



# En eksplorativ studie av samspillet mellom auksjoner og forhandlinger i et større norsk industrielt selskap

**Asbjørn Knutsen Romstøl**

**Veileder: Professor Jørn Kjell Rognes**

Masterutredning i strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

Hovedtemaet i denne utredningen er samspillet mellom auksjoner og forhandlinger. Et annet ord for dette samspillet er auksjonsforhandlinger som er en todelt auksjons- og forhandlingsprosess hvor en innledende auksjon selekterer de mest lovende leverandørene, og hvor disse blir invitert til påfølgende forhandlinger. I dette perspektivet har hovedproblemet vært å studere forhandlingsprosessens bidrag til utfallet av samspillet mellom auksjoner og forhandlinger i Selskapets anskaffelser. Utredningen utforsker hvorvidt det faktisk er et samspill mellom auksjoner og forhandlinger i Selskapets praksis, og hvilken rolle forhandlingsprosessen kan ha i dette samspillet. Selskapets anskaffelser er underlagt et regelverk som sier at alle innkjøp skal gjøres etter konkurranse og likebehandling av potensielle leverandører, og utredningen påpeker også hvordan dette påvirker forhandlingsprosessen. Jeg har analysert Selskapets anskaffelsesprosess på bakgrunn av to intervjuer av praktikere i Selskapet hvor auksjoner, forhandlinger og samspillet mellom dem har vært hovedfokuset.

I denne utredningen har jeg funnet at det er et samspill mellom auksjoner og forhandlinger i Selskapets anskaffelsesprosess. I gjennomføringsfasen gjennomfører Selskapet ofte en evaluering med en påfølgende forhandling. I evalueringen er fokuset på konkurranse og fordeling, mens forhandlingene i større grad tillater kreativitet i prosessen. Som diskusjonen viser, fremstår anskaffelsesprosessen likevel som en prosess som fokuserer på fordeling og forenkling på bekostning av kreativitet. Dette skyldes i stor grad organiseringen av anskaffelsesprosessen og prinsippet om likebehandling. Den sterke prosedyrestyringen som anskaffelsesprosessen forfekter begrenser forhandlingsprosessens handlingsrom og mulighet til å påvirke utfallet. Dette er en prosess som gir Selskapet gode forhandlingsresultater hvis den blir brukt på riktig måte. Jeg har fokusert på å gi et utforskende bidrag. Det vil kreves mer forskning før endelige konklusjoner kan trekkes.

## Forord

Denne utredningen fokuserer på Selskapets anskaffelsesprosess som en auksjonsforhandling. Mitt ønske har vært å oppnå en høyere forståelse for et stort norsk selskaps anskaffelsesprosess. Jeg har derfor valgt å ta utgangspunkt i det konseptuelle rammeverket for auksjonsforhandlinger og forhandlingsteori for å studere dette fenomenet. Arbeidet har gitt meg innsikt i forhandlingshverdagen til Selskapet.

I dette arbeidet har jeg vært så heldig å få innsikt i Selskapets anskaffelsesprosess gjennom to intervjuer. Jeg vil rette en stor takk til min kontaktperson som har kommet med innspill, gode råd og ikke minst satt meg i kontakt med respondentene. Jeg vil også rette en spesiell takk til respondentene for deres mottakelse, tid, bidrag og engasjement. Dere har villig delt av deres kunnskap og refleksjoner.

Jeg vil også rette en stor takk til min gode veileder Professor Jørn Kjell Rognes. Takk for konstruktiv veiledning, faglig dyktighet og gode samtaler når jeg har rotet meg bort. Uten deg ville denne utredningen aldri blitt noe av.

Ettersom denne utredningen markerer avslutningen på min studietid her ved Norges Handelshøyskole ønsker jeg også å takke gode studievenner og familie for berikende diskusjoner og selskap gjennom oppgaveskrivingen.

Jeg håper utredningen er spennende for interesserte lesere.

Asbjørn Knutsen Romstøl

Bergen, 20. Juni 2013

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	1
<b>1.1 Tema og avgrensning</b> .....	1
<b>1.2 Selskapets anskaffelsesprosess</b> .....	2
<b>2.0 Teori</b> .....	6
<b>2.1 Auksjoner</b> .....	6
<b>2.1.1 Elektroniske reverserte auksjoner (reverserte e-auksjoner)</b> .....	7
<b>2.1.2 Bruk av reversert e-auksjon</b> .....	8
<b>2.2 Forhandlinger</b> .....	8
<b>2.2.1 Fordelingsforhandlinger</b> .....	9
<b>2.2.2 Integrasjonsforhandlinger</b> .....	11
<b>2.2.3 Særskilte forhold ved kontraktsforhandlinger</b> .....	15
<b>2.3 Samspillet mellom auksjoner og forhandlinger - auksjonsforhandlinger</b> .....	16
<b>2.3.1 Kjennetegn på samspillet</b> .....	17
<b>2.3.2 Auksjoner eller forhandlinger – BASC-rammeverket</b> .....	18
<b>2.3.3 Prosessutvikling</b> .....	22
<b>2.4 Forhandlingsprosessen</b> .....	23
<b>2.4.1 Grunnleggende utfordringer i forhandlinger</b> .....	23
<b>2.4.2 Intern organisering</b> .....	24
<b>2.4.3 Mandat</b> .....	25
<b>2.4.4 Kommunikasjon</b> .....	26
<b>2.4.5 Atferd</b> .....	28
<b>2.4.6 Et godt forhandlingsresultat?</b> .....	28
<b>3.0 Metode</b> .....	30
<b>3.1 Forskningsdesign</b> .....	30
<b>3.1.1 Case studie</b> .....	31
<b>3.1.2 Kvalitativ metode</b> .....	31
<b>3.2 Valg av litteratur</b> .....	32
<b>3.3 Innsamling av kvalitative data</b> .....	32
<b>3.4 Bearbeidelse av kvalitative data</b> .....	33
<b>3.5 Analyse av kvalitative data</b> .....	34
<b>3.6 Vurdering av valgt metode – styrker og svakheter</b> .....	34
<b>3.6.1 Reliabilitet</b> .....	35
<b>3.6.2 Intern validitet</b> .....	36
<b>3.6.3 Generaliserbarhet (ekstern validitet)</b> .....	36
<b>3.7 Etiske hensyn ved utredningen</b> .....	37
<b>4.0 Analyse</b> .....	39

<b>4.1 Reverserte e-auksjoner, forhandlinger og BASC-rammeverket.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.1 E-auksjoner .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.2 Forhandlinger.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 Samspillet mellom auksjoner og forhandlinger - auksjonsforhandlinger.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3. Mandat og intern organisering.....</b>	<b>47</b>
<b>4.4 Forhandlingsresultat .....</b>	<b>49</b>
<b>4.5 Nærmere om samspillet mellom auksjoner og forhandlinger .....</b>	<b>51</b>
<b>4.5.1 Prinsippet om likebehandling .....</b>	<b>51</b>
<b>4.5.2 Likebehandling og samspillet.....</b>	<b>52</b>
<b>5.0 Konklusjon.....</b>	<b>57</b>
<b>5.1 Hvordan vurderer Selskapet forhandlinger og potensialet for integrasjon?.....</b>	<b>57</b>
<b>5.2 Hvordan bruker Selskapet BASC-rammeverket?.....</b>	<b>58</b>
<b>5.3 Hvordan håndterer Selskapet samspillet mellom auksjoner og forhandlinger i sin praksis?.....</b>	<b>60</b>
<b>5.4 Hvordan foretar Selskapet den interne organiseringen i anskaffelsesprosessen?..</b>	<b>62</b>
<b>5.5 Hvilket mandat gir Selskapet sine forhandlere i en anskaffelse, og hvordan påvirker dette utfallet? .....</b>	<b>63</b>
<b>5.6 Hvordan vurderer Selskapet et godt forhandlingsresultat? .....</b>	<b>64</b>
<b>5.7 Avsluttende kommentarer .....</b>	<b>65</b>
<b>6.0 Litteraturliste.....</b>	<b>67</b>
<b>7.0 Appendiks .....</b>	<b>69</b>
<b>7.1 Intervjuguide.....</b>	<b>69</b>

## Figurfortegnelse

<b>Figur 1.1:</b> <i>Selskapets anskaffelsesprosess</i> .....	3
<b>Figur 2.1:</b> <i>En reversert auksjonssituasjon</i> (Subramanian, 2010) .....	6
<b>Figur 2.2:</b> <i>Kjennetegn på elektroniske reverserte auksjoner</i> (Carter et al., 2004) .....	7
<b>Figur 2.3:</b> <i>En forhandlingssituasjon</i> (Subramanian, 2010) .....	9
<b>Figur 2.4:</b> <i>Fordelinganalyse</i> (Rognes, 2008) .....	10
<b>Figur 2.5:</b> <i>Forberedelser til integrasjonsforhandlinger</i> (Rognes, 2008) .....	12
<b>Figur 2.6:</b> <i>Konkurransesituasjonen i auksjonsforhandlinger</i> (Subramanian, 2010) .....	16
<b>Figur 2.7:</b> <i>BASC-rammeverket – når velge auksjoner og når velge forhandlinger?</i> (Subramanian, 2009) .....	19
<b>Figur 2.8:</b> <i>Roller i forhandlingsteam</i> (Rognes, 2008) .....	24
<b>Figur 2.9:</b> <i>Ulike mandattyper</i> (Rognes, 2008) .....	26
<b>Figur 2.10:</b> <i>Kjennetegn på god forhandlingsatferd</i> (Rackham, 1993) .....	28
<b>Figur 2.11:</b> <i>Kontrollspørsmål for et godt forhandlingsresultat</i> (Rognes, 2008) .....	29
<b>Figur 4.1:</b> <i>Prosessutvikling over tid i Selskapets anskaffelsesprosess med forhandlinger</i> .....	55
<b>Figur 4.2:</b> <i>Prosessutvikling over tid i Selskapets anskaffelsesprosesser med e-auksjoner</i> .....	55

## 1.0 Innledning

I denne utredningen skal jeg undersøke samspillet mellom auksjoner og forhandlinger i Selskapet. Selskapet er en bedrift med en stor innkjøpsportefølje. Selskapet er avhengig av leverandører som kan tilføre ekstra verdi til organisasjonen, og opererer i stadig mer krevende og spesialiserte markeder, noe som betyr økt behov for kunnskapsoverføring og forhandlingskompetanse. Siden Selskapet foretar mange anskaffelser hvert år, er hvordan Selskapet gjennomfører anskaffelsene viktig for utfallet. Selskapets mest brukte virkemidler for kontraktsinngåelser er forhandlinger og e-auksjoner. Med dette som utgangspunkt ønsker jeg å se nærmere på hvordan Selskapet gjennomfører sine anskaffelser. Hovedfokuset i utredningen er hvilket bidrag forhandlingsprosessen har til utfallet av samspillet mellom Selskapets e-auksjoner og forhandlinger i anskaffelsesprosessen. Jeg skal altså ikke studere anskaffelsesprosessen som helhet, men snarere studere e-auksjoner og forhandlinger som fenomener innenfor denne prosessen. Utredningen er bygget opp rundt to intervjuer av praktikere i Selskapet. Deres informasjonsdeling har langt på vei påvirket hvilke fenomener som blir belyst, og i analysen har jeg skilt ut de forskjellige fenomenene i egne avsnitt. Til slutt gir jeg en konklusjon hvor jeg forsøker å gi et endelig svar på problemstillingen.

### 1.1 Tema og avgrensning

Temaet for utredningen er samspillet mellom auksjoner og forhandlinger. Dette samspillet kalles også auksjonsforhandlinger (Subramanian, 2010). En auksjonsforhandling er en todelt auksjons- og forhandlingsprosess hvor en innledende auksjon selekterer de mest lovende leverandørene, og hvor disse blir invitert til påfølgende forhandlinger. Generelt utgjør auksjonsforhandlinger en avgrenset del av alle kjøp. Det er interessant og utforske hvordan dette samspillet påvirker Selskapets anskaffelsesprosess. Denne utredningen gir dermed et innblikk i anskaffelsesprosessen til Selskapet. For å snevre inn fokuset og utredningens omfang har jeg formulert følgende problemstilling: *Hvordan påvirker forhandlingsprosessen utfallet av Selskapets samspill mellom e-auksjoner og forhandlinger?*

Problemstillingen impliserer flere elementer som bør klargjøres. For det første uttrykker spørreordet *hvordan* en åpen tilnærming der formålet er å øke forståelsen snarere enn å gi en entydig konklusjon. Utredningen tar sikte på å belyse elementer som kan påvirke, men hvor

det kreves mer dyptgående analyse før endelige konklusjoner kan trekkes. Videre er den sentrale dimensjonen i denne utredningen hvilket bidrag selve forhandlingsprosessen i samspillet mellom auksjoner og forhandlinger gir til det endelige utfallet. En anskaffelse består ofte av flere steg, hvor auksjonene og forhandlingene er en del av en større prosess. Et sentralt poeng med denne utredningen er og utforske hvorvidt Selskapet benytter et samspill mellom auksjoner og forhandlinger. For det tredje er problemstillingen avgrenset til og bare gjelde Selskapet. Det er dermed ikke sikkert at praksis og de konklusjoner som trekkes i denne utredningen kan overføres til andre selskaper. Til slutt håper jeg å kunne si noe om hvordan auksjonene og forhandlingene påvirker utfallet i en anskaffelse.

Intensjonen med utredningen er å få et innblikk i Selskapets anskaffelsesprosess som en case. Dette vil gi meg bedre forståelse for forhandlinger i praksis og ny innsikt. Utredningen er basert på to intervjuer av anskaffelsespraktikere i Selskapet. Intervjuene har gitt god informasjon om hva Selskapet prioriterer i sine anskaffelser og hvordan de evaluerer utfallet, samt et eksklusivt innblikk i Selskapets forhandlingshverdag. Utredningen vil sammenlikne faktisk forhandlingspraksis opp mot de anbefalinger forhandlingsteorien gir på situasjoner beskrevet av respondentene. Jeg vil ikke kunne si noe om forhandlingsteoriens bidrag til faktiske forhandlinger, men snarere si noe om hvordan forhandlingsprosessen påvirker utfallet slik det kan forstås ut ifra teorien. Dette gjør at utredningen har et teoretisk preg.

