom anvendelse av eRA, få tilgang til flere leverandører grunnet færre geografiske restriksjoner. Bruk av eRA kan også resultere i at anskaffelsesprosessen blir mer åpen og transparent, slik at kjøper får økt kunnskap om markedet. Dette kan gjøre det lettere for kjøperen å avdekke leverandørens bunnlinje og at kjøperen betaler den riktige markedsprisen. Beslutningstakingen og tildelingen av kontrakten sies å være mer objektiv ved bruk av eRA enn andre typer forhandlingsmetoder (Beall m. fl., 2003). Kjøperens fordeler er oppsummert i tabell 3 under:

FORDELER VED BRUK (Accenture, 2001)
<p>PRIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mulighet for lavere priser
<p>KONKURRANSE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skaper et mer konkurransepreget miljø • Bedre tilgang til flere leverandører • Leverandørene kan utfordre hverandre på pris • Tidsskjema krever raskere beslutninger • Lettere for kjøperne å gå sammen i felles anskaffelsessamarbeid
<p>INFORMASJON</p> <ul style="list-style-type: none"> • Den riktige markedsprisen blir mer synlig • Lettere å identifisere bunnlinjen til leverandørene
<p>ADMINISTRASJON</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reduserer syklustiden for hele • anskaffelsesprosessen • Redusere manuelt/papirbasert arbeid • Reduserer reise og forhandlingskostnader • Enkelt verktøy å anvende
<p>BESLUTNINGSTAKING</p> <ul style="list-style-type: none"> • En mer objektiv metode for å avgjøre hvem som blir tildelt kontrakten • Da forhandlingen foregår over Internet, og ikke ansikt-til ansikt, kan dette bidra til å redusere mellommenneskelige emosjoner i selve forhandlingsprosessen.

Tabell 3: Kjøpers fordeler ved bruk av eRA

3.4.2 Kjøpers ulemper

Det finnes også ulemper for kjøperne ved anvendelse av eRA. Enkelte forskere viser til at selve prosessen krever nøyere planlegging og bedre spesifisering av forespørselen (Beall m.fl, 2003). Dette kan både være vanskelig og tidkrevende. Videre kreves det god opplæring og opplysning om verktøyet ovenfor leverandørene. Det er også viktig at kjøperne er bevisste på den risikoen anvendelse av eRA kan medføre. Verktøyet må brukes på rett type produkter/tjenester og ovenfor rett type leverandører. Dersom det gjøres feil her, kan kjøperen risikere at leverandørene ikke klarer å levere som avtalt. En annen ulempe kan være at kjøperne kan møte motstand fra leverandørene, da leverandørene ikke mener at verktøyet er egnet til salg av leverandørens produkter. Dette kan i neste rekke gå utover tilliten mellom partene. Ulempene for kjøper er oppsummert under i tabell 4.

ULEMPER VED BRUK (Beall m. fl., 2003)
<p>PROSESSEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bruk av eRA krever tilstrekkelig planlegging, klare spesifikasjoner av produkter/tjenester og tydelige auksjonsregler. Dette er en nødvendighet, men er ofte vanskelig å utarbeide og etterleve. • Trening av både leverandører og kjøpere i bruk av eRA prosessen kan være både tidkrevende og kostbart.
<p>RISIKO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Det er fare for å mistolke markedet og dermed sette en reservasjonspris som er langt under markedspris. Dette kan resultere i lav budrespons. • Det er fare for å tildele leverandørene kontrakter til så lave priser at de ikke kan levere som avtalt og/eller at leverandørene kan gå konkurs. • Risiko for å bruke eRA på feil type produkter. Dette kan føre til tilfeller der markedet ikke reagerer som først antatt eller hvor leverandørene nekter å delta i utgangspunktet.
<p>REDUSERT TILLIT OG MOTSTAND FRA LEVERANDØRENE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anvende eRA på en måte som ødelegger tilliten og den gjensidige avhengighet mellom kjøper og en strategisk allianse partner (Smeltzer og Carr, 2003) • Leverandørene kan gå sammen om å boikotte kjøperne (Carter m.fl., 2004)

Tabell 4: Kjøpers ulemper med bruk av eRA

3.4.3 Leverandørers fordeler

Forskningen som er foretatt viser at selv om leverandørene er skeptiske til å delta i eRA finnes det også fordeler for leverandørene som gjør det attraktivt å delta (Carter m.fl., 2004).

En studie som Accenture (2003) har gjennomført for operatør 2²⁷, viser at selv om leverandørene mener at det er stor risiko ved å anvende eRA, er flesteparten av leverandørene villig til å delta. Hele 68 % av leverandørene sa at de så på electronic Reverse Auction som en mulighet framfor en trussel. For leverandørene var det viktig å lære å forstå prosessen for å kunne hevde seg i konkurransen med andre leverandører. I tillegg fremsto eRA som hensiktsmessig, fordi leverandørene kunne få tilgang på informasjon om konkurrenter og deres prising.

Litt i underkant av 50 % av leverandørene var negative eller usikre til bruk av electronic Reverse Auction i forkant av selve begivenheten. Leverandørene var redde for at verdien på

²⁷ A. Smart, Cranfield University & Accenture, november 2000

produktene/tjenestene kom til å reduseres betydelig og at deltakelse kunne oppmuntre til priskrig, noe som var uønsket. Leverandørene fryktet for at kvalitet og service ikke skulle bli tatt i betraktning. Tilbakemeldingene etter gjennomføringen av eRA viste likevel at leverandørene også kan ha fordeler ved å delta i auksjonene:

”Reverse auksjoner er en mer objektiv metode enn andre metoder som blir brukt i innkjøp.”

”Dette gjør at innkjøpsprosessene blir mer moderne og effektive.”

”Dette kan nå bli brukt i vår egen innkjøpspraksis.”

Smeltzer og Carr (2003) identifiserte gjennom kvalitativ forskning forskjellige motiver leverandørene har for å delta i eRA. Vi vil i det følgende avsnitt beskrive og vurdere noen av disse.

Leverandørene kan få øynene opp for en ny og mer effektiv måte og selge på og dermed oppleve økende salg ved bruk av dette nye verktøyet. ERA legger også mindre restriksjoner med tanke på geografisk lokalisering og kjøper kan handle med aktører det tidligere var vanskeligere å nå. Videre får leverandørene fersk og forbedret informasjon om prisnivå, konkurrenter og generell markedsinformasjon. Ved å delta på en slik auksjon får de innsikt i sine omgivelser og kan sammenligne seg med sine konkurrenter hva angår marginer, pris, kostnadsstruktur osv (kommer selvsagt an på hvor mye informasjon som gjøres tilgjengelig). Dette kan forhindre at en leverandør gir et for lavt bud i forhold til hva som er nødvendig for å slå konkurrentene i en budrunde.

Et annet incentiv leverandørene har for å delta i en eRA er at det blir enklere å penetrere og evaluere markedet, nettopp på grunn av økt tilgjengelighet til konkurrentenes priser. Electronic Reverse Auctions kan på denne måten fungere som en pris- avslørende mekanisme.

Et annet motiv er knyttet til den reduserte ledetiden. I og med at det tar mindre tid fra selve budgivningen til leverandøren vinner/taper kontrakten, blir tiden som blir brukt på salgsprosessen signifikant redusert. Leverandørene opplever også reduksjon i mengde papirarbeid når de går over fra en manuell papirprosess til en elektronisk prosess.

Et annet motiv som ble identifisert er at leverandørene opplever forbedret lagerstyring på grunn av lavere ledetid. Dette gjør at det blir enklere for leverandørene å planlegge og lage prognoser for deres produksjon og egne bestillinger. I tillegg vil det også bidra til å redusere leverandørens behov for ekstralager. Disse motivene er oppsummert i tabellen nedenfor.

FORDELER VED Å DELTA (Accenture, 2001)
<p>NYE MULIGHETER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potensiell tilgang til nye kunder/kjøpere og nytt marked. • Mer åpen anbudsprosess.
<p>PRIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bedre innsyn i konkurrenters prising.
<p>INFORMASJON</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunnskap og informasjon om konkurrerende aktører/leverandører. • Oversikt over aktivitetsnivået i markedet. • Mulighet for leverandørene til å lære om verktøyet slik at de kan bruke det i egne innkjøp.
<p>ADMINISTRASJON</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tar mindre tid å utarbeide RFx²⁸. • Reduserer manuell og papirbasert arbeid. • Reduserer administrasjonskostnader. • Skaper nye lav-kostnads salgskanaler. • Potensiell reduksjon i eksisterende salgskostnader.
<p>BESLUTNINGSTAKING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Får avklart raskere hvem som vinner kontrakten.

Tabell 5: Leverandørenes fordeler ved bruk av eRA

3.4.4 Leverandørenes ulemper

Smeltzer og Carr (2003) identifiserte også leverandørenes risiko ved å delta i eRA. Den første utfordringen er at tildelingen av kontakten ofte utelukkende baserer seg på pris. Etablerte leverandører kan oppleve å bli satt opp mot nye sultne og billigere leverandører som ikke prioriterer kvalitet. På denne måten blir prisene presset så lavt at det blir vanskelig for de etablerte leverandørene å levere tilfredsstillende varer/tjenester.

Ved bruk av eRA kan det være vanskeligere å opprettholde de menneskelige relasjoner da kjøper som regel vil velge den leverandøren med lavest pris, i motsetning til den leverandøren de føler seg "tetttest knyttet" til. Dette kan lede til mindre investeringer i relasjonen fra begge parters side og kan også resultere i mindre lojalitet fra leverandøren.

En annen risiko er at kjøperen kan opptre uetisk ovenfor leverandørene. Kjøper kan for eksempel utsette leverandørene for et forhandlingsspill der kjøper allerede har bestemt seg for en leverandør i forkant av auksjonen. Kjøperens motiv er da å presse den eksisterende

²⁸ For definisjon, se appendiks 1

leverandør til å redusere sin pris. Eksempler på uetiske handlinger fra kjøpers side er nevnt i tabell 7.

En annen utfordring er at leverandørene kan, på grunn av spenningen og engasjementet i auksjonen, komme i fare for å tilby en for lav pris. Leverandørene kan tilby en pris som ikke dekker kostnadene og som gjør at leverandørene ikke er i stand til å levere varen/tjenesten som avtalt. Leverandørene kan da risikere å måtte trekke seg fra en avtale, noe som både kan være ulønnsomt og skadelig for leverandørens rykte. Det kan også ødelegge muligheten for en fremtidig avtale med denne kjøperen. Basert på dette er det av stor betydning at leverandørene har god kjennskap til egne marginer, kostnader og leveringsevne. Disse ulempene med flere er oppsummert i tabellen nedenfor.

ULEMPER VED Å DELTA

KONKURRANSE

- Potensielt sterkere konkurranse da flere aktører enn tidligere deltar (f. eks: ikke lenger avhengig av geografisk lokalisering).
- Leverandørene blir "satt opp i mot" lavpris - leverandører med dårligere kvalitet men som kan gå levere i pris og dermed vinne avtalen (Carter m.fl., 2004).

PRIS

- Markedsprisen kan reduseres betraktelig på grunn av den sterke konkurransen (Accenture, 2001).

INFORMASJON

- Må ha god kunnskap og informasjon om sine egne bunnlinjer og marginer.
- Ingen feedback i løpet av den online budgivningen.
- Tradisjonell kommunikasjon kan være en rikere måte å kommunisere på - ved bruk av eRA går en glipp av kroppsspråk, ansiktsuttrykk, stemmeleie osv.

ETIKK

- Kan risikere å bli utsatt for et forhandlingsplott der kjøper bare bruker auksjonen for å presse prisen (Emiliani, 2005).
- Phantom bidding: Kjøperen utgir seg for å være en leverandør og deltar i auksjonen og byr prisene ned for å presse leverandørene til å gjøre det samme (Carter et. al, 2003).

BESLUTNINGSTAKING

- Ingen mulighet til å påvirke beslutningstaker med ekstraservice osv (Smeltzer og Carr, 2003).
- Mindre mellommenneskelige kontakt.
- I spenningen og engasjementet som oppstår kan leverandørene oppleve at de byr for lavt (Smeltzer og Carr, 2003).
- Sterkere tidspress enn ved en tradisjonell forhandling.

Tabell 6: Leverandørens ulemper ved bruk av eRA

3.5 Etske aspekter ved bruk av electronic Reverse Auctions



Figur 19: Oversikt over diskusjon av etiske aspekter ved bruk av eRA

Vi vil først identifisere etiske problemstillinger ved anvendelse av eRA sett i forhold til mer tradisjonelle anskaffelsesprosesser. Deretter vil vi diskutere mottiltak for å unngå uetiske handlinger før vi avslutter med å se på resultatene ved å ha et sterkere fokus på etikk. Se figur 19 ovenfor.

Aktører som deltar i ulike forhandlinger kan evaluere ulike forhandlingsmetoder langs en skala fra "etisk passende" til "etisk upassende" (Carter m.fl., 2004). Mellom disse punktene eksisterer det gråsoner der ulike taktikker i noen sammenhenger anses som forsvarlige, mens i andre situasjoner oppfattes som direkte uetiske. I alle typer forhandlinger er dette et vanskelig og komplisert tema, og det er derfor viktige å vurdere også i forbindelse med bruk av electronic Reverse Auctions.

3.5.1 Potensielle etiske problemstillinger

Det framgår av en studie foretatt av Carter m.fl.(2004) det at det eksisterer ulike oppfatninger når det gjelder partenes involvering og bevisst forhold til etiske problemstillinger (Carter m.fl., 2004). Det er registrert forskjeller både innad i kjøpergruppen og leverandørgruppen, så vel som mellom partene

Noen kjøpere hevder at eRA ikke er forskjellig fra tradisjonelle forhandlinger med tanke på etiske problemstillinger, mens andre kjøpere igjen påstår at eRA faktisk forbedrer de etiske og rettferdighetsmessige standardene ved å gjøre deler av anskaffelsesprosessen mer objektiv og gjennomiktig. Blant de intervjuede kjøperne i overnevnte studie finner man sitater som:

"Nå får alle leverandørene den samme informasjonen til samme tidspunkt- dette gjør prosessen mer rettferdig."

"Electronic Reverse Auction endrer "the old boy network" i anskaffelsesprosesser."

”Kjøperne kan ikke lengre gjemme, skjule eller slette prestasjoner. Det blir også vanskeligere å lyve til og utnytte leverandørene på andre uetiske måter.”

På leverandørsiden finner Carter m.fl. (2004) også sprikende oppfattelser (Carter m.fl., 2004). Enkelte leverandører mener at de etiske problemstillingene ved å ta i bruk eRA ikke har endret seg sammenlignet med tradisjonelle anskaffelsesprosesser. Andre hevder at electronic Reverse Auctions er en mer rettferdig måte å tildele kontrakter på da bruken av verktøyet i forhandlingsfasen gjør prosessen mer objektiv og rettferdig enn tidligere. Studien gjennomført av Carter m.fl. viser likevel at noen leverandører mener at eRA fører til mer uetisk atferd som beskrevet i tabell 7 nedenfor (Carter m.fl., 2004).

Konklusjonene vi kan trekke på bakgrunn av overnevnte studie er at det er nødvendig med klare retningslinjer for bruk av electronic Reverse Auctions. Dette fordi det rår så mange ulike oppfatninger med tanke på etiske spørsmål. Det er opplagt at slike forskjeller av etiske problemstillinger kan skade forholdet mellom kjøper og leverandør. Hvorvidt disse aspektene er faktiske eller bare antatte, kan mistanke om uetisk oppførsel være like skadelig for forholdet.

Vi vil nå se nærmere på hvordan bruken av eRA som verktøy kan lede til uetiske aktiviteter.

Kjøper kan opptre uetisk ved:	Leverandører opptrer uetisk ved:
1. Drive leverandørene konkurs	1. Samarbeid med andre leverandører
2. Foreta Phantom/Shill bidding (spøkelse)	2. By for lavt
3. Invitere ukvalifiserte leverandører	3. Endring av spesifikasjoner i ettertid
	4. ”Birdwatching”
	5. Ikke i stand til å levere i ettertid
	6. Tar ikke sikkerhet på alvor

Tabell 7: Oversikt over potensielle uetiske handlinger

Kjøpers uetiske aktiviteter

1. Konkurs – Kjøpere som tvinger frem bruken av electronic Reverse Auctions kan drive leverandørene ut av markedet ved å presse eller ved å akseptere det de vet er urimelige lave priser for leverandørene (Smeltzer og Carr, 2003, Carter m.fl., 2004, Emiliani, 2005).

2. Phantom (spøkelse)- bidding - Kjøperen utgir seg for å være en leverandør og deltar i auksjonen og byr prisene ned for å presse leverandørene til å gjøre det samme. I studien gjennomført av Beall m. fl (2003) var dette den etiske problemstillingen flest kjøpere og leverandører viste til (Smeltzer og Carr, 2003, Carter m.fl., 2004, Emiliani, 2005).

3. Invitere ukvalifiserte leverandører – Kjøperne inkluderer ukvalifiserte leverandører, som ikke er prekvalifiserte og som mest sannsynlig ikke kunne ha levert produktet/tjenesten dersom de hadde fått tilslaget. Dette gjør kjøperne kun for å stimulere konkurransen og bruker eRA til å benchmarke priser uten intensjoner om å kåre en vinner (Smeltzer og Carr, 2003, Carter m.fl., 2004, Emiliani, 2005).

Leverandørens uetiske aktiviteter

1. Samarbeid – Leverandørene kan inngå i et ulovlig samarbeid, som for eksempel prissamarbeid, der de sørger for at prisen holder seg på et visst nivå (Carter m.fl., 2004, Emiliani, 2005). Det kan være vanskeligere for kjøperen å oppdage slike aktiviteter i en eRA i forhold til forhandlinger som blir foretatt ansikt - til ansikt.

2. By for lavt – Leverandørene byr urealistisk lave priser og går under sine marginer da de blir ”dratt” med i øyeblikket. I forhold til en vanlig ansikt til ansikt forhandling, vil ikke leverandørene oppleve samme tidspresset. I en electronic Reverse Auction ser leverandørene at det er en reell mulighet for at de kan vinne kontrakten bare de går lavt nok i pris. Dette kan føre til at leverandørene i etterkant av auksjonen ikke kan oppfylle kontrakten som avtalt (Carter m.fl., 2004).

3. Endring av spesifikasjoner – Leverandørene endrer spesifikasjonene etter at de har vunnet en avtale basert på lav pris. På denne måten kan leverandørene tjene inn igjen profitt ved å endre ordrene i ettertid.

4. Birdwatching – Leverandørene overværer auksjonen, men ”deltar” ikke på alvor. Dette gjøres for å tilegne seg informasjon om for eksempel markedets priser, kapasitet og konkurransen i markedet. I studien som ble foretatt av Carter m.fl. så enkelte kjøpere og leverandører på dette som uetisk, mens andre igjen mente at dette var en av fordelene med eRA (Carter m.fl., 2004).

5. Ikke leveransedyktige - Leverandørene kan i etterkant av auksjonene ikke levere produktet/tjenesten som avtalt hva for eksempel angår kvalitet, mengde, tid på levering osv. (Carter m.fl., 2004). Dette vil også kunne gjelde for vanlige ansikt til ansikt forhandlinger.

6. Sikkerhet – På grunn av prispresset som oppstår ved bruk av eRA, vil leverandørens i noen tilfeller kutte hjørner når det kommer til faktorer som for eksempel sikkerhet (Carter m.fl., 2004).

3.5.2 Mottiltak for å unngå uetiske handlinger

Det finnes tiltak en kan iverksettes for å prøve å unngå disse uetiske handlingene og dermed forbedre tilliten mellom kjøper og selger. Det vil være naturlig at det er den parten som er ansvarlig for gjennomføringen av eRA som også tar initiativet til å skape et bedre etisk klima mellom partene. I intervjuene foretatt av Carter m.fl. ble både kjøperne og leverandørene bedt om å komme med forslag til hva som kunne forbedres i forhold til bruken av eRA (Carter m.fl., 2004).

En effektiv måte for å unngå eller i hvert fall minimere uetiske aktiviteter på, er å tydelig forklare og kommunisere regler, betingelser og andre detaljer om electronic Reverse Auction til leverandørene slik at det ikke er rom for misforståelser eller mistolkninger (Smeltzer og Carr, 2003).

Et annet tiltak som ble foreslått under intervjuene gjennomført av Carter m.fl. (2004), var å lage et etikk dokument eller en slags "code of conduct" som begge parter signere på (Emiliani, 2005, Carter m.fl., 2004). Dette kan gjøre at både kjøper og leverandør føler seg mer trygge på hverandre og det er lettere å bygge et tillitsforhold. Mer trening og opplæring i verktøyet ble også nevnt. Dette kan innebære at kjøper lærer leverandørene i bruk av softwaren og auksjonsreglene. På denne måten blir leverandørene mer trygge på egne handlinger og det bidrar til at auksjonsformatet ikke blir noe stressfaktor. Det kan også være nyttig for kjøperne å forstå de ulike mekanismene som virker under auksjonen slik at de bedre lærer seg hvordan de skal opptre og kommunisere i forhold til leverandørene. I studien gjennomført av Carter m.fl. (2004) ble det også foreslått at softwaren skulle være designet slik at det ikke var mulig å foreta Phantom (spøkelses)- budgivning (Carter m.fl., 2004). Partene som ble intervjuet i overnevnte studie savnet også en konsekvent strategi på hvordan kontraktsbrudd og andre uetiske handlinger skulle håndteres. Kjøper, som tar initiativ til

auksjonen, burde uarbeide en slik strategi i forkant. Et tiltak som dette kan virke preventivt med tanke på uetiske handlinger.

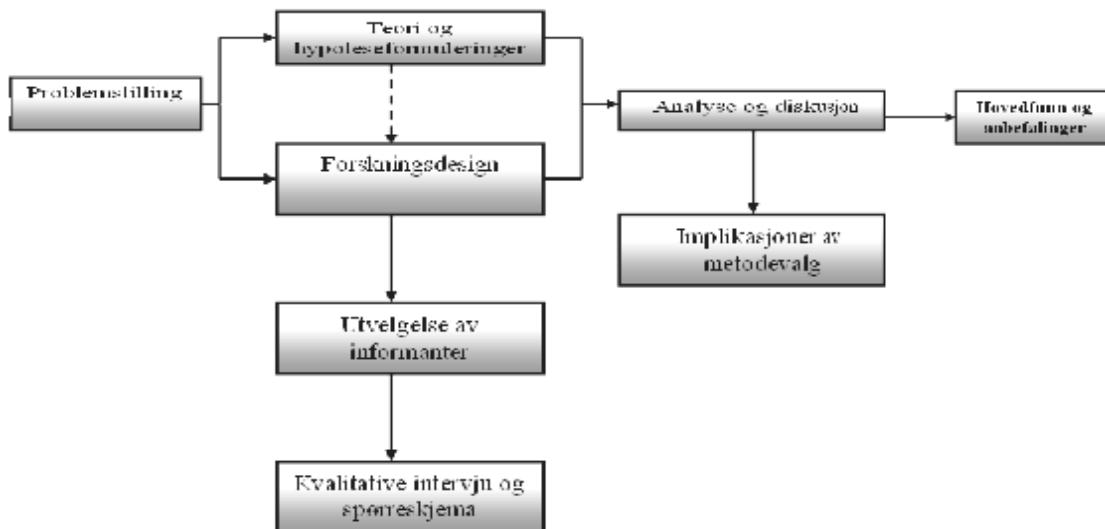
3.5.3 Virkninger på bruk av electronic Reverse Auctions av et sterkere fokus på etikk

Dersom partene er i stand til å iverksette disse tiltakene og dermed forbedre det etiske klimaet, vil en naturlig konsekvens være at electronic Reverse Auction får et bedre rykte og renommé. Dette kan igjen resultere i at de ulike partene stiller seg mer positive til bruk av verktøyet. Overnevnte tiltak kan også føre til at objektiviteten i prosessen blir forbedret da systemer og software kan legge begrensninger på hva begge parter kan foreta seg. Dersom partene er trygge på de andre aktørene i auksjonen og vet at alle er like seriøse, vil forhandlingsrommet mest sannsynlig bli mer gjennomskiktig. Alt i alt baserer dette seg på om kjøper og selgere stoler på og har tillit til hverandre.

Et større fokus på etiske problemstillinger kan lede til at partene i en auksjon tar etikk mer på alvor. Dette kan medføre store forbedringer i form av bruk av verktøyet og forholdet mellom partene i en eRA (Beall m.fl., 2003).

4.0 Metodetilnærming

I dette kapitlet vil vi gjennomgå den metodiske tilnærming til problemstillingen vår. Figuren nedenfor illustrerer hvordan vi har arbeidet for å finne svar på problemstillingen og reflekterer til en viss grad også strukturen i selve oppgaven.



Figur 20: Oversikt over metodisk tilnærming (Johannessen mfl, 2004)

Som figuren viser, startet vi med å formulere en problemstilling. Problemstillingen ble så utgangspunktet for valg av teori og hypoteseformulering. Samtidig som vi jobbet med både teorigrunnlaget og hypoteseformuleringen, utarbeidet vi forskningsdesignet. Forskningsdesignet ble veiledende for hvem vi intervjuet ved personlig oppmøte eller via telefon. Både utvalgt teori og innsamlet data ble grunnlaget for analyse og diskusjon og derfor også for evaluering av hypoteser. I hovedfunn og anbefalinger peker vi på det vi finner interessant og gir deretter en konklusjon til problemstillingen.