## **1.2 Selskapets anskaffelsesprosess**

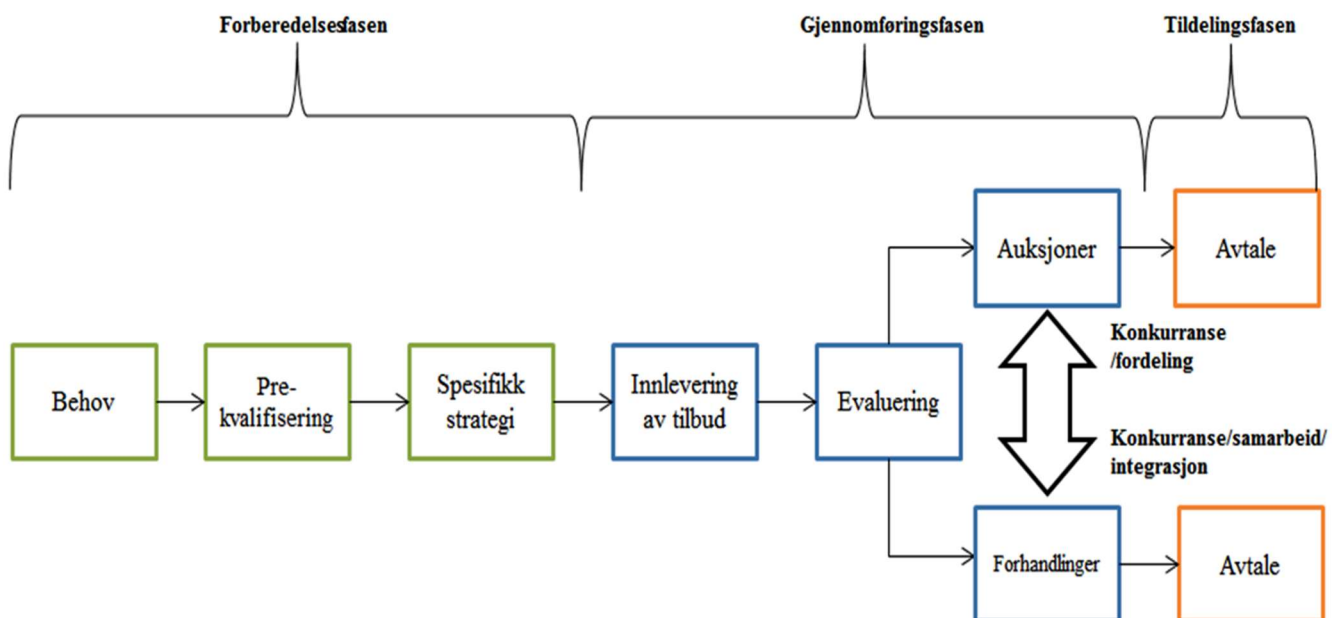
Ettersom Selskapets navn er anonymisert vil jeg ikke gi en grundig presentasjon av Selskapets virksomhet. Selskapet er et industrielt selskap med en stor innkjøpsportefølje. Det er profesjonelle og spesialiserte aktører i hele verdikjeden. Selskapet gjør innkjøp innenfor et regelverk som vektlegger konkurranse og likebehandling av potensielle leverandører, men som også gir Selskapet mulighet til å forhandle. I tillegg har Selskapet utarbeidet egne strategidokumenter som skal sikre en optimal anskaffelsesprosess.

Selskapet bruker vanligvis tre virkemidler i anskaffelsesprosessen, men de fleste avtaler slutføres med forhandlinger: *«Du kan jo sende sealed-bid. Sender forespørsel og beste tilbud vinner. Ingen forhandling, ingenting. Det er jo for så vidt en grei start for da vil jo som oftest leverandørene sende inn et sterkt tilbud hvis de ønsker kontrakten. Og så har du vanlige*



forhandlinger. Det er det mest vanlige vi bruker. Da får vi inn tilbud og setter dem opp mot hverandre, og så kaller vi inn alle eller de beste, [...] så har du da auksjonen som et tredje virkemiddel. Men hvis jeg skal tippe er [...] sealed-bid 5 %, og auksjon 5 %, og forhandlinger 90 % [...] Vi har kanskje en 15-20 auksjoner de tre siste årene og vi har sikkert inngått 150 kontrakter. Så det er bare en liten del av avtalene som blir gjennomført med auksjon»

(Respondent 2, Selskapet). Siden forhandlinger er et hyppig brukt virkemiddel er det en viktig del av Selskapets anskaffelsesprosess. I denne utredningen har jeg valgt å utelate forseglet bud (sealed-bid) fra diskusjonen. Det er samspillet og dynamikken mellom auksjoner og forhandlinger som er utgangspunktet for utredningen. I figur 1.1 under har jeg illustrert Selskapets anskaffelsesprosess slik jeg har forstått den under intervjuene. Denne modellen er det overordnede rammeverket for min utredning.



**Figur 1.1:** Selskapets anskaffelsesprosess

Forberedelsesfasen starter med et behov. Et behov er et følt savn og oppstår fordi en eksisterende avtale utløper eller fordi Selskapet på andre måter ser et behov. Selskapet må foreta en markedsundersøkelse for å identifisere de leverandørene som kan dekke behovet. Etter dette prekvalifiseres leverandørene. Dette innebærer at Selskapet bestemmer hvilke leverandører som skal kunne delta i konkurransen blant de leverandørene som anses som kvalifisert (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2012). En metode er å sende et spørreskjema til de potensielle leverandørene som er registrert med relevante kriterier i Selskapets database. Leverandørene må tilfredsstillte visse krav og spesifikasjoner for å være

med i forespørselen (Respondent 2, Selskapet). På bakgrunn av markedsundersøkelsen og prekvalifiseringen utarbeider Selskapet en spesifikk strategi for hvordan behovet skal dekkes. Denne strategien skal på best mulig måte sikre verdiskapning og risikohåndtering. Selskapet definerer hva de skal legge vekt på, og hvilket virkemiddel de skal bruke for å oppnå en kontrakt. Den spesifikke strategien er utelukkende internt utarbeidet og må godkjennes før den iverksettes. Den gir dermed klare føringer for forespørselen.

Forespørselsperioden innleder gjennomføringsfasen. Forespørselen inneholder de minimumsbetingelser Selskapet vil ivareta i kontrakten. I tillegg gir Selskapet opplysninger om hvilket virkemiddel som skal brukes for kontraktsinngåelse, altså fortrinnsvis e-auksjon eller forhandling. For ikke å låse seg skriver Selskapet ofte at: *«her kan det bli en auksjon eller forhandling»* (Respondent 2, Selskapet). Likevel hender det også at denne setningen fjernes fordi Selskapet er bevisst på hvilket virkemiddel som gir best resultat (Respondent 1, Selskapet) Forespørselsperioden har også en forhåndsbestemt tidsfrist, og sammen med forespørselen sendes det også ut instruks som beskriver hvordan forespørselen gjennomføres. Alle forhåndskvalifiserte leverandører mottar tilsvarende informasjon. Dermed leverer leverandørene sine første tilbud.

Selskapet foretar så en evaluering av de skriftlige tilbudene opp mot hverandre og forespørselen. Ettersom mange anskaffelser inneholder både kommersielle, tekniske og juridiske attributter er denne vurderingen, avhengig av anskaffelsens kompleksitet, ofte en vurdering av beste totaltilbud. Det skjer dermed en videre seleksjon av leverandørene. Selskapet vil gjennomføre avklaringsmøter eller evalueringsmøter for å kartlegge hvor langt hver part er villig til å strekke seg, og for å utvikle sammenlignbare tilbud. Dermed er en viktig del av denne prosessen å ta bort eventuelle forbehold i leverandørens tilbud noe som impliserer deres interesser ikke blir særlig ivarettatt. Det er vanlig med en rekke avklaringer på både kommersiell, teknisk og juridisk side. Avklaringsmøtene bidrar til en forenkling av forhandlingsproblemet.

Hvorvidt Selskapet velger e-auksjon eller forhandlinger avhenger av anskaffelsens kompleksitet og omfang. E-auksjon fordrer at alle avklaringer er gjort på forhånd, slik at det kun er pris og eventuelle leveringsbetingelser som gjenstår. Leverandørene vil gjennom en reversert e-auksjon avgjøre seg imellom hvem det er som vinner kontrakten. Det er altså ikke rom for å forhandle etterpå. Dersom Selskapet benytter forhandlinger vil leverandørens

interesser også kunne påvirke utfallet i forhandlingsprosessen. Selskapet vil gjennom avklaringsmøtene ha dannet seg et inntrykk av hvilken leverandør som er den beste, og vil dermed søke etter den beste alternative løsningen med denne. E-auksjoner fokuserer utelukkende på konkurransen mellom leverandørene, mens forhandlinger også slipper til samarbeid i anskaffelsesprosessen.

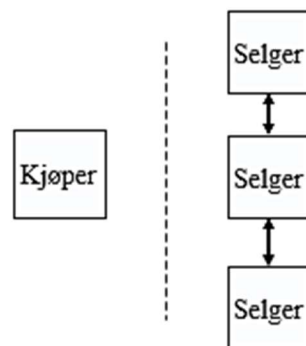
Før tildelingsfasen er prisen avtalt, men det er fortsatt mulig å forhandle på andre betingelser i kontrakten. Viktige kontraktbetingelser kan være omfang av arbeidstid, kompensasjon, tidsplan, underleverandører og administrative krav. Dersom avtalen har blitt avsluttet med en e-auksjon, er det ikke mulig å forhandle. Ved enkle anskaffelser bør dette heller ikke være nødvendig dersom Selskapet har gjort en grundig jobb i forkant. Jeg har nå presentert Selskapets anskaffelsesprosess slik jeg har forstått den under intervjuene. Jeg vil underveis i utredningen referere tilbake til den overordnede modellen der det er hensiktsmessig.

## 2.0 Teori

Jeg vil først gjennomgå Selskapets mest brukte måter å inngå kontrakter på, herunder auksjoner og forhandlinger. Ifølge Subramanian (2010) er dette også de vanligste måtene å inngå kontrakter på i næringslivet. Videre presenterer jeg samspillet mellom auksjoner og forhandlinger – auksjonsforhandlinger. Endelig gjennomgår jeg selve forhandlingsprosessen. Jeg vil underveis i teoridelen stille noen åpne spørsmål som hentes frem igjen i den avsluttende konklusjonen.

### 2.1 Auksjoner

Formålet her å gi en kortfattet presentasjon av auksjon som virkemiddel ved kjøp og salg. Det finnes ulike måter å organisere en auksjon på. Jeg fokuserer her kun på reverserte e-auksjoner fordi dette er utgangspunktet for en anskaffelse og et mye brukt virkemiddel i Selskapet. Dette betyr at alle auksjoner omtalt som Selskapets praksis i denne utredningen skal forstås som reverserte e-auksjoner.



**Figur 2.1:** En reversert auksjonssituasjon (Subramanian, 2010)

En auksjon kan defineres som et virkemiddel med forhåndsbestemte regler for allokering av ressurser og priser basert på tilbud fra deltakerne i markedet (McAfee og McMillan, 1987). Dette betyr at en auksjon er regelbundet, og det er som oftest kun konkurranse langs en dimensjon, for eksempel pris. Dette innebærer at alle andre faktorer må være avgjort på forhånd før en auksjon starter. Figur 2.1 over illustrerer en typisk reversert auksjon der selgerne konkurrerer om en kjøper. En reversert auksjon innebærer at det kun finnes en kjøper av en vare eller tjeneste, men flere leverandører. I slike tilfeller er markedet organisert som et monopsoni (Carter, Kaufmann, Beall, Carter, Hendrick og Petersen, 2004). Reverserte e-auksjoner har sitt utspring fra dette.

### 2.1.1 Elektroniske reverserte auksjoner (reverserte e-auksjoner)

En reversert e-auksjon kan defineres som en «online, sanntidsauksjon mellom en kjøpende organisasjon og to eller flere inviterte leverandører, hvor disse leverandørene kan registrere multiple bud gjennom auksjonen, og hvor det er en grad av transparens i forhold til andre leverandørers handlinger» (Carter et al., 2004, s. 230). Figur 2.2 under oppsummerer de viktigste kjennetegnene til en reversert e-auksjon.

Det er kjøperen som tar initiativet til auksjonen, for eksempel ved å sende ut en forespørsel til det aktuelle leverandørmarkedet. Selgeren får mulighet til å by på produktene kjøperen etterspør. Selgerne konkurrerer utelukkende på pris helt til laveste markedspris er nådd. At tilbudsprosessen er reversert, innebærer at leverandørene starter med høye bud for så å redusere prisen etter hvert dersom det er konkurranse (Sivertsen og Wathne, 2006).

Kjennetegn	Beskrivelse
En kjøper, mange selgere	Kjøperen etterspør et produkt eller en tjeneste
Leverandørene konkurrerer ved å gi fallende bud	Kjøperen får den laveste prisen (markedsprisen)
Auksjonen foregår online	Mange selskaper har egne portaler
Standardiserte produkter, lite kompleksitet	Kan være datamaskiner eller pinner
Varighet: minutter til timer	Lavest pris ved tidens utløp vinner

**Figur 2.2:** Kjennetegn på elektroniske reverserte auksjoner (Carter et al., 2004)

Carter et al. (2004) peker på at en reversert e-auksjon kun er tilgjengelig ved bruk av elektroniske hjelpemidler online, som for eksempel en datamaskin med internettilkobling. En reversert e-auksjon er dermed en langt mer effektiv enn den tradisjonelle auksjonen. Dette skyldes i stor grad den teknologiske utviklingen de siste tiårene. I næringslivet brukes reversert e-auksjon ofte som et ledd i en større anskaffelsesprosess for å oppnå et best mulig tilbud (Sivertsen og Wathne, 2006). E-auksjonen skjer gjerne gjennom en elektronisk IT-portal hos kjøperen. Den som ved tidsfristens utløp har levert det laveste budet, og følgelig det beste, vinner kontrakten.

### **2.1.2 Bruk av reversert e-auksjon**

Effekten av reversert e-auksjon vil avhenge av karakteristika ved produkt og marked. Beall, Carter, Germer, Hendrick, Jap, Kaufmann, Maciejewski, Monczka og Petersen (2003) peker på at en reversert e-auksjon er best egnet i leverandørmarkeder preget av høy grad av rivalisering og spesialisering. Ifølge Porter (1980) er lite samarbeid, et minimum av to leverandører som konkurrer i markedet og overkapasitet faktorer som bidrar til høy rivalisering i markedet. Høy grad av spesialisering innebærer tett tilknytning mellom leverandørene og et bestemt marked.

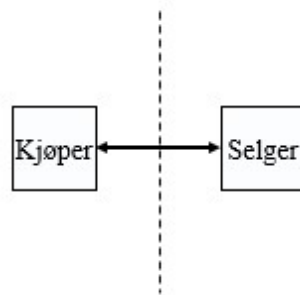
Beall et al. (2003) viser også til at forhold i bransjen har betydning, herunder lengde på kontrakten og byttekostnader. Forskerne mener at det er størst potensial for reverserte e-auksjoner i bransjer der kontraktene er korte og byttekostnadene er lave. Dette er vanlig ved standardiserte produkter. Slike varer kan lett substitueres, noe som stimulerer til kortsiktige kontrakter og lave byttekostnader.

I tillegg viser forskning til en rekke andre betingelser. Smeltzer og Carr (2003) peker på viktigheten av nøyaktige spesifikasjoner i forespørselsfasen og at kjøper og selger må ha tilstrekkelig kunnskap om bruk av verktøyet. Nøyaktige og forståelige spesifikasjoner er den mest avgjørende faktoren for å lykkes med en reversert e-auksjon (Beall et al., 2003). Carter et al. (2004) viser også til at kontraktsverdien bør være attraktiv, samt at kun forhåndskvalifiserte leverandører bør delta. Man kan også tenke seg at holdninger og grad av risikoaversjon påvirker utfallet. Det er viktig å være bevisst disse betingelsene når kjøperen vurderer bruk av reversert e-auksjon. Jeg vil nå presentere en annen måte å inngå avtaler på, nemlig forhandlinger.

## **2.2 Forhandlinger**

Forhandlinger kan defineres som «en situasjon der to eller flere parter med delvis motstridende interesser forsøker å komme frem til en felles beslutning» (Rognes, 2008, s. 13). Partene kommuniserer med hverandre og utveksler informasjon for å balansere ulike interesser med den hensikt å komme frem til en beslutning som er bedre enn deres alternativer. Figur 2.3 på neste side illustrerer utgangspunktet for en vanlig

forhandlingsituasjon. Nå er det altså utelukkende dynamikken mellom kjøper og selger som driver prosessen fremover.



**Figur 2.3:** En forhandlingsituasjon (Subramanian, 2010)

Rognes (2008) skiller mellom fire ulike forhandlingstyper, nemlig fordelingsforhandlinger, integrasjonsforhandlinger, flerpartsforhandlinger og mekling. For å gjøre fremstillingen enklere, vil jeg avgrense fremstillingen til å gjelde topartsforhandlinger, noe som innebærer at flerpartsforhandlinger og mekling utelates. Det er en glidende overgang mellom de ulike forhandlingstypene. Hvilken type som brukes vil blant annet avhenge av hvordan forhandlingene legges opp.