4.1 Problemstilling

I starten av dette prosjektet, hadde vi en rekke ideer om hvilket forskningstema vi ønsket å se nærmere på. Den første utfordringen vår bestod i å avgrense og konkretisere temaet, slik at vi hadde mulighet og tid nok til å forske på det. Vi bestemte oss derfor for å studere bruk av electronic Reverse Auction i norsk oljeindustri. Electronic Reverse Auction er et relativt nytt elektronisk verktøy og det finnes per i dag lite norsk forskning på bruk av verktøyet. I tillegg til å avgrense utredningen til et tema, var det viktig for oss å utarbeide en klar problemstilling.

Halvorsen (2003) definerer forskningsspørsmål (problemstilling) som følger: ”Spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskaplige metoder”. Å ha en tydelig definert problemstilling var av stor betydning for oppgavens resultat og var retningsgivende for det videre arbeidet med utredningen. Problemstillingen ble dermed grunnlaget for hvilken teori som var nødvendig og hvilke forskningsmetoder vi kunne benytte oss av for å best besvare problemstillingen. Problemstillingen skal i hovedsak svare på to sentrale spørsmål, hva og hvem som skal undersøkes.

Det er som sagt forsket lite på eRA i Norge, men det finnes mange amerikanske studier som er gjennomført. Bakgrunn for denne oppgaven var å studere eRA i norsk oljeindustri og undersøke hvordan potensialet var for økt bruk av verktøyet.

Vi lot forskningsspørsmålet være åpent i begynnelsen av prosessen til vi hadde gjort litteraturstudier og samlet inn data fra intervjuobjektene. Dette ga oss en bedre forståelse av verktøyet og resulterte i følgende problemstilling:

Er det potensial for økt integrering av electronic Reverse Auctions i anskaffelsesprosesser i norsk oljebransje?

4.2 Teori

Electronic Reverse Auction blir også i litteraturen omtalt som både eAuctions og Online Bidding og det finnes ikke noen entydig begrepsavklaring på verktøyet. Siden eRA først ble tatt i bruk på slutten av 1990 – tallet, er teoriene innen emnet mer retningslinjer basert på omfattende studier, heller enn nedtegnet teori. Vi har derfor bygget den teoretiske delen av oppgaven på en rekke amerikanske artikler fra 2000 og fram til 2004. Siden eRA ikke er godt kjent i Norge, ønsket vi å sette leseren grundig inn i verktøyets kjennetegn og bruksområder. Teorikapittelet i oppgaven er derfor omfattende og basert på amerikansk litteratur.

Ut fra teoridelen tar vi for oss de sentrale delene i forhold til problemstillingen, og utarbeider hypoteser. Hypotesene formuleres ut fra teorien som mulige forklaringer til fenomenet vi studerer, og som reflekterer det vi forventer å finne i løpet av undersøkelsen. Hypotesene er i seg selv ikke teori, men kan brukes for å underbygge eller avkrefte teorier. Vi vil presentere våre hypoteser i kapittel 5.

4.3 Forskningsdesign

Som figur 20 viser, jobbet vi parallelt med forskningsdesign og teori. Dette gjorde vi fordi vi først valgte å lese gjennom det vi fant av litteratur rundt eRA, og med dette i tankene, utformet vi samtidig forskningsdesign. Teorien ble benyttet for å utforme intervjuguidene. Mens teoridelen viderefører hva som skal undersøkes fra problemstillingen, vil vi her belyse hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsene skal gjennomføres. Sammen former dette forskningsdesignet. Vi har valgt å anonymisere både operatørene og leverandørene primært etter ønske fra dem. Dette kan føre til at vi ikke får like nyansert analyse og det kan være vanskelig å følge de ulike respondentenes svar gjennom oppgaven. På grunn av hensynet til konfidensialitet, anså vi det likevel som nødvendig å anonymisere operatørene og leverandørene.

For å kunne svare på problemstillingen vår, ble vi nødt for å gjennomføre intervjuer med begge parter i olje - og gassindustrien. Formålet med disse intervjuene var å samle inn data og høre om erfaringer rundt eRA som innkjøpsverktøy. Operatørene og leverandørene hadde naturligvis ulike synspunkter på verktøyet og det var nettopp denne informasjonen vi ønsket å få fram.

I følge Johannessen m.fl. (2004) er det ulike spørsmål forskerne må stille seg for å finne de rette metodene for en undersøkelse. Det første er tidsdimensjonen, om det skal gjøres ved et enkelt tilfelle, såkalte tverrsnittundersøkelser. Et annet alternativ er longitudinelle undersøkelser, hvor de samme undersøkelsene blir gjentatt vier tid. Vi valgte å undersøke meningen og holdningen til bruk av eRA hos 5 operatører og 3 leverandører på et bestemt tidspunkt og har kun gjennomført et intervju med hver av disse.

Et annet viktig spørsmål er hvilken gruppe vi skal undersøke, for eksempel en tilfeldig gruppe/populasjon eller et bestemt utvalg til et eksperiment. Vi ønsket som sagt ulike synspunkter på eRA og valgte tilfeldig ut en gruppe operatører og en gruppe leverandører. I tillegg snakket vi med OLF, Scanmarket og Input A/S for også å få fram deres holdning til bruk av verktøyet.

Et siste spørsmål er om det skal samles inn harde data, som for eksempel tall i en kvantitativ undersøkelse, eller myke data som for eksempel data, tekst og bilder i en kvalitativ undersøkelse. Vi bestemte oss som nevnt tidligere for en kvalitativ tilnærming til

problemstilling, da det per i dag eksisterer lite norsk litteratur på området. For å samle inn informasjonen, benyttet vi oss av både personlig intervju og telefonkonferanser. Fordelen med personlig intervju er at vi får mulighet til å møte informanten ansikt til ansikt. I tillegg til det som blir sagt, uttrykker også informanten holdninger gjennom kroppsspråket. I motsetning til et spørreskjema, har vi i personlig intervju anledning til å komme med oppfølgingsspørsmål. Ulempen med personlig intervju er at det er tidkrevende og kan koste mye i form av reisekostnader. Nærhet til respondenten kan også resultere i at vi som intervjuer påvirker respondenten både gjennom språkvalg, struktur og kroppsholdning. Dette kan få konsekvenser for hvilke svar som blir gitt og utgjør en fare for å trekke feilaktige konklusjoner basert på innsamlet informasjon.

Telefonkonferanser tar ikke like lang tid som personlig intervju, og koster også mindre. Fordelen er at vi får tilgang på mye data, rimelig og på kort tid. En ulempe er at vi ikke har mulighet til å lese kroppsspråket til informanten og at det i enkelte tilfeller kan oppleves som ukomfortabelt for informanten å snakke over telefon. En annen ulempe er også at vi kan påvirke informanten ved valg av språk og struktur i intervjuet.

I starten av oppgaven brukte vi mye tid og ressurser på å reise rundt å intervjuere operatører. Vi har derfor foretatt 3 dybdeintervju av forskjellige operatører. I tillegg har vi intervjuet 2 operatører og 3 leverandører ved hjelp av telefon. Utenom dette hadde vi personlig intervju med OLF og Input A/S. Vi snakket også med administrerende direktør i Scanmarket, men siden han var fra Danmark, gikk også dette intervjuet gjennom telefon. I neste avsnitt vil vi kommentere hvordan vi valgte ut informanter og hvordan vi fikk kontakt med disse.

Dataene vi samlet inn ble grunnlaget for dyptgående analyser og gjorde det mulig å svare på problemstillingen vår. Valg av datainnsamlingsmetoder vil likevel ha konsekvenser for hvilken informasjon vi får samlet inn og dermed også for de konklusjonene vi trekker.

4.4 Utvelgelser av informanter

Ved bruk av kvalitative metode er det viktig å komme nært inn på personer som tilhører den utvalgte populasjonen for å få fram så nyansert informasjon som mulig. Denne prosessen med utvelgelse av intervjuobjekter er viktig av flere grunner. Hvem og hvor mange man velger å intervju, vil ha en innflytelse på dataene som blir samlet inn. Analysen av dataene og dermed

også konklusjonene vi trekker ut fra materialet som er samlet inn, vil også påvirkes av utvalgte informanter.

I motsetning til kvantitative undersøkelser hvor utvalget som oftest blir trukket ut tilfeldig, er det mer vanlig i kvalitative undersøkelser å ha en strategisk utvelgelsesprosess. Ved kvalitative undersøkelser bestemmer forskeren seg for hvilken målgruppe han skal studere og velger ut noen informanter på bakgrunn av det. Dette kan skje på ulike måter og vi vil her nevne noen som ble tatt opp av Johannessen og andre (2004):

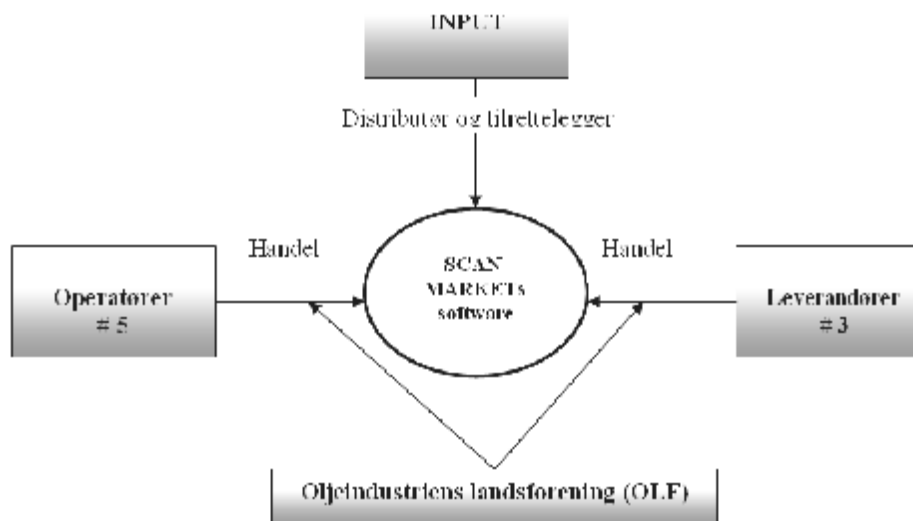
- Maksimal variasjon: det velges ut individer som avviker maksimalt fra hverandre slik at en får en gruppe med store variasjoner.
- Homogent utvalg: her blir det valgt en gruppe individer som har svært liten variasjon.
- Typiske tilfeller: dette er utvalgte individer som er typiske for det en ønsker å undersøke.
- Snøballmetoden: forskeren vil i denne metoden forhøre seg om hvem som vet mye om det fenomenet og som forskeren derfor bør intervju. Disse kan igjen sette forskeren i kontakt med andre som de mener sitter med relevant informasjon i forhold fenomenet.

I denne oppgaven har vi benyttet oss av både typiske tilfeller og snøballmetoden.

I forkant av utvelgelsesprosessen tok vi for oss hjemmesidene til de største oljeselskapene i Norge. Vi ringte hovedkontorene og ba om mailadresser og telefonnummer til ansatte som arbeidet med innkjøp. På denne måten kom vi i kontakt med sentrale personer, som enten kunne hjelpe oss selv eller som satte oss i kontakt med medarbeidere som jobbet med verktøyet. Vi var positivt overrasket over responsen og interessen vi møtte hos operatørene og deres hjelpsomhet bidro til at informasjonsinnsamlingen gikk over all forventning. På grunn av begrenset tid og ressurser valgte vi ut 5 operatører. Av operatørene ble vi tipset om hvilke leverandører som kunne være interessante å snakke med.

Det var vanskeligere å finne fram til leverandører som hadde deltatt i flere eRA og responsen var ikke like god som hos operatørene. Vi fikk derfor kun intervjuet 3 leverandører. En av leverandørene ga oss navnene til to sentrale personer i OLF og disse var positive til å møte oss.

Vi var derfor så heldig at vi fikk et personlig intervju med OLF i Stavanger. Gjennom google.com fant vi fram til Scanmarket, som hurtig besvarte vår mail og stilte opp på telefonintervju. Scanmarket er et dansk selskap, og Input A/S har en distributørrolle for Scanmarket i Norge. Input A/S er lokalisert i Bergen og dette gjorde det mulig for oss å gjennomføre et personlig intervju med en representant for Input A/S. Figuren nedenfor viser hvilke aktører som medvirker til at det er mulig å gjennomføre en eRA og vi har intervjuet representanter fra samtlige aktører (Se kapittel 3.1.2 for forklaring av aktørbildet og se figur med forklaring i kapittel 6.1).



Figur 21: Oversikt over aktørbildet i en eRA

Vi prøvde også å få kontakt med Ariba, som er den leverandøren av eRA som de fleste oljeselskap bruker per i dag, men vi lyktes ikke med det.

I etterkant ser vi at det hadde vært en fordel å ha intervjuet flere leverandører, og også leverandører som har deltatt i flere eRA enn våre utvalgte leverandører hadde. I tillegg har vi kun intervjuet en representant fra de forskjellige organisasjonene for både operatør og leverandør og for å få bredere synspunkt på bruk av eRA, burde vi ha snakket med flere ansatte i samme organisasjon. Videre snakket vi bare med personer hos operatørene som hadde et brennende engasjement for eRA og dette gir oss en viss grad av utvalgsskjevhet. Utvalgsskjevhet vil få konsekvenser for den informasjonen vi samler inn og også for de konklusjonene vi trekker. Vi kan på ingen måter generalisere, da vi ikke har representative utvalg.

4.5 Kvalitative intervju og spørreskjema

Hvordan strukturen på et intervju bør legges opp, varierer etter hvor nøyaktige og sammenlignbare svar forskeren er ute etter. På den ene siden finner man ustrukturerte intervju med helt åpne spørsmål hvor forsker kun oppgir tema og lar informanten snakke fritt i dialog med forsker. På den andre siden finnes ustrukturerte intervju med faste svaralternativer der forsker krysser av for hvilke svar som blir gitt. Mellom disse to ytterpunktene, finner man blant annet semi -strukturert intervju hvor forsker har en intervjuguide med hovedspørsmål og underspørsmål, men rekkefølgen og temaet kan variere med hvordan intervjuet forløper.

I følge Johannessen m. fl. (2004) er fordelene med strukturerte intervju at det er tidsbesparende og vil forenkle analysearbeidet. Dette henger sammen med at informantene har svart på identiske spørsmål og kan sammenlignes. I vårt tilfelle vil ikke et slikt intervju vært hensiktsmessig, da eRA er et forholdsvis nytt verktøy og informasjonen som foreligger om verktøyet vanskelig kan struktureres. Fordelen med et ustrukturert intervju, er at intervjuet bærer mer preg av en samtale og gir en atmosfære som gjør det lettere å for informanten å snakke. På denne måten kan informanten komme inn på tema og situasjoner som forsker ikke hadde mulighet til å forutse. Ulempen er likevel at det kommer fram så mye informasjon at det kan være vanskelig å skille mellom viktig og uviktig informasjon.

For få det beste ut av begge disse metodene, falt valget vårt på semi – strukturert intervju. Vi utarbeidet intervjuguider som vi sendte informantene i god tid før intervjuet (se appendiks 2). Intervjuguiden var tilsvarende lik for både operatører og leverandører, men både Input A/S, Scanmarket og OLF fikk ulike spørsmål. Dette henger sammen med at vi måtte tilpasse intervjuene til disse informantene. Det faktum at vi hadde lik intervjuguide for både operatører og leverandører, gjorde at vi kunne sammenligne dataene vi fikk fra disse respektive gruppene. Intervjuguidene ble delt inn i hovedtema som vi ville snakke om, og vi hadde noen spørsmål under hvert hovedtema. Vi brukte intervjuguiden for å sette i gang samtalen med informanten og for å forsikre oss for at vi i løpet av intervjuet fikk svar på de spørsmålene vi hadde. På denne måten fikk vi informasjon som vi kunne sammenligne på tvers av de respektive grupper av informanter. Ut over dette, lot vi informantene snakke fritt og komme med deres erfaringer og synspunkter rundt bruk av eRA. Dette ga oss tilgang på informasjon som vi ikke hadde forutsett på forhånd, men som var høyst relevant for videre analyse.

Etter at intervjuet var ferdig, leverte vi ut et spørreskjema både til operatører og leverandører som oppsummerte hovedtemaene. Vi har fått spørreskjema fra 4 av 5 operatører og fra samtlige leverandører²⁹. Spørreskjemaene bestod av 10 ulike påstander informantene måtte ta stilling, se appendiks. Resultat av disse spørreskjemaene har vi brukt aktivt gjennom hele analysen samt presentert dem i kapittel 6.2.

4.6 Analyse og diskusjon

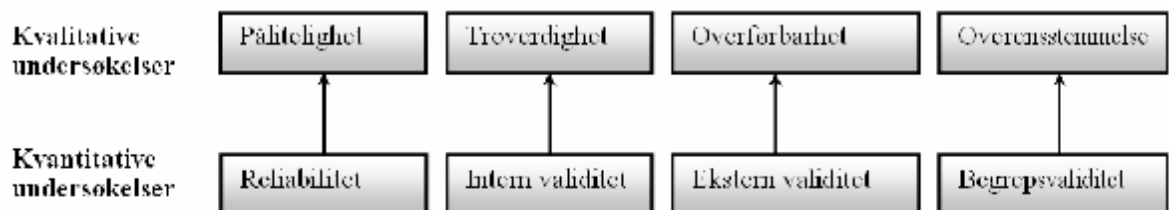
I denne delen av oppgaven, vil vi presentere hvilke informanter vi har brukt gjennom oppgaven, vise resultatene av spørreskjemaene og kommentere disse resultatene.

Ved gjennomgang av de empiriske dataene etter intervjuene, sammenlignet vi dataene internt mellom operatørene og leverandørene og så også etter likheter på tvers av disse gruppene. Den informasjonen som kom fram under intervjuene, setter vi opp mot de antagelsene vi hadde i begynnelsen av oppgaven. Vi diskuterer med utgangspunkt i foreslåtte hypoteser og forkaster/godtar disse på bakgrunn av innsamlet data. Vi vil kommentere hva vi anser som overraskende og uventede funn.

Som en avslutning på oppgaven, vil vi peke på hovedfunn og komme med anbefalinger for hva som bør gjøres for å sikre økt integrering av eRA på sikt.

4.7 Implikasjoner av metodevalg

Noen forskere trekker et tydelig skille mellom evaluering av kvalitative og kvantitative data, og mener derfor at de må vurderes på forskjellige måter. I følge Johannessen m. fl. (2004) kan det ene også være relevant for det andre og disse forfatterne har laget en tabell for å vise ulike tilnærminger av undersøkelser:



Figur 22: Evaluering (Johannessen m.fl., 2004)

²⁹ Vi mangler spørreskjema fra en operatør, da vi i utgangspunktet trodde denne aktøren var leverandør. I intervjuet kom det fram at aktøren både hadde arrangert og deltatt i eRA. Dette gjorde det vanskelig for oss å bruke spørreskjema, men vi har brukt informasjonen vi fikk i intervjuet aktivt gjennom hele analysen.

Pålitelighet

Pålitelighet (reliabilitet) knyttes til informasjonen som ble brukt i undersøkelsen, hvordan datamaterialet ble innhentet, anvendt og bearbeidet. Gjennom intervjuene fikk vi innsikt i hvordan informantene betrakter eRA, hvilke erfaringer de har hatt med verktøyet og hvordan informanten vurderer verktøyets potensial. Vi har sammenlignet data som vi har samlet inn og det er denne informasjonen som ligger til grunn for vår analyse. Det er likevel viktig å understreke at bearbeidelsen og tolkningen av dataene vil bli farget av vår bakgrunn, våre erfaringer og våre opplevelser av informanten.

Troverdighet

Troverdighet (intern validitet) måler hvorvidt metodene som er anvendt undersøker det de har til hensikt å undersøke. Våre erfaringer innenfor forskninger er ikke mange og dette avsnittet er tatt med for å vise hvorfor vi tok de valgene vi tok i løpet av prosessen. Vi vil her poengtere enkelte begrensninger ved informasjonen vi samlet inn.

Erfaringene til de respektive operatører og leverandører er svært forskjellige. Noen operatører har brukt verktøyet mye og har mange suksesshistorier å vise til. Disse operatørene vil selvfølgelig være positivt innstilt til verktøyet. Vi har intervjuet leverandører som har deltatt lite i slike auksjoner. Disse erfaringene vil selvfølgelig farge deres syn på verktøyet og ha konsekvenser for hvilken informasjon informantene gir oss. Dataene vi samlet inn kommer fra aktører som har iverksatte eller deltatt i eRA og kan sies å være førstehåndskilder. Dette er en fordel, da vi får snakket direkte med personer som har vært involvert i slike auksjoner.

De personene vi har vært i kontakt med fra de ulike operatørene og leverandørene, innehar ulike stillinger. Dette kan prege deres svar og holdning til verktøyet og gjør det vanskelig for oss å sammenligne innsamlet datamaterial på tvers av vårt utvalg av informanter. I tillegg har vi som nevnt kun intervjuet en informant fra hver operatør og leverandør og deres meninger kan ikke alltid sies å representere hele organisasjonen.

Intern validitet går også på om resultatene vi har kommet fram til, oppfattes som riktige. Det finnes ulike måter å teste den interne validiteten på. En måte går ut på å sjekke om andre fagfolks konklusjoner stemmer overens med det vi har kommet fram til (Jacobsen, 2000). Dette er vanskelig, da det ikke tidligere i Norge er gjennomført samme undersøkelser som vi har gjort. En annen måte er å validere funn og konklusjoner mot informantene. Vi valgte

denne metode og sendte samtlige informanter utredningen slik at disse kunne validere det vi hadde kommet fram til. Vi fikk bare positive tilbakemeldinger og ingen informanter hadde noen innvendinger (Jacobsen, 2000).

Overførbarhet

Når det gjelder overførbarhet (ekstern validitet) er dette en kontroll på om resultater fra det gjeldende prosjektet kan overføres til andre lignende situasjoner. Ved å bare intervju utvalgte operatører og leverandører i norsk oljeindustri, vil vi ikke sikkert kunne bekrefte eller avkrefte våre antagelser og hypoteser med 100 % sikkerhet. Vi vil heller ikke være i stand til å generalisere våre funn til å gjelde hele den norske oljeindustri.

I tillegg har aktører i norsk oljeindustri vært forgjengere for bruk av verktøyet og deres erfaringer kan vanskelig overføres til andre bransjer. Vi ser nå at ehandel.no brukes mer og mer i forbindelse med offentlige anskaffelser og dette kan vitne om at eRA også vinner innpass hos offentlig sektor. Erfaringene som er gjort i norsk oljeindustri kan ikke direkte overføres til nye bransjer, for eksempel offentlig sektor, men kan gi tips og råd slik at vanlige fallgruver unngås.

Overensstemmelse

Overensstemmelse (begrepsvaliditet) er et spørsmål om de funnene vi har kommet fram til er et resultat av undersøkelsene som er gjennomført eller om det er våre subjektive meninger.

Ved at vi valgte en kvalitativ tilnærming til problemstilling og semi -strukturerte intervju, vil informasjonen informantene ga oss, ble tolket av oss fra vår stilling og i den settingen den ble gitt i. Den dialogiske intervjusituasjonen betyr at vi som forskere er med på å skape den teksten som vi senere fortolker. Vi har prøvd å framstille datamaterialet på en objektiv måte gjennom å illustrere ved hjelp av utsagn, men tolkningene av data og dermed konklusjonene våre vil være farget av våre fordommer, personlige erfaringer og subjektive fortolkninger.

4.8 Hovedfunn og anbefalinger

I denne delen av oppgaven vil vi peke på hovedfunn og komme med anbefalinger for hva som bør gjøres for å sikre økt integrering av eRA på sikt. Valg av datainnsamlingsmetoder vil prege hvilken informasjon vi har fått tilgang til og som nevnt i kapittelet ovenfor er det flere

begrensinger ved vårt datamaterial som vil få konsekvenser for våre hovedfunn og konklusjoner.

5.0 Diskusjon av hypoteser basert på teorigjennomgang

5.1.1 Markedspris

Pris er blitt en stadig mer sentral beslutningsvariabel i innkjøpsprosesser (Beall m.fl., 2003). Muligheten for å oppnå lavere innkjøpspris for kjøperne, og dermed store økonomiske besparelser, er i litteraturen referert til som den mest avgjørende årsaken for å anvende eRA (Smeltzer og Carr, 2003). En av forutsetningene for å lykkes med eRA, er at leverandørene skal være i stand til å tilby lavere priser. Dette innebærer at leverandørene i mange tilfeller må presse sine marginer (Beall m.fl., 2003).

Kjøperen bør ikke anta at bruk av eRA automatisk fører til økonomiske besparelser i hvert enkelt tilfelle. Studier viser at besparelsene kan variere fra negative (kjøperen taper penger), til nøytral (kjøperen verken taper eller sparer penger), til positive (kjøperen sparer penger) (Emiliani og Stec, 2001).