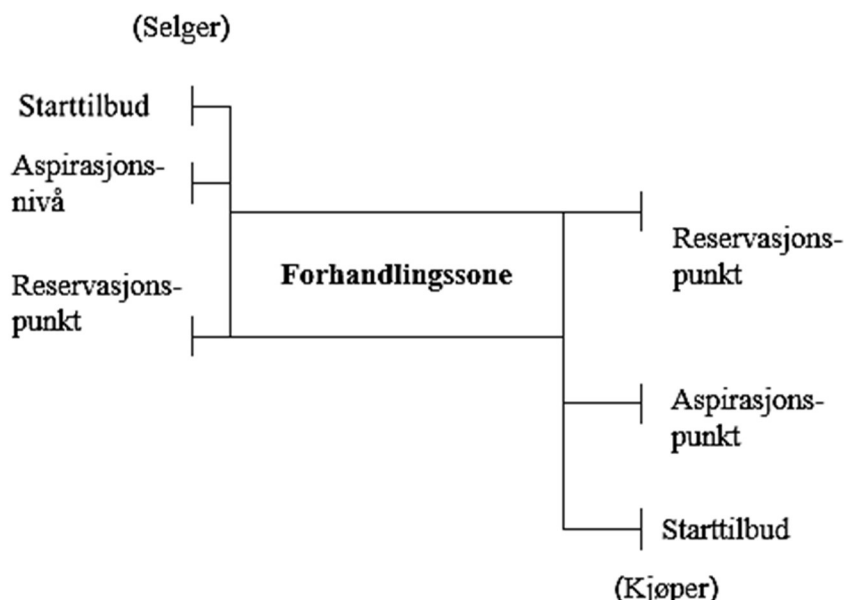
### **2.2.1 Fordelingsforhandlinger**

Fordelingsforhandlinger er kjennetegnet ved at det er en enkelt konfliktdimensjon som dominerer forhandlingene. En fordelingssituasjon er aktuell når en gitt mengde goder eller ulemper skal fordeles mellom partene (Rognes, 2008). Slike forhandlinger kalles også «vinn-tap»-forhandlinger. Hovedpoenget er at jo mer den ene parten får, dess mindre får motparten. Vanlige fordelingsdimensjoner er pris, lønn og leveringsbetingelser. Fokuset er rettet mot sak og konflikt, og nytten av samarbeid og relasjoner anses som begrenset.

Rognes (2008) peker på to problemer med denne forhandlingsformen. For det første kan begge partene kanskje komme bedre ut dersom man velger en annen forhandlingsstrategi. I fordelingsforhandlinger betrakter partene de ytre rammene for gitt slik at de ikke vurderer alternativer som utvider mulighetsrommet. Som følge av dette mister partene mulighet til å skape verdi for en enda bedre forhandlet løsning. For det andre gjennomføres fordelingsforhandlinger ofte uten tilstrekkelige forberedelser og gjennomtenkte strategier.

Konsekvensene er at kompromisset blir styrt av tilfeldige utfall, at man blir styrt av motparten og at det oppstår dårlige relasjoner mellom partene som kanskje fremprovoserer unødvendige brudd.

Figur 2.4 under skisserer en typisk fordelingsituasjon. I denne modellen fremkommer viktige forhandlingsteoretiske begrep som starttilbud, aspirasjonsnivå, reservasjonspunkt og forhandlingszone (Walton og McKersie, 1965). Starttilbudene vil sette rammene for forhandlingsrommet, og et realistisk starttilbud gir motparten en indikasjon på aspirasjonsnivå og reservasjonspunkt. Reservasjonspunktet er den maksimale prisen en kjøper eller selger er villig til å strekke seg til for en forhandlet løsning. Dette må vurderes opp imot kunnskap om markedet man forhandler i, alternativer og partenes økonomiske bæreevne.



**Figur 2.4:** Fordelinganalyse (Rognes, 2008)

Slik figur 2.4 viser, er forhandlingssonen et resultat av forholdet mellom partenes reservasjonspunkter. Forhandlingssonen må være positiv for at man skal unngå brudd. Aspirasjonsnivået er ikke så viktig i den innledende forhandlingsfasen, men er mer et uttrykk for hva man ønsker å betale. Slik sett bidrar aspirasjonsnivået til å uttrykke målet for forhandlingene (Rognes, 2008).

Forskning viser at et realistisk starttilbud vil påvirke motpartens oppfatning av hvor den endelige løsningen ligger. Slike effekter kalles forankrings- og tilpasningseffekter (Tversky og Kahneman, 1973). De viser til at motparten ofte anser starttilbudet som for optimistisk slik



at den oppfattede verdien gjerne nedjusteres fordi reservasjonspunktet antas å ligge lavere. Et seriøst starttilbud vil dermed både forankre og tilpasse motpartens oppfatning av hvor en løsning vil ligge. Kontroll over starttilbudet er derfor en maktfaktor i forhandlingene, og normalt viser det seg at det er en fordel å komme med starttilbudet (Rognes, 2008). Dersom starttilbudet overlates til motparten er man ventelig selv sårbar overfor disse effektene.

Likevel må det påpekes at det finnes fallgruver. Starttilbud som er langt utenfor motpartens reservasjonspunkt kan skremme motparten bort fra forhandlingene og lede til et unødvendig brudd. Man kan også starte for nær motpartens reservasjonspunkt slik at partene kanskje oppnår en avtale som er dårligere enn mulige alternativer innenfor mulighetsrommet. Rognes (2008) viser til at det i slike tilfeller kan være fordelaktig å overlate starttilbudet til motparten. Generelt sett, jo mer informasjon man har om motparten, dess mer fordelaktig vil det være å starte forhandlingene. Starttilbudet bør være godt utenfor det man antar er motpartens reservasjonspunkt.

En fordelingsanalyse bør forankres i reservasjonspunktet. Forhandleren bør definere sitt eget reservasjonspunkt, vurdere motpartens reservasjonspunkt og anslå størrelsen på forhandlingssonen i forberedelsene til forhandlingene. Lax og Sebenius (1986) viser at også et høyt og motiverende aspirasjonsnivå er viktig. Neste fase er å bestemme hvorvidt man skal komme med et starttilbud eller overlate dette til motparten.

Fordelingsforhandlinger vil være aktuelt i alle situasjoner hvor det er konflikter mellom partene. Slike forhandlinger gjennomføres dermed med tilfeldighet og usikkerhet. Fordelingsforhandlinger kan fungere godt dersom partene ønsker raske løsninger eller ikke skal ha fremtidig interaksjon med hverandre. Dermed er det likhetstrekk mellom en fordelingssituasjon og en auksjon, som for eksempel fokuset på pris og forenkling. Den reverserte e-auksjonen er en mer effektiv måte å gjennomføre en prisforhandling på, men leverandørene får ikke mulighet til å påvirke øvrige dimensjoner i utfallet. Dermed vil integrasjonsforhandlinger som regel være å foretrekke ved de fleste typer forhandlinger.

## **2.2.2 Integrasjonsforhandlinger**

Integrasjonsforhandlinger innebærer altså forhandlinger langs mer enn en dimensjon og/eller at partene har en langvarig relasjon (Rognes, 2008). Integrasjonsforhandlinger kalles også

«vinn-vinn» -forhandlinger (Schei, 2002). Fokuset flyttes fra fordeling av felles ressurser til gode felles løsninger. Partene fokuserer på underliggende interesser og felles målsetningsforståelse for å avdekke det integrative potensialet i forhandlingene.

Lewicki, Litterer, Minton og Saunders (1994) peker på fire sentrale prosesser i integrasjonsforhandlinger. Disse er viktigheten av god informasjonsutveksling, forståelse for motpartens behov og ønsker, viktigheten av et felles mål og identifisering av løsninger som er gode for begge parter i forhandlingsprosessen. Dersom disse prosessene skal gjennomføres så effektivt som mulig, er gode forberedelser viktig. Rognes (2008) peker på sju kritiske stadier i forberedelsesprosessen. Figur 2.5 under angir stadiene i forberedelsesprosessen. Hensikten med disse oppgavene er at grundige forberedelser skal bidra til identifisering av «vinn-vinn» -potensialet i forhandlingene gjennom å identifisere ressurser som kan tilføres, saker som kan byttes og kreative måter å ivareta underliggende interesser på (Schei, 2002). Det må også jobbes med disse oppgavene i forhandlingsprosessen. Jeg gjennomgår de sju kritiske stadiene i det følgende.

<b>Integrasjonsforhandlinger: forberedelser</b>	
<b>1.</b>	<b>Interesseanalyse</b>
<b>2.</b>	<b>Løsningsmuligheter</b>
<b>3.</b>	<b>Pakker/skisser</b>
<b>4.</b>	<b>Alternativer til en forhandlet løsning</b>
<b>5.</b>	<b>Utbygging av skisser og løsningsmuligheter</b>
<b>6.</b>	<b>Fordelingsanalyse</b>
<b>7.</b>	<b>Prosesstyring</b>

**Figur 2.5:** Forberedelser til integrasjonsforhandlinger (Rognes, 2008)

### *Interesseanalyse*

Formålet med interesseanalysen er å få en systematisk oversikt over relevante interesser (Schei, 2002). Man bør starte med å klargjøre egne interesser samtidig som man vurderer motpartens antatte interesser. Motpartens interesser kan være vanskelige å identifisere, men er fullt ut viktige å forstå fordi de gir uttrykk for hvordan man kan oppnå det man ønsker. Schei (2002) peker på at det integrative potensialet finnes i interessekonfigurasjonen mellom partene. En måte å tilegne seg forståelse for motpartens interesser er å ta utgangspunkt i

motpartens antatte posisjoner og spørre seg selv hvorfor de har inntatt disse posisjonene (Fisher, Ury og Patton, 1991). Forskjellen mellom posisjoner og interesser er dermed tydelig. Posisjoner angir hva som kreves, mens interesser uttrykker hvorfor noe kreves.

Interessene bør systematiseres i felles interesser, separate interesser og konfliktinteresser. Videre bør viktigheten av de ulike interessene analyseres (Rognes, 2008). Det er de felles interessene som binder partene sammen, og som gir et grunnlag for forhandling (Schei, 2002). En separat interesse hos den ene parten vil ikke bety noe for motparten. Konfliktinteresser er interesser hvor partene står i direkte motsetning til hverandre. En prioritering av disse konfliktinteressene er fundamentalt hvis partene skal kunne utvide mulighetsrommet.

### *Løsningsmuligheter*

Basert på interesseanalysen bør partene foreta en analyse av løsningsmulighetene. De prioriterte konfliktinteressene gir en forståelse for hvilke saker som kan byttes mot hverandre. Partene kan skape felles gevinster ved at de prioriterer sakene ulikt. Dersom konfliktdimensjonen likevel er dominerende kan det bli vanskelig for partene å komme frem til en løsning slik at et kompromiss eller brudd kan være beste løsning. Hvis prosessen er styrt av konflikter, kan partene tilføre ressurser gjennom bruk av en ekstern tredjepart eller mekler, men dette vil være et dårlig utgangspunkt for kontraktsforhandlinger. En forutsetning for at gode løsningsmuligheter kan skapes er at partene identifiserer sine underliggende interesser og at partene har en kreativ problemløsningsprosess som ivaretar felles interesser.

### *Skisser/pakker*

En skisse er en oversikt over hvordan en forhandlet løsning kan se ut (Schei, 2002). Rognes (2008) peker på at partene minst må skissere to alternative skisser, hvor hensikten er å koble interessene på ulike måter. Partene kan gjerne benytte tradisjonelle teknikker som brainstorming for å tilføre kreativitet (Selart, 2010). En hensiktsmessig skisse bør ta hensyn til partenes felles interesser, og ta hensyn til motpartens interesser hvis den skal oppfattes som et attraktivt grunnlag for videre forhandlinger. Rackham (1993) peker på at dyktige forhandlere vektlegger felles interesser sterkere enn ordinære forhandlere. En god skisse skal gi oversikt, skape fleksibilitet og gi trygghet samtidig som den skal gi et realistisk bilde av en mulig forhandlet løsning (Schei, 2002). Skissene bidrar dermed til å gi partene en forståelse av hvor en løsning vil ligge.

### *Alternativer til en forhandlet løsning*

Partene bør aldri akseptere skisser til løsninger som er dårligere enn alternativene til en forhandlet løsning. Slik sett forhandler man ikke for å oppnå en avtale, men for å sjekke om man kan oppnå et resultat som er bedre enn alternativene (Schei, 2002). Dette vil si at en part ikke må akseptere skisser som er dårligere enn egne BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*). Gode alternativer bidrar til økt makt i forhandlingene. Schei (2002) advarer likevel mot at også alternativene må videreutvikles simultant med de forhandlingene man er i.

### *Utbygging av skisser og løsningsmuligheter*

Det er viktig å utvikle innholdet i skissene, men ikke hvis et integrativt potensial ikke finnes. Rognes (2008) påpeker at hensiktsmessige teknikker er «hvis-da»-formuleringer og bruk av objektive kriterier. Utfordringen er å realisere det integrative potensialet for å skape gevinster sammen med motparten. Fasen er dermed kritisk avhengig av informasjonsutveksling.

### *Fordelingsanalyse*

Partene må gjennomføre en fordelingsanalyse på de mest åpenbare og kritiske forhandlingsdimensjonene hvor det fortsatt er konflikt. En slik analyse gjennomføres etter prinsippene for fordelingsforhandlinger (jfr. pkt. 2.2.1, se figur 2.4). Sentrale begrep er reservasjonspunkter, forhandlingssone, starttilbud og aspirasjonsnivå.

### *Prosesstyring*

God prosesyting kan oppnås ved at forhandlingsprosessen sekvensielt deles opp i flere orienterings- og informasjonsutvekslingsfaser (Rognes, 2008). I den første orienteringsfasen vil partene bli enige om agenda og spilleregler. Videre følger en informasjonsutvekslingsfase hvor partene fremmer interesser og klargjør fakta. Forhandlingsprosessen vil ved god prosesyting bevege seg mellom disse to fasene. I tredje fase utveksler partene forskjellige pakkeløsninger, mens de i fjerde fase videreutvikler pakkene ved hjelp av «hvis-da»-formuleringer og objektive kriterier. Videre gjennomfører partene fordelingen langs de konfliktdimensjonene det fortsatt ikke er funnet noen løsning på. De to siste fasene vil være avtaleinngåelse og iverksettelse og implementering av avtalen. God prosesyting kan planlegges ved at partene har en konkret plan for hvordan forhandlingene skal gjennomføres. En slik plan bør kunne håndtere utfordringene med konkurranse og samarbeid, og sak og relasjon i samme forhandlingsprosess. Formålet er en felles forståelse av avtalen.

Oppsummert bidrar integrasjonsforhandlinger til å ivareta underliggende interesser gjennom god informasjonsutveksling. For at integrasjon skal være mulig, må partene være konsistente og faste i egne interesser, men være fleksible til hvordan interessene kan ivaretas (Schei, 2002; Rognes, 2008). Gode forberedelser og prosessstyring skal sikre en vedvarende ivaretagelse av interesser. Siden Selskapets avtaler er kontrakter, vil jeg nå gjennomgå særlige dimensjoner ved kontraktsforhandlinger.