Til tross for at enkelte forskere hevder at eRA reduserer prisen (Jap, 2002, Beall m.fl, 2003), finnes det også kritiske røster. Emiliani (2005) påstår at det kun på overflaten kan virke som om kjøper oppnår lavere innkjøpspriser ved bruk av eRA. Bakgrunnen for det er at han mener at forskere benytter feil mål når de beregner de økonomiske besparelsene. Til tross for forsøk på å prøve å identifisere de totale kostnadene ved å anvende eRA, måles reduksjonen i enhetspriser, noe som kan gi et unøyaktig bilde. Emiliani (2005) hevder faktisk at noen typer kostnader øker ved bruk av eRA. For eksempel vil kostnadene for kjøper øke betydelig dersom leverandøren ikke leverer som avtalt og de forventet økonomiske besparelsene kan dermed bli redusert. Dette kan være kostnader forbundet med avtakende salg, garanti kostnader, rettsvist kostnader og tapte inntekter på grunn av misfornøyde kunder (Emiliani, 2005).

Enkelte forskere hevder at kjøperen oppnår drastiske besparelser ved bruk av eRA (Jap, 2002, Beall m. fl, 2003), samtidig som leverandørene må belage seg på lavere salgspriser. Men som vi har sett ovenfor finnes det også argumenter mot dette. Vi foreslår derfor følgende hypotese:

Hypotese 1: Bruk av electronic Reverse Auctions fører til redusert kjøps- og salgpris.

5.1.2 Tidsforbruk

Muligheten for tidsbesparelser er, i følge forskerne Smeltzer og Carr (2003), en av årsakene til at kjøperne bruker eRA. Anskaffelser ved bruk av mer tradisjonelle innkjøpsverktøy kan ofte ta opp til flere uker. Mye av denne tiden blir brukt til å administrere flere runder med informasjonsutveksling samt gjennomføre forhandlingsrunder med potensielle leverandører, noe man slipper ved bruk av eRA.

Dersom kjøperen i stedet anvender eRA som et ledd i innkjøpsprosessen er det mulig å spare tid på informasjonsutveksling og lange forhandlingsrunder. Det er likevel vanskelig å beregne og dermed fastslå de nøyaktige tidsbesparelsene ved bruk av eRA. ERA krever mer omfattende forberedelser i forkant av auksjonen, noe som kan bidra til å øke tidsbruken (Carter m.fl., 2004).

Carter m.fl. (2004) mener at tidsforbruket ved anvendelse av eRA er det samme som ved ordinære forhandlinger (Carter m.fl., 2004). Beall m.fl. (2003) foretok en studie der flere ulike kjøpere ble intervjuet om tidsforbruk ved anvendelse eRA (Beall m.fl., 2003). Noen kjøpere estimerte at gjennomsnittlig tidsbesparelser varierte fra 10 % for kompliserte avtaler til 50 % for kjøp av standardvarer. Andre kjøpere uttalte at de ikke oppnådde tidsbesparelser grunnet økt forberedelsestid. Samtlige kjøpere påsto likevel at tidsbesparelsene ble større etter hvert som de fikk mer og mer erfaring med verktøyet. Et av selskapene som ble intervjuet hevdet at en suksessfull eRA bestod av: 75 % forberedelse, 5 % utførelse og 20 % ferdigstilling (Beall m.fl., 2003).

Studien gjennomført av Beall m.fl. (2003) viser at kjøpere har ulike erfaringer med tanke på muligheter for å spare tid ved bruk av eRA. Smeltzer og Carr (2003) viser til store tidsbesparelser i forbindelse med electronic Reverse Auctions, men studien foretatt av Beall m. fl. (2003) illustrer likevel at tidsgevinstene ved å anvende eRA ikke nødvendigvis er tilstede. Det er interessant å se at det er sprikende oppfatninger i litteraturen og vi har derfor formulert følgende hypotese:

Hypotese 2: Bruk av electronic Reverse Auctions fører til redusert tidsbruk.
--

5.1.3 Electronic Reverse Auctions anvendelighet

Enkelte forskere hevder at eRA egner seg best ved innkjøp av standardiserte varer (Jap, 2002). Grunnen er at det er enkelt å spesifisere denne type varer og det er dermed lettere å kun basere auksjonen på en priskonkurranse. Dersom en bedrift skal anskaffe varer og tjenester av mer kompleks karakter, kan det være viktig å ta hensyn til faktorer som for eksempel kvalitet, sikkerhet, leveringsbetingelser og kapasitet. I en slik situasjon er det lite hensiktsmessig å kun basere tildelingen av kontrakten ved bruk av eRA. I utgangspunktet har flere kjøpere vært av den oppfatning at eRA ikke er et egnet verktøy ved kjøp av kompliserte varer og tjenester. Dette fordi denne typen produkter tilsynelatende har et begrenset antall leverandører og at andre faktorer enn pris er av større betydning ved slike anskaffelser.

Men etter som flere kjøpere har tilegnet seg mer og mer erfaring med bruk av eRA, er mange av den oppfatning at eRA kan brukes til anskaffelse av både standardiserte og mer komplekse varer og tjenester. Det finnes forskning som viser at flertallet av kjøperne i de fleste tilfellene faktisk benyttet eRA til å anskaffe komplekse varer (Beall m.fl., 2003). Grunnene til dette er hovedsakelig at standardiserte varer allerede har lav merverdi og at disse varene er priset med svært lave marginer, noe som gjør at det er lite å hente rent prismessig ved å bruke eRA i slike situasjoner.

Av diskusjonen ovenfor, går det tydelig fram at det eksisterer ulike synspunkter på hvilke produkter som bør anskaffes gjennom bruk av eRA. Dermed kan det være interessant å teste ut følgende hypotese:

Hypotese 3: Electronic Reverse Auctions egner seg best for standardiserte varer.
--

5.1.4 Electronic Reverse Auctions - et favoriserende verktøy?

I deler av litteraturen kan det virke det som om det er en grunnleggende oppfatning at electronic Reverse Auctions favoriserer kjøperne fremfor leverandørene (Emiliani og Stec, 2004). Mange av kjøperne selv mener imidlertid at leverandørenes klager er overdrevet og at det ikke finnes grunnlag for slike påstander. Det er imidlertid foretatt forskning som tilbakeviser kjøpernes utspill og som, basert på forskningsmaterialet, viser at eRA favoriserer kjøperne fremfor leverandørene (Carter m.fl., 2004). Vi vil på bakgrunn av dette formulere følgende hypotese:

Hypotese 4: Bruk av electronic Reverse Auctions er mer fordelaktig for kjøper.

5.1.5 Relasjonen

I en kvalitativ studie foretatt av Carter m.fl (2004) ble både kjøpere og leverandører intervjuet om hvordan bruken av eRA hadde påvirket forholdet de i mellom. Av denne studien kom det fram at kjøperne anså påvirkningen på forholdet som utelukkende positivt, mens leverandørene var uenig i dette. 2/3 av kjøperen mente at bruk av eRA forbedret deres forhold til leverandørene. Kjøperne som ble intervjuet mente at tilliten mellom partene hadde økt, mye på grunn av at innkjøpsprosessene var blitt mer objektive, transparente og rettfærdige. Leverandørene på den andre siden hevdet at operatørens bruk av eRA hadde negativ påvirkning på forholdet deres til kjøperen. Leverandørene syntes at introduksjonen av eRA hadde ført partene et steg tilbake relasjonsmessig. Deres tillit til kjøperne hadde blitt betydelig redusert og leverandørene følte mindre forpliktelse ovenfor kjøperne enn noen gang før.

Leverandørene mente at dersom eRA ble anvendt kunne de ikke lenger sørge for like mye service og de ville opptre mindre hengivent ovenfor de partene som valgte å ta i bruk dette verktøyet. Leverandørene antydte at de kjøperne som ene og alene baserte seg på bruk av eRA i deres innkjøpsprosesser fort kunne bli satt på sidelinjen dersom etterspørselen økte og maktforholdet skulle endres (Carter m.fl., 2004). På bakgrunn av denne studien ser vi klare antydninger på at forholdet mellom kjøper og leverandør kan bli forringet ved bruk av eRA. Vi ønsker derfor å teste følgende hypotese:

Hypotese 5: Bruk av electronic Reverse Auctions bidrar til å forringe relasjonen mellom kjøper og leverandør.

5.1.6 Electronic Reverse Auctions - en trussel eller mulighet?

Vi har funnet lite akademisk litteratur som kan bekrefte eller avkrefte hvorvidt leverandørene anser bruk av eRA som en mulighet eller trussel. I mangel på annen informasjon velger vi å benytte oss av to undersøkelser foretatt i 2000 og 2001 blant leverandører.

En studie gjennomført av Accenture i 2001, viste at 68 % av leverandørene anså eRA som en mulighet heller enn en trussel (Accenture, 2001). BP foretok også en intern undersøkelse blant

sine leverandører basert på 24 auksjoner de arrangerte i 2000³⁰. Denne viste at 45 % av leverandørene var positive til en eRA i forkant av auksjonen, 32 % var negative, mens 23 % var usikre. Etter auksjonen oppga 68 % av leverandørene at de så på eRA som en mulighet, 14 % mente der var en trussel og 18 % at de anså anvendelse av verktøyet både som en mulighet og en trussel. BP erfarte at leverandørene gradvis aksepterte verktøyet etter hvert som de fikk mer erfaring med verktøyet. Til tross for at overnevnte studier antyder at leverandørene betrakter eRA som en mulighet, viser forskning at eRA favoriserer kjøperen framfor leverandøren (Carter m.fl., 2004, Emiliani og Stec, 2004). På bakgrunn av dette ønsker vi å teste ut følgende hypotese:

Hypotese 6: Leverandørene anser electronic Reverse Auction som en trussel.
--

5.1.7 Ethiske problemstillinger

En studie gjort av Carter m.fl. (2004) (allerede beskrevet i avsnitt 3.5) viste at både mellom kjøperne og leverandørene, samt internt i disse gruppene, var det svært sprikende oppfatninger av hvorvidt etiske retningslinjer var viktigere å fokusere på i en eRA sammenlignet med mer tradisjonelle former for forhandlinger. Argumenter som at prosessen rundt eRA er mer objektiv og åpen enn ved ansikt til ansikt forhandling, taler imot et økt fokus på etikk. Tidligere i oppgaven har vi identifisert flere uetiske aktiviteter, som for eksempel "Birdwatching" og invitasjon av ukvalifiserte leverandører (se tabell 7). Dette betyr at både leverandører og operatører har mulighet for å opptre uetisk ved gjennomføring av en eRA og det taler for at etikk må bli satt på dagsorden. (Carter m.fl., 2004).

I og med at teorien viser til at uærlige auksjoner er en vanlig frykt blant leverandørene i en eRA (Paulson G., 2004 og Carter m.fl., 2004), velger vi å undersøke følgende hypotese:

Hypotese 7: Ethiske retningslinjer er viktigere i electronic Reverse Auctions sammenlignet med vanlige ansikt - til- ansikt forhandlinger.
--

5.1.8 Tiltak

Carter m.fl. (2004) har foretatt en kvalitativ studie der flertallet av kjøperen antydte at de opplevde motstand fra leverandørene ved implementering og bruk av eRA (Carter m.fl.,

³⁰ BPs intern dokument

2004). Dette tyder på at forbedringstiltak er nødvendig å iverksette for å gjøre eRA mer attraktivt for leverandørene.

Det er foretatt lite forskning på hvilke tiltak som kan bidra til at leverandørene blir mer positive til å delta i eRA. I litteraturen er det imidlertid trukket fram at det å forklare og gi nok informasjon om hvordan en eRA foregår, vil kunne bidra til å endre oppfatningen blant leverandørene (Beall m.fl. 2003). Det er en felles oppfatning blant både kjøpere og leverandører om at dette er et tiltak som kan bidra til å gjøre eRA mer attraktivt for leverandørene. Dersom leverandørene opplever eRA som rettferdig vil de sannsynligvis bli mer positive og yte mindre motstand ved bruk av verktøyet eRA. På bakgrunn av dette, ønsker vi å teste følgende hypotese:

Hypotese 8: Det er samvariasjon mellom kjøpernes og leverandørenes synspunkter på forbedringstiltak.

5.1.9 Tendens til økt bruk av eRA?

I litteraturen sier mange kjøpere at deres nåværende bruk av eRA utgjør en veldig liten prosentandel av totalt årlig innkjøp (Beall m.fl., 2003). Imidlertid gir kjøperne uttrykk for at potensialet er mye større enn nåværende bruk. Kjøpere som bruker verktøyet aktivt estimerer at de på sikt kan anvende eRA til å anskaffe 50 % av årlige innkjøp. Andre var mer konservative i deres estimerer og mente kun at 10 til 15 % av deres innkjøp kunne bli anskaffet ved bruk av eRA. Det er interessant å se at ingen av kjøperne brukte eRA i så stor grad som de antydte potensialet var på sikt (Beall m.fl., 2003). På bakgrunn av dette har velger vi å undersøke følgende hypotese:

Hypotese 9: Det er tendens til økt bruk av electronic Reverse Auctions.

5.1.10 Electronic Reverse Auctions – et integrert verktøy i langsiktige strategier?

Forskning gjort av Beall m. fl. (2003) viser at mange bedrifter har intensjoner om bruk av eRA i fremtiden og dermed ønsker å integrere verktøyet i deres langsiktige anskaffelsesstrategier. De kjøperne som hadde en ”vent og se” strategi i 2003, påstod at det kunne bli en konkurransemessig ulempe dersom de ikke inkluderte eRA som en del av innkjøpsstrategien. Dette kan tyde på at bedrifter vil integrere verktøyet i deres langsiktige innkjøpsstrategi. På bakgrunn av det velger vi å formulere følgende hypotese:

Hypotese 10: Electronic Reverse Auctions er en integrert del av kjøpernes langsiktige anskaffelsesstrategier.

5.1.11 Electronic Reverse Auctions kommet for å bli?

Mange har spurt om eRA er kommet for å bli eller om det bare er nok et forbigående verktøy i den digitale økonomi. Det er interessant å merke seg at de første som tok i bruk verktøyet er negative til at det i det hele tatt blir stilt spørsmålsteget ved verktøyets effektivitet mens skeptikerne til verktøyet setter pris på at dette spørsmålet reises. Samtidig håper de nyeste brukerne at de nå har funnet et verktøy som vil vise seg å være suksessfullt på sikt (Beall m.fl., 2003).

Beall m.fl. (2003) foretok en studie om bruk av eRA. Alle funnene fra denne studien tyder på at eRA er kommet for å bli og at bruken av verktøyet bare vil fortsette å øke. Det er flere argumenter som slutter opp om denne påstanden: Det har vist seg at bruken av verktøyet virker og er effektivt i praksis. Det er mulig å oppnå kostnadsbesparelser på tvers av ulike produkter, tjenester og bransjer. Videre er eRA et verktøy som koster relativt lite å ta i bruk og det trengs for eksempel ikke integreres i bedriftens andre systemer (Beall m.fl., 2003).

Også andre forskere støtter opp om at eRA er kommet for å bli. Jap (2002) hevder at eRA vil fortsette å påvirke og effektivisere innkjøpsprosesser i lang tid framover. Grunnen til at eRA vekker så enorm interesse er verktøyets evne til å skape umiddelbare kostnadsbesparelser. Jap (2002) hevder at kritikerne imidlertid er av en annen oppfatning. Skeptikerne mener at dersom disse kostnadene forminskes over tid, kan en spørre seg om kjøperne fortsatt vil anvende verktøyet. Skeptikerne påstår videre at bruken av eRA vil forsvinne når det ikke lenger er noen økonomiske besparelser å hente (Jap, 2002). Jap (2002) mener at eRA er kommet for å bli uavhengig av kostnadspresset. Hun tror at eRA fortsatt vil bidra til å effektivisere innkjøpsprosesser gjennom forenklet informasjonsutveksling, bedre dialog og økt kommunikasjon. På bakgrunn av overnevnte diskusjon ønsker vi å teste følgende hypotese:

Hypotese 11: Electronic Reverse Auctions er kommet for å bli.

6.0 Analyse

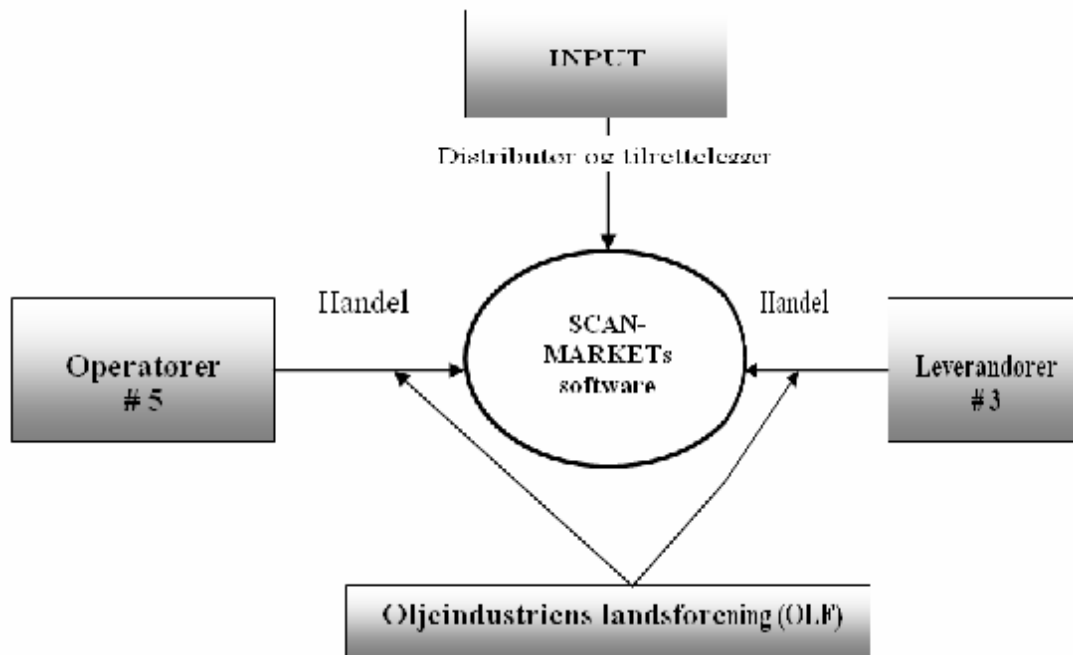
Vi vil i denne delen av oppgaven presentere våre datakilder og kommentere spørreskjemaene vi har brukt. Videre vil vi analysere og diskutere hvorvidt de teoretiske hypotesene stemmer overens med vårt datamaterial.

6.1 Presentasjon av datakildene

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for hvilke kilder vi har basert vår analyse på. Disse kildene ble valgt etter nøye vurderinger. Dataene vi samlet inn ble grunnlaget for dyptgående analyse og gjorde det mulig å svare på problemstillingen vår.

Som vi var inne på i aktørbildet i kap. 3.1.2, var det tre sentrale parter i en eRA: Kjøper, selger og organisasjonen bak markedsplassen. På bakgrunn av vår problemformulering, anså vi det som nødvendig å komme i kontakt med representanter for samtlige av disse partene. På denne måten ble vår problemstilling belyst fra ulike parters synsvinkler og det kan bidra til at oppgaven blir mer objektiv og representativ. Dette har vært ressurskrevende, dog avgjørende for å svare på problemstillingen.

Vi vil nedenfor kort presentere organisasjonene vi har intervjuet med det formål å gi leseren bakgrunnsinformasjon om de ulike partene. Dette vil kunne bidra til at leseren får mer forståelse av analysen. Modellen nedenfor gir en oversikt over hvem vi har intervjuet.



Figur 23: Figur over datakildene og sammenhengen mellom dem

6.1.1 Operatører

Vi vil nå kort presentere de fem operatørene vi har intervjuet:

Operatør 1:

Når eRA ble tatt i bruk	Antall gjennomførte eRa	Brukes eRA per i dag?
2000	40	JA

Initiativet til bruk av eRA kom fra sentralt hold i selskapet og operatøren i Norge var svært positive til bruken av verktøyet fra første stund. Den internasjonale organisasjonen gjennomførte i 2005 hele 2009 auksjoner, og totalt siden 2001 har det blitt foretatt 8700 auksjoner med stor suksess. Denne operatøren er ansett som en forgjenger ved bruk av eRA i norsk oljeindustri. Selskapet har en uttalt regel om at eRA skal vurderes ved alle anskaffelser.

Operatør 2:

Når eRA ble tatt i bruk	Antall gjennomførte eRa	Brukes eRA per i dag?
2001	25	JA

ERA er det foretrukne innkjøpsverktøyet i dette selskapet og skal alltid vurderes ved anskaffelser. Bruk av eRA utgjorde i 2005 likevel kun under 1 % av totale anskaffelser. Selskapet har kun suksess historier å vise til, hvor besparelsene i form av redusert pris har vært betydelige.

Operatør 3:

Når eRA ble tatt i bruk	Antall gjennomførte eRa	Brukes eRA per i dag?
2001	Ca. 35	JA

I dette selskapet skal eRA vurderes ved alle anskaffelser og det skal begrunnes hvorfor det eventuelt ikke brukes. Operatøren ser på verktøyet som et supplerende og alternativt verktøy for å utføre sluttforhandlinger i forbindelse med en forespørsel eller en anbudsrunde. Denne operatøren har gjennomført auksjoner som i pressen har blitt omtalt som blant verdens mest komplekse auksjoner som er iverksatt innen oljebransjen så langt. Selskapet har oppnådd gode kommersielle resultater ved bruk av verktøyet.

Operatør 4:

Når eRA ble tatt i bruk	Antall gjennomførte eRa	Brukes eRA per i dag?
2000	8 ³¹	NEI

Dette selskapet hadde i begynnelsen av 2000 et mål om å anvende eRA på alle anskaffelser hvor dette var mulig. Operatøren hadde den gang et ønske om å være forgjengere for økt bruk av eRA i norsk oljebransje, men slik skulle det ikke vise seg å bli. Grunnen til dette, er at operatøren per i dag har outsourcet store deler av anskaffelsesmiljøet som tidligere anvendte eRA.

Operatør 5:

Når eRA ble tatt i bruk	Antall gjennomførte eRa	Brukes eRA per i dag?
2000	3 ³²	NEI

I dette selskapet hadde konsernledelsen ved oppstart store forhåpninger til bruk av verktøyet og det ble sagt at eRA skulle brukes ved alle anskaffelser. Selskapet anvender per i dag ikke eRA, da den avdelingen som gjennomførte slike auksjoner, har blitt skilt ut som et eget firma.

6.1.2 Leverandører

Vi vil nå presentere de tre leverandørene vi har intervjuet:

³¹ Basert på tall fra 2000, 2001 og 2002

³² Basert på tall fra kun 1 avdeling i et større konsern, intervjuobjektet trodde ikke verktøyet var brukt aktivt i andre deler av konsernet.

Leverandør 1:

Har deltatt siden	Antall eRA en har deltatt i	Bransje	Deltar en i eRA i dag?
2003	5-7	IKT	JA

Denne leverandøren deltar i de auksjonene de finner interessante, man har ingen uttalte strategier for når selskapet skal delta. Bruk av eRA utgjør bare en promille andel av totale salgsprosesser i organisasjonen. Leverandøren hadde likevel et positivt syn på bruk av eRA.

Leverandør 2:

Har deltatt siden	Antall eRA en har deltatt i	Bransje	Deltar en i eRA i dag?
2001	3	Brønn og boring	NEI

Leverandøren deltok i eRA fram til 2003. Grunnen til at selskapet har tatt et aktiv standpunkt om å ikke delta etter 2003, er fordi leverandøren mener at produktene er for omfattende og kompliserte til å selge gjennom eRA. Slik markedet er i dag vil leverandøren takke nei til alle invitasjoner om eRA deltakelse, men påpeker at de sannsynligvis ville vært mer tilbøyelig til å delta i nedgangstider.

Leverandør 3:

Har deltatt siden	Antall eRA en har deltatt i	Bransje	Deltar en i eRA i dag?
2000	4-5	IKT	JA

Selskapet deltar i auksjoner de finner interessante, men dette avhenger av aktivitetsnivået i bransjen. Imidlertid etterlyser denne leverandøren mer fokus på langsiktig samarbeid fremfor bruk av eRA. De elektroniske auksjonene leverandøren har deltatt i til nå, har vært store kontrakter på 50-100 millioner.

6.1.3 Scanmarket

Scanmarket er et dansk selskap som tilbyr plattformen og softwaren som er nødvendig for å kunne gjennomføre en eRA. Selskapet ble etablert i 1999. Scanmarkets nettbaserte innkjøpsløsninger er brukt av over 250 kunder, hvorav mange av disse er internasjonalt ledende i deres respektive bransjer. Scanmarket ekspanderer globalt ved å samarbeide med utenlandske selskap. Eksempel på et slikt samarbeid er partnerskapet inngått med det norske konsulentselskapet Input A/S.

6.1.4 Input A/S

Input A/S er det ledende og mest anerkjente konsultentselskap innen strategisk innkjøpsledelse og styring av leverandørrelasjoner. Selskapet ble etablert i 2003 og driver blant annet med innkjøpsledelse, prosjektledelse og kursing. ERA inngår som en del av selskapets produktportefølje. Det er her viktig å understreke at Input A/S ikke eier rettighetene til verktøyet (softwaren) selv, men kun har en distributørrolle ovenfor Scanmarket.

Per i dag kjøper ingen av våre intervjuede operatører tjenester knyttet til eRA hos Scanmarket eller Input A/S. Den dominerende software aktøren blant de operatørene vi har intervjuet er Ariba, tidligere Freemarkets, men vi lyktes dessverre ikke å komme i kontakt med dette selskapet. Likevel tror vi at både Scanmarket og Input kan bidra med nyttige synspunkter, erfaringer og informasjon rundt bruk av eRA.

6.1.5 Oljeindustriens Landsforening (OLF)

OLF er en interesse- og arbeidsgiverorganisasjon for oljeselskaper og leverandørbedrifter knyttet til utforsking og produksjon av olje og gass på norsk kontinentalsokkel. Dette medfører at OLF representerer både operatørens og leverandørens synspunkter og er dermed nødt til å være nøytrale i interessekonflikter mellom partene. OLF fungerer som en fasilitator som arrangerer møteplasser mellom operatører og leverandører. OLF har blant annet et eget brukerforum for anskaffelser, hvor både operatørene og leverandørene møtes for å diskutere verktøy som for eksempel eRA. Slike fora bidrar til å øke bevisstheten og kunnskapen til aktørene og gir mulighet for å diskutere potensielle problemstillinger rundt ulike tema. Vi vet at OLF vil gi oss en interessant vinkling til eRA og bidra med nyttig informasjon til bruk i oppgaven, skjønt informasjonen forventes å være objektiv og bære preg av at organisasjonen må være nøytral.

6.2 Spørreskjemaer

6.2.1 Presentasjon av spørreskjemaene

Vi vil nå kort presentere to spørreskjemaer vi brukte i intervjuene med henholdsvis operatørene og leverandørene (se appendiks 2). Vi formulerte åtte sentrale påstander med 6 forskjellige svaralternativ. Hensikten med å bruke disse skjemaene var at vi skulle være i stand til å skape profiler og få et klart, oversiktlig og sammenlignbart bilde av operatørens og leverandørens synspunkter på eRA. Skjemaene fungerte også som en konsistenssjekk slik

at vi i ettertid av intervjuet kunne sjekke om det inntrykket vi hadde fått gjennom intervjuene stemte overens med svarene i spørreskjemaet.

Påstandene vi formulerte på skjemaene var tett knyttet opp til våre hypoteser. Vi vil nå presentere funnene fra spørreskjemaene og ønsker med det å sette leseren direkte inn i vårt datamateriale på en oversiktlig måte. Det som viser seg å være interessant vil vi trekke på senere i analysen.

6.2.2 Resultater fra spørreskjemaene

Operatørens spørreskjema

Vennligst ta stilling til følgende påstander:	Helt Enig	Delvis Enig	Nøytral	Delvis uenig	Svært Uenig	Vet Ikke
Vi planlegger økt bruk av eAuksjoner neste år sammenlignet med de to foregående årene	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eauksjoner er kommet for å bli	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eauksjoner er en integrert del av vår overordnede innkjøpsstrategi	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er mulig å skape "vinn-vinn" situasjoner for både kjøper og leverandør i en eAuksjon	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bruk av eAuksjoner er en nødvendighet for å overleve i vår bransje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min generelle oppfatning er at leverandørene er misfornøyde med bruk av eAuksjoner	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eauksjoner kan kun brukes ved kjøp av salg av standardiserte varer og tjenester	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eauksjoner har ført til bedre kommunikasjon og samhandling med leverandørene	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 24: Spørreskjema operatører

Operatør 1	—————
Operatør 2
Operatør 3
Operatør 4	—————

Kommentarer til operatør spørreskjemaet

Som vi ser av ”strukturen” i operatørens svar, ser vi umiddelbart at de har nokså ulike meninger om eRA og bruken av verktøyet. Dette er spennende og vi vil senere kommentere interessante slutninger vi kan trekke fra dette. Vi vil ikke her gå dypt inn på hva som ligger bak svarene, dette kommer vi tilbake til i kap 6.4-6-8, men vi vil kort oppsummere resultatene.

Tre av fire operatører planlegger å øke bruken av eRA neste år sammenlignet med de to foregående årene. Den siste operatøren forholder seg nøytral. Dette kan gi oss indikasjoner på at de spurte operatørene på sikt vil anvende eRA i større grad.

Et meget interessant funn, er at samtlige operatører er enige om at eRA er kommet for å bli. Operatørene anvender eRA i forskjellig grad, men har tydelig troen på at det er et verktøy som også på sikt vil brukes aktivt.

Tre av fire operatører har per i dag eRA som en integrert del av deres overordnede innkjøpsstrategi. Operatør 4 har outscourcet den delen av anskaffelsesmiljøet hvor det er hensiktsmessig å anvende eRA og har derfor ikke integrert verktøyet som et ledd i deres anskaffelsesprosesser.

Samtlige operatører er positive til at det er mulig å skape vinn – vinn situasjoner for både kjøper og leverandør i en eRA. Dette kan gi indikasjoner på at operatørene anser eRA som et fordelsaktig verktøy for både operatør og leverandør og som dermed kan effektivisere anskaffelsesprosessene.

En operatør forholder seg nøytral og tre av operatørene er uenig i at bruk av eRA er en nødvendighet for å overleve i bransjen. Årsaken til dette kan være at eRA per i dag anvendes lite sammenlignet med mer tradisjonelle innkjøpsverktøy.

Vi spurte operatørene hvorvidt de mener at leverandørene er misfornøyde med bruk av eRA og fikk sprikende svar. To av operatørene forholdt seg nøytral, noe som kan tyde på at operatørene ikke ønsker å uttrykke deres meninger rundt dette. Operatør 4 er delvis enig i at leverandørene er misfornøyde, og denne operatøren har også valgt å ta dette til etterretning i

sine anskaffelsesprosesser. Operatør 2 er delvis uenig i leverandørene er misfornøyd med verktøyet.

Et uventet funn er at alle operatørene enten er enig i eller nøytrale til at eRA har ført til bedre kommunikasjon og samhandling med leverandørene. Dette tyder på at operatørene ikke mener at eRA har hatt negative konsekvenser med tanke på samarbeid og relasjoner til leverandørene.

Vi spurte operatørene om de mente at eRA kun egnet seg til standardiserte varer. Det som er interessant i denne sammenheng er at det er to operatører som er delvis enig i denne påstanden og to som er uenig. Det er tydelig at det eksisterer ulike oppfatninger for når eRA egner seg best.

Leverandørenes spørreskjema

Vennligst ta stilling til følgende påstander:	Helt Enig	Delvis Enig	Nøytral	Delvis uenig	Svært Uenig	Vet Ikke
Økt bruk av eAuksjoner vil øke våre marginer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økt bruk av eAuksjoner vil forbedre vår konkurransemessige posisjon	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økt bruk av eAuksjoner vil gi oss tilgang til nye markeder	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operatørene bruker auksjoner fordi de bare bryr seg om sine egne interesser	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er forståelig at operatørene bruker eAuksjoner pga konkurransen i markedet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi planlegger å bruke eAuksjoner i fremtiden i våre egne kjøpsprosesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi vil anbefale kollegaer og kontakter i bransjen å delta i eAuksjoner	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi ser på eAuksjoner som en trussel	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 25: Spørreskjema leverandører

Leverandør 1 

Leverandør 2 

Leverandør 3 

Vi ser også av leverandørenes spørreskjema, at det er en del sprikende oppfatninger, skjønt det er mindre uenighet mellom leverandørene enn operatørene. Det er viktig å presisere at disse leverandørene opererer i forskjellige bransjer og dermed kan ha deltatt i ulike auksjoner med forskjellige operatører. Dette kan legges føringer for deres svar.

Samtlige leverandører tror ikke at bruk av eRA vil øke deres marginer. Tatt dette i betraktning, vil det ikke komme som noen overraskelse at leverandørene stiller seg negative til bruk av verktøyet.

Leverandørene er alle enige om at økt bruk av verktøyet vil bidra til å forbedre deres konkurransemessige posisjon. Det er verdt å merke seg at dette svaret til en viss grad strider mot det inntrykket vi har fått i intervjuene. Vi kan ikke utelukke at leverandørene har misforstått spørsmålet og at det derfor er vanskelig å tolke svaret. Det kan likevel henge sammen med at leverandørene ser på eRA som en mulighet for å vinne flere kontrakter på sikt og dermed oppnå større markedsandeler enn tidligere.

To av tre leverandører mener at dersom bruken av eRA øker, vil leverandørene få tilgang til nye markeder de ikke tidligere har operert i. Årsaken til dette kan være at leverandørene kommer i kontakt med flere kjøpere på grunn av færre geografiske restriksjoner. Dersom det nå er slik at det mellommenneskelige aspektet forsvinner i en eRA og at prosessen blir mer objektiv, kan også dette gjøre det enklere for nye leverandører å få innpass i nye markeder. Leverandør 2 er imidlertid svært uenig i at økt bruk av eRA vil gi tilgang til nye markeder. Bakgrunn for dette, kan være at leverandøren mener at eRA ikke er anvendelig for den type produkter/tjenester selskapet leverer.

Leverandørene er alle enige om at operatørene kun bruker eRA for å ivareta sine egne interesser. Svaret her var ikke overraskende, da partene i en konkurransesituasjon naturligvis bryr seg mest om egne interesser.

Leverandør 1 har forståelse for at kjøperne anvender eRA på grunn av konkurransen som råder i markedet. Dette kan henge sammen med at denne leverandøren tilbyr produkter som egner seg for eRA og dermed kanskje for hard priskonkurranse. De to andre leverandørene mener det stikk motsatte og har overhodet ikke forståelse for operatørens bruk av eRA.

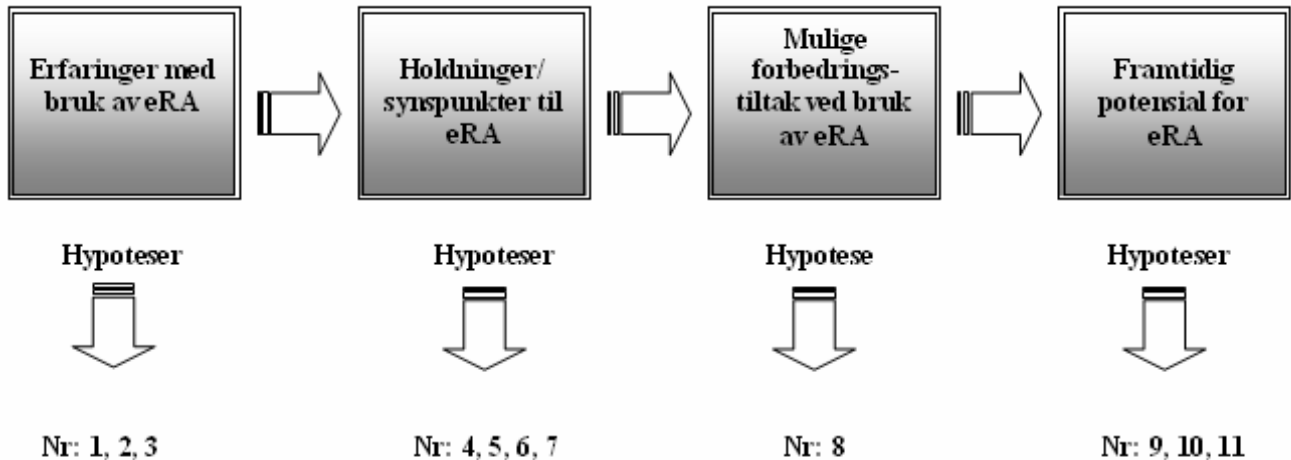
På spørsmål om leverandørene selv planlegger å ta i bruk eRA i deres egne anskaffelsesprosesser, svarer leverandør 2 at dette er uaktuelt, mens de to andre leverandørene er usikre. Leverandør 1 og 3 vil nødvendigvis ty til bruk av verktøyet med mindre de blir presset til det på grunn av økt konkurranse i markedet. Sistnevnte leverandør vil heller satse på langsiktige relasjoner og partnerskap med deres egne underleverandører.

Leverandør 1 ville anbefalt kollegaer og kontakter i bransjen å delta i en eRA. De andre leverandørene er uenige i dette og ville altså ikke anbefalt deltakelse. Dette kan henge sammen med at leverandørene har ulike erfaringer og oppfatninger knyttet til verktøyet.

To av leverandørene er delvis enige i at de ser på eRA som en trussel heller enn en mulighet. Leverandør 1 er nøytral i dette spørsmålet. Dette kan tyde på at leverandørene generelt har en negativ oppfatning av eRA.

6.3 Presentasjon av rammeverket for analysen

Modellen nedenfor er et rammeverk vi vil anvende i vår analysedel for lettere å strukturere innsamlet informasjon. Og som modellen viser, ønsker vi en aktiv bruk av hypoteser.

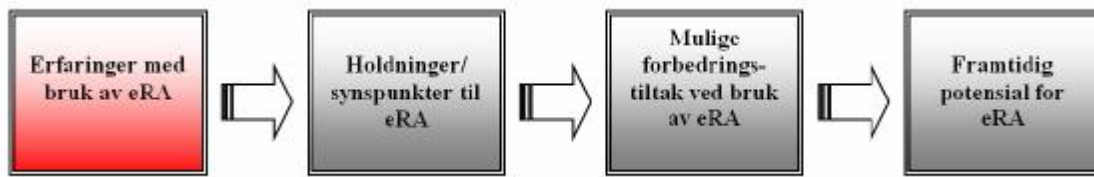


Nummer	Hypotese
1	Bruk av electronic Reverse Auctions fører til redusert kjøps- og salgspris
2	Bruk av electronic Reverse Auctions fører til redusert tidsbruk
3	Electronic Reverse Auctions egner seg best for standardiserte varer
4	Bruk av electronic Reverse Auctions er mer fordelaktig for kjøper
5	Bruk av electronic Reverse Auctions bidrar til å forringe relasjonen mellom kjøper og leverandør
6	Leverandørene anser electronic Reverse Auctions som en mulighet
7	Etiske retningslinjer er viktigere i electronic Reverse Auctions sammenlignet med vanlige ansikt-til-ansikt forhandlinger
8	Det er samvariasjon mellom kjøpernes og leverandørenes synspunkter på forbedringstiltak
9	Det er tendens til økt bruk av electronic Reverse Auctions
10	Electronic Reverse Auctions er en integrert del av kjøpernes langsiktige anskaffelsesstrategier
11	Electronic Reverse Auctions er kommet for å bli

Figur 26: Modell som viser oppbygningen av analysen

For å kunne svare på vår problemstilling, vil vi nå analysere bruken og synspunktene på electronic Reverse Auction i norsk oljeindustri. Modellen for diskusjonen er allerede introdusert i kap. 2.1.3 og for ordens skyld vil vi bruke denne modellen aktivt i analysen slik at leseren til ethvert tidspunkt er klar over hvor i analysen han/hun befinner seg. Vi vil hente frem hypotesene som grunner ut fra teorien og undersøke om disse hypotesene stemmer overens med empirien.

6.4 Erfaringer med bruk av eRA



I dette kapittelet vil vi se nærmere på oljebransjens erfaringer med innkjøpsverktøyet eRA. Vi vil undersøke hvorvidt verktøyet bidrar til tidsbesparelser, kostnadsreduksjoner samt vurdere anvendeligheten av verktøyet.

6.4.1 Hypotese 1: Bruk av electronic Reverse Auctions fører til redusert kjøps- og salgspris

Som nevnt i kap. 5.1.1, er muligheten for å oppnå økonomiske besparelser i form av redusert pris den mest avgjørende årsaken til at kjøpere anvender eRA. Allerede foreliggende forskning konkluderer med at prisen reduseres når eRA anvendes i anskaffelsesprosesser. Vi vil nå undersøke om det samme er tilfelle i vår studie som tar for seg markedsprisen på ulike varer og tjenester i norsk oljeindustri.

Samtlige av operatørene hevdet at de hadde oppnådd besparelser gjennom lavere pris. De gir riktignok uttrykk for at det kan være vanskelig å kvantifisere besparelsene, da det ikke alltid gir et riktig bilde å sammenligne med historiske priser. Som en av operatørene uttalte, kunne det i store rammeavtaler som er inngått for fire år om gangen, være vanskelig å sammenligne nåværende pris med historiske priser. Dette henger sammen med at markedsforholdene, prisene på innsatsfaktorer, ny teknologi osv. kan ha endret kostnadsstrukturen betydelig.

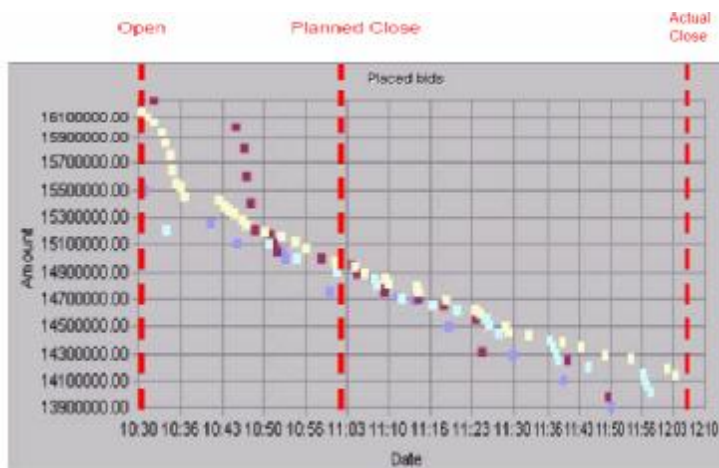
Basert på våre tall, ser vi at operatørene har oppnådd gjennomsnittlige besparelser på mellom 15 og 30 %. En av operatørene hevdet at selskapet hadde oppnådd besparelser på opp til hele 60 %. Disse tallene levner ingen tvil om at verktøyet har vært suksessfullt for operatørene. Dette kan også illustreres gjennom følgende sitater: *”Det har gitt sinnssyke besparelser!”*, *”Vi har oppnådd tilfredsstillende og gode kommersielle resultater og sannsynligvis mer riktige markedspriser”*.

Tilsvarende har leverandørene opplevd reduserte salgspriser når operatørene velger å bruke eRA. Som vi ser av spørreskjemaet i kap. 6.2.2, er leverandørene skeptiske til om økt bruk av

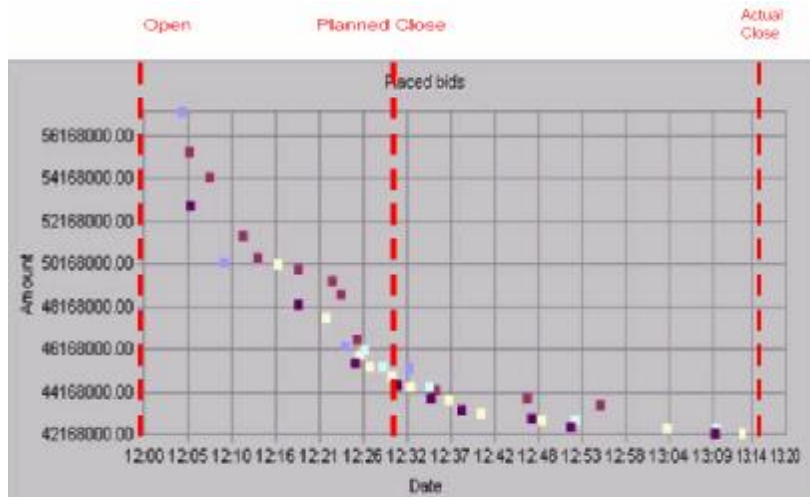
eRA vil forbedre deres marginer. Dette kan tyde på deres priser blir presset ved å delta i en eRA.

Imidlertid mener leverandør 3 at det bare er ved første øyekast operatørene oppnår en betydelig redusert kjøpspris, og også i kap. 5.1.1 trakk vi frem argumenter som at totalprisen ikke nødvendigvis blir lavere ved bruk av eRA. Leverandør 3 sier at dersom en ser på totalsummen, vil operatørene til slutt måtte belage seg på at det de sparer i kjøpspris må de bruke for å kjøpe ekstra service, samarbeid om HMS, FoU og andre tjenester. Slike tilleggstjenester faller ofte utenfor produkter/tjenester som er anskaffet gjennom eRA. En av leverandørene fortalte at et av de store oljeselskapene i Norge hadde gjennomført en eRA for ca. 1 år siden. Overraskende nok vant et mindre selskap kontrakten, og operatøren var fornøyd med tidenes avtale rent økonomisk. Imidlertid har, i følge vår kilde, ikke denne leverandøren greid å tilfredsstille de krav som ble satt og operatøren har i disse dager sagt opp denne leverandøren og skal gjennomføre en ny eRA på samme kontrakt. Dersom en nå i ettertid regner på denne operatørens totale kostnader i forhold til bruk av eRA, er det ikke sikkert at det er så attraktivt som mange regner med. Videre fikk vi inntrykk av at leverandørene føler mindre forpliktelse til oppdragsgiver når eRA blir anvendt, noe som kan resultere i mindre total verdiskapning.

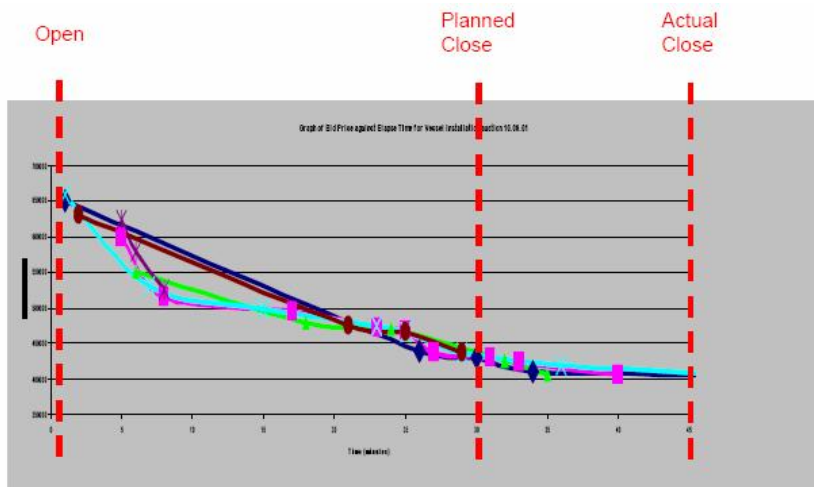
Skjermbildene nedenfor illustrerer tre reelle electronic Reverse Auctions som er foretatt i norsk oljeindustri de 5 siste årene. Av disse går det fram at besparelsene var henholdsvis 8 %, 11,5 % og 39,3 %.



Figur 27: Auksjon med 8 % besparelse (Accenture, 2001)



Figur 28: Auksjon med 11,5 % besparelse (Accenture, 2001)



Figur 29: Auksjon med 39,3 % besparelse (Accenture, 2001)

At bruk av electronic Reverse Auction fører til redusert markedspris på kort sikt er sikkert, men hvorvidt operatørene evner å opprettholde disse lave prisene uten at det går utover den totale verdiskapningen på sikt, er heller tvilsomt. Dersom prisene først blir presset til et minimum nivå, vil ikke bruk av eRA være like attraktivt på sikt. Da må andre fordeler, som at verktøyet blant annet effektiviserer innkjøpsprosessene, bli mer avgjørende for bruk av verktøyet.

Til tross for dette velger vi å støtte hypotesen, men gjør oppmerksom på at en må skille mellom markedsprisen på kort sikt og lang sikt.

Behold hypotese: Bruk av electronic Reverse Auctions fører til redusert kjøps – og salgpris

6.4.2 Hypotese 2: Bruk av electronic Reverse Auctions fører til redusert tidsforbruk

Som vi trakk fram i teorigrunnlaget, viser internasjonale studier at bruk av eRA fører til redusert tidsforbruk sammenlignet med mer tradisjonelle innkjøpsverktøy (Beall mfl, 2003). Spart tid på informasjonsutveksling samt unngåelse av langvarige individuelle forhandlingsrunder, refereres til som hovedårsaken til redusert tidsforbruk ved anvendelse av eRA. I kap. 3.3.2 så vi at prosessen rundt bruk av eRA kan deles inn i tre faser: forberedelse, gjennomføring og tildeling. Det ble her understreket at forberedelsene er betydelig mer omfattende ved anvendelse av eRA sammenlignet med mer tradisjonelle innkjøpsverktøy. Dette kan indikere at bruk av eRA ikke nødvendigvis fører til redusert tidsforbruk.

Samtlige operatører hevdet det ikke var tid å spare på å bruke eRA i anskaffelsesprosessene. Dette var overraskende da enkelte forskere i sterk grad fremhever tidsbesparelser som en av hodegrunnene til at verktøyet anvendes (Beall m. fl., 2003). Operatørene fremhevet at eRA krevde såpass grundig og tidkrevende forarbeid slik at totalt tidsforbruk forble det samme. Et sitat som: *”Den tiden vi sparer på forhandlingene - bruker vi i forkant av auksjonen - så rent tidsmessig går vinningen opp i spinningen!”* bekrefter nettopp dette.

Det er nødvendig å være kritisk til dette, og vi ser at avviket mellom teorien og empirien kan skyldes at teorien er basert på internasjonal forskning der verktøyet har vært benyttet i langt større grad enn i norsk oljeindustri. Desto mer erfarne brukerne av verktøyet er, desto lengre nedover på læringskurven vil de bevege seg. Dette tilsier at økt bruk av verktøyet vil føre til redusert tidsbruk på sikt. Vi åpner altså for at dette kan være en årsak til vårt overraskende funn.

På leverandørsiden var det også rådende oppfatninger om at det ikke var tid å spare på å delta i en eRA. Dette kan ha sammenheng med at leverandørene har deltatt i få auksjoner og at de dermed bruker mye tid på opplæring og på å sette seg inn i verktøyet. På bakgrunn av denne diskusjonen velger vi å forkaste følgende hypotese:

Forkast hypotese: Bruk av electronic Reverse Auctions fører til redusert tidsforbruk

6.4.3 Hypotese 3: Electronic Reverse Auctions egner seg best for standardiserte varer.

Som vi så i kap. 5.1.3 eksisterer det meget sprikende oppfatninger i litteraturen om hvorvidt eRA kun egner seg til kjøp og salg av standardiserte varer. Som vi blant annet ser av svarene i spørreskjemaet for operatørene i kap. 6.2.2, er det like delte oppfatninger i praksis som i teorien. Samtlige operatører er enige om at eRA er et verktøy som egner seg utmerket til kjøp av standardiserte varer. Et sitat fra en av operatørene bekrefter dette: *"ERA er ypperlig for standardiserte varer med klart definerte spesifikasjoner"*.