**Spørsmål 1:** Hvordan vurderer Selskapet forhandlinger og potensialet for integrasjon?

### 2.2.3 Særskilte forhold ved kontraktsforhandlinger

Kontraktsforhandlinger er et spesielt utgangspunkt for forhandlinger. De fleste forhandlingene som gjennomføres i næringslivet, særlig hva gjelder anskaffelser, er kontraktsforhandlinger. Kontraktsforhandlinger dreier seg om avtaler om innkjøp eller salg der partene har kommersielle behov og egeninteresser. Det sentrale dilemma i kontraktsforhandlinger er håndtering av konkurranse og samarbeid (Rognes, 2008).

Kontraktsforhandlinger krever grundige forberedelser. Anskaffelsen definerer at det er et behov som skal fylles hos bedriften. Kjøperen lager en spesifisering som bør inkludere en totalanalyse av oppgaver og kostnader knyttet til anvendelsen av produktet eller tjenesten (Bræk og Lærdal, 2004). I tillegg er det viktig å foreta en markedsanalyse for å fremskaffe informasjon om markedet. Disse to prosessene vil gjerne danne utgangspunkt for strategi og forhandlingsarbeid. Dette er analogt med Selskapets anskaffelsesprosess (jfr. pkt. 1.2, se figur 1.1).

I en kontraktsforhandling er målet å forhandle frem en løsning som regulerer bytteforholdet mellom partene på en best mulig måte (Bræk og Lærdal, 2004). Ifølge Brun (1991) vil elementer som pris, prisestimer, betaling, leveransebeskrivelse, garantier, risikodeling og lengde være elementer som fremgår av en bindende kontrakt. Kontrakten skal regulere alle viktige elementer i det helhetlige forholdet mellom partene.

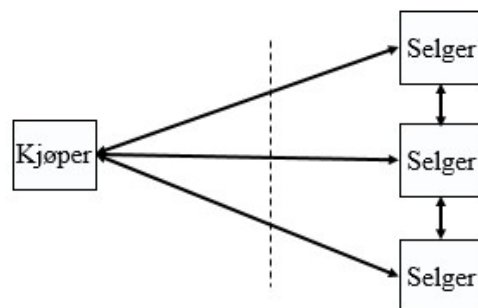
Rognes (2008) peker på at hovedutfordringen i kontraktsforhandlinger er å få utnyttet konkurranseelementene som finnes i det aktuelle markedet, samtidig som man skal ivareta samarbeid og en god relasjon med leverandørene. En hensiktsmessig måte å håndtere denne

utfordringen på er å benytte seg en av en anbudsstrategi som sikrer objektivitet rundt de prosedyrene som er kjent for både selger og kjøper (Bræk og Lærdal, 2004). Strategien bør ha en tydelig forberedelsesfase for at det integrative potensialet skal bli så stort som mulig. En slik forberedelse kan gjøres internt i organisasjonen, eller flyttes til eksterne og uforpliktende møter med leverandørene. En annen vanlig strategi er å publisere en anbudsforespørsel hvor kjøperens spesifikasjoner er tydelige.

Rognes (2008) skiller også mellom ulike avtaleformer og kompleksiteten i en kontraktsforhandling. Dess mer man beveger seg bort fra spotavtaler og vanlige kontrakter, dess mer vil man gå i retning av integrasjonsforhandlinger. På organisasjonssiden krever økt grad av samarbeid at partene har forstått den strategiske betydningen kontrakten har for organisasjonen og at de innehar tilstrekkelig forhandlingskompetanse. Jeg har til nå presentert ulike måter å inngå avtaler på. Videre presenterer jeg samspillet mellom auksjoner og forhandlinger.

### 2.3 Samspillet mellom auksjoner og forhandlinger - auksjonsforhandlinger

Auksjonsforhandlinger (på engelsk kalt: *negotiauctions*) er kjennetegnet ved at det er en avtalesituasjon hvor det er konkurranse mellom flere aktører på den ene siden av bordet, samtidig som det også forhandles over bordet (Subramanian, 2010). Det er med andre ord et samspill mellom auksjoner og forhandlinger. Figur 2.6 under illustrerer denne dynamikken. Dette gjør en auksjonsforhandling til en hybrid som inneholder elementer fra både auksjoner og forhandlinger (Teich, Wallenius, Wallenius og Zaitsev, 2001).



**Figur 2.6:** Konkurransesituasjonen i auksjonsforhandlinger (Subramanian, 2010)

Subramanian (2010) anser en ordinær auksjon som et virkemiddel hvor den ene parten er passiv tilskuer til konkurransen mellom motpartene på andre siden av forhandlingsbordet. I en forhandling derimot, er det dynamikken mellom kjøper og selger som driver prosessen fremover, og partene forsøker å forene sine interesser for å komme frem til en felles beslutning. Prosesstyreren (kjøperen i figur 2.6) vil forhandle over bordet, mens prosessfølgerne (selgerne i figur 2.6) konkurrerer mot hverandre. I auksjonsforhandlinger kombineres samspillet mellom konkurranse og forhandlingsdynamikken i en og samme prosess.

### **2.3.1 Kjennetegn på samspillet**

Samspillet mellom auksjoner og forhandlinger er et konseptuelt rammeverk. Subramanian (2010) peker på at det er fem typiske kjennetegn på auksjonsforhandlinger, nemlig antall leverandører, asymmetrisk informasjon, tvil rundt hvem som har prosessstyring og hvem som er prosessfølger, en-til-en møter som likner vanlige forhandlinger og en eller flere runder med bud eller andre former for direkte konkurranse mellom potensielle leverandører som likner vanlige auksjoner. Jeg vil kort gjennomgå de ulike kjennetegnene.

#### *Antall tilbydere – flere, men ikke for mange*

Auksjonsforhandlinger er kjennetegnet ved at det er flere (men ikke for mange) potensielle leverandører. Ikke færre enn tre, men ikke flere enn ti. Subramanian (2010) peker på at det vil bli svært kostnadskrevenende å gjennomføre forhandlinger med alle dersom det er flere enn ti leverandører. Derfor vil en slik prosess gjerne likne på en auksjon, men gjerne inneholde elementer fra forhandlinger mot slutten. Dette innebærer at antallet leverandører reduseres underveis i prosessen.

#### *Asymmetrisk informasjon*

Asymmetrisk informasjon innebærer at en part har mer kunnskap enn motparten. Kjøperen vet gjerne mer om sitt eget behov, hvem de øvrige leverandørene er, samt at kjøperen ofte kontrollerer informasjonsflyten (Subramanian, 2010). Informasjonsskjevheten gir partene et ulikt utgangspunkt

### *Tvil rundt hvem som er prosesyter og prosessfølger*

Prosesstyret er den parten som bestemmer hvilket virkemiddel som skal brukes. Ved en anskaffelse er dette kjøperen. Leverandørene er prosessfølgere. I auksjonsforhandlinger er disse posisjonene kun initiale (Subramanian, 2010). Han viser til at begge parter har mulighet til å ta kontrollen i prosessen, og at denne gjerne skifter over tid.

### *En-til-en møter som likner vanlige forhandlinger*

En av årsakene til at auksjonsforhandlinger skiller seg fra vanlige forhandlinger er at kjøpers BATNA er flytende. Kjøperens alternativer inneholder forhandlinger med mange konkurrenter simultant, slik at det er vanskelig for leverandørene å ha en formening om hva kjøperens BATNA egentlig er. Dermed bør leverandøren forsøke å skille seg ut gjennom å integrere kreative løsninger i sine tilbud. I praksis betyr dette at leverandøren bør utvide kravspesifikasjonene gjennom å gi et bedre tilbud enn de minimumsbetingelsene som fremgår av forespørselen. Et forbedret eller differensiert tilbud forventes å påvirke kjøpers vurdering av hva som er det beste tilbudet.

### *En eller flere runder med tilbud eller andre former for direkte konkurranse mellom potensielle leverandører som likner vanlige auksjoner*

Reglene ved auksjonsforhandlinger er ofte litt uklare, og det er gjerne ikke noen klare regler for auksjonen. Reglene vil ofte endres etter hvert som prosessen driver frem, noe som skaper muligheter og utfordringer for leverandøren. Tradisjonelle auksjoner har gjerne klare regler for atferd og budgivning.

Disse kriteriene angir de viktigste kjennetegnene til auksjonsforhandlinger. Auksjonsforhandlinger fremstår ikke som et rendyrket konsept, men snarere en organisering som er et samspill mellom auksjoner og forhandlinger i samme prosess. Det er gjerne kun langsiktige kontrakter som inneholder dette samspillet mellom auksjoner og forhandlinger. BASC-rammeverket vil forbedre forståelsen for samspillet mellom auksjoner og forhandlinger.

## **2.3.2 Auksjoner eller forhandlinger – BASC-rammeverket**

BASC (*Bidder Profile*, *Asset Characteristics*, *Seller Profile* og *Contextual Factors*)-rammeverket, se figur 2.7 på neste side, er en oversikt over hvilke faktorer som må vurderes

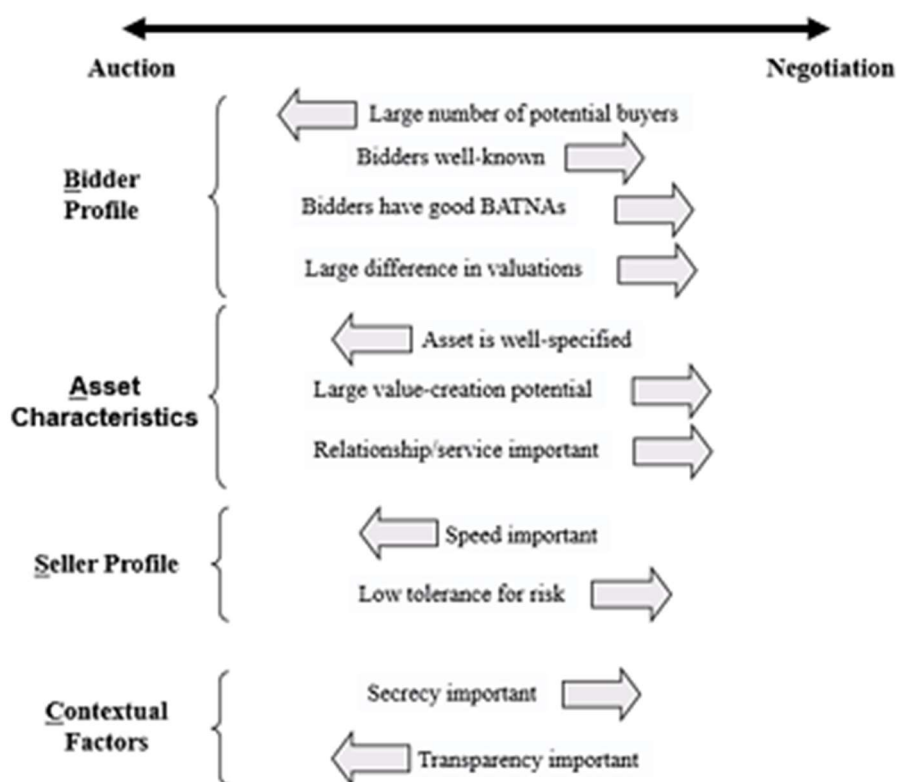


når man skal avgjøre bruk av auksjon eller forhandling som virkemiddel. Selskapets anskaffelsesprosess er en dynamisk prosess som inneholder et samspill mellom auksjoner og forhandlinger. Det kritiske punktet for kjøperen er å vite når man skal benytte press over forhandlingsbordet, og når man skal presse leverandørene til å konkurrere gjennom auksjoner (Subramanian, 2010). Figur 2.7 skiller mellom fire faktorer som igjen inneholder ulike delementer. De fire faktorene er egenskaper ved tilbyder, eiendel og kjøper og kontekstuelle faktorer. Jeg gjennomgår disse i det følgende.

### Tilbyders egenskaper

#### *Antall tilbydere*

Dersom det er mange leverandører bør kjøperen organisere anskaffelsen som en auksjon. Da vil markedet klarere den riktige prisen. Kjøperen drar da nytte av den sterke konkurransen. Den marginale verdien av en ekstra leverandør er likevel liten når det er mange leverandører (Subramanian, 2010). Dersom det er få aktuelle leverandører i markedet, bør kjøperen velge forhandlinger fordi effekten av konkurransen blir mindre.



**Figur 2.7:** BASC-rammeverket – når velge auksjoner og når velge forhandlinger? (Subramanian, 2009)

### *Identifiserbare tilbydere*

Dersom man ikke har kjennskap til alle leverandørene, eller at søkekostnadene er høye, vil det være formålstjenlig med en auksjon. Er alle leverandørene identifisert vil en forhandling være mest hensiktsmessig (Subramanian, 2010).

### *Insentiver for deltakelse (leverandøren har gode BATNA)*

Mange leverandører er gjerne skeptiske til auksjoner, særlig der andre vil kunne dra nytte av kunnskap og ekspertise. Dersom leverandøren har gode alternativer, bør kjøperen velge forhandling for å få leverandøren til forhandlingsbordet.

### *Stort verdisprik*

Ved store prisdifferanser i tilbudene bør anskaffelsen organiseres som en forhandling. Dette gjelder særlig når forskjellen er størst mellom den beste og den nest beste leverandøren. I slike tilfeller vil en auksjon ikke gi nødvendig konkurranse. En forhandling kan dermed bidra til at minst mulig verdi blir lagt igjen ved bordet.

## **Eiendelens egenskaper**

### *Spesifisering av eiendelen*

Ifølge Subramanian (2010) bør standardiserte produkter anskaffes ved auksjon. Pris og levering er da ofte de eneste dimensjonene. For mer komplekse anskaffelser bør forhandlinger velges. Da kan dimensjoner som kvalitet og gjennomførbarhet påvirke mer enn pris.

### *Verdiskapning*

Auksjoner er et virkemiddel som vurderer alle dimensjonene opp imot pris (Teich et al., 2001). Dersom verdiskapning er et mål, vil forhandlinger være mer hensiktsmessig ettersom forhandlinger åpner for kreativ problemløsning og samarbeid. Dette gjelder særlig i vinn-vinn forhandlinger (Rognes, 2008). Forhandlinger gir en bedre forståelse for partenes preferanser og interesser. Da må partene erkjenne at avtalene må realisere potensielle gevinster, ikke bare de identifiserte gevinstene (Schei, 2002). Slike forhandlinger kan utvide mulighetsrommet.

### *Relasjoner*

En organisasjon som vektlegger relasjoner mellom seg og leverandørene vil ofte velge forhandlinger fremfor auksjoner (Subramanian, 2010). Selskapet må vurdere viktigheten av fremtidige relasjoner opp imot hvilken vare eller tjeneste de etterspør.

### **Kjøpers egenskaper**

#### *Hurtighet*

Forhandlinger er en tidkrevende prosess. Det tar tid å identifisere interesser, bytte pakker og fremforhandle verdiskapende avtaler. Forhandlinger behandler flere problemer simultant, mens auksjoner benytter en sekvensiell problemløsning (Teich et al., 2001). Tid kan redusere sannsynligheten for å få ferdig en sluttavtale. Dermed vil mange organisasjoner foretrekke auksjoner når hurtighet er vektlagt i prosessen.

#### *Risiko*

Siden auksjoner gjennomføres raskere enn forhandlinger, er de gjerne også mer risikable (Subramanian, 2010). Likevel bidrar prekvalifiseringen til at bare kjente og identifiserte leverandører kan levere tilbud. Ved en auksjon vil partene ikke utveksle interesser og prioriteringer, og kjøperen får ikke vurdert leverandørens kredibilitet. En auksjon kan også innebære større risiko for leverandøren ettersom de kanskje strekke seg lenger enn hva de ellers ville gjort. Forhandlinger gir større forutsigbarhet for begge parter fordi forhandlingsprosessen er en sekvensiell prosess der partene gradvis røper litt og litt informasjon.