Operatørene er imidlertid uenige om hvorvidt verktøyet kan brukes på mer komplekse anskaffelser. To av operatørene er "delvis enige" i at bruken av eRA begrenser seg til standardiserte varer. Disse operatørene mener at det blir for komplisert å bruke eRA til å anskaffe mer komplekse varer og tjenester, der pris bare er ett blant mange kriterier som blir vektlagt. Videre er en operatør "delvis uenig" og en annen operatør "svært uenig" i at man bare kan bruke eRA på standardiserte varer. En av de sistnevnte operatørene uttaler som følger: *"ERA kan brukes på alt mellom himmel og jord med noen få unntak"*. Operatør 1 påpeker at forutsetningen for å bruke eRA er at det er gjennomførbart å utarbeide detaljerte forespørsler og at det dermed er mulig å sammenligne tilbudene fra leverandørene. Dette stemmer også overens med teorien, se kapittel 3.2.1. Så lenge det er mulig, ser ikke denne operatøren noen begrensninger med bruk av verktøyet. Operatør 3 mener at eRA også kan benyttes ved komplekse og sammensatte anskaffelser, men operatøren har formulert følgende forutsetninger for når eRA egner seg best:

- Anskaffelser med god konkurranse
- Anskaffelser med klart definerte krav og spesifikasjoner
- Anskaffelser hvor tilbudene er sammenlignbare og transformerbare
- Anskaffelser med akseptable byttekostnader

I kapittel 3.2.1 fikk vi også bekreftet at eRA er anvendelig for produkter med tydelig spesifikasjoner og i markeder med sterk konkurranse.

I norsk oljeindustri er eRA blitt brukt ved anskaffelser av mange ulike typer varer og tjenester. Verktøyet er blitt anvendt på alt fra standardiserte varer som PC-er, kulepenn og verneutstyr, til mer avanserte rammeavtaler og kontrakter med flere spesifikasjoner.

Eksempler på slike avansert kontrakter kan være vedlikeholdskontrakter, forpleiningskontrakter, innleing av kompetanse, produksjonsboring eller ordre på et fartøy. Operatørene som har stått bak disse anskaffelsene, både dem av standardisert og mer kompleks art, mener at disse auksjonene har vært suksessrike.

På leverandørsiden derimot finner vi en bred enighet om at eRA som forhandlingsverktøy kun er anvendelig på mer standardiserte varer og tjenester, og ikke på kompliserte tjenester og produkter. ERA egner seg best til engangskjøp og ikke til avanserte avtaler der det er nødvendig å spesialtilpasse leveransen og/eller inkludere service og produktutvikling. Det blir i samsvar med dette, framhevet i kapittel 3.2.2 at eRA bør brukes på kontrakter av kortvarig karakter og i tilfeller hvor byttekostnadene er lave. Leverandørene mener at muligheten for ekstra service og økt mulighet til verdiskaping, fjernes når operatørene tar i bruk eRA. En av leverandørene refererte til et eksempel om en operatør som ville kjøpe forskning og utvikling (FOU) ved bruk av eRA. Om dette uttalte leverandøren: *"Dette var hårreisende og representerer ytterpunktet for produkter og tjenester som absolutt ikke egner seg for eRA"*. Som nevnt tidligere har en av leverandørene valgt å ikke delta i eRA, da de mener at deres produkter og tjenester er unike og komplekse, og at de dermed ikke egner seg for eRA. Leverandøren uttaler i den forbindelse: *"Det er en ren prinsipp sak, produktene våre egner seg ikke i eAuksjoner"*.

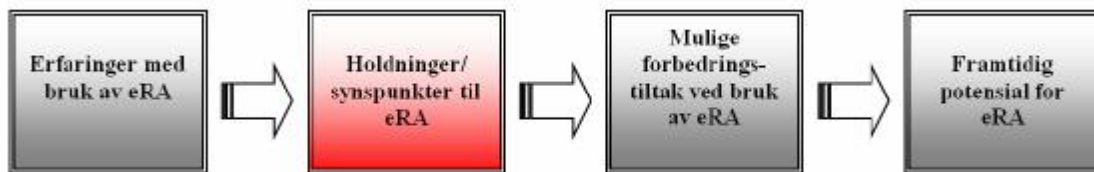
Scanmarket og Input AS har også tatt hensyn til spørsmålet om hvorvidt eRA bare egner seg for standardiserte varer. Scanmarket har utviklet et eget program som gjør at brukerne av softwaren (altså kjøperne) selv kan finne ut om anskaffelser egner seg for eRA. Dette programmet fokuserer på faktorer som varens/tjenestens kompleksitet og konkurranse i markedet. Scanmarket og Input AS hevdet at eRA egnet seg best når varen/tjenesten var lite kompleks og ved høy konkurranse i markedet og dette stemmer godt overens med det vi trakk fram i kapittel 3.2.1.

Som vi ser, er det svært sprikende meninger både innad i operatørgruppen samt mellom operatør og leverandørgruppen om hvilke produkter og tjenester eRA bør anvendes på. Imidlertid tror vi at motstanden fra leverandørene som tilbyr mer komplekse varer og tjenester kan være stor. Det later til at det ikke er noen tekniske begrensninger i forhold til hva verktøyet kan brukes på. Det er vanskelig å trekke en slutning på bakgrunn av den informasjonen vi har innhentet. Vi vil imidlertid presisere at eRA også er anvendelig for mer

komplekse varer og tjenester, men det er bred enighet i vårt datamaterial om at eRA egner seg best for standardiserte varer. På bakgrunn av empirien velger vi derfor å beholde følgende hypotese:

Behold hypotese: Electronic Reverse Auctions egner seg best for standardiserte varer

6.5 Holdninger /synspunkter til electronic Reverse Auction



I dette kapittelet vil vi undersøke og diskutere operatørens og leverandørens synspunkter på eRA. Vi vil drøfte fordeler og ulemper ved å delta i en electronic Reverse Auction belyst fra både operatørens og leverandørens perspektiv. Videre vil vi finne ut om leverandørene anser eRA som en trussel eller mulighet. Det er også av interesse å finne ut om bruk av eRA har hatt noen påvirkning på relasjonen mellom operatørene og leverandørene. Electronic Reverse Auction er et forholdsvis nytt verktøy og der er derfor viktig å fokusere på etiske problemstillinger som kan oppstå i kjølvannet av en slik auksjon. Etikk vil vi ta opp mot slutten av dette kapittelet.

6.5.1 Hypotese 4: Bruk av electronic Reverse Auctions er mer fordelaktig for kjøper

I kap. 5.1.4 trakk vi fram at det eksisterer motstridende synspunkt på hvorvidt eRA er mer fordelaktig for kjøper enn leverandør. Leverandørene mener selv at ulempene er større enn fordelene ved å delta. Kjøperen på den andre siden påstår at leverandørens klager er overdrevet og at det er gunstig for leverandørene å delta i en eRA. Det er derimot foretatt forskning som viser at kjøperen blir favorisert i electronic Reverse Auction (Carter m.fl., 2004). Vi vil på bakgrunn av innsamlet data fra utvalgte operatører og leverandører i norsk oljeindustri diskutere og undersøke hvorvidt det finnes hold for hypotesen ovenfor. For å se både operatørens og leverandørens fordeler og ulemper fra en annen synsvinkel, så vi også nytten av å høre hva andre sentrale parter som OLF, Scanmarket og Input A/S mente.

Operatører

Fordeler for operatørene

Det var ikke overraskende at det var stor enighet blant operatørene om at eRA førte til lavere innkjøpspris, noe vi allerede fikk bekreftet i hypotese 1 og som også ble framhevet i kap. 3.4.1. Som nevnt er muligheten for økonomiske besparelser gjennom lavere pris tross alt en av hovedgrunnene til at operatørene anvender eRA.

Ved bruk av eRA kreves det at operatørene utarbeider mer detaljerte spesifikasjoner av leveransen, da leverandørenes tilbud skal kunne sammenlignes på en objektiv måte. Samtlige operatører fremhevet at en bedre og mer nøyaktige spesifikasjon av forespørselen var en viktig fordel ved bruk av eRA. En mer presis spesifikasjon bidro til at riktige personer i organisasjonen ble involvert på et tidligere tidspunkt, noe som resulterte i at operatørene måtte bestille færre endringsordre i etterkant av kontraktinngåelsen. Det var interessant å oppdage at bedre spesifikasjoner representerte en fordel for operatørene, da dette også krever betydelige ressurser.

En annen fordel som ble nevnt av flere operatører, var at eRA bidrar til at innkjøpsprosessen blir mer gjennomiktig og åpen. I og med at prosessen blir mer åpen er det også vanskeligere å basere tildeling av kontrakten på subjektive meninger og foreta forskjellsbehandling mellom leverandørene. I oljebransjen er det et kontinuerlig fokus på korrupsjon, konkurranselovgivning og etikk, og bruk av eRA kan føre til at det blir vanskeligere å gjennomføre uetiske handlinger. Dette kan bidra til at leverandørene får økt tillit til at operatørene foretar en rettferdig tildeling av kontrakten. På denne måten kan operatørene bruke eRA som et legitimeringsverktøy. Å anvende eRA som et legitimeringsverktøy var en fordel som ikke er belyst i eksisterende litteratur og som dermed var interessant å oppdage.

En av operatørene påpekte at eRA er et enkelt verktøy i bruk og at de anså dette som en stor fordel. Dette var også en stor fordel ved introduksjon av eRA til leverandørene, da det var relativt ukomplisert for leverandørene å sette seg inn i verktøyet. Resultatet av dette var mindre ressursbruk i form av opplæring fra operatørens side. En mulig konsekvens av at verktøyet er enkelt å anvende, er at leverandørene blir mer positive og ønsker å delta i auksjonene. Denne fordelene er også nevnt i kap. 3.4.1 og var ikke uventet å finne igjen i empirien.

Operatørene framhevet at økt tilgang av leverandører, grunnet mindre geografiske restriksjoner, var en fordel ved bruk av verktøyet. Dette bidro til at leverandører som ikke tidligere hadde vært aktuelle, nå ble potensielle leverandører. En naturlig konsekvens av dette er økt konkurranse blant leverandørene, som igjen kan føre til lave innkjøpspris for operatørene.

Scanmarket viste til at lavere pris, mer transparent marked og en forsterket konkurransesituasjon alle var fordeler som kunne realiseres ved å anvende eRA. Av diskusjonen ovenfor ser vi at disse er reelle fordeler for operatørene i oljebransjen, så dette var ikke uventet.

Scanmarket og Input AS hevdet at en sentral fordel for operatørene var tidsbesparelser og dermed en raskere beslutningsprosess. Ved nærmere undersøkelser, fant vi ut at operatørene ikke erfarer tidsbesparelser. Dette ble også bekreftet i hypotese 2, og var overraskende med tanke på at tidsbesparelser er en hyppig diskutert fordel også i litteraturen. Mulige årsaker til dette funnet er inngående diskutert i hypotese 2.

Scanmarket og Input AS hevdet også at kostnadsreduksjoner kunne oppnås ved bruk av eRA. Dette ble også framhevet som en fordel i kapittel 3.4.1. Tilbakemeldingene fra operatørene derimot, viser at dette ikke stemmer overens med deres erfaringer. Operatørene ga verken uttrykk for reduserte eller økte kostnader, men heller at de holdt seg på omtrent samme nivå som tidligere.

Som ventet finnes det mange fordeler med bruk av verktøyet. Vi ser at fordeler innen beslutningstaking, administrasjon, pris og konkurranse, som nevnt i kapittel 3.4.1, også blir framhevet av operatørene. Det er imidlertid interessant å se at fordeler som ikke er diskutert inngående i teorien, og som vi ikke var klar over i utgangspunktet, gjør seg gjeldende. Samtidig var det overraskende at "bekreftede sannheter" fra teorien som at en sparer tid og kostnader ved eRA viste seg å ikke stemme hos våre respondenter. Vi vil nå se på operatørenes ulemper med verktøyet.

Ulemper for operatørene

Som vi så i kap. 5.1.4, viser forskning at eRA er et mer fordelaktig verktøy for operatørene enn leverandørene. Dette er i og for seg positivt for operatørene, men det kan også medføre sterk motstand fra leverandørene som ikke vil delta i eRA. Denne motstanden fremhevet enkelte operatører som en ulempe, og de mente at dette kunne være en hindring for å lykkes med gjennomføring av en eRA. Operatør 2 og 3 antydte på den andre siden at de var såpass attraktive for leverandørene og var derfor ikke bekymret for at viktige leverandører uteble fra en eRA.

Det er verdt å legge merke til at en av operatørene påpekte at prisbesparelsene operatørene oppnådde i og for seg var bra, men at det sterke prispresset faktisk kan gå utover andre kilder for verdiskapning som samarbeid rundt HMS, service og FoU. En av operatørene ser at leverandørene kan komme i en presset situasjon der de er nødt til prioritere bort for eksempel høy kvalitet på service, da de ikke lenger får dekket dette i salgsprisen. Dette kan utgjøre en ulempe for operatørene noe som viser seg i følgende sitat. *”Det er ikke sikkert at eRA gir et bedre resultat enn en vanlig anbudsprosess”*. I kapittel 3.4.2 ble dette ikke nevnt som en ulempe. Dette kan henge sammen med at teorigrunnlaget vårt er basert på amerikansk litteratur, mens det som nevnes av operatørene er spesielt for norsk olje – og gassindustri.

Operatør 2 framhevet at det til tider kunne være vanskelig å vurdere hvorvidt de ulike anskaffelsene var anvendelige for eRA. Ut fra hypotese 3 ser vi at det er en utfordring å vurdere anvendeligheten. Vi så at eRA var blitt brukt på enkle samt mer komplekse anskaffelser i norsk oljeindustri og vi slo fast at verktøyet passet best for standardiserte varer og tjenester. Dette er et mye diskutert tema uten klare svar, og det kom ikke som noen overraskelse at operatørene var usikre i forhold til når de skulle anvende eRA.

To av operatørene framhevet også at intern motstand mot eRA fra egen organisasjon var en utfordring. Disse operatørene viste til at kommersiell og teknisk avdeling ofte var uenige, både når det gjaldt utarbeidelse av forespørselen og verktøyets anvendelighet. Den tekniske avdelingen hevdet at eRA i noen tilfeller ikke tok hensyn til kvalitet og kun fokuserte på pris. En av operatørene påpekte at slik intern motstand fort kan bli et hinder som må overkommes for å lykkes med bruk av eRA. Operatør 3 mente at verktøyet må selges internt for å unngå motstand og akseptere at implementeringen av eRA er en modningsprosess som tar tid.

Ulempene som nevnes her, er til en viss grad forskjellig fra ulempene vi listet opp i tabell 4. Dette kan som nevnt ha sammenheng med at vi har intervjuet aktører i den norske oljebransjen, og teorikapittelet er basert på amerikansk litteratur.

Som ventet fremhever Scanmarket og Input A/S vesentlig færre ulemper enn fordeler for operatørene. Dette er ikke overraskende, da Scanmarket skal selge software som blir brukt til å gjennomføre eRA. Dermed vil det bli feil å legge særlig vekt på deres standpunkt om at det finnes flere fordeler enn ulemper med verktøyet. Vår generelle oppfatning er at både Scanmarket, Input A/S og OLF er enige i de ulempene som operatørene selv fremhever.

FORDELER	ULEMPER
Respekt for i form av lavere innkjøpspris	Motstand fra viktige leverandører
- Ekstremt lite likviditet	- Tatt ressurs og på belastning av andre kilder til vedlikeholdning
- Etter sjønnsiktis og åpen innkjøpsprosess	- Inne i motstand
- Endelig verktøy i bruk	
Øst tilgang på leverandører og de med fordel i konkurranse.	

Figur 30: Oppsummering av operatørenes fordeler og ulemper ved bruk av eRA

Det er opplagt og forventet at det eksisterer flere fordeler enn ulemper for operatørene ved bruk av eRA i og med at de fleste operatørene tross alt velger å benytte verktøyet.

Leverandører

Fordeler for leverandørene

Samtlige leverandører var enige om at det var fordelaktig at eRA bidro til en mer åpen og objektiv prosess sammenlignet med tradisjonelle forhandlingsmetoder. I en eRA kan leverandørene følge utviklingen i auksjonen i sanntid og de vet hele tiden hvilken pris de må by for å vinne kontrakten. Dette kan illustreres gjennom følgende utsagn: *”Vi vet at vi kan få kontrakten uansett, bare vi går lavt nok i pris”*. Som vi så av diskusjonen rundt operatørenes fordeler, er det verdt å legge merke til at både operatørene og leverandørene er enige om at eRA resulterer i en mer transparent innkjøpsprosess.

Tilgang til viktig markedsinformasjon mente flere leverandører var en fordel ved å delta i eRA. Leverandørene får informasjon om prisutviklingen i markedet og kan justere sine priser

deretter. Leverandørene får dermed vite om de er i stand til å konkurrere prismessig gjennom prissignaler fra deltakende konkurrenter. Dersom de ikke er konkurransedyktige er dette et tegn på at leverandørene må forbedre sin kostnadsstruktur. Forbedret kostnadsstruktur kan på sikt bidra til at leverandørene står sterkere i konkurransen.

Det faktum at eRA foregår over Internet og dermed bidrar til å redusere de geografiske begrensningene om hvilke leverandører som kan delta, ble av leverandør 3 påpekt som en fordel ved bruk av verktøyet. Dette kan bety at leverandørene, i større grad en før, får mulighet til å konkurrere om flere potensielle kontrakter og kan øke sine markedsandeler. Av spørreskjema presentert i kapittel 6.2.2, går det fram at to av tre leverandører mener i at de får økt tilgang til nye markeder ved å delta i electronic Reverse Auctions, noe som da tydelig utgjør en stor fordel.

Vi ser at leverandørene nevner mange av de samme fordelene innenfor nye muligheter, pris og informasjon som i tabell 5. Dette tyder på at det til en viss grad er samsvar mellom hva som blir hevdet i teorien og hva som faktisk er tilfelle i praksis.

Fordelene Scanmarket, Input A/S og OLF framhevet stemte godt overens med leverandørens synspunkter. Imidlertid påpekte Scanmarket at leverandørenes kostnader ved å delta i selve auksjonen var lav. Leverandørene nevnte ikke lave kostnader som en eksplisitt fordel ved å delta i eRA og vi klarte dessverre ikke å få et klart svar på dette under intervjuene med leverandørene.

I utgangspunktet kan det være naturlig å tro at det ikke er så mange fordeler for leverandørene ved å delta i eRA. Det går likevel fram av diskusjonen ovenfor at leverandørene selv er i stand til å identifisere flere sentrale fordeler med bruk av eRA.

Ulemper for leverandørene

Det var ikke overraskende at leverandørene selv hevdet at det var flere ulemper enn fordeler med deltakelse i eRA. Dette kommer også fram i spørreskjemaet (se kap.6.2.2) hvor 2 av 3 leverandører ikke ville anbefalt deltakelse i eRA til kollegaer. Det var heller ikke uventet at samtlige leverandører var misfornøyde med det prispresset de utsettes for. Som nevnt før, ser vi ut fra spørreskjemaet i kap. 6.2.2 at operatørene mener at marginen deres vil reduseres. En leverandør uttalte også: *"Prisene blir drevet noe så inn i granskauen ned"*.

En annen ulempe er at selve auksjonsformatet kan bidra til å skape et ”gambling” miljø på grunn av korte tidsfrister og opphetete forhandlinger. Dette kan fort resultere i irrasjonelle handlinger fra leverandørens side der de byr langt under det de selv er tjent med og faren for ”winners curse³³” øker betraktelig.

I samsvar med kap. 3.4.4, påpekte to av leverandørene at en ulempe ved eRA var at det mellommenneskelige aspektet mellom leverandøren og operatøren forsvinner. Dette gjør at leverandørene ikke har mulighet til å møte operatørene personlig og påvirke prosessen i like stor grad som ved ansikt - til ansikt forhandlinger. Leverandør 3 hevdet også at operatørene var så opptatt av å være upartiske og objektive at det gikk utover relasjonsbyggingen med leverandørene.

Samtlige leverandører framhevet at de ikke fikk tilstrekkelig innsikt i hvordan de ble vektet i forhold til tekniske, kommersielle og andre typer faktorer, og at dette kunne være en kilde til frustrasjon. For leverandørene kan det da oppleves som om en eRA kun handler om pris, selv om operatørene hevder at dette ikke er tilfellet. Følgende utsagn kan illustrere dette: *”En slik auksjon handler kun om kroner og ører”*. At leverandørene mener at eRA kun fokuserer på pris blir også gjennomgående framhevet som en ulempe i kapittel 3.4.4 og det var derfor ikke uventet å finne at leverandørene var av samme oppfatning.

En annen ulempe som ble nevnt, var at eRA ikke fokuserer nok på samarbeid og dermed mister operatør muligheten for økt verdiskapning. Ved bruk av eRA forhandles det om en nøye utarbeidet spesifisering, mens i tradisjonelle anbudsforhandlinger er det mulig for begge parter og ”gi og ta” og dermed komme bedre ut av kontrakten.

En annen ulempe var at leverandørene var redde for at andre kunder og konkurrenter kunne få informasjon om deres gjeldende priser. En slik avsløring kan gjøre at leverandørene, for eksempel, blir nødt for å tilby samme lave priser og betingelser til samtlige av sine kunder.

Leverandørene som vi intervjuet, nevner enkelte ulemper innenfor konkurranse, pris, informasjon, etikk og beslutningstaking som er listet opp i tabell 6. Dette kan gi indikasjoner på at ulempene som er framhevet i litteraturen, også stemmer i praksis.

³³ For definisjon, se Appendiks 1

Det faktum at verktøyet er forholdsvis nytt og representerer noe ukjent og skummelt ble fremhevet av OLF. Imidlertid later det til at leverandørene ikke ser på dette som en stor ulempe. De virket positive til verktøyet og ga uttrykk for at det var enkelt å bruke. Vi velger dermed å se bort fra denne ulempen.

FORDELER	ULEMPER
- Bred åpne og objektive prosess	- For stort prispress
- I gang på høye anskaffelsesverdier	- Skaper "gambling" miljø
- Klart ansvar for økonomiske resultater	- For liten økonomisk aspektet for utgjør
	- Lite informasjon vedrørende verdier på fakturer
	- Reduserer mulighet for samarbeid
	- Kvalitetskontroll for tilgang til samarbeidspartnere

Figur 31: Oppsummering av leverandørenes fordeler og ulemper ved bruk av eRA

Ved å belyse eRA fra leverandørens perspektiv finner vi at det er betydelig flere ulemper enn fordeler. Scanmarket, Input A/S og OLF er også enige seg i mellom om hvilke fordeler og ulemper som eksisterer for leverandørene og disse stemmer i tillegg overens med leverandørens egne oppfatninger.

Oppsummering

Ved å drøfte fordelene og ulempene fra ulike parters synspunkter, kombinert med synspunkter fra OLF, Scanmarket og Input A/S, får vi et bedre grunnlag for å vurdere disse.

Ut fra diskusjonen ser vi at operatørene har klare meninger om hva som er fordelene og ulempene ved bruk av eRA og av figur 30 ser vi at det er flere fordeler enn ulemper for operatørene. De fordelene og ulempene som ble nevnt av både Scanmarket, Input A/S og OLF stemte også overens med operatørens egne synspunkter.

Det var interessant å finne ut at eRA i noen tilfeller også kan være fordelaktig for leverandørene. Som ventet finner likevel vi at ulempene for leverandørene ved å delta i en eRA overgår fordelene. I spørreskjemaet i kap. 6.2.2 går det også fram at samtlige leverandører mente at operatørene kun anvendte eRA for å ivareta egne interesser.

Vi var interesserte i å finne ut om verktøyet eRA er mer fordelaktig for operatørene enn leverandørene. Dette er den klart dominerende oppfatningen og det var dermed spennende å undersøke dette i praksis. Basert på gjennomgangen ovenfor, finner vi ikke antydninger til at noe går i mot denne rådende oppfatningen. Vi ser at det er flere fordeler for operatøren enn for leverandøren ved bruk av eRA, og tilsvarende færre ulemper hos operatøren enn hos leverandøren. Dette tyder på at det etter alt å dømme finnes støtte for vår hypotese.

Behold hypotese: Bruk av electronic Reverse Auctions er mer fordelaktig for kjøper
--

6.5.2 Hypotese 5: Bruk av electronic Reverse Auctions bidrar til å forringe relasjonen mellom kjøper og leverandør

Av kapittel 5.1.5, så vi at leverandørene mente at bruk av eRA bidrar til å forringe relasjonen mellom kjøper og leverandør. Vi vil nå undersøke, med utgangspunkt i vårt datamateriale, om dette er tilfelle.

I intervjuene antydte ikke operatørene at de trodde eRA forringet relasjonen deres til leverandørene, men de var likevel klar over at enkelte leverandører var negative til å delta i eRA. Av spørreskjemaet i kap. 6.2.2 ser vi at de fleste operatørene er enig om at eRA har ført til bedre kommunikasjon og samarbeid. Dette kan tyde på at enkelte operatører ikke mener at bruk av eRA har forringet relasjonen til leverandøren. I motsetning til dette, trekker leverandørene fram faktorer som kan påvirke deres forhold til operatørene negativt.

Gjennom intervjuene har vi fått klare signaler på at leverandørene savner mer fokus på langsiktig samarbeid, partnerskap og økt felles verdiskapning. Disse tiltakene kan alle bidra til å øke tilliten mellom partene, også kalt tillit Z (se kapittel 3.1.3). En av leverandørene etterlyser for eksempel mer samarbeid basert på "supply chain management" prinsipper der hensikten er å integrere forsyningskjeden, og sammen jobbe for å optimalisere anskaffelsesprosessene mellom partene i kjeden. En annen leverandør, har som nevnt, allerede tatt et klart standpunkt om å ikke delta i eRA. Dette fordi leverandøren de blant annet ønsker et mer samarbeid om FoU.

Det kom også fram av intervjuene at en leverandør mener at det ved bruk av eRA er for stort fokus på harde verdier som pris og kapasitet. Leverandørene ønsket at myke verdier som service og samarbeid, skulle bli en mer sentral del av spesifikasjonen. Leverandørene påpekte

at fokuset på harde verdier på sikt kunne resultere i en utarmet lokal leverandørbransje, noe norsk oljeindustri ikke ville være tjent med. Grunnen til dette, er at operatørene forventer like lav pris av de lokale, som av de internasjonale leverandørene. I og for seg er dette rettferdig konkurranse. Leverandørene påpekte imidlertid at i tillegg til den lave prisen, må de lokale leverandørene også yte mer service enn de internasjonale konkurrentene på grunn av bedre lokalkunnskap. Dette er ikke fordelaktig for de lokale leverandørene, og på sikt kan dette være en medvirkende faktor til at den lokale leverandørbransjen dør hen i konkurranse mot andre store internasjonale selskaper.

Av overnevnte diskusjon, ser vi at leverandørene etterlyser et samarbeid basert på mer mellommenneskelig kommunikasjon og dermed muligheter for å påvirke anskaffelsen ved hjelp av økt dialog. En av leverandørene hevdet at en slik dialog er fraværende når operatørene anvender eRA. På bakgrunn av dette, fikk vi i intervjuene inntrykk av at mangel på tettere samarbeid, dialog, påvirkningsmuligheter og mellommenneskelige relasjoner kan virke negativt på forholdet mellom operatørene og leverandørene. Vi velger derfor å støtte oss på følgende hypotese:

Behold hypotese: Bruk av electronic Reverse Auctions bidrar til å forringe relasjonen mellom kjøper og leverandør

6.5.3 Hypotese 6: Leverandørene anser electronic Reverse Auction som en trussel

Som nevnt tidligere, har vi funnet lite litteratur som omhandler leverandørenes oppfatninger av hvorvidt de ser på eRA som en mulighet eller trussel. Ut fra undersøkelsene gjennomført av Accenture og BP som vi refererte til i kap. 5.1.6, kan det virke som om leverandørene anser eRA som en mulighet. Vi vil nå se nærmere på vårt eget datamateriale og finne ut om vi kan finne de samme tendensene blant leverandørene i olje- og gassindustrien.

På spørsmålet om leverandørene vurderte eRA som en mulighet eller trussel, fikk vi ulike svar. Leverandør 1 betraktet eRA som en trussel dersom leverandøren allerede hadde kontrakten fra før og nå måtte reforhandle avtalen ved å delta i en eRA. På den andre siden var samme leverandør positiv til eRA dersom det var muligheter for å vinne nye kontrakter og dermed oppnå økt markedsandel. Leverandør 3 anså ikke electronic Reverse Auction som en trussel, dersom det kun var kvalifiserte leverandører som fikk delta. På denne måten var

leverandøren sikre på at det ikke ville komme inn useriøse bud som det var umulig å konkurrere mot. Så lenge operatørene sørget for rettferdig konkurranse, hevdet denne leverandøren at eRA representerte en mulighet og var positivt innstilt til å delta.

Flere av operatørene vi intervjuet, hadde foretatt undersøkelser om hvordan leverandørene stilte seg til bruk av eRA. Av disse studiene kom det fram at leverandørene generelt var positive til verktøyet og at de anså deltakelse i eRA som en mulighet. Det ble også her bekreftet at leverandørene som allerede hadde kontrakten fra før, var negative til at eRA ble anvendt i fare for å bli presset ut av konkurrenter. Nye leverandører var atskillig mer positive fordi de så muligheter for å vinne viktige kontrakter.

Vi syntes det var interessant å høre hvorvidt operatørene trodde leverandørene anså eRA som en trussel eller mulighet. Operatør 2 hevdet at de fleste leverandørene betraktet eRA som en mulighet og ønsket å delta i slike auksjoner. Operatør 4 var av den oppfatning at hvorvidt leverandørene betraktet eRA som en mulighet eller trussel var bransjespesifikt. Denne operatøren påstod at leverandører innenfor forpleining og kantinedrift var mer positive enn for eksempel leverandører av bore- og brønnutstyr. Dette henger trolig sammen med at disse leverandørene leverer ulike typer produkter som sannsynligvis ikke er like anvendelig for salg gjennom eRA og det faktum at leverandørene har ulik erfaring med verktøyet.

På bakgrunn av våre intervjuer later det til at leverandørene til en viss grad anser bruk av eRA som en mulighet. Imidlertid fikk vi motstridende svar av de samme leverandørene på dette spørsmålet i spørreskjemaet vårt, se kapittel 6.2.2. Det er overraskende å se at to av tre leverandører her er ”delvis enig” i at eRA representerer en trussel. Dette gjør det vanskeligere for oss å forkaste hypotesen. Vi velger imidlertid å støtte oss til inntrykket vi fikk når vi snakket med leverandørene og operatørene som antydte at verktøyet framstod mer som en mulighet enn en trussel for de fleste. Dette stemmer også godt overens med undersøkelsene som operatørene har foretatt blant leverandører. På bakgrunn av dette forkaster vi følgende hypotese:

Forkast hypotese: Leverandørene anser electronic Reverse Auction som en trussel

6.5.4 Hypotese 7: Etske retningslinjer er viktigere i electronic Reverse Auctions sammenlignet med vanlige ansikt -til -ansikt forhandlinger

I kap. 3.5 så vi eksempler på at både kjøper og leverandør kan foreta uetiske handlinger. I kap. 3.5 viste vi også til forskere som hevdet at det å bli utsatt for uærlige auksjoner er en vanlig frykt blant leverandørene. Likevel så vi at en av fordelene både operatører og leverandører framhevet, var at innkjøpsprosessen ble mer åpen og objektiv ved bruk av eRA. Vi vil nå ved hjelp av vårt datamaterial diskutere om etiske retningslinjer er mer nødvendig i en eRA sammenlignet med tradisjonelle ansikt - til - ansikt forhandlinger.

Operatørene er generelt enige om at eRA bør være en åpen og transparent prosess slik at etiske fallgruver unngås. Operatørene har et konstant fokus på at eRA skal baseres på objektive kriterier. Objektive kriterier og en transparent prosess kan bidra til at leverandørene får økt tillit til operatørene, kalt tillit Z (se kap.3.1.3) og dermed også til bruk av eRA. Operatør 3 har blant annet utviklet en egen eRA guide for intern bruk og dette kan tyde på at operatørene kontinuerlig er opptatt av etiske retningslinjer.

Siden eRA er et forholdsvis nytt verktøy er det ikke utarbeidet noen felles etiske retningslinjer for norsk olje – og gassindustri. Leverandør 3 påpekte at det burde være en bransjestandard eller en såkalt ”code of conduct” for å hindre opportunistisk atferd både blant operatører og leverandører i en eRA. En slik ”code of conduct” kan bidra til å standardisere de etiske retningslinjene rundt eRA i norsk olje – og gassindustri, og sikre at disse blir fulgt i hver eneste auksjon. På denne måten kan leverandørene være trygge på at disse retningslinjene blir overholdt og få økt tillit til verktøyet.

OLF mente at det burde være et kontinuerlig fokus på etikk uavhengig av hvilket innkjøpsverktøy som ble brukt, og var enig om at det er fordelaktig å utarbeide en felles bransjestandard som gir tydelige etiske retningslinjer ved bruk av eRA. De mente også at i og med at verktøyet var såpass nytt og for mange ”skummelt”, kunne en slik bransjestandard virke betryggende.

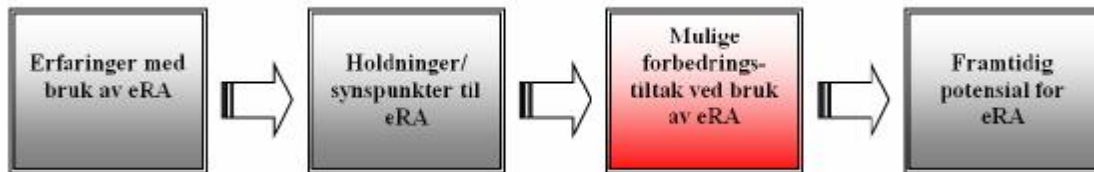
Scanmarket hadde utarbeidet egne ”code of conducts” for både kjøpere og leverandører. Dette hadde Scanmarket gjort for å standardisere spillereglene og formidle disse til begge parter i en auksjon. Et slikt tiltak kan bidra til at både operatørene og leverandørene får økt tillit til markedsplassen. Denne tilliten blir også omtalt som tillit Z i kapittel 3.1.3. Ved å bruke egne

”code of conducts”, kan Scanmarket ha tillit til at både operatørene og leverandørene etterfølger deres regler. Denne tilliten ble i kapittel 3.1.3 referert til som tillit Y. Scanmarket var veldig opptatt av etiske problemstillinger og av å skape et ”fair play” i forbindelse med en eRA.

Vi ser at etiske retningslinjer er nødvendige uavhengig hvilke innkjøpsverktøy som anvendes. Det bør imidlertid arbeides for å innføre felles bransjestandarder som kan være retningsgivende for bruken av electronic Reverse Auctions. Vi kommer derfor fram til at etiske retningslinjer ikke er viktigere i en eRA sammenlignet med ansikt – til - ansikt forhandlinger, men at det bør rettes fokus mot nye etiske fallgruver som kan oppstå i kjølvann av eRA.

Forkast hypotese: Etiske retningslinjer er viktigere i electronic Reverse Auctions sammenlignet med vanlige ansikt - til- ansikt forhandlinger

6.6 Mulige forbedringstiltak



Som vi så av hypotese 4 var det flere ulemper enn fordeler for leverandørene ved bruk av eRA. Dette kan føre til motstand fra leverandørene mot å delta i slike auksjoner. På bakgrunn av dette vil vi i kommende kapittel undersøke om det finnes eventuelle forbedringstiltak som kan iverksettes for å gjøre eRA mer attraktivt for leverandørene.

6.6.1 Hypotese 8: Det er samvariasjon mellom kjøpernes og leverandørenes synspunkter på forbedringstiltak

Vi vil diskutere både leverandørenes og operatørenes forslag til forbedringstiltak og sammenligne partenes synspunkter for å finne ut om det er enighet om foreslåtte forbedringstiltak. I intervjuene med Scanmarket, Input A/S og OLF ønsket vi også å høre om mulige tiltak som kunne forbedre innkjøpsverktøyet.

Operatørenes forslag til forbedringstiltak

Operatørene mener i utgangspunktet at verktøyet fungerer bra. På sterk oppfordring fra undertegnede, ymtet likevel operatørene frem noen utfordringer de mente var verdt å fokusere på. Operatør 1 mente at det kunne utarbeides enda tydeligere spesifikasjoner for å gjøre disse mer forståelige og klare for leverandørene. De andre operatørene nevnte ikke dette spesifikt, og ga i motsetning uttrykk for at de allerede gjorde en god jobb med spesifikasjonene. Et forbedringstiltak som ble nevnt av to operatører var å standardisere selve auksjonsformatet på tvers av olje- og gassindustrien. Et felles auksjonsformat kan føre til økt forståelse blant leverandørene og det blir ikke nødvendig for leverandørene å sette seg inn i ulike auksjonsformater for hver ny auksjon. Standardisering av auksjonsformatet kan også resultere i at leverandørene blir tryggere på verktøyet, og dermed ønsker å delta i flere auksjoner.

Operatør 3 framhevet at mer informasjon rundt selve verktøyet og tydeliggjøring av at eRA kun er et alternativ til tradisjonelle forhandlinger, kunne bidra til å tiltrekke flere leverandører til slike auksjoner. De fleste operatørene var også enige om at bedre kommunikasjon og kontinuerlig dialog rundt bruken av eRA, kunne gjøre verktøyet mer attraktivt for leverandørene. To av operatørene fremmet et forslag om å opprette fora hvor operatører og leverandører kunne møtes for å utveksle erfaringer. En av operatørene hadde arrangert en innkjøpskonferanse, hvor både vinnende og tapende leverandører i en eRA ble invitert til å holde foredrag om deres erfaringer med verktøyet. På denne måten fikk de utvekslet erfaringer og både operatørene og leverandørene opplevde dette som nyttig.

Leverandørens forslag til forbedringstiltak

Som vi så i diskusjonen av hypotese 4, gikk det klart frem at leverandørene mente at ulempene ved bruk av eRA overgikk fordelene. Dermed kan det være interessant å høre om leverandørene ”brenner inne” med forslag til hvordan operatørene kan forbedre verktøyet

Leverandør 3 foreslo, som to av operatørene også gjorde, et forum hvor både leverandørene og operatørene kunne møtes for å dele opparbeidet kunnskap og erfaringer rundt selve verktøyet. Flere av leverandørene mente også at dialogen før og etter auksjonen burde bli betydelig bedre. De påpekte at bedre oppfølging og formidling av resultatene i etterkant av auksjonene, kunne være et forbedringstiltak. Leverandør 3 mente at det burde være operatøren som tok kontakt for å debriefe leverandørene i etter en auksjon og ikke motsatt.

En av leverandørene savnet en klar bransjestandard som berørte etiske problemstillinger, og hevdet at en slik standard kunne bidra til å øke tilliten til bruk av verktøyet. Mer og bedre informasjon rundt prekvalifiseringen og hvilke vektingsfaktorer som ble lagt til grunn for vurderingen av leverandørene, ble framhevet som et mulig forbedringstiltak. Dette kunne bidra til å øke forståelsen blant leverandørene av at det ikke kun er pris det står på, og dermed redusere leverandørens frustrasjon under selve auksjonen. Både Input A/S og OLF var enige om at informasjonen rundt vektingsfaktorene måtte bli bedre.

Samtlige leverandører var enige om at den opplæringen de fikk i forkant av en auksjon var tilstrekkelig. Dette kan tyde på at opplæringen fungerer tilfredsstillende og ikke trenger å forbedres på nåværende tidspunkt.

Forbedringstiltak foreslått av operatør	Forbedringstiltak foreslått av leverandør
Utarbeide mer tydelige spesifikasjoner	Mer kontinuerlig dialog og kommunikasjon
Standardisere auksjonsformatet	Utarbeidelse av en bransjestandard der etiske retningslinjer ved bruk av eRA blir diskutert
Mer informasjon rundt eRA. Forklare at det bare er en liten del av anskaffelsesprosessen	Mer informasjon rundt prekvalifisering og vektingsfaktorene
Etablere et forum der operatørene kan møte leverandørene	Etablere et forum der leverandørene kan møte operatørene og gi uttrykk for deres synspunkter

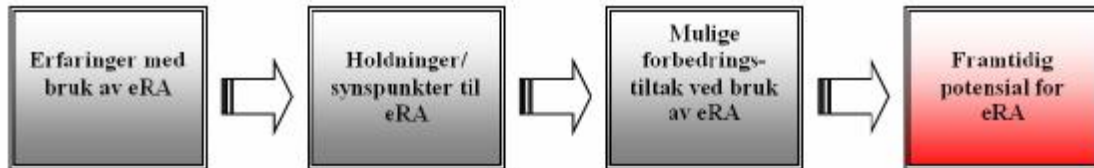
Figur 32: Forbedringstiltak

Ved å sammenligne operatørenes og leverandørenes forslag, er det enkelt å se at flere av de samme forslagene nevnes av begge parter. Dette kan tyde på at det er et behov for å forbedre bruken av verktøyet, og at det kan iverksettes tiltak som både leverandørene og operatørene er enige om og ser behov for. Det var interessant å se at begge parter var så enige om ”hvor skoen trykker”. Dette er positivt i forhold til at den fremtidige implementeringen av disse forbedringstiltakene trolig vil bli mer problemfri enn hva som hadde vært tilfelle dersom partene var uenige.

Basert på vårt datamateriale gir dette oss grunnlag for å støtte oss til hypotesen om at det eksisterer samvariasjon mellom kjøpernes og leverandørenes synspunkter på hvilke forbedringstiltak som bør iverksettes.

Behold hypotese: Det er samvariasjon mellom kjøpernes og leverandørenes synspunkter på forbedringstiltak.

6.8 Framtidig potensial



I dette kapittelet vil vi vurdere eRA sitt fremtidige potensial innen norsk oljebransje. For å få svar på dette har vi spurt våre intervjuobjekter om de ser tendenser til økt eller redusert bruk, om operatørne planlegger å integrere verktøyet i deres anskaffelsesstrategier på sikt og hvorvidt de ulike partene tror at eRA er kommet for å bli. Vi vil her, som i de foregående kapitlene, bruke hypoteser som bunner ut fra teorien og avklare hvorvidt disse stemmer overens med funn fra empirien.

6.8.1 Hypotese 9: Det er tendens til økt bruk av eRA

I kap. 5.1.9 gikk det fram av undersøkelser gjennomført av Beall (Beall mfl, 2003), at kjøperne ga uttrykk for at de ikke utnyttet potensialet til eRA fullt ut, og at potensialet i tiden fremover dermed var stort. Dette bekreftes også i empirien.

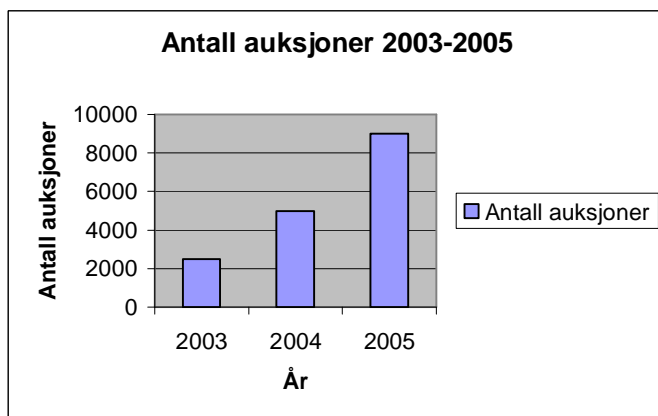
To av operatørene ser helt klart en tendens til økt bruk av verktøyet. Som et eksempel opplyste operatør 2 om at det i 2001 ble anskaffet for 30 millioner ved bruk av eRA, mens samme tall for 2005 var på hele 400 millioner. Dette viser at bruken har økt i løpet av denne femårsperioden. Operatør 1 mente, på den andre siden, at anvendelsen av eRA muligens har stagnert litt i Norge, men at bruk av verktøyet likevel har økt internasjonalt. En av operatørene hevdet at denne stagneringen henger sammen med trender og fokuset som til enhver tid råder i anskaffelsesmiljøene. Det som er "in" i dag er Supply Chain Management som fokuserer på at hele forsyningsskjeden skal samarbeide og integreres. Et slikt samarbeid er basert på mer langsiktige relasjoner og eRA vil ikke passe inn i denne sammenhengen.

Leverandørene er uenige seg i mellom om hvorvidt bruken av eRA har økt eller avtatt. To av leverandørene mener at bruken så smått har stagnert i det siste, men at verktøyet var i vinden

senest i 2004-2005. Leverandør 2 ser en tendens til redusert bruk, men det kan henge sammen med at denne leverandøren har tatt et aktivt standpunkt mot å ikke delta i eRA, og at operatørene dermed ikke lenger inviterer denne leverandøren til slike elektroniske auksjoner.

OLF ga uttrykk for at de trodde bruken av eRA ville øke i fremtiden, men de mener imidlertid at anvendelsen av verktøyet er syklisk. De ser at bruken tydelig følger av internasjonale trender og at dette påvirker bruken i Norge. Utviklingen mot nettbaserte innkjøpsverktøy er i dag sterkt økende internasjonalt. Etter at EU i sine retningslinjer (EU direktiv 17 og 18 av 2004) har anbefalt å benytte disse omvendte auksjonene, er verktøyet på full fart inn i Europa og Norge.

Scanmarket som leverer software til eRA, ser en klar tendens til økt bruk av dette innkjøpsverktøyet. De siste årene har interessen vært kontinuerlig stigende, og antall eRA som er gjennomført av Scanmarket har nærmest doblet seg for hvert år siden 2003. Se figur 33 nedenfor.



Figur 33: Antall auksjoner Scanmarket har gjennomført mellom 2003- 2005 (Scanmarket, 2006)

Det er imidlertid viktig å presisere at Scanmarket ikke er leverandør av software til norsk oljeindustri i dag, men at deres erfaringer kan indikere en trend om generelt økt bruk av verktøyet.

På bakgrunn av diskusjonen ser vi at det er noen faktorer som taler for at eRA har økt i bruk, mens andre bygger opp om at bruken har stagnert. Det må understrekes at verken operatørene eller leverandørene viser til en nedadgående trend, men en økning eller en stagnering. Ut i fra resultatene på spørreskjemaene (se kap 6.2.2) kan vi se at samtlige operatører som anvender

eRA i dag, planlegger å øke bruken av eRA sammenlignet med de to foregående årene. Det er til syvende og sist operatørene som innehar kjøperrollen og som tar initiativ til slike auksjoner. Det er dermed operatørene som avgjør om eRA skal benyttes i anskaffelsesprosessene eller ei. Når disse operatørene gir såpass klart uttrykk for at bruken av verktøyet skal økes, velger vi å støtte oss til denne hypotesen:

Beholde hypotese: Det er tendens til økt bruk av electronic Reverse Auctions

6.8.2 Hypotese 10: Electronic Reverse Auctions er en integrert del av kjøpernes langsiktige anskaffelsesstrategier.

Gjennom våre intervjuer fikk vi inntrykk av at operatørene var positive til bruk av eRA. Det var derfor ikke overraskende å se av spørreskjemaet i kap. 6.2.2, at tre av fire operatører per i dag har eRA som en integrert del av deres overordnede innkjøpsstrategi. Den siste operatøren forholder seg nøytral, da denne operatøren ikke bruker eRA per i dag.

Det går fram av intervjuene at samtlige operatører har, eller har hatt, en uttalt strategi om at eRA er den foretrukne anskaffelsesmetode og at bruk av verktøyet skal vurderes ved alle typer anskaffelser. Videre sier operatørene at dersom eRA ikke brukes, skal dette begrunnes i avviksrapporter. Operatør 2 presiserte at selv om de har en slik uttalt strategi, er det likevel viktig å jobbe for mer systematisk bruk og forbedringer rundt eRA. Det er interessant å se at eRA skal overveies ved alle former for innkjøp og at operatørene har et konstant fokus på eRA. Dette tydeliggjør at det er et sterkt fokus på å integrere verktøyet i innkjøpsstrategiene.

Av spørreskjemaet i kap. 6.2.2, ser vi at operatørene ikke anser bruk av eRA som en nødvendighet for å overleve i oljebransjen. Dette henger trolig sammen med at verktøyet blir brukt i relativt liten grad i dag.

Operatørene ga uttrykk for at de stadig retter mer oppmerksomhet mot eRA som innkjøpsverktøy. Dette kan illustreres ved at operatør 1, for eksempel, hadde utarbeidet et internt dokument ved navn "Sustain and improve" som var en strategi for bruken av eRA i 2005. Dokumentet omhandlet hvordan selskapet skulle forbedre prosessene, både internt og i forhold til leverandører og markedsplassen. Samme operatør operer også med newsletters som

distribueres og som omhandler anvendelsen av eRA den siste måneden. Slike initiativ viser at det er vilje og lyst til å fremme og bruke eRA som et forhandlingsverktøy i tiden fremover.

På leverandørsiden finner man ikke noen klare strategier for deltakelse, bortsett fra at en leverandør hadde en inneforstått policy om at de ikke skulle delta i eRA. Denne leverandøren uttalte riktignok at den ville vurdere å delta i eRA ved overskuddskapasitet og i nedgangstider. Den samme leverandøren er likevel negative til eRA slik markedssituasjonen er i dag. Det kan illustreres gjennom følgende sitat: *"Hadde vi deltatt på en eRA i dag, hadde ikke jeg hatt jobb i morgen!"*. De to andre leverandørene ga uttrykk for at de deltar i det som er interessant.

Vi spurte leverandørene om de selv planla å integrere eRA som en del av deres anskaffelsesstrategi. Det var tydelig at leverandørene i utgangspunktet var negative til dette, men noen av dem utelukket likevel ikke at de med tiden ble nødt for å rette et større fokus på eRA. To av leverandørene ville helst unngå å måtte iverksette eRA. De ville heller vektlegge et mer langsiktig samarbeid med sine underleverandører. Leverandør 3 svarte: *"Vi integrerer ikke eRA, så lenge vi slipper!"*

Av diskusjonen ovenfor går det fram at de fleste operatørene allerede har integrert eRA i deres langsiktige anskaffelsesstrategier. Det later ikke til at det samme er tilfelle for leverandørene og de vil sannsynligvis ikke integrere eRA som et verktøy i deres anskaffelsesstrategier. På bakgrunn av dette, finner vi støtte for hypotesen:

Behold hypotese: Electronic Reverse Auctions er en integrert del av kjøpernes langsiktige anskaffelsesstrategier.