### **Kontekstuelle faktorer**

#### *Behov for hemmelighold*

Auksjoner er gjerne mer transparente enn forhandlinger, og andre leverandørers tilbud kan gjøres kjent i et håp om å oppnå en lavere pris. Dersom en organisasjon har et stort behov for å redusere informasjonsflyten, er individuelle en-til-en forhandlinger mer hensiktsmessig.

### *Behov for transparens*

Det kreves en viss transparens for at auksjoner skal fungere. Dette er årsaken til at auksjoner er populære ved anskaffelser hvor gjennomsiktighet, likebehandling og etterprøvbarhet er viktig (Teich et al., 2001).

Oppsummert så er auksjon best egnet når det er mange potensielle leverandører, varen eller tjenesten er lite kompleks, og når hurtighet og transparens er viktig for utfallet. En forhandling er foretrukket når leverandørene er lett identifiserbare, leverandørene har gode alternativer, det er store verdispråk i tilbudene, integrasjon er mulig, det er lav risikovillighet knyttet til prosess og utfall, og når behov for relasjoner og hemmelighold er viktig.

**Spørsmål 2:** Hvordan bruker Selskapet BASC-rammeverket?

### **2.3.3**

#### **Prosessutvikling**

Subramanian (2010) peker på at den vanligste utviklingen i samspillet går fra auksjon mot forhandling. Det er tre faktorer i BASC-rammeverket som trekker i en slik retning, nemlig at antallet leverandører gjerne reduseres ettersom kjøperen siler dem ut, den relative forskjellen i verdsettelsen av tilbudene blir mer viktig, og at mulighetene for integrasjon gjennom kreativitet og skisser utgjør en større del av avtalen. Først vil kjøperen identifisere de leverandørene som for eksempel møter et ønsket prisnivå. En rekke simultane eller sekvensielle, men diskrete forhandlinger med en liten gruppe kvalifiserte motparter vil identifisere den beste motparten, og sikre enighet om en god felles avtale med denne parten. BASC-rammeverket gir dermed prosessen en gradvis overgang fra innledende auksjoner mot avsluttende forhandlinger. Likevel kan transformasjonen også skje den andre veien, men Subramanian (2010) hevder at dette er mindre vanlig. Dersom kjøperen starter prosessen med forhandlinger vil man som regel få en oversikt over leverandørens interesser, omtrentlig prisnivå og kvalitet. Basert på denne informasjonen kan kjøperen iverksette en auksjon hvor man velger det beste tilbudet. En viktig del av denne utredningen er å kartlegge hvorvidt det er et samspill mellom auksjoner og forhandlinger i Selskapets praksis.

**Spørsmål 3:** Hvordan håndterer Selskapet samspillet mellom auksjoner og forhandlinger i sin praksis?

## **2.4 Forhandlingsprosessen**

Jeg skal nå presentere noen elementer som er svært viktige for enhver forhandlingsprosess. Jeg tar for meg hovedutfordringene i forhandlingsprosessen, intern organisering, mandat, kommunikasjon, atferd og hva som er et godt forhandlingsresultat. Selve forhandlingsprosessen er en viktig variabel i denne utredningen (jfr. pkt. 1.1).

### **2.4.1 Grunnleggende utfordringer i forhandlinger**

Det er to grunnleggende utfordringer i forhandlingsprosessen. Forhandlinger skal balansere forholdet mellom konkurranse og samarbeid og sak og relasjon i samme prosess. Selskapet må balansere disse utfordringene i kontraktsinngåelser med leverandørene.

#### *Konkurranse og samarbeid*

Den første utfordringen er forholdet mellom konkurranse og samarbeid (Rognes, 2008). Definisjonen av forhandlinger uttrykker at «partene har delvis motstridene interesser» (jfr. pkt. 2.2). Delvis motstridende interesser kan gi insentiver til konkurranse hvor hensikten er å tilrive seg den største andelen av totalverdien. Den grunnleggende felles interessen er likevel ønsket om å komme frem til en felles avtale som er bedre enn alternativene. Felles interesser skaper avhengighet, og det er disse som leder frem til en best mulig løsning. Partene må dermed både samarbeide for å skape en best mulig løsning, men også konkurrere for å skape en best mulig avtale for seg selv.

#### *Sak og relasjon*

Den andre utfordringen er forholdet mellom sak og relasjon (Rognes, 2008). Forhandlingsprosessen er en interpersonell aktivitet mellom «to eller flere parter» (jfr. pkt. 2.2). Interpersonelle relasjoner er viktig i alle saker hvor mennesker tar beslutninger. Partene er avhengige av at man etablerer og beholder et godt forhold til hverandre for å unngå personlige og omfattende konflikter. Likevel vil fokuset på relasjoner kunne skade evnen til å ivareta saklige interesser. Det er nettopp dette som er årsaken til at man ønsker å forhandle.

## 2.4.2 Intern organisering

I forhandlinger i næringslivet representerer partene som oftest en organisasjon. Bruk av forhandlingsteam er vanlig. Disse teamene er gjerne godt integrert og sammensatt av ulike profesjoner og ekspertise. Et team kan defineres «som to eller flere mennesker som er avhengige av hverandre for og nå felles mål» (Bang, 2008, s. 273).

En viktig årsak til at forhandlingsteam brukes hyppig, er at man gjerne blir oppfattet som en sterkere part dersom man er flere involverte personer (Thompson, 2011). Rognes (2008) påpeker likevel at et forhandlingsteam er meningsløst hvis summen av flere personer ikke kan gjøre en bedre jobb enn en enkeltperson. Øvrige fordeler med forhandlingsteam er at det kan være lettere å oppnå intern støtte i organisasjonen dersom flere personer fra ulike nivå og avdelinger er representert. Et team bidrar også til at en enkeltpersons subjektive vurderinger alene ikke farger forhandlingsprosessen. Teamet vil kunne ta objektive vurderinger, og være bedre rustet mot uønsket påvirkning fra omgivelsene (Thompson, 2011).

Et team bør ikke være designet med flere personer enn det som trengs for å gjøre det best mulig i forhandlingene. Det er hensiktsmessig å begrense antall teammedlemmer til et minimum for å unngå forvirring tilknyttet oppgaver, funksjon, redusere kostnader og for å sikre en mer effektiv gjennomføring av forhandlingene (Brett og Rognes, 1986). Bræk og Lærdal (2004, s. 16) påpeker at en person i mange tilfeller ikke vil ha den nødvendige kapasiteten til og «iverksette strategi, fremlegge informasjon og argumenter, gi nødvendige innrømmelser, samtidig som vedkommende skal lytte til motparten og gjøre nødvendige endringer i strategien underveis i prosessen.» Dermed bør medlemmene i forhandlingsteamet organiseres i ulike roller (Rognes, 2008). Dette vil være en naturlig del av teamets forberedelser.

<b>Forhandlingsleder</b>
<b>Prosesskonsulent</b>
<b>Observatør</b>
<b>Ekspert</b>

Figur 2.8: Roller i forhandlingsteam (Rognes, 2008)

Det er særlig fire roller som bør defineres i forhandlingsteamet. Disse er illustrert i figur 2.8 på forrige side. Rollene er forhandlingsleder, prosesskonsulent, observatør og ekspert (Rognes, 2008). Forhandlingslederen er den personen i forhandlingsteamet som har hovedansvaret for strategisk planlegging og gjennomføring av forhandlingene. Rollen som leder og talsperson innehas ofte av samme person. Et eksempel på dette er at Riksmekleren ofte fungerer som offisiell talsperson ved lønnsforhandlinger i offentlig sektor. I de tilfellene hvor dette ikke er tilfellet, vil den strategiske lederen tilføre ressurser gjennom utvikling av strategi og bidra til diskusjonene som driver forhandlingene fremover.

Prosesskonsulentens hovedoppgave er å sikre konstruktive forhandlinger. Denne personen vil gjerne sjekke motpartens forståelse av forhandlingene, og skape et konstruktivt miljø ved å arbeide for en felles forståelse av prosessen. Denne personen vil delta lite i selve diskusjonen eller saksgangen, men avlaster talspersonens rolle ved å håndtere prosessen. Observatøren vurderer inntrykk, tolker signaler og vurderer strategi. Vedkommende er dermed fritatt en aktiv rolle i forhandlingene. Ekspertene bidrar med fagkunnskap tilknyttet en eller flere av dimensjonene i forhandlingene. Som hovedregel benyttes ekspertene i forberedelsene til forhandlingene, og dersom det oppstår nye momenter relatert til deres kunnskap. Det er sjelden ekspertene deltar underveis i forhandlingsprosessen.

Formålet med de øvrige rollene i teamet, er å avlaste lederen slik at vedkommende kan konsentrere seg om vurderinger og tilpasning av strategi. Rollene kan gjerne kombineres på ulike måter, men det bør ikke gjøre den strategiske lederens arbeid vanskeligere. Et godt og samordnet forhandlingsteam har gjort gode forberedelser. Normalt bør også lederen ha kontroll over medlemsutvelgelsen i teamet. Dette sikrer en konstruktiv og kontrollert prosess.

**Spørsmål 4:** Hvordan foretar Selskapet den interne organiseringen i anskaffelsesprosessen?

### 2.4.3 Mandat

Forhandlere er avhengig av å ha et tilstrekkelig mandat når man forhandler på vegne av en organisasjon. Mandatet uttrykker hvordan, for eksempel forhandlingsteamet, skal forholde seg til resten av organisasjonen. Det vil dermed påvirke teamets atferd. Mandatet må stimulere teamet til å inngå gode avtaler på vegne av organisasjonen. Det er vanlig med en

organisasjonsintern forhandling om mandatet før man forhandler eksternt. Rognes (2008) skiller mellom fire typer for mandater, og disse er presentert i figur 2.9 under.

<b>Uklart mandat</b>
<b>Resultatorientert mandat</b>
<b>Avgrenset mandat</b>
<b>Fleksibelt mandat</b>

**Figur 2.9:** Ulike mandattyper (Rognes, 2008)

Et uklart mandat stimulerer ikke til kommunikasjon mellom forhandlingsteamet og organisasjonen. Denne mandattypen er ikke særlig hensiktsmessig i viktige forhandlinger på organisasjonsnivå. Et resultatorientert mandat gir forhandlingsteamet klare retningslinjer for hvilken avtale teamet kan akseptere. Slike mandater vil lett kunne gi rigid atferd slik at de er ugunstige for gode felles løsninger. De egner seg dermed best ved fordelingsforhandlinger.

Avgrensede og fleksible mandater er bedre egnet ved komplekse forhandlinger. Slike mandater sikrer kommunikasjon og kontakt mellom organisasjon og forhandler. Fleksible mandater vil være hensiktsmessige når raske beslutninger er fordelaktige, og hvis motparten har et tilsvarende mandat. Det avgrensede mandatet kan sikre bedre beslutningskvalitet fordi forhandlingsteamet har en organisasjonsintern part å diskutere med. Sett i lys av komplekse integrasjonsforhandlinger kan dette være det mest hensiktsmessige mandatet.

**Spørsmål 5:** Hvilket mandat gir Selskapet sine forhandlere i en anskaffelse, og hvordan kan dette mandatet påvirke utfallet?

#### **2.4.4 Kommunikasjon**

Forhandlingsprosessen er en kommunikasjonsprosess. Uten kommunikasjon kan ikke partene forhandle. Formålet med kommunikasjon er å sikre en dynamisk prosess gjennom informasjonsutveksling. Det er her e-auksjonene kommer til kort. Schei (2002) skiller mellom tre former for informasjonsutveksling, nemlig eksplisitt, implisitt og indirekte informasjonsutveksling.



### *Eksplisitt informasjonsutveksling*

Eksplisitt informasjonsutveksling går ut på at partene direkte informerer hverandre om sine interesser og prioriteringer (Schei, 2002). Informasjonen kan deles og partene kan stille hverandre spørsmål. Dette kan sikre gode «vinn-vinn» -løsninger. Godt trente forhandlere vil likevel dele litt og litt informasjon over tid fordi de er svært bevisst skillete mellom konkurranse og samarbeid.

En god forhandler vil typisk informere om sine interesser, men ikke hvor langt man er villig til å gi innrømmelser (Schei, 2002). Dette betyr at man aldri bør rope reservasjonspunktene langs hver enkelt dimensjon. Ifølge Brett, Shapiro og Lytle (1998) står gjensidighetsprinsippet sterkt i forhandlinger. Dette betyr at partene tester hverandre med hensyn på viljen til å dele informasjon ved selv å gi litt og litt informasjon. Dermed kan forhandlingsprosessen bli en prosess der partene bytter på hvem som presenterer interesser og prioriteringer.

Fallgraven ved eksplisitt informasjonsutveksling er at motparten lyver om hvordan han prioriterer sine interesser (O'Connor og Carnevale, 1997). Dette kan gjøre at motparten fremstiller noe som en konfliktinteresse for å vinne innrømmelser. Schei (2002) peker på at dette ikke er særlig smart i lengden ettersom felles interesser kanskje ikke blir realisert. Dermed kan integrasjonsmulighetene forsvinne. Partene vil da ikke lykkes med å skape kreative løsninger. Videre viser Schei (2002) til at feilaktig prioritering av interesser kan føre til at partene ikke oppnår det de virkelig ønsker, men det be der om. Dersom partene misfremstiller sine prioriteringer er det de krever ikke i samsvar med de underliggende interessene. Endelig vil parten som lyver kunne bli avslørt, noe som kan skade nåværende og fremtidige forhandlinger.

### *Implisitt informasjonsutveksling*

Interesser og prioriteringer kan også utveksles gjennom implisitt informasjonsutveksling. Ved implisitt kommunikasjon vil partene gjerne bygge skisser, og bli kjent med hverandres interesser og prioriteringer ved å finne løsninger på skissene. Implisitt informasjonsutveksling innebærer en lavere risiko fordi skissene deler både kompleks og sammensatt informasjon. Det blir derfor vanskeligere for den ene parten å avdekke hvordan motparten kan utnyttes (Schei, 2002). Partene bør etablere en felles enighet om at avtalen ikke er i boks før alle punkter er ferdig diskutert og behandlet. Gode prosedyrer om hvordan prosessen skal organiseres vil være til det beste for begge parter.

### Indirekte informasjonsutveksling

En tredje måte er indirekte informasjonsutveksling gjennom mekling eller assisterte forhandlinger. Denne formen for kommunikasjon er vanlig dersom det er lav tillitt eller konflikter mellom partene (Rognes, 2008). Dersom det er lav tillitt mellom partene vil de som regel ikke delta i samme kontraktsforhandling.

### 2.4.5 Atferd

Atferd er viktig i forhandlinger. Atferd vil kontinuerlig bli perseptert av motparten, og får betydning for forhandlingsklimaet og det endelige utfallet av prosessen. Rognes (2008) peker på at vår egen atferd også påvirker motpartens holdninger og atferd. Gode forhandlere har ingen standardisert atferd, men endrer sin atferd basert på hvor mye informasjon de har om motparten (Lewicki et al., 1994). Rackham (1993) peker på en rekke trekk som kjennetegner atferd hos gode forhandlere. Disse er presentert i figur 2.10 under. I hovedtrekk viser figuren at en god forhandler lytter til motparten, samtidig som han fremlegger sine egne argumenter på en gjennomtenkt måte.

Atferd som kjennetegner gode forhandlere		
<b>Under forberedelsesprosessen:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Vurderer multiple utfallsmuligheter</li><li>2. Leter etter felles interesser</li><li>3. Tenker utfallskonsekvens</li><li>4. Satses på et målområde, ikke en sum</li><li>5. Fleksibel plan for forhandlingene</li></ol>	<b>Under forhandlingene:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Færre raske motforslag</li><li>2. Saklig tone</li><li>3. Unngår provokasjoner</li><li>4. Stiller mange spørsmål</li><li>5. Tester egen og motpartens forståelse</li><li>6. Oppsummerer progresjonen</li><li>7. Få, men gode argumenter</li></ol>	<b>Etter forhandlingene:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bruker tid på analysere forhandlingene</li></ol>

Figur 2.10: Kjennetegn på god forhandlingsatferd (Rackham, 1993)

### 2.4.6 Et godt forhandlingsresultat?

Forhandlingsresultatet er det utfallet som kommer frem ved interaksjon mellom partene. Det er imidlertid vanskelig å vurdere hva som er et godt forhandlingsresultat. Figur 2.11 på neste side presenterer en systematisk test for hvordan kvaliteten på forhandlingsresultatet kan måles. Fokuset er på interesser, alternativer, løsningsmuligheter, prosess og fremtidige

relasjoner (Fisher et al., 1991). Disse kriteriene bør brukes både ved forberedelse til forhandlingene og i den retrospektive evalueringen.

Generelt sett vil et godt forhandlingsresultat tilfredsstillende egne interesser, ta hensyn til motpartens interesser, og ikke skade interessene til utenforstående. Disse tre kriteriene bør tilfredsstilles i et hvert forhandlingsresultat (Rognes, 2008). Interesseanalysen er dermed et viktig forberedelsesverktøy.

<b>1.</b>	<b>Er dine interesser godt ivaretatt?</b>
<b>2.</b>	<b>Er interessene til den andre parten ivaretatt på en akseptabel måte?</b>
<b>3.</b>	<b>Vil utenforstående bli skadelidende?</b>
<b>4.</b>	<b>Er avtalen bedre enn dine alternativer til en forhandlet løsning?</b>
<b>5.</b>	<b>Er dette den beste løsningen som det er mulig å oppnå med den andre parten?</b>
<b>6.</b>	<b>Hadde dere en effektiv kommunikasjonsprosess?</b>
<b>7.</b>	<b>Ønsker partene å forhandle på nytt med hverandre en gang i fremtiden?</b>
<b>8.</b>	<b>Er partene motiverte til å etterleve avtalen lojalt?</b>

**Figur 2.11:** Kontrollspørsmål for et godt forhandlingsresultat (Rognes, 2008)

Partene bør også ta hensyn til de alternativene de har identifisert når de måler løsningskvaliteten. Den beste løsningen vil være en avtale hvor den ene parten ikke kan få det bedre uten at en annen får det verre (Schei, 1999). En vurdering bør også ta hensyn til kommunikasjonen. Partene bør vurdere hvor god informasjonsutvekslingen har vært, og de bør være opptatt av å bevare et godt forhold til hverandre etter forhandlingene. Dette er viktig dersom man ønsker å forhandle med den samme parten i fremtiden. Endelig bør utfallet gi insentiver til å etterleve avtalen. En god avtale bør også ta hensyn til muligheten for opportuniste fra partene. I den neste delen av denne utredningen vil jeg beskrive og presentere min egen forskningsmetode.

**Spørsmål 6:** Hvordan vurderer Selskapet et godt forhandlingsresultat?

## 3.0 Metode

Forskning handler om systematisk innsamling, bearbeiding og tolkning av informasjon med et klart og tydelig formål. Hva jeg finner ut, vil indirekte avhenge av hvordan jeg gjør det.

Denne delen er en beskrivelse og vurdering av min egen arbeidsprosess fra starttidspunkt til utredningens avslutning.

Forskningsmetode er en prosess som innebærer innsamling av data med et mål om å skape ny innsikt eller å forbedre beslutningsgrunnlaget (Saunders, Lewis og Thornhill, 2009). I denne delen vil jeg beskrive mine valg av forskningsdesign, litteratur, metode for innsamling og analyse av data, og vurdere metodens styrker og svakheter med hensyn på reliabilitet og validitet. Til slutt diskuterer jeg noen etiske problemstillinger.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er den overordnede planen for hvordan problemstillingen skal besvares og utredningen gjennomføres (Saunders et al., 2009). Det er viktig å tenke gjennom valg av forskningsdesign da det påvirker valg av metode, innsamling, måling og analyse av data.

Det skilles som hovedregel mellom tre typer forskningsdesign. Disse er eksplorerende (opdagende/utforskende), beskrivende (deskriptive) og forklarende (kausalt) design (Saunders et al., 2009). Eksplorerende design innebærer en utforskning av et nytt eller tidligere problem gjennom å skape innsikt fra en ny synsvinkel. Et slikt problem er gjerne ustrukturert og komplekst fordi det finnes lite eksisterende kunnskap på området. En slik design vil ikke nødvendigvis kunne gi et entydig svar på problemstillingen, men skape større forståelse og innsikt. Eventuelle funn vil være basert på et ikke-representativt utvalg. Beskrivende og forklarende design kan kategoriseres som konkluderende design (Malhotra, 1996). En beskrivende design forsøker å forklare sammenhenger, kategorier eller attributter på en systematisk måte, mens en forklarende design fokuserer på kausale sammenhenger.

Jeg har i denne utredningen valgt et eksplorativt design. Siden det finnes lite tidligere forskning på samspillet mellom auksjoner og forhandlinger i anskaffelsesprosessen som fenomen er mitt mål å undersøke om slike auksjonsforhandlinger faktisk brukes i praksis, og hvilke implikasjoner dette kan ha for forhandlingsprosessen og utfallet. Jeg har tatt

utgangspunkt i grunnleggende forhandlings- og auksjonsteori for og utforske samspillet mellom auksjoner og forhandlinger. Det har ikke vært formålstjenlig med hypotesetesting, men snarere få bedre innsikt i forhandlingshverdagen til Selskapet. Dermed er tilnærmingen induktiv. Hensikten er å få større forståelse for forhandlinger, og hvilken betydning disse har i næringslivet. Jeg tar sikte på å forstå forhandlingshverdagen slik som respondentene ser den. Det tas mest sikte på å finne punkter som bør undersøkes nærmere.

### **3.1.1 Case studie**

En vanlig forskningsstrategi ved et eksplorativt design er en case studie. Robson (2002, s.178) definerer en case studie som «en empirisk undersøkelse av et fenomen i sine naturlige omgivelser.» Jeg betrakter Selskapets anskaffelsesprosess som et fenomen som er verdt å studere for økt dybdeinnsikt.

### **3.1.2 Kvalitativ metode**

Ved en induktiv tilnærming og en studie av mennesker og ord er det kvalitative data som vil fungere best. Det jeg undersøker er vanskelig å kvantifisere, og det finnes lite data på området fra før. Jeg vil derfor bruke en kvalitativ metode i denne utredningen. Kvalitative data er ord eller størrelser som ikke er numeriske eller har blitt kvantifisert (Saunders et al., 2009).

Gjennom å undersøke hvordan forhandlingsprosessen kan påvirke utfallet av anskaffelsesprosessen forsøker jeg å forstå omfanget og meningen med et fenomen, noe som gjør en kvalitativ metode fornuftig. I slik forskning er det vanlig å bruke et fåtall respondenter, og bruke deres individuelle forståelse til forstå sammenhengene jeg undersøker (Saunders et al., 2009). Det er dette jeg skal gjøre.

Jeg har hentet kvalitative data ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer eller dialoger med to respondenter som jobber med anskaffelser i Selskapet. Det tok en del tid før jeg fikk tilgang. Når tilgangen kom ønsket jeg å være diskre i oppførsel ettersom respondentene har en travel arbeidshverdag. Jeg er fornøyd med å ha fått gjennomført to intervjuer. Begrenset tilgang gjør at jeg ikke har selektert respondentene selv, og jeg har derfor ikke hatt mulighet til å kvalitetssikre opplysningene. Jeg fikk tilgang gjennom en kontaktperson i Selskapet. Vedkommende fikk respondentene anbefalt av fagfolk i Selskapet. Jeg er dermed overbevist

om at deres bidrag er verdifullt. Respondentene kommer fra samme homogene gruppe, men skiller seg i kjønn, erfaring og stilling i organisasjonen. Endelig er jeg svært positiv og takknemlig for at de ønsket å være en del av min forskning.

Det semi-strukturerte intervjuet er en vanlig måte å samle inn primærdata på ved kvalitativ forskning. Primærdata er data som tar sikte på å øke forståelsen for problemet, og er ikke nødvendigvis egnet til å gi entydige eller generelle konklusjoner (Saunders et al., 2009).

### **3.2 Valg av litteratur**

Eksisterende litteratur hjalp meg til å få forståelse for relevante begrep og teorier. I utredningen har jeg benyttet teori om forhandlinger, e-auksjoner og samspillet i form av auksjonsforhandlinger. De ulike perspektivene fungerer godt som rammeverk. Forhandlingsteorien er hovedsakelig pensum i forhandlingskurset ved Norges Handelshøyskole. Dette kurset tok jeg høsten 2011. Siden auksjonsforhandlinger beskriver samspillet mellom auksjoner og forhandlinger, fant jeg det også naturlig å gi en kortfattet presentasjon av elektroniske reverserte auksjoner. Endelig kommer relativt fersk teori om auksjonsforhandlinger beskrevet av Subramanian (2010). Hensikten er å sammenlikne teorien og dens praktiske anvendbarhet opp mot daglig forhandlingspraksis. Jeg har benyttet en rekke bøker og artikler, og også brukt tidligere masterutredninger fra Norges Handelshøyskole som inspirasjon. Jeg har også benyttet ulike bøker om forskningsmetode.

### **3.3 Innsamling av kvalitative data**

Jeg startet med å gjenoppfriske litteraturen fra forhandlingskurset med en litteraturstudie. Deretter leste jeg gjennom Subramanian (2010) sin bok om auksjonsforhandlinger. Ved hjelp av databasen Business Source Complete fra EBSCO og Magma har jeg funnet noen interessante artikler om reverserte e-auksjoner og forhandlinger. Biblioteket ved Norges Handelshøyskole har også vært svært hjelpelige med å finne interessant litteratur. Det finnes lite empiri på samspillet mellom auksjoner og forhandlinger så jeg har i stor grad basert meg på Subramanians (2010) fremstilling. Litteraturstudien gav et utgangspunkt for å utforme en intervjuguide (se Appendiks 7.1).

Intervjuguiden laget jeg i god tid før intervjuene. Respondentene mottok intervjuguiden på forhånd slik at de var best mulig forberedt. Jeg la opp til semi-strukturerte intervjuer hvor respondentene snakket relativt fritt rundt problemstillingen. Intervjuguiden inneholdt punkter som jeg ønsket å dekke, men jeg lot respondentenes refleksjoner fylle dialogen.

Spørsmålsrekkefølgen kunne variere i hvert intervju, og i ett av intervjuene ble ikke alle punktene dekket. Intervjuguiden la opp til åpne spørsmål ettersom jeg hadde lite innsikt fra før. Det er ved slike spørsmål man virkelig kan utforske problemstillingen (Saunders et al., 2009). Det semi-strukturerte intervjuet tillater også oppfølgingsspørsmål som gir rom for og utforske enkelte deler nærmere.

Intervjuene ble holdt i Selskapets lokaler. Jeg tror dette er et sted respondentene var komfortable med. Det første intervjuet ble holdt i en uformell sofagruppe, mens det andre ble gjennomført på respondentens kontor. Respondentene hadde satt av god tid til å prate med meg, men jeg forsikret om at jeg ikke kom til å bruke mer tid enn hva de hadde til disposisjon. I intervjusituasjonen satt vi 180 grader overfor hverandre. Jeg benyttet båndopptaker og datamaskin for å spille inn intervjuene. Dette gjør at dataene ble lagret i flere medier enn i min egen hjerne. Ulempen er at også de mindre interessante poengene opptar lagringskapasitet. Intervjuene har uten tvil vært den mest spennende delen av denne prosessen.

### **3.4 Bearbeidelse av kvalitative data**

Transkribering av data innebærer at det som ble sagt på intervjuene skrives ned, ord for ord (Saunders et al., 2009). Dette er en tidkrevende oppgave, men den var overkommelig ettersom ingen av intervjuene varte lengre enn to timer. Jeg brukte mellom 8-12 timer per intervju litt avhengig av lyd kvalitet og dagsform. De to intervjuene var ferdig transkribert henholdsvis ett døgn og en uke etter intervjutidspunktet. For å få frem alle poeng og hva som ble sagt har jeg transkribert alle ord. Jeg har ikke tatt hensyn til faktorer som atferd og kommunikasjon i dette arbeidet.

Det er vanlig at respondentene ønsker en kopi av de transkriberte intervjuene (Saunders et al., 2009). Dette ønsket mine respondenter, og etter at transkriberingen var ferdig sendte jeg dem

en kopi med en åpen invitasjon til å korrigere innholdet. Det er det ingen av dem som har gjort slik at det utelukkende er min transkribering som er utgangspunktet for analysen.

### **3.5 Analyse av kvalitative data**

Analysen startet med at jeg laget et sammendrag av intervjuene. Jeg leste hvert intervju flere ganger slik at jeg fikk uthevet alle hovedpoengene og en god forståelse av hva som ble sagt.

Hver respondent har fått sitt eget dekknavn, nemlig Respondent 1 og Respondent 2.

Bedriftens dekknavn er Selskapet.

Jeg organiserte så en brainstorming med meg selv. Formålet med denne var å koble de respektive sitater og poeng til hver respondent, slik at jeg fikk dannet meg et bilde av respondentenes meninger. Dette opplevde jeg som et svært positivt bidrag til analysen. Endelig har jeg kategorisert dataene for å identifisere like og ulike meninger. Jeg strukturerte dataene rundt hvert tema og nøkkelord som respondentene tok opp. Dette har gitt meg mulighet til å sammenlikne deres tanker og poenger med de teoretiske rammeverkene. Analysen har vært omfattende og tidkrevende, men den mest spennende delen av skrivearbeidet.

### **3.6 Vurdering av valgt metode – styrker og svakheter**

Jeg vil nå vurdere hvilke styrker og svakheter som er relevante for min arbeidsprosess og metodevalg. Jeg har hatt begrenset tid til å samle inn data, og lengden på intervjuene har vært mellom en til to timer. En slik lengde er ikke nok for å få en dyp forståelse for alle sentrale poeng. En grundigere studie krever andre metoder, som for eksempel tilgang til Selskapets interne dokumenter eller observasjon av e-auksjoner eller forhandlinger i en anskaffelsesprosess.

En svakhet med et intervju er at man ikke har noen garanti for at respondentene snakker sant, særlig når det gjelder egne erfaringer (Saunders et al., 2009). I denne situasjonen har jeg likevel ingen grunn til å tro at de har snakket usant. Jeg har intervjuet to personer fra samme organisasjon og disse hadde langt på vei mange av de samme refleksjonene. Jeg har ikke intervjuet øvrige medarbeidere eller ledere for å bekrefte eller avkrefte respondentenes



refleksjoner. Dette kunne blitt for omfangsrikt, men slike intervjuer ville hjulpet for å spore eventuelle skjevheter i virkelighetsoppfatningen som ofte blir farget av respondentens posisjon i Selskapet. Jeg har kun gjennomført to intervjuer. Flere intervjuer ville ha gitt mer data, og kanskje også større bredde og variasjon i datasettet. Jeg stoler på at respondentene har gitt sine ærlige bidrag til denne utredningen, og at anonymiseringen av navn og organisasjon har bidratt til gode svar. Endelig har jeg også kun studert fenomenet innenfor rammene av en organisasjon. Mine funn ville vært mer troverdige dersom jeg også hadde sammenliknet Selskapet med en annen case. Nå diskuterer jeg utredningens reliabilitet og validitet.

### **3.6.1 Reliabilitet**

Reliabilitet dreier seg om i hvilken utstrekning den valgte metoden for datainnsamling vil gi tilsvarende resultater dersom undersøkelsen ble foretatt av andre (Saunders et al., 2009). Reliabilitet stiller altså et krav om pålitelighet, og gjerne over tid.

Intervjuguiden gjør at det er mulig å identifisere en viss sammenheng mellom intervjuene. Punktene var like ved begge intervjuene, men de utviklet seg i ulik retning. Dette skyldes i stor grad at jeg benyttet åpne spørsmål. Siden jeg ikke tok notater under intervjuene, kan viktig data ha blitt borte. Hvorvidt mine data er reproduserbare i fremtiden vil avhenge av hvordan omgivelsene endrer seg. For eksempel kan regelverket for anskaffelser endres slik at fremtidige respondenter kanskje har et annet syn på forhandlinger. Videre vil ulike intervjusituasjoner og respondenter gi ulike svar. Ettersom respondentenes navn og organisasjon ikke kan spores i utredningen, er det tvilsomt at fremtidig forskning vil intervju de samme personene. Åpne spørsmål skaper transparente intervjuer, men gjør at respondentene også deler informasjon som er mindre interessant. Jeg har vurdert ethvert bidrag som positivt i denne prosessen.

Primærdata samlet inn ved intervjuene er min viktigste informasjonskilde. Et semi-strukturert intervju gjør ofte slike data *biased* av flere årsaker (Robson, 2002). For å minimere sannsynligheten for respondent bias (på engelsk: *participant bias*), har jeg forsikret respondentene om full anonymitet (Robson, 2002). Mine data kan likevel være påvirket av respondent feil (på engelsk: *participant error*) ved at respondentenes svar har blitt påvirket av ytre omstendigheter utenfor intervjusituasjonen (Saunders et al., 2009). Jeg føler likevel at åpne spørsmål bidrar til redusere virkningene av denne effekten. Respondentenes svar kan

også ha blitt farget av at de fikk intervjuguiden på forhånd, eller i de omgivelsene hvor vi gjennomførte intervjuet.

Videre er det sannsynlighet for en forsker bias (på engelsk: *researcher bias*). Jeg kan for eksempel ha påvirket respondentene gjennom måten jeg stilte spørsmålene på, tonen jeg hadde når jeg stilte spørsmålet eller kroppsspråket (Saunders et al., 2009). Jeg har gjentatte ganger kommet med egne refleksjoner, noe som kan ha virket ledende på respondentene. Mange av oppfølgingsspørsmålene var også svært spesifikke. Analysen er basert på det respondentene faktisk har sagt. Jeg har møtt respondentene med et åpent og positivt sinn, uten at jeg visste noe om dem eller hva de skulle si. Mine data bør være pålitelige hvis jeg har stilt de rette spørsmålene.

### **3.6.2 Intern validitet**

Validitet dreier seg om hvorvidt de innsamlede dataene faktisk sier noe om den problemstillingen jeg undersøker (Saunders et al., 2009). Intern validitet dreier seg om i hvilken grad det eksisterer et kausalitetsforhold i dataene. Man må spørre seg selv om dataene faktisk reflekterer det som man tror. Jeg har vært nøye med å kontrollere egenforståelse opp mot litteratur og opplysningene fra intervjuene. Jeg har samlet inn data hos en av Selskapets relevante avdelinger, og dataene bør dermed omhandle det jeg vil. Jeg har brukt intervjuene til å få sentrale poenger og meninger tydelig frem, og fått belyst dem fra ulike synsvinkler for å øke validiteten. Likevel er utredningen også påvirket av egne refleksjoner og vurderinger, noe som kan gi feil. Resultatene bør dermed forstås og behandles deretter.

### **3.6.3 Generaliserbarhet (ekstern validitet)**

Jeg forstår generaliserbarhet som hvordan en undersøkelse av et fåtall forhandlinger kan predikere noe om det totale antallet forhandlinger, eller om dette kan overføres til andre sammenhenger (Saunders et al., 2009). Generaliserbarhet kalles også ekstern validitet. I denne utredningen ser jeg nærmere på et fåtall anskaffelser og forhandlingssituasjoner. På bakgrunn av informasjonen fra respondentene er hensikten å trekke noen generelle konklusjoner.

Semi-strukturerte intervju er ikke generaliserbare på grunn av det kvalitative forskningsdesignet og det lave antallet respondenter (Saunders et al., 2009).

Jeg er dermed tvilende til at disse forhandlingssituasjonene kan overføres til andre selskapers anskaffelsesprosesser. Enhver anskaffelsesprosess er unik. Jeg vil heller ikke kunne gi en optimal vurdering av forhandlingskompetansen til Selskapet, men snarere forstå denne kompetansen og hvordan den benyttes i dagligdagse forhandlinger. Dermed følger det at den eksterne validiteten generelt er lav.

### **3.7 Etske hensyn ved utredningen**

Det er viktig å ta hensyn til etiske problemstillinger i forskning (Saunders et al., 2009). Dette gjelder særlig overfor respondentene og måten jeg behandler dataene på. I dette arbeidet har jeg vært svært opptatt av hvordan jeg kan møte og behandle respondentene på en best mulig måte. Jeg tror dette er essensielt for å stimulere til frivillig deltakelse i et prosjekt som dette. Før intervjuene sendte jeg ut en formell e-post til hver respondent hvor jeg utførlig beskrev bakgrunnen og motivasjonen for prosjektet. Jeg beskrev også hvordan jeg ville samle inn data og hvordan dataene ville bli behandlet i det videre arbeidet. I svarene fikk jeg også positiv respons for bruk av båndopptaker. For å sikre en transparent prosess, gav jeg respondentene tilgang til de transkriberte intervjuene med en invitasjon til å gjøre endringer i tekstmaterialet.

Ved starten av hvert intervju fortalte jeg respondentene om anonymitet, konfidensialitet og formålet med utredningen. Jeg fortalte også hvorfor jeg ønsket å intervju vedkommende og om bruk av båndopptaker. For å sikre anonymitet og konfidensialitet har jeg benyttet en rekke tiltak. For det første er det bare veilederen min og jeg som har hatt tilgang til datasettet. Det ble ikke nevnt noen navn under intervjuene, og hver respondent har fått et eget dekknavn. Det fremkommer heller ingen navn i det lydinnspilte materialet eller på kassetten. Det har også vært et ønske fra Selskapet om at ingen tall eller leverandørnavn ble nevnt i utredningen. Dette gjelder også Selskapets egentlige navn. Jeg kunne med fordel ha utarbeidet en taushetserklæring for å ivareta disse hensynene på en enda bedre måte.

Kassetten har blitt lagret i et avlåst rom hvor ingen andre enn jeg har tilgang. Opptak gjort med datamaskinen er passordbeskyttet. All digital data vil bli destruert etter at utredningen er levert. Jeg har heller ikke snakket med andre personer enn veileder om hva som har blitt sagt

på intervjuene. Når sitater blir presentert i utredningen, har jeg benyttet respondentens dekknavn. Respondentenes navn, stillingstittel, kontaktinformasjon eller organisasjonstilhørighet kan ikke på noen måte spores tilbake til utredningen. Hvem jeg har intervjuet, er det kun respondentene selv, veileder og meg selv som vet. Det har vært viktig for meg å overholde en høy etisk standard i denne prosessen.

Jeg har grundig sjekket og ført kildehenvisninger til all litteratur og informasjonskilder for å overholde god referanseetikk. I neste del foretar jeg en analyse av Selskapets anskaffelsesprosess.

## 4.0 Analyse

Hensikten med analysen er å foreta en systematisk undersøkelse av de innsamlede dataene opp mot teorien for å få en forståelse for hvordan forhandlingsprosessen påvirker utfallet av Selskapets anskaffelser. I denne delen vil jeg analysere Selskapets e-auksjoner og forhandlinger som fenomener i anskaffelsesprosessen. Jeg vil se på hvordan anskaffelsesprosessen påvirker de reverserte e-auksjonene og forhandlingene, og hvorvidt det er et samspill mellom auksjoner og forhandlinger i Selskapets anskaffelsesprosess. Jeg vil også analysere hvordan regelverket påvirker forhandlingsprosessen og hvilke implikasjoner dette har for Selskapet. Videre ser jeg på intern organisering og mandat, samt hva som vurderes som et godt forhandlingsresultat. Respondentenes synspunkter fyller en stor del av analysen. Vennligst se figur 1.1 under punkt 1.2 for en repetisjon av Selskapets anskaffelsesprosess.

### 4.1 Reverserte e-auksjoner, forhandlinger og BASC-rammeverket

Jeg vil nå presentere respondentenes synspunkter vedrørende reverserte e-auksjoner (jfr. pkt. 2.1) og forhandlinger (jfr. pkt. 2.2). Dermed kan jeg bedre analysere de elementene i forhandlingsprosessen som oppfattes som særlig interessante. Jeg behandler e-auksjoner og forhandlinger hver for seg.

#### 4.1.1 E-auksjoner

Selskapet bruker kun e-auksjoner til anskaffelser av enkle produkter: Respondent 2 i Selskapet uttrykker det slik: *«[...] jo enklere den er, jo større sannsynlighet er det for at vi kan kjøre e-auksjon. E-auksjoner brukes dermed kun til anskaffelse av standardiserte produkter hvor leverandørene tar få eller ingen forbehold i sine tilbud. Dette er sammenfallende med Beall et al. (2003) og BASC-rammeverket (jfr. pkt. 2.3.2, se figur 2.7) som sier at auksjon brukes ved ukomplekse anskaffelser. Vinneren av e-auksjonen er også vinneren av kontrakten. Dette betyr at Selskapet gjør alle avklaringer før e-auksjonen starter, slik at det kun er prisen som ikke er avgjort: «[...] Hvis det er litt mer komplisert, og fortsatt kjører e-auksjon så gjør du alle avklaringer [...] i forkant av en e-auksjon, sånn at det er kun prisen som gjenstår. Det viktigste er at den tekniske biten er på plass hvis vi har en teknisk evaluering, at den er fastlåst før vi kjører e-auksjon, for når vi kommer til e-auksjonen er det ingen rom for å forhandle på tekniske krav.»*

Når den spesifikke strategien utarbeides gjennomfører Selskapet en systematisk vurdering av hvilket virkemiddel som skal brukes (jfr. pkt. 1.2). Respondent 2 i Selskapet beskriver vurderingene som gjøres på følgende måte: *«Og dermed kan det [auksjon] kun gjennomføres [...] der kompleksiteten er liten, konkurransen er stor og konkurransen er jevn. Og jo mindre konkurranse du har, og jo mindre jevne pristilbud du har fått, og jo større kompleksitet, jo mindre aktuelt blir det å kjøre en auksjon. Det er ikke slik at vi kjører auksjon for å kjøre auksjon. Vi tar en vurdering på om det er hensiktsmessig eller ikke.»* Respondent 2 i Selskapet peker her på en rekke faktorer som vurderes når Selskapet skal avgjøre om de skal benytte e-auksjon eller forhandling. Dersom det er et stort antall like leverandører og en tydelig spesifisert anskaffelse, vil Selskapet benytte en e-auksjon. Når faktorene avviker fra denne trekker det i retning av forhandlinger. Det betyr at Selskapet vurderer flere av faktorene i BASC-rammeverket når de skal avgjøre valg av virkemiddel.

Likevel synes det å være en tydelig forskjell på hvordan Respondent 2 i Selskapet og Subramanian (2010) oppfatter likheter og ulikheter ved auksjoner og forhandlinger. Sistnevnte oppfatter auksjoner og forhandlinger som adskilte og distinkte prosesser der det er menneskelig dynamikk og interaksjon i forhandlingsprosessen som er hovedforskjellen. Respondent 2 i Selskapet betrakter auksjoner og forhandlinger som to sider av samme sak med modifikasjoner: *«[...] en auksjon er en forhandling [...] på ukomplekse avtaler. Det er bare forskjellige måter å gjøre samme sak på. Auksjon er jo mer effektivt. I en forhandling har du kanskje flere runder med tre, fire eller fem leverandører. Det går mye ressurser, tid, reising og penger. Mens i en auksjon så møtes alle samtidig, etter en eller to timer så er du ferdig. [...] Og i de tilfellene [...] det bare er pris vi skal snakke om, så kan vi like godt kjøre auksjon fordi det er mer effektivt. Og gjerne også mye større besparelser.»* Slik sett er en e-auksjon kun en raskere måte å gjøre en fordelingsforhandling (jfr. pkt. 2.2.1) på. Ifølge Subramanian (2010) vil anskaffelsene kunne inneholde elementer av auksjoner og elementer av forhandlinger, men virkemidlene er i praksis ikke like fordi prosessene i seg selv er forskjellige. Dermed er de to virkemidlene kun like på utfall eller effekt. På enkle kontrakter er en e-auksjon kun en annen måte å gjøre en fordelingsforhandling på. Respondent 1 tilføyer: *«Ved e-auksjoner er det stort sett kortere avtaletid. De skal være så korte som mulig [...]. Så da er det som regel fire år, kanskje tre.»*

Som allerede nevnt gjøres alle avklaringer før e-auksjonen starter. Under avklaringsmøtene deler Selskapet informasjon for å fjerne forbehold og misforståelser i leverandørens tilbud.

Smeltzer og Carr (2003) peker på slik informasjon vedrørende behovet bør komme allerede i forespørselsfasen før leverandørene leverer sitt første tilbud for å redusere leverandørens anbudskostnader. Selskapet kan dermed unngå å gjøre avklaringer med leverandører som ikke kan tilfredsstille behovet. Slik sett vil avklaringer gjort allerede i forespørselsfasen kunne fungere som et sikkerhetsnett mellom prekvalifiseringen og evalueringen.

Avklaringene i evalueringen bidrar til at tilbudene justeres etter Selskapets interesser. Denne måten å organisere forberedelsene til den reverserte e-auksjon minner om forberedelsesprosessen til integrasjonsforhandlinger (jfr. pkt. 2.2.2, se figur 2.5). Her gjennomføres fordelingen etter at partenes interesser har blitt analysert, og skisser til løsninger er presentert og videreutviklet. Dermed kan disse stadiene overføres til forberedelsene til reverserte e-auksjoner i Selskapet. Likevel tar avklaringsmøtene ikke hensyn til leverandørens interesser fordi formålet kun er å gi alle leverandørene et likt utgangspunkt før e-auksjonen starter. Det er nettopp dette som er årsaken til at tilbudene justeres etter Selskapets interesser.

Ved e-auksjon er det kun fokus på konkurranse og ikke samarbeid. En e-auksjon vil dermed ikke kunne balansere hovedutfordringen ved kontraktsforhandlinger (jfr. pkt. 2.2.3). Respondentene utdyper hvordan Selskapet tenker: *«For det første fjerner vi det menneskelige elementet [...] for ofte er de beste forhandlerne hos leverandørene. [...] vi tar vekk deres trumfkort ved å si at nå er det e-auksjon, kun e-auksjon, og at utfallet bestemmer nå hvem som får avtalen. De sier ofte: «Ja, vi kan jo se på andre ting,» og så har vi sagt: «Nei, det er dette som er i vår strategi, det er det som betyr noe for oss». Og det som vi ofte ser da er at det blir lettere for leverandørene og også konkurrere mot hverandre, pluss at vi ser jo effekten i e-auksjonen ved at prisen går ned. Det er jo den reelle markedsprisen [...]. (Respondent 1, Selskapet).»* E-auksjoner bidrar til at man unngår at andre faktorer påvirker utfallet: *«[...] Alt er låst, her er vi nede på pris»* (Respondent 2, Selskapet).

Reverserte e-auksjoner innebærer at alle leverandørene er i e-auksjonsportalen samtidig. Selskapet opplever gode resultater med dette virkemiddelet: *«Erfaringsmessig så får du veldig gode resultat i auksjon. Veldig sjeldent det ikke blir nedgang. Enkelte ganger har vi vært oppe i 25 % fra innlevert tilbud til endelig resultat. [...] Vi gikk ifra den beste prisen vi hadde før auksjonen til den beste vi faktisk endte på, så gikk vi faktisk ned over 25 %. Og da virker det. I hvert fall for oss. Jeg tror også leverandørene og den som vant var veldig fornøyd»*

(Respondent 2, Selskapet). Dette er en betydelig reduksjon fra det første innleverte tilbudet. Selskapet begrunner valg av e-auksjon ut ifra effektivitetshensyn. Forhold som markedspris, større konkurranse og kostnadsbesparelser er begrunnelser for valg av e-auksjon. Respondent 1 i Selskapet forklarer kostnadsfokuset: *«når det er bare materiell [..]. Da ønsker ikke vi å bruke forhandlinger på akkurat det, også på grunn av kostnader. Det er dyrt å involvere forhandlingsapparatet.»* Respondent 2 i Selskapet tilføyer: *«Vi har jo et ganske stort fokus internt på kostnader.»*

#### **4.1.2 Forhandlinger**

Forhandlinger er likevel det mest brukte virkemiddelet ved anskaffelser (jfr. pkt. 1.2). De to respondentene jeg intervjuet uttrykte en viss skepsis til forhandlinger som virkemiddel. De la særlig vekt på den menneskelige faktoren som en svakhet. Respondent 2 i Selskapet uttrykker det slik relatert til anskaffelsen nevnt i forrige avsnitt: *«Hvis vi hadde gått inn i en forhandling er det ikke sikkert vi hadde tenkt tanken på å komme oss ned over 25 %. Vi hadde kanskje sagt oss fornøyd hvis vi hadde nådd 15 %. [..]. Så det er en positiv ting du får med en auksjon som du ikke får i en tradisjonell forhandling. I forhandlinger setter du egne begrensinger i hodet. Som at du ikke kan gå ned mer enn 15 %. Det blir en menneskelig faktor som kommer i der [..]. Et risikomoment. [..] Du liker [..] de personene, så du får en litt sånn der subjektiv følelse mot den ene leverandøren, [..]. Det kan spille inn småting som gjør at vi plutselig har gitt avkall på et par ting som ikke var så viktig for oss som leverandøren tjener mer penger på.»*

Respondent 1 i Selskapet modererer dette synet noe, og forklarer: *«[..] det er jo ikke det at vi nødvendigvis er redd for forhandlinger, men vi vil benytte det der vi ser en fordel av det, hvor det er [..] teknisk tunge ting hvor vi må vurdere flere ting. Men når det er bare materiell, altså, vi skal ha frukt [..]. Da ønsker ikke vi å bruke forhandlinger på akkurat det [..].»*

Respondent 2 i Selskapet deler liknende tanker: *«Det er en del ting du ikke kan avdekke i en auksjon. Du får ikke den «overbordet» praten. Du kan ikke gi og ta i en auksjon. Mens i en forhandling der man sitter sammen i et rom, [..], så er vi villige til å gi avkall på litt mot at dere gir avkall på noe annet. Du får mye større dimensjoner og dialog. [..]. Blant annet [..] at du har alt for stort verdisprik. For eksempel, en har gitt et tilbud på 10 millioner, mens en annen har gitt et tilbud på 20 millioner, så er det ofte ikke hensiktsmessig å kjøre auksjon fordi du aldri vil få den konkurransen. Og da er det bedre å gå i forhandlinger [..].»* Her peker respondenten på at både store verdisprik og relasjoner trekker i retning av



forhandlinger. Refleksjonene viser at forhandlinger er hensiktsmessig når faktorene i BASC-rammeverket trekker i en slik retning. Bedre informasjonsflyt i forespørselsfasen kan redusere omfanget av store verdisprik gjennom at leverandørene oppnår en felles forståelse for forespørselen. Likevel må også dette vurderes opp i mot hvorvidt det er e-auksjon eller forhandling som skal brukes. Selskapet bruker forhandlinger der det er langsiktighet og større forventet verdi i avtalen sammenliknet med e-auksjoner.

Selskapet virker å være tilbakeholdne med å kalle evalueringsmøtene for forhandlinger. Formålet med disse møtene synes å være en begrensning av forhandlingsproblemet ned til en dimensjon som pris og/eller levering. Dette gjør det enklere for anskaffelsesteamet å sammenlikne tilbudene. Partene gjør avklaringer langs flere dimensjoner på samme måte som ved e-auksjoner, og dermed er denne forberedelsesprosessen tilsvarende som ved e-auksjon. Dette betyr at leverandørens interesser ikke blir viet særlig oppmerksomhet. Integrasjonspotensialet og den kreative problemløsningen kan forsvinne ettersom leverandørens behov ikke blir særlig vektlagt verken her eller ved behovsverifikasjonen. Møtene fremstår som avklaringsmøter på kommersiell, teknisk og juridisk side, og hvor forhandlingsdynamikken med motparten ikke er særlig vektlagt. Dette er noe Respondent 2 i Selskapet bekrefter: *«i evalueringsfasen tar vi [...] unna alle klarifiseringer.»* Etter evalueringsfasen vil Selskapet som oftest ha funnet frem til sin foretrukne leverandør, og så forhandle videre med denne.

Det er altså først etter at evalueringsfasen er gjennomført at det åpnes for forhandlinger (jfr. pkt. 1.2, se figur 1.1). I forhandlingene søkes det så etter den beste alternative løsningen med den beste leverandøren. Etter at kontraktspartneren er identifisert synes det som at Selskapet i større grad fokuserer på samarbeid. Fokuset skifter dermed underveis i prosessen fra evalueringsmøter som utelukkende fokuserer på en parts separate interesser til å fokusere på felles interesser og felles løsninger. Det synes som at Selskapet ønsker en slags kontroll med prosessen før de kreative løsningene kan utvikles. Dette er i kontrast til Rognes (2008) peker på at det kreative arbeidet bør starte allerede i forberedelsesfasen til forhandlingene (jfr. pkt. 2.2.2, se figur 2.5). Den endelige kontraktstildelingen skjer på bakgrunn av den beste løsningen.

Det er likevel begrenset hvor mye som kan flyttes på i forhandlingene. Den spesifikke strategien setter begrensninger, slik at forhandlingsprosessens bidrag er avgrenset innenfor

rammene av strategien. Hvis det for eksempel betyr noe hvor god en leverandør er på service, så må dette kriteriet vektlegges i den spesifikke strategien. Dersom noe skal endres kreves det ny intern godkjenning: «Så hvis du skal endre noe [...] som du legger merke til etter at forespørsel er sendt ut eller etter evaluering så er det vanskelig, og du må da ha en ny intern runde for å få det godkjent [...]. Hvis vi oppdager at vi har gjort feilvurderinger i forkant, så kan det være like aktuelt å avblåse hele forespørselen. Da må man angripe hele prosessen på nytt» (Respondent 2, Selskapet). Dette betyr at interesser som ligger utenfor den spesifikke strategien ikke blir vurdert. Dermed kan den spesifikke strategien begrense potensialet for å utvide mulighetsrommet i forhandlingene. Det er dermed viktig at Selskapet har gjort gode forberedelser i forkant.

Respondent 2 i Selskapet deler sine tanker om hvorfor det tross alt er forhandlinger som brukes mest: «Det er jo en fin måte å dobbeltsjekke og trippelsjekke at man får best mulig pris. Eller totaltilbud. Det gjelder også det tekniske. [...] Og du får også sjekket mot de andre tilbyderne; hvis de ikke kan gå så langt ned, så har vi sannsynligvis det beste budet. Det er jo kanskje en av grunnene. Så er det der med dialogen. Du får en del input i et sånt forhandlingsmøte som du ikke får ved en e-auksjon [...]. Du får snakke om ting, blir bedre kjent med leverandøren, du får kanskje en del informasjon om hvorfor de har priset sånn som de har gjort. [...]» En forhandling gir dermed langt mer informasjon enn en e-auksjon. En forhandling er kun uegnet når all beslutningsrelevant informasjon er delt. Respondent 2 i Selskapet tilføyer: «Og det er jo også kanskje grunnen til at vi kjører såpass få auksjoner som vi gjør fordi vi i veldig mange tilfeller ikke klarer å få låst alt på forhånd. Noe som må til for at vi velger å kjøre en auksjon.» Jeg vil videre analysere hvordan Selskapets praksis kan kobles mot samspillet mellom auksjoner og forhandlinger.

## **4.2 Samspillet mellom auksjoner og forhandlinger - auksjonsforhandlinger**

Mange kjøp og salg inneholder elementer fra auksjoner og forhandlinger (jfr. pkt. 2.3).

Dermed ønsket jeg og utforske hvordan respondentene relaterte dette til Selskapets praksis. Subramanian (2010) sin tankegang ble møtt med skepsis. Respondent 2 i Selskapet var svært bastant: «Du skal ikke kjøre en auksjon og så forhandle. Det blir som å forhandle en dag og si at du får den, og så ringer du dagen etterpå og sier at du skal ha en ny forhandling. Det er uetisk og rart, og omdømmet har en del og si. Og det vil ikke styrke omdømmet hvis du gjør

*det på denne måten. [...] Har du vunnet auksjonen så har du vunnet kontrakten.» Respondent 1 i Selskapet kjente ikke til denne måten å gjøre det på, men delte sine synspunkter: «[...] da holder de noe igjen. [...] Det er jo veldig individuelt, men jeg har ikke troen på å kjøre begge deler. Og i hvert fall hvis vi ikke har tenkt å kjøre begge deler, må vi for all del ikke si at vi skal det. For da har de en forventning om at her blir det forhandlinger.» Respondent 2 i Selskapet synes å vektlegge omdømmekriterier og etikk sterkere enn Respondent 1. Respondent 2 er opptatt av hvordan Selskapet oppfattes eksternt i markedet. Det er ikke sikkert at de som ikke får kontrakten vil delta neste gang. Dette kan svekke konkurransen, og medføre at Selskapet ikke stimulerer markedet på ønsket måte. På den annen side kan en slik prosess føre til at leverandørene vil utvide kravspesifikasjonene ved hjelp av kreative løsninger for å få kontrakten. Dette betyr at leverandørene i utgangspunktet ikke kan holde noe tilbake hvis de vil oppnå en kontrakt. Kreative løsninger kan påvirke kjøperens vurdering av hva som er det beste tilbudet. Likevel må leverandørene oppleve at de får betalt for en slik differensiering hvis effekten skal være bærekraftig. I utgangspunktet er det kun integrasjonsforhandlinger som betaler for kreativitet og gode felles løsninger.*

Respondent 1 fokuserer på at auksjonsforhandlinger vil være til fordel for leverandørene fordi det gir dem en forventning om forhandlinger. Dermed kan de holde noe tilbake i påvente av forhandlingen. Erfaringsmessig har Respondent 1 i Selskapet opplevd at leverandørene har svært dyktige forhandlere, og respondenten har tidligere referert til dette som leverandørens trumfkort (jfr. pkt. 4.1.1). Leverandørene er dermed den parten som har mest å vinne på at det blir en forhandling. Imidlertid kan det stilles spørsmål med hvorvidt det er en hensiktsmessig strategi å holde noe tilbake i auksjonen, ettersom leverandøren kan risikere og ikke bli invitert til videre forhandlinger. Dermed bør bevissthet rundt auksjonsforhandlinger stimulere leverandørene til å levere det beste tilbudet i den innledende auksjonen. Respondent 2 i Selskapet sin betraktning om at auksjonsforhandlinger kan lede til et omdømmeproblem er likevel interessant særlig når Selskapet hele tiden må ut i markedet ved nye anskaffelser.

Respondent 2 i Selskapet reflekterer rundt hvordan forhandlingsprosessen påvirker i samspillet: «Jeg vil jo tro at dersom man gjør det på den måten, så vil prisnivået være satt i [...] stor grad. Spesielt for de leverandørene som er nummer to og tre. Så hvis de ikke har bydd bedre i auksjonen så er det lite sannsynlig at de vil gjøre det i etterkant. Det som vil skje da, er at nummer to og nummer tre vil i en forhandlingssituasjon spille på alt annet enn pris, og prøve å få frem viktigheten av det og få frem hvor gode de er på alt annet.» Respondent 2

peker på noen potensielle fordeler og ulemper med å kombinere auksjoner og forhandlinger i samme prosess. Ettersom prisen i stor grad kan bli fastsatt i auksjonen blir det vanskelig å påvirke denne i forhandlingsprosessen. Likevel påpeker også respondenten at det totale utfallet kan endres som følge av det integrative potensialet de påfølgende forhandlingene kan ha. Det faktum at flere faktorer enn pris diskuteres gir muligheter for å skape best mulige kontrakter basert på de interessene partene har. Slik sett bidrar auksjonsforhandlinger til at partene får diskutert avtalen i et bredere format enn bare prisen. Dermed kan dette samspillet betraktes som en form for integrasjonsforhandlinger, hvor det integrative potensialet er realiserbart når fokus flyttes fra auksjoner til forhandlinger. Effekten for Selskapet er likevel begrenset ettersom fordelingen allerede er gjennomført i evalueringen.

I de tilfellene der Selskapet benytter reversert e-auksjon som siste virkemiddel før kontraktstildeling synes det som at Selskapets anskaffelsesprosess inneholder et samspill av både auksjoner og forhandlinger. Forskjellen er at den forhandlingsliknende prosessen kommer før e-auksjonen, noe som er en uvanlig prosessutvikling (jfr. pkt. 2.3.2). Likevel viser Subramanian (2010) til at samspillet også kan gå denne veien, noe respondentene ble konfrontert med, men ikke reflekterte over. Dersom Selskapet starter prosessen med forhandlinger vil man som regel få oversikt over motpartenes interesser, omtrentlig prisnivå og kvalitet. Basert på denne informasjonen kan Selskapet iverksette en auksjon som gjør at man kan velge det beste tilbudet. Likevel kan ikke de forhandlingsliknende møtene regnes som forhandlinger ettersom evalueringen fungerer som avklaringsmøter. Møtene brukes til å gjøre en siste utlukning før e-auksjonen starter. Dermed virker det ikke som at Selskapet benytter auksjonsforhandlinger i sin praksis, selv om det i en viss grad er et samspill mellom auksjoner og forhandlinger. Anskaffelsesprosessen henter elementer fra både forhandlinger og auksjoner, og kombinerer disse for å få lage en god avtale for Selskapet. E-auksjonen sikrer likevel at det er tydelige regler for auksjonen, noe Subramanian (2010) hevder at det ikke vil være ved auksjonsforhandlinger. Prosesstyrer kan dermed benytte reversert e-auksjon for å få økt kontroll med prosessen.

Det finnes anskaffelser hvor begge virkemidlene har blitt kombinert, selv om det ikke var planlagt. En situasjon var hvor Selskapet hadde valgt å benytte en hollandsk e-auksjon med reservasjonspris. Respondent 2 i Selskapet forteller: *«[...] i det tilfellet der så hadde vi et tilbud. Jeg tror det var på rundt X millioner på en kontrakt. [...] vi begynte å telle fra Z millioner eller noe sånn, og telte oppover steg for steg og ingen trykte og ingen bud kom. [...]*

*Så kalte vi de beste leverandørene inn til forhandling. Og det blir jo selvfølgelig vanskelig fordi hvis ingen av dem trykte på Y millioner [...], så går de ikke lavere ned enn Y millioner. Du har da et veldig lite rom å forhandle på. Og det endte opp med at vi fikk besparelse på noen få hundre tusen, og det ble egentlig veldig liten tid for veldig liten effekt. Det var en feilvurdering ifra starten av [...] å