6.8.3 Hypotese 11: Electronic Reverse Auctions er kommet for å bli

Flere forskere spår eRA en lovende fremtid og er uenig i at eRA bare er nok et forbigående verktøy (Jap, 2002, Beall mfl, 2003). Vi sitter igjen med det samme inntrykket etter å ha intervjuet operatørene. De kan alle bare vise til suksesshistorier og av spørreskjemaet (kap.6.2.2) ser vi at samtlige operatører er enig i at eRA er kommet for å bli. Dette gikk også tydelig frem av intervjuene vi foretok. Operatør 3 uttalte for eksempel: *"Vi har tatt i bruk et moderne verktøy som er kommet for å bli!"*. Videre uttalte en av dem:

"eAuksjoner er ett skritt mot fremtiden og er godt etablert i vår organisasjon". Operatørene presiserte at ved nøktern og riktig bruk av eRA, ville det være et verdifullt bidrag til gjennomføring av gode anskaffelsesprosesser.

Vi viser til en artikkel med overskrift: "Reversed auctions kommet for å bli" funnet på OLFs hjemmeside. Det går klart fram av denne artikkelen at eRA har vært et hyppig diskusjonstema i OLFs Brukerforum for anskaffelser. I 2003 sa daværende leder av brukeforumet, Dag W. Danielsen: *"Selv om det er delte meninger om denne måten å oppnå kontrakter på, er dette et verktøy som er kommet for å bli"*. Han sier videre at det er mange positive sider ved electronic Reverse Auctions når de er basert på vel gjennomarbeidet anskaffelsesstrategier og benyttes for produkter og tjenester som egner seg for denne type auksjoner. Danielsen gir uttrykk for at det er innvendinger fra leverandørsiden om at eRA kun tar hensyn til pris, men dette avviser Danielsen. Han ser likevel at det kreves kompetanse for å sikre at dette verktøyet benyttes på en måte som er til fordel for både leverandør og operatør. Han understreker videre at eRA vil være ett av flere verktøy som anvendes i anbudsprosessen, men et verktøy som kommer til å bli benyttet stadig mer.

Som vi slo fast i hypotese 9, vil bruken av eRA øke. Operatørene anvender eRA lite per i dag, men det er ikke tvil om at det ligger et stort ubenyttet potensial for økt bruk av dette verktøyet. Samtidig ser vi at operatørene fokuserer mye på eRA og ønsker å legge til rette for bruk av verktøyet. Alt dette tyder på at de utvalgte operatørene i oljebransjen virkelig har troen på verktøyet. Leverandørene er riktignok ikke like positive som operatørene, men med økt kommunikasjon, bedre informasjon og andre tiltak som nevnt i kapittel 6.6.1, kan det være mulig at leverandørene også vil betrakte eRA som et fordelaktig verktøy. Basert på denne diskusjonen velger vi å støtte følgende hypotese:

Behold Hypotese: Electronic Reverse Auctions er kommet for å bli
--

7.0 Hovedfunn og anbefalinger

7.1 Funns fra analysen

I kapittel 6.4- 6.8 har vi diskutert hvorvidt våre teoretiske hypoteser stemmer overens med det datamateriale vi har samlet inn. Figuren nedenfor oppsummerer hva vi kom fram til ved hver hypotese. Vi vil her påpeke og diskutere våre hovedfunn og til slutt vil vi utdype de mest interessante og uventede funnene vi mener er avgjørende for å svare på vår problemstilling.

Nummer	Hypotese	Utfall
1	Bruk av electronic Reverse Auctions fører til redusert kjøps- og salgspris	Behold
2	Bruk av electronic Reverse Auctions fører til redusert tidsbruk	Forkast
3	Electronic Reverse Auctions egner seg best for standardiserte varer	Behold
4	Bruk av electronic Reverse Auctions er mer fordelaktig for kjøper	Behold
5	Bruk av electronic Reverse Auctions bidrar til å forringe relasjonen mellom kjøper og leverandør	Behold
6	Leverandørene anser electronic Reverse Auctions som en trussel	Forkast
7	Etiske retningslinjer er viktigere i electronic Reverse Auctions sammenlignet med vanlige ansikt -til- ansikt forhandlinger	Forkast
8	Det er samvariasjon mellom kjøpernes og leverandørenes synspunkter på forbedringstiltak	Behold
9	Det er tendens til økt bruk av electronic Reverse Auctions	Behold
10	Electronic Reverse Auctions er en integrert del av kjøpernes langsiktige anskaffelsesstrategier	Behold
11	Electronic Reverse Auctions er kommet for å bli	Behold

Tabell 8: Oversikt over hypotesene med utfall

7.1.1 Gjennomgang av hypotesene

- Ø I hypotese 1 fikk vi bekreftet, noe som også blir hevdet av en rekke forskere, at kjøps- og salgsprisen blir redusert ved bruk av eRA. Dette betyr at operatørene kan oppnå store økonomiske besparelser, mens leverandørene ser seg nødt for å presse sine marginer. Dette var ikke uventet. At operatørene oppnår store besparelser kan bety at det eksisterer et potensial for økt integrering av verktøyet i operatørenes anskaffelsesprosesser.
- Ø I litteraturen blir det framhevet at bruk av eRA vil resultere i tidsbesparelser sammenlignet med tradisjonelle anskaffelsesprosesser. Vi finner ikke grunnlag for dette i vårt datamateriale og valgte derfor å forkaste hypotese 2. Dette var overraskende

og kan ha implikasjoner for hvorvidt operatørene velger eRA framfor andre innkjøpsverktøy, og for om leverandørene i det hele tatt ønsker å delta i slike auksjoner.

- Ø I hypotese 3 trakk vi en konklusjon om at eRA egner seg best ved kjøp av standardiserte varer. Erfaringen fra oljeselskapene tilsier at verktøyet har vært brukt mest til kjøp av standardiserte varer, og dette kan ha påvirket informantens holdninger og synspunkter. Vi utelukket likevel ikke at eRA kan anvendes til å anskaffe mer kompliserte varer, og enkelte operatører var også positive til dette. Samtlige leverandører var på den andre siden, enige om at eRA ikke er hensiktsmessig for kjøp av kompliserte varer. Dette bekreftes også gjennom at en av leverandørene sa konsekvent nei til deltakelse. At det eksisterer motstridende oppfatninger for når eRA egner seg best, kan føre til mye usikkerhet rundt bruken, noe som i ytterste konsekvens kan føre til at operatørene ikke tør å anvende eRA.
- Ø I hypotese 4 kom vi fram til at eRA var mer fordelaktig for operatørene. Heller ikke dette var uventet å avdekke. Det faktum at eRA er mer fordelaktig for operatørene, tilsier at operatørene sannsynligvis vil iverksette flere slike auksjoner på sikt. Flere av operatørene hevdet også selv at deres kontrakter var attraktive for leverandørene uavhengig av hvilke innkjøpsverktøy som ble brukt. Dette kan tyde på at det eksisterer et potensial for økt integrering av eRA i norsk oljeindustri.
- Ø Vi valgte å forkaste hypotese 5, og det var dermed interessant å oppdage at relasjonen mellom kjøper og leverandør blir forringet ved bruk av eRA. Dette kan ha negative konsekvenser for framtidig bruk av eRA, da operatørene velger å prioritere andre innkjøpsverktøy for å ikke skade forholdet til leverandøren.
- Ø I kap. 6.5.1 kom vi fram til at ulempene for leverandørene ved å delta i en eRA overgår fordelene. Dette kan legge føringer for hvorvidt leverandørene vil være positive innstilt til å delta i slike auksjoner på sikt, og kan ha konsekvenser for om operatørene klarer å tiltrekke nok leverandører slik at auksjonene kan gjennomføres. Gjennom ulike undersøkelser har det likevel kommet fram at de fleste leverandørene er positive til bruk av verktøyet og vi forkastet hypotese 6 om at leverandørene

betrakter eRA som en trussel. Dette er et oppsiktsvekkende funn, da det kan bety at motstanden fra leverandørene ikke er så stor som vi først hadde antatt.

- Ø Vi forkastet hypotese 7 om at etiske retningslinjer var viktigere i forbindelse med bruk av eRA sammenlignet med mer tradisjonelle innkjøpsverktøy. Det faktum at verktøyet er nytt og ukjent, skulle tilsi et økt fokus på etikk. Etiske problemstillinger er likevel nødvendig å belyse uansett hvilket innkjøpsverktøy som anvendes. I oljebransjen er det et behov for standardiserte og felles "code of conducts" eller retningslinjer. Et sterkere fokus på etikk kan bidra til at flere operatører og leverandører ønsker å integrere eRA som en del av anskaffelses- og forsyningsprosessene.

- Ø Vi fant at det var samvariasjon mellom operatørenes og leverandørenes forslag til forbedringstiltak og beholdt derfor hypotese 8. Dette vitner om at det eksisterer et forbedringspotensial for verktøyet, og at begge parter ser hva som kan gjøres bedre. Ved å iverksette flere av tiltakene, kan leverandørene bli mer positive til å delta i slike auksjoner og potensialet for økt integrering av eRA i anskaffelsesprosessene øker.

- Ø Av hypotese 9,10, 11 ser vi at det i dag er tendenser til økt bruk av eRA og at informantene våre er enige om at eRA er kommet for å bli. Dette vitner om en rådende optimisme til bruk av verktøyet, og kan tyde på at potensialet for økt integrering av eRA i anskaffelsesprosessene er stort.

7.1.2 Oppsummering av hovedfunn

Gjennom vår analyse har vi fått både avkreftet og bekreftet hypoteser som bunnet ut fra vårt teorigrunnlag. Vi forkastet tre av elleve hypoteser og fant interessante og oppsiktsvekkende funn. Enkelte funn vi kom fram til, hadde vi heller ikke forventet da vi startet på utredningen. De mest bemerkelsesverdige funnene vi kom fram til var som følger:

- Det eksisterer ikke kostnads – eller tidsbesparelser ved anvendelse av eRA
- Motstanden fra leverandørene er ikke så stor som forventet
- Operatørene og leverandørene er enige om hvilke forbedringstiltak som kan gjøre eRA til et mer attraktivt innkjøpsverktøy
- Bruk av electronic Reverse Auctions er kommet for å bli

Vi vil vie et avsnitt til hvert av overnevnte funn.

Effektivitet

Til vår store overraskelse opplevde ikke aktørene i norsk oljeindustri eRA som like effektivt som det vi skulle forvente ut fra teorigrunnet. Det var uventet at verken operatørene eller leverandørene, kunne vise til kostnadsbesparelser eller tidsbesparelser ved anvendelse av eRA. Riktignok kan det være et spørsmål om erfaring før slike ressursbesparelser gjør seg gjeldende, og dette kan ha konsekvenser for partenes synspunkter på eRA. Dette viser at det er viktig å være skeptisk til argumenter som går på at eRA vil effektivisere innkjøpsprosessene

Motstand

Det er viktig å nevne er at den antatte motstanden fra leverandørene, er og forblir en utfordring for operatørene ved bruk av eRA.

Det er flere årsaker til denne motstanden og vi vil nå kort oppsummere de viktigste:

- Leverandørene mener at operatørene anvender eRA på feil type varer og tjenester
- Leverandørene mener at eRA er mer fordelaktig for operatørene enn dem selv
- Bruk av eRA bidrar til å forringe relasjonen mellom operatørene og leverandørene

På bakgrunn av det faktum at leverandørene yter motstand mot bruk av eRA, vil det være naturlig å anta at dette vil ha konsekvenser for verktøyets potensial. Vi ble likevel forbauset over hvor positive leverandørene i utgangspunktet egentlig var. I våre analyser forkastet vi faktisk hypotesen om at leverandørene anså eRA som en trussel. Dette er ett av våre viktigste og mest overraskende funn, da dette viser at leverandørene er åpne til bruk av verktøyet.

Forbedringstiltak

Et annet argument som taler positivt for verktøyets fremtidige potensial, er at operatørene og leverandørene foreslår mange av de samme forbedringstiltakene. At operatørene og leverandørene har felles tanker om hva som kan gjøres bedre er fordelaktig, da implementeringen av disse tiltakene trolig vil kunne bli gjennomført med støtte fra begge parter. Dette betyr at eRA med stor sannsynlighet vil kunne utvikles til å bli et bedre verktøy.

ERA er kommet for å bli

Hypotese 9, 10 og 11 henger sammen og påvirker hverandre. Det var interessant å oppdage at samtlige operatører og enkelte leverandører i oljebransjen var så positive til verktøyet. Operatørene hadde i tillegg planer om å integrere eRA i sine langsiktige anskaffelsesstrategier. Det er operatørene som tar initiativ til slike auksjoner og dermed også legger føringer for bruken av verktøyet. Sammenholder vi dette med at samtlige operatørene og leverandørene var enige om at verktøyet var kommet for å bli, er det enkelt å konkludere med at eRA vil anvendes i anskaffelsesprosessene på sikt.

7.2 Anbefalinger

Vi vil nå komme med anbefalinger for hvordan både operatørene og leverandørene kan bidra til at bruk av eRA blir fordelaktig for begge parter. Dersom begge parter anser eRA som et attraktivt innkjøps- og salgsverktøy, er det trolig lettere å integrere eRA i anskaffelsesprosessene i norsk oljesektor.

7.2.1 Anbefalinger til operatørene

Det viktigste for operatørene er å redusere leverandørens motstand mot eRA. Vi tror motstanden kan begrenses ved å lytte til leverandørens tilbakemeldinger. Tiltak som er foreslått av leverandørene, bør iverksettes slik at verktøyet blir mer brukervennlig, se figur 32. På denne måten kan leverandørens oppfatninger av verktøyet endres og de kan bli mer positive til å delta.

I vårt datamaterial fant vi at det i enkelte tilfeller var intern motstand mellom kommersielle og tekniske interesser innad i operatørens organisasjon. Vi anbefaler at verktøyet selges internt, slik at kunnskapen rundt eRA øker. Dersom det er sterk tro på verktøyet internt i organisasjonen, kan dette gjøre det lettere å overbevise leverandører til å delta i slike auksjoner.

Elektronisk handel blir stadig en mer integrert del av arbeidsprosessene i norsk oljeindustri og vil ha konsekvenser for samhandlingen mellom operatørene og leverandørene. Ved bruk av eRA, hevdes det at det mellommenneskelige aspektet forsvinner i forhandlingen. Vi anbefaler derfor operatørene til å fokusere på å være relasjonsbyggere både i forkant og i etterkant av

prosessen. På denne måten får leverandørene bedre oppfølging og tilbakemeldinger, uavhengig om de vinner auksjonen eller ei.

Operatørene bør også vurdere hvorvidt leverandørene skal få tilgang til hvordan de blir evaluert og vektet i forhold til ulike kriterier. Som vi har sett i kap. 3.1.1, er det ikke kun pris som er avgjørende for hvem som vinner kontrakten i en eRA, men også kommersielle og tekniske faktorer. I og med at leverandørene mener at de får for lite informasjon om hvilke faktorer som er avgjørende for hvordan de blir vektet, er det lett å påstå at auksjonen kun handler om pris. Ved å tydeliggjøre at det ikke bare er pris som er utslagsgivende, kan dette endre leverandørens oppfatninger av eRA. På denne måten kan leverandørene bli mer positive til å delta ved å få mer informasjon om vurderingskriteriene.

Vi vil anbefale operatørene til å utarbeide og analysere ulike scenarioer som går på bruken av verktøyet. Det er vanskelig å forestille seg at økonomiske besparelser på for eksempel 30 % kan skje flere ganger for samme type anskaffelse. Mest sannsynlig oppnås dette kun første gang, mens besparelsene på sikt trolig vil utjevne seg. Dermed er det viktig at operatørene sikrer kontinuerlig utvikling av prosessene rundt verktøyet, og gjør eRA mer effektivt slik at potensialet på sikt kan sikres.

Gjennom våre intervjuer fikk vi tilbakemeldinger fra både leverandører og operatører, om at en bransjestandard ved bruk av eRA er nødvendig i oljebransjen. En slik bransjestandard kan bidra til å standardisere retningslinjene ved gjennomføring av eRA, og sikre at leverandørene blir mer trygge på verktøyet. Vi anbefaler at operatørene tar initiativ til å utarbeide en slik bransjestandard, da det er operatørene som iverksetter slike auksjoner.

7.2.2 Anbefalinger til leverandørene

Vi anbefaler at leverandørene må ta inn over seg denne nye virkeligheten, og innse at også deres bransje og markedet for deres produkter, er konkurranseutsatt. Studien vår viser at leverandørene ser på bruk av verktøyet som en mulighet, og vi råder dem til å være positivt innstilt og heller bruke ressurser på å forbedre verktøyet, enn å boikotte det. For det er lite sannsynlig at operatørene vil slutte å bruke det uansett. Dette tilsier at det gjerne må en holdningsendring til blant leverandørene.

I tillegg må leverandørene sørge for å bli hørt ved å gi kontinuerlige tilbakemeldinger til operatørene. Et forslag kan være at noen leverandører går sammen og holder en presentasjon for utvalgte operatører om hva som bør gjøres bedre, og hvordan ulike tiltak kan iverksettes.

For å utveksle informasjon og erfaring råder vi også leverandørene til å opprette fora hvor de kan møtes. Motivet må være å dele kunnskap om verktøyet, og ikke boikotte slike auksjoner. På denne måten kan leverandørene redusere usikkerheten rundt deltakelse i eRA og bli mer positive til å delta.

Ved de fleste eRA, gir operatørene tilbakemeldinger til leverandørene. Vi anbefaler leverandørene til å ta disse tilbakemeldingene til etterretning og bruke dem til å forbedre interne prosesser. På denne måten kan leverandørene stå sterkere i konkurransen ved neste eRA.

Anbefalinger til operatørene	Anbefalinger til leverandørene
Søke å redusere motstanden fra leverandørene	Være positivt innstilt til verktøyet
Søke å redusere intern motstand fra egen organisasjon	Gi kontinuerlige tilbakemeldinger til operatørene
Fokuserer mer på relasjonsbygging	Opprette fora hvor leverandører kan møtes for å utveksle erfaring og informasjon
Gjøre tilgjengelig mer informasjon om prosessen og vektingen av leverandørens tilbud	Ta tilbakemeldingene fra operatørene til etterretning
Sikrer potensialet til eRA på sikt ved å kontinuerlig forbedre verktøyet	
Innføre en etisk bransjestandard	

Tabell 9: Anbefalinger til operatørene og leverandørene

Som vi ser av figuren ovenfor, har vi kommet med en rekke anbefalinger til både operatørene og leverandørene. Anbefalingene er basert på vårt datamateriale, og kan gi indikasjoner på hva som bør gjøres for at eRA skal bli mer attraktivt for begge parter. Det er operatørene som er initiativtakere til slike auksjoner, og anbefalingene til disse er naturligvis flere enn for leverandørene. Det er viktig at operatørene innser at eRA kan forbedres for å øke bruken av verktøyet på sikt.

8.0 Konklusjon

Problemstillingen vår var å finne ut om det var potensial for økt integrering av electronic Reverse Auctions i anskaffelsesprosessene i norsk oljeindustri. På bakgrunn av våre diskusjoner og dyptgående analyser, er vi nå i stand til å svare på dette.

Implikasjonen av de fire hovedfunnene i kap. 7.1.2 sier noe om potensialet til eRA. Uteblivelse av kostnads – og tidsbesparelser kan bidra til å gjøre eRA mindre attraktivt og dermed svekke potensialet. Imidlertid lot det ikke til at dette forholdet stod sentralt i informantenes oppfattelser av verktøyet. Dessuten har vi tidligere i oppgaven pekt på at dette kan henge sammen med at brukerne av verktøyet ikke har anvendt det nok til å allerede kunne realisere gevinster som tids- og kostnadsbesparelser. På bakgrunn av dette tror vi ikke ut utblivelsen av slike besparelser vil bidra til å svekke potensialet for verktøyet nevneverdig.

Videre så vi at motstand fra leverandørene ved bruk av eRA også var et forhold som kunne svekke eRAs potensial. Imidlertid kom vi frem til at leverandørene var mer positive enn først antatt og dermed tør vi påstå at leverandørmotstanden, som kanskje kan sies å ha vært det mest sentrale argumentet som taler mot økt bruk av eRA, kan elimineres på sikt. På bakgrunn av dette, vil vi hevde at leverandørmotstanden ikke svekker potesialet til eRA, men heller utgjør en utfordring som det er viktig at partene tar tak i så fort som mulig.

Funnene våre viser også til at det er samvariasjon mellom operatørens og leverandørens forslag til hvordan det er mulig å gjøre eRA til et attraktivt verktøy for begge parter. At partene er enige om hvilke tiltak som bør iverksettes, utgjør en stor fordel med tanke på fremtidig implementering av disse tiltakene. Dette kan tyde på at potensialet for økt integrering av verktøyet er stort.

Det gikk klart fram av våre intervjuer at operatørene hadde til hensikt å integrere eRA som et sentralt innkjøpsverktøy i fremtiden. Samtlige operatører hadde tro på at eRA var kommet for å bli og enkelte hevdet at bruken av verktøyet ville fortsette å øke i tiden som kommer. Som vi har påpekt tidligere, er det operatørene som er initiativtaker til bruk av eRA, og det lover godt for implementering av verktøyet.

På grunn av ressursmessige årsaker, har vi ikke foretatt en eksternanalyse av eRA, men vi kan imidlertid slå fast at verktøyet passer godt inn i "tiden". EU har innført nye innkjøpsdirektiver (EU direktiv nr 17 og 18 av 2004), som vil bli implementert i Norge i løpet av 2006. Disse direktivene legger opp til større bruk av elektronisk kommunikasjon for å tilrettelegge for mer moderne og effektive innkjøpsprosesser. Dette kan gi indikasjoner på at potensialet for bruk av eRA er stort. Videre foregår mye av handelen mellom bedrifter elektronisk, og vi ser at utviklingen mot nettbaserte innkjøpsverktøy er sterkt økende, både internasjonalt så vel som nasjonalt. Som vi allerede har vært inne på er Norge på mange måter et foregangsland i å ta bruk teknologi. Vi er likevel ikke like flinke til å utnytte teknologien i bedriftsmessig sammenheng. Dette kan tyde på at det er et stort ubenyttet potensial for integrere elektroniske innkjøpsverktøy, som for eksempel eRA, i bedrifters anskaffelsesprosesser.

Av funnene, ser vi at det er flere forhold som tyder på at potensialet for økt integrering av eRA er stort. Vi vet riktignok at motstand fra leverandørene og det faktum at verktøyet ikke er like effektivt som først antatt, er utfordringer som må tas alvorlig. Av våre anbefalinger går det fram, at vi anser det som overkommelig for bransjen å forbedre disse forholdene. Det er videre ingen tvil om at det i den norske oljebransjen råder stor optimisme med tanke på økt bruk av verktøyet, og at eRA passer godt inn i forretningslivet i et land som stadig blir mer digitalisert.

Med bakgrunn i våre analyser og drøftinger er vi ikke i tvil om at: **Det eksisterer et stort potensial for økt integrering av Electronic Reverse Auctions i anskaffelsesprosesser i norsk oljebransje!**

Implikasjoner for fremtidig forskning

Vi har foretatt en del avgrensninger i denne utredningen, fordi det har vært hensiktsmessige i forhold til ressursene vi har hatt til rådighet. Dette betyr imidlertid ikke at det ikke hadde vært spennende å se forbi disse restriksjonene.

En bransjeuavhengig studie av verktøyet ville vært ytterst interessant. Gjennom en slik studie, hadde det vært mulig å utarbeide generelle retningslinjer for når eRA best kan anvendes, og trekke fram råd og tips for hvordan aktører kan lykkes med gjennomføring av slike auksjoner.

Samtidig synes vi det hadde vært interessant å studere årsakene til at verktøyet er mer utstrakt i utlandet. Dette kan bidra til avdekke hvorvidt det eksisterer andre rammebetingelser enn i Norge, som gjør det enklere å bruke eRA.

Videre hadde det vært nyttig å gjennomføre en uavhengig studie som kun gikk på leverandørens oppfatninger og holdninger til verktøyet. Dette kunne bidratt til at operatørene fikk bedre forståelse for leverandørens synspunkter og tok disse til etterretning.

Litteraturliste

Litteraturen vår består av interne dokumenter, akademisk litteratur og nettsider.

Interne dokumenter

Vi har tatt i bruk et par interne dokumenter som er tilgjengelige ved henvendelse til undertegnede:

Accenture (2001) Innovation delivered "Introduction to eAuctions- A buyer`s guide to Reverse Auctions".

"Bruk av eAuksjoner i Bedrift X", Power Point presentasjon

"eAuctions in Bedrift X, Historic usage, When to use, Preparations, How to approach eAuction discussion", Power Point presentasjon

Akademisk litteratur

Beall, S., Carter, C., Carter, P., Germer, T., Hendrick, T., Jap, S., et al.(2003). "The Role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing", CAPS Research Report,Q CAPS Research, Tempe, AZ, ISBN 0-945968-57-4, <http://www.capsresearch.org/publications/reports.cfm?Section=3>,

Carter C.R., Kaufmann L., Beall S., Carter P.L., Hendrick T.E., Petersen K.J. (2004), "Reverse auctions-grounded theory from the buyer and supplier perspective", Transportation Research Part: pp. 229-254.

Danielsen Dag W; "Reversed Auctions kommet for å bli" (2003) <http://www.olf.no/nyheter/oljeindustrien/2003/?14613>. Lastet ned 25.2.2006

"Elektronisk handel og forretningsdrift i olje- og gassindustrien. Konsekvenser og muligheter for norsk olje- o gassindustri" NOU – Norges offentlige utredninger 2001:13. Utgiver: Statens forvaltningstjeneste, Informasjonsforvaltning. Trykt utgave: ISBN: 0333-2306, ISBN: 82-583-0577-8. Trykk: AIT Otta AS, Otta, Oslo 2001

Elektronisk utgave: ISSN 0806-2633 (NOU Computerfile) + // ISBN 82 – 583 – 05578-6//Dokument NOU 2001: 13 //NO

”Ehandel - verktøy for offentlig innkjøp” temabilag fra Guide Media, utgitt 23.01.2006 som et annonsebilag til Dagens Næringsliv.

<http://www.e-guiden.no/getfile.php/249455.69.ptqxecxqbr/Guide%20ehandel%20v4.pdf>

Emiliani Mario L. (2005), "Regulating B2B online reverse auctions through voluntary codes of conduct", *Industrial Marketing Management* 34 (2005), pp. 526-534

Emiliani Mario, L and David J. Stec (2004), "Aerospace parts suppliers' reaction to online reverse auctions", *Supply Chain Management*, 2004, 9(2), ABI /INFORM Global p. 139

Emiliani, Mario L. and David J. Stec (2001), "Squaring Online Reverse Auctions With the Caux Round Table Principles for Business," *Supply Chain Management*, 6(3), pp. 101 - 105.

Gottschalk, Petter, (2005) "Elektronisk forretningsdrift", Bergen, Fagbokforlaget.

Grabner- Kraeuter, S., (2002). The Role of Consumers' Trust in Online-Shopping. *Journal of Business Ethics*, Vol. 39 (1-2), 2002, pp. 43-50.

Halvorsen, K (2003): "Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskaplige metode", 3. utg, Oslo; Cappelen akademiske forlag.

Haraldsen Arild, Abrahamsen Anne Foss, Gottschalk Petter, Hellebust Anders, Methlie Leif B, Styri Håkon, Traasdahl Are Helge, Veggheim, Jo, (2001), "B2B – teori og praksis", Oslo, Cappelen Akademiske Forlag

Jacobsen, D. Ingvar (2000): "Hvordan gjennomføre undersøkelser?" 3. opplag, Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.

Jap Sandy.D. (2003), "An exploratory study of the introduction of online reverse auctions", *Journal of Marketing*, Vol. 67 (July 2003), pp. 96-107

Jap, Sandy D., (2002), "Online, Reverse Auctions: Issues, Themes, and Prospects for the Future", Invited article for The Marketing Science Institute-Journal of the Academy of Marketing Science Special Issue on Marketing to and Serving Customers Through the Internet: Conceptual Frameworks, Practical Insights and Research Directions, Vol. 30(4), 2002, pp. 506-25

Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line, Tufte, Per Arne, (2004), "Forskningsmetode for økonomiske – administrative fag". Oslo, Abstrakt forlag.

Meents, S.; Tan, Y. H.; Verhagen, T., (2003). "Distinguishing different types of trust in online B2B marketplaces". <http://www.e-business.fhbb.ch/eb/publications.nsf/>

Nielsen Ole P, (2006): "Higher competitiveness through effective purchasing", Scanmarket AS, tilgjengelig på Scanmarket.dk

Paulson G. D. (2004), "Online Reverse Auctions: Power Tools and Fair Perceptions?" Department of Management McCombs School of Business University of Texas at Austin

Pavlou P. A. and David Gefen (2004), "Building Effective Online Marketplaces with Institution-Based Trust", Vol. 15, No. 1, March 2004, pp. 37–59

Pavlou, P. A.; Tan, Y.-H.; Gefen, D., (2003): "The Transitional Role of Trust in Online Interorganizational Relationships". Proceedings of the Hawai's International Conference on System Sciences, January 6-9, 2003. [http://bacsy.fhbb.ch/eb/publications.nsf/0/7190dbd5692ec2abc1256c900061a430/\\$FILE/INOC04-HICSS03%20paper.pdf](http://bacsy.fhbb.ch/eb/publications.nsf/0/7190dbd5692ec2abc1256c900061a430/$FILE/INOC04-HICSS03%20paper.pdf)

Pavlou, P. A., (2002): "Institution- based trust in interorganizational exchange relationships: the Role of online B2B marketplaces on trust formation". Journal of Strategic Information Systems, 11, pp. 215-243

Smeltzer L.R., Carr A.S. (2003), "Electronic reverse auctions; Promises, risks and conditions for success", Industrial Marketing Management: Vol. 32, Number 6, August 2003, pp. 481-488.

Nettsider

www.achilles.no

www.ariba.com

www.atento.no

www.dn.no

www.ehandel.no

www.eutilia.com

www.hl7.org

<http://www.managingchange.com/dynamic/auctions.htm>

www.manufacturingnews.com

www.mercell.no

www.olf.no

www.purchasing.com

www.save33.no

www.scanmarket.dk

www.theclbm.com

http://en.wikipedia.org/wiki/Reverse_auction

APPENDIKS 1

Begrepsavklaringer

Achilles: Database over leverandører til norsk olje- og gassindustri

Byttekostnader: Byttekostnader er kostnader en kunde må bære ved å skifte fra en leverandør eller et produkt til en annen leverandør eller produkt. Disse kostnadene kan være i form av penger eller tid for å lære/tilpasse seg det nye produktet.

Electronic Data Interchange (EDI): EDI er elektronisk utveksling av strukturerte data mellom datasystemer (Haraldsen et al., 2003)

Internet: Internet er et verdensomspennende nett som består av mange tusen mindre nett og som bruker kommunikasjonsprotokollene TCP/IP. Disse protokollene gir en entydig kommunikasjonsform og et felles ”språk” mellom alle datamaskiner som er knyttet til Internet (Haraldsen et. al, 2003).

Intervjuobjekt: Personen eller personer som blir intervjuet. To andre ord for intervjuobjekt er respondent og informant, og vi vil bruke begge begrepene i oppgaven.

Lot: En lot kan enkelt forklares som en utstyrspakke. For å stå på ski er det nødvendig med både ski, staver og støvler og kan betegnes som en utstyrspakke. En lot er en logisk gruppering av artikler som vil bli oppgitt og tildelt sammen.

Operatør: Operatør og oljeselskap vil i denne oppgaven brukes om hverandre.

Reservasjonspris: I en engelsk (forward) auksjon er reservasjonspris den laveste prisen selgeren er villig til å akseptere for produktet /tjenesten. I en revers auksjon er det den høyeste prisen selgeren er villig til godta for produktet /tjenesten. I oljebransjen er det operatørene som vanligvis er selgere av kontrakter til leverandørene og reservasjonspris er i det tilfellet den høyeste prisen operatøren er villig til å betale for kontrakten. For leverandørene blir det om å gjøre å by den laveste prisen under reservasjonsprisen for å vinne kontrakten.

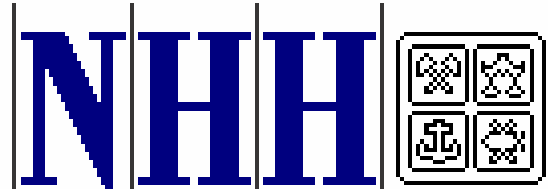
RFx – RFx er en samlebetegnelse for RFQ, RFP og RFI:

- RFQ – Request for quotation: RFQ inneholder en forespørsel hvor leverandørene blir bedt om å komme med en pris basert på detaljerte krav om levering, kvalitet, betaling, garantier og alle andre viktige spesifikasjoner. Å utarbeide en fullstendig RFQ krever store forberedelser av kjøper, slik at klare og nøyaktige spesifikasjoner kommer tydelig fram av RFQ. Dette vil igjen tillate leverandørene å beregne kostnader, ønskede marginer og kapasitet.
- RFP – Request for proposal: En RFP ber leverandørene om å artikulere hvordan de vil respondere på bestemte behov framsatt av kjøper. På den ene siden kan en RFP kun inneholde karakteristikken ved et sluttprodukt eller en tjeneste og be leverandørene dermed utrede hvordan de vil gå fram for å tilfredsstille disse behovene. Et eksempel på dette kan være spesialtilpasset kontorutstyr. På den andre siden kan en RFP inkludere detaljerte spesifikasjoner, kvalitetskrav og presise leveringsbetingelser og utfordrer på denne måten leverandørene til å komme med forslag til hvordan de kan oppfylle påpekte behov. Eksempler på dette kan være komplekse teknologiske produkter, som f. eks. boreutstyr til norsk oljeindustri.
- RFI – Request for information: En RFI blir utarbeidet for å få en oversikt over leverandørens evne til å levere og for å innhente informasjon om leverandørens langsiktige levedyktighet. Den er likevel ikke nok detaljert til at kjøper kan bruke RFI som et grunnlag for å kvalifisere leverandører. Dette er derfor vanligvis et første uttak som potensielle leverandører må gjennom for å kunne forstette i konkurransen om kontrakten.

Winners Curse: ”Winners Curse eller vinnerens forbannelse er et fenomen som vanligvis oppstår under felles verdi auksjoner (Thaler, 1992), for eksempel auksjon av oljevinningsrettigheter. Det må jo sies at vinnerens forbannelse ikke ville eksisterer dersom aktørene var allvitende og det ikke eksisterte noen form for usikkerhet. Problemet følger som regel av at det alltid er vinneren som har det mest optimistiske budet i forhold til alle andre og at det derfor er en viss sannsynlighet for at dette er for høyt. Vinnerens forbannelse oppstår altså når aktøren legger for mye vekt på optimistiske vurderinger og tar for lite hensyn til markedets verdivurderinger.”

(<http://www.fiskerifond.no/files/projects/attach/431024omsetningpelagisk.pdf>)

APPENDIKS 2



1. Intervjumul for operatører
2. Intervjumul for leverandører
3. Intervjumul for OLF
4. Intervjumul for Scanmarket
5. Intervjumul for Input A/S

“Potensialet for bruk av elektroniske auksjoner i norsk oljeindustri”

Anna Wathne
Therese Sivertsen



1. Intervjugal for operatører

Formålet med intervjuet

Vi vil undersøke om eAuksjon er et levedyktig innkjøps verktøy og avdekke hvorvidt eAuksjon kan bidra til økt effektivisering av anskaffelsesprosesser i Statoil.

Problemstilling

Er det potensial for økt integrering av eAuksjon i anskaffelsesprosesser i norsk oljebransje?

Intervjugal

Bedriftens erfaringer med eAuksjon

1. Når gjennomførte Dere deres første eAuksjon?
2. Hvor mange auksjoner har dere gjort totalt sett?
3. Ser Dere en tendens til økt/reduert bruk av eAuksjoner? (tall, bevis)
4. Hvor stor prosentandel utgjør eAuksjoner i forhold til mer tradisjonelle innkjøpsprosesser?
5. I forhold til en vanlig anskaffelsesprosess – i gjennomsnitt hvor lang tid tar en eAuksjon prosess?
6. I forhold til en vanlig anskaffelsesprosess – i gjennomsnitt omtrent hvor mye koster en eAuksjon prosess?
7. Hvilke typer produkter og tjenester blir kjøpt ved bruk av eAuksjoner?
8. Hvilke økonomiske besparelse har Dere oppnådd gjennom bruk av eAuksjoner?
9. Har Dere selv deltatt som leverandører i eAuksjoner? Utdyp

Fordeler og ulemper med bruk av eAuksjoner

1. Hva er de generelle fordelene med å bruke eAuksjoner framfor tradisjonelle anskaffelsesprosesser?
2. Hva er de generelle ulempene med å bruke eAuksjoner framfor tradisjonelle anskaffelsesprosesser?
3. Hva er hovedgrunnene til at Dere bruker eAuksjoner?
4. Hvorfor blir ikke eAuksjoner brukt i alle innkjøpsprosesser?
5. Dersom det finnes argumenter mot bruk av eAuksjoner i Deres bedrift, hva begrunnes disse med?

Framtidig potensial og forventninger til bruk av eAuksjon

1. Vil eAuksjon være en integrert del av Deres innkjøpsstrategi på sikt?
2. Er det nødvendig å bruke eAuksjon for å være konkurransedyktig i oljebransjen?
3. Hvilke begrensninger ser Dere med bruk av eAuksjon i framtiden?
4. Hvordan mener Dere at leverandører stiller seg til bruk av eAuksjoner?
5. Hvordan gjøre eAuksjoner mer attraktivt for leverandører? Hva kan Dere gjøre?

Markedsplassen

1. Hvilken aktør kjøper dere eAuksjon tjenester fra?
2. Er dere fornøyd med disse tjenestene?
3. Hva kunne eventuelt blitt gjort bedre?
4. Ser dere problemer med markedsplassen som gjør det vanskelig å realisere potensialet for framtidig bruk av eAuksjoner?

Vennligst ta stilling til følgende påstander:	Helt Enig	Delvis Enig	Nøytral	Delvis uenig	Svært Uenig	Vet Ikke
Vi planlegger økt bruk av eAuksjoner neste år sammenlignet med de to foregående årene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EAuksjoner er kommet for å bli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eauksjoner er en integrert del av vår overordnede innkjøpsstrategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er mulig å skape "vinn-vinn" situasjoner for både kjøper og leverandør i en eAuksjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bruk av eAuksjoner er en nødvendighet for å overleve i vår bransje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min generelle oppfatning er at leverandørene er misfornøyde med bruk av eAuksjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EAuksjoner kan kun brukes ved kjøp av salg av standardiserte varer og tjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EAuksjoner har ført til bedre kommunikasjon og samhandling med leverandørene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Takk for hjelpenJ -

2. Intervjumal for leverandører

Formålet med studien

Vi vil undersøke om eAuksjon er et levedyktig innkjøps verktøy og avdekke hvorvidt eAuksjon kan effektivisere innkjøp i norsk oljesektor.

Problemstilling

Er det potensial for økt integrering av eAuksjon i anskaffelsesprosesser i norsk oljebransje?

Bedriftens erfaringer med eAuksjon

10. Når ble første eAuksjon gjennomført?
11. Hvor mange auksjoner har dere deltatt på totalt sett?
12. Ser Dere en tendens til økt/reduisert deltakelse i eAuksjoner?
13. Hvor stor prosentandel utgjør eAuksjoner i forhold til mer tradisjonelle salgsprosesser?
14. I forhold til en vanlig salgsprosess – i gjennomsnitt hvor lang tid tar og hvor mye koster en eAuksjon prosess?
15. Hvilke typer produkter og tjenester selger dere gjennom eAuksjoner?
16. Hvordan er forskjellene i salgsprisen ved bruk av eAuksjoner sammenlignet med en mer tradisjonell salgsprosess?
17. Anvender dere selv eAuksjoner mot egne underleverandører?
18. Har dere uttalte strategier og prosedyrer for deltakelse i eAuksjoner?

Fordeler og ulemper med bruk av eAuksjoner

6. Hva er de generelle fordelene med å bruke eAuksjoner framfor tradisjonelle salgsprosesser?
7. Hva er de generelle ulempene med å bruke eAuksjoner framfor tradisjonelle salgsprosesser?
8. Hva er hovedgrunnene til at dere deltar/ikke deltar i eAuksjoner?
9. Dersom det finnes argumenter mot/for bruk av eAuksjoner i bedriften, hva begrunnes disse med?

Framtidig potensial og forventninger til bruk av eAuksjon

1. Hva tror dere er grunn(ene) til at oljebransjen bruker eAuksjoner?
2. Har dere forslag til hvordan selve prosessen kan gjøres bedre?
3. Anser dere eAuksjoner som en trussel eller en mulighet?
4. Er det nødvendig å delta i eAuksjoner for å være konkurransedyktig i leverandørmarkedet?
5. Er det rettferdig at eAuksjoner blir tatt i bruk?
6. Tror dere at antall elektroniske auksjoner vil øke i løpet av de to neste årene?
7. Planlegger dere å integrere elektroniske auksjoner som en del av salgsstrategien deres?
8. Hvilke begrensninger ser dere med bruk av eAuksjon i framtiden?

Markedsplassen

5. Får dere tilstrekkelig opplæring i prosessen?
6. Ser dere problemer med markedsplassen som gjør det vanskelig å realisere potensialet for framtidig bruk av eAuksjoner?

Nedenfor følger et lite spørreskjema som vi kort vil spørre om i telefonen.

Vennligst ta stilling til følgende påstander:	Helt Enig	Delvis Enig	Nøytral	Delvis uenig	Svært Uenig	Vet Ikke
Økt bruk av eAuksjoner vil øke våre marginer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økt bruk av eAuksjoner vil forbedre vår konkurransemessige posisjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økt bruk av eAuksjoner vil gi oss tilgang til nye markeder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operatørene bruker auksjoner fordi de bare bryr seg om egne interesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er forståelig at operatørene bruker eAuksjoner pga konkurransen i markedet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi planlegger å bruke eAuksjoner i fremtiden i våre egne kjøpsprosesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi vil anbefale kollegaer og kontakter i bransjen å delta i eAuksjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi ser på eAuksjoner som en trussel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Takk for hjelpenJ -

3. Intervjugal for OLF

Formålet med intervjuet

Vi vil undersøke om Reverse Auction er et levedyktig innkjøps verktøy og avdekke hvorvidt Reverse Auctions kan bidra til økt effektivisering av anskaffelsesprosesser i norsk olje- og gasssektor. Med dette intervjuet ønsker vi å få objektive tilbakemeldinger på bruk av verktøyet samt synspunkter om framtidig potensial sett fra en uavhengig part som kan vurdere både operatør og leverandør siden.

Problemstilling for utredningen

Er det potensial for økt integrering av Reverse Auction i anskaffelsesprosesser i norsk oljebransje?

Spørsmål

OLFs synspunkt på bruk av Reverse Auctions

1. Ser dere en tendens til økt/reduert bruk av Reverse Auctions?
2. Hvor stor prosentandel tror dere Reverse Auctions utgjør i forhold til mer tradisjonelle innkjøpsprosesser i dag?
3. På bakgrunn av tilbakemeldinger fra både operatør og leverandør, er det tids- og kostnadsbesparelser ved bruk av Reverse Auctions?
4. Mener dere at Reverse Auctions er anvendelig ved alle typer anskaffelser? Eller er det noen bestemte produkter/tjenester verktøyet passer bedre til?
5. På bakgrunn av tilbakemeldinger fra både operatør og leverandør, hvilke økonomiske besparelser har blitt realisert?

Fordeler og ulemper

10. Hva tror dere er fordelene ved bruk av Reverse Auctions framfor mer tradisjonelle anskaffelsesprosesser? (Både for operatør og leverandør)
11. Hva tror dere er ulempene ved bruk av Reverse Auctions framfor mer tradisjonelle anskaffelsesprosesser? (Både for operatør og leverandør)

Framtidig potensial

1. Tror dere at det er nødvendig å bruke Reverse Auctions for å være konkurransedyktig i olje- og gassbransjen?
2. Ser dere noen begrensninger som gjør det vanskelig å utnytte potensialet for bruk av Reverse Auctions i anskaffelsesprosessene? (Teknologi, holdning, motstand, kompetanse etc.)

Leverandører

1. Hvordan tror dere at leverandører stiller seg til bruk av Reverse Auctions?
2. Mener dere at Reverse Auctions favoriserer operatører framfor leverandører? Eventuelt på hvilken måte?
3. Hvordan kan Reverse Auctions gjøres mer attraktivt for leverandører? Hvilke tiltak kan de ulike partene iverksette?

Operatører

1. Hvordan stiller operatørene seg til bruk av Reverse Auctions? Ser dere en tendens til økt bruk av verktøyet hos operatørene?
2. Tror dere at operatørene forstår leverandørenes eventuelle bekymringer vedrørende bruk av verktøyet?

Etikk

1. I forhold til mer tradisjonelle anskaffelsesprosesser, ser dere et behov for å fokusere mer på etiske problemstillinger ved bruk av Reverse Auctions?
2. Ved Reverse Auctions, oppstår det nye etiske fallgruver sammenlignet med tradisjonelle anskaffelsesprosesser? Eksempler kan være:
 - Operatør (invitere ukvalifiserte leverandører for å presse prisen)
 - Leverandør(delta bare for å få markedsinformasjon, byr for lavt etc.)
3. Hvilke tiltak kan iverksettes for å unngå uetiske handlinger? (Klarere regler, bedre opplæring, mer dialog, "Code of conduct" etc.)

Markedsplassen / Teknologi

1. Ser dere problemer med markedsplassen som gjør det vanskelig å realisere potensialet for framtidig bruk av Reverse Auctions?

4. Intervjumal for Scanmarket

Formålet med intervjuet

Vi vil undersøke om Reverse Auction er et levedyktig innkjøps verktøy og avdekke hvorvidt Reverse Auctions kan bidra til økt effektivisering av anskaffelsesprosesser i norsk olje- og gasssektor.

Problemstilling for utredningen

Er det potensial for økt integrering av Reverse Auction i anskaffelsesprosesser i norsk oljebransje?

Spørsmål

1. Hvilken rolle har Scanmarket i forbindelse med en reverse auction?
2. Hva anser Scanmarket som kjøpers fordeler og ulemper ved bruk av reverse auctions?
3. Hva anser Scanmarket som leverandørens fordeler og ulemper ved bruk av reverse auctions?
4. Ser dere en tendens til økt/ redusert bruk av reverse auctions?
5. Hvilke tilbakemeldinger har Scanmarket fått på bruk av reverse auctions? (Fra både kjøper og leverandør)
6. Anser dere bruk av reverse auction som en rettferdig prosess ovenfor leverandørene?
7. Er det viktigere å ta hensyn til etiske problemstillinger ved bruk av reverse auction sammenlignet med mer tradisjonelle anskaffelsesprosesser? Hvilke tiltak kan eventuelt iverksettes, for eksempel en felles "Code of conduct", klarere retningslinjer, økt dialog etc.?
8. Fører bruk av reverse auctions til: a) Reduserte kostnader? b) Redusert tidsforbruk?
9. Egner reverse auction seg kun til standardiserte varer?
10. Er det mulig å skape vinn - vinn situasjoner for både kjøper og leverandører ved bruk av reverse auctions? Eventuelt på hvilken måte?
11. Hvor mange auksjoner har årlig blitt tilrettelagt av Scanmarket de siste årene?

5. Intervjumal for Input A/S

Formålet med studien

Vi vil undersøke om eAuksjon er et levedyktig innkjøps verktøy og avdekke hvorvidt eAuksjon kan effektivisere innkjøp i norsk oljesektor.

Problemstilling

Er det potensial for økt integrering av eAuksjon i anskaffelsesprosesser i norsk oljebransje?

Bedriftens erfaringer med bruk av Electronic Reverse Auctions

1. Hvilken rolle har Scanmarket i forbindelse med en reverse auction?
2. Hvor mange auksjoner har årlig blitt tilrettelagt av Scanmarket de siste årene?
3. Hva er produktet deres?
4. Ser dere en tendens til økt/ redusert bruk av reverse auctions?
5. Fører bruk av reverse auctions til: a) Reduserte kostnader? b) Redusert tidsforbruk? (både kjøpere og leverandører)
6. Egner reverse auction seg kun til standardiserte varer?
7. Hvordan er forskjellene i kjøps- salgsprisen ved bruk av eAuksjoner sammenlignet med en mer tradisjonell anskaffelsesprosess?
8. I forhold til en vanlig salgsprosess – i gjennomsnitt hvor lang tid tar og hvor mye koster en eAuksjon prosess?
9. Hva slags opplæring får leverandørene/operatørene i verktøyet eRA?

Tilbakemeldinger

10. Hvilke tilbakemeldinger har Scanmarket fått på bruk av reverse auctions? (Fra både kjøper og leverandør)
11. Dersom det finnes argumenter mot/for bruk av eAuksjoner i markedet, hva begrunnes disse med?
12. Anser dere bruk av reverse auction som en rettferdig prosess ovenfor leverandørene?

Fordeler og ulemper

13. Hva anser Scanmarket som kjøpers fordeler og ulemper ved bruk av reverse auctions?
14. Hva anser Scanmarket som leverandørenes fordeler og ulemper ved bruk av reverse auctions?

Etikk

15. Er det viktigere å ta hensyn til etiske problemstillinger ved bruk av reverse auction sammenlignet med mer tradisjonelle anskaffelsesprosesser? Hvilke tiltak kan eventuelt iverksettes, for eksempel en felles "Code of conduct", klarere retningslinjer, økt dialog etc.?
16. Er det mulig å skape vinn - vinn situasjoner for både kjøper og leverandører ved bruk av reverse auctions? Eventuelt på hvilken måte?

Forbedringer

17. Har dere forslag til hvordan selve prosessen kan gjøres bedre?
18. Hvilke begrensninger ser dere med bruk av eAuksjon i framtiden?
19. Ser dere problemer med markedsplassen som gjør det vanskelig å realisere potensialet for framtidig bruk av eAuksjoner
20. Hva tror dere er grunn(ene) til at oljebransjen bruker eAuksjoner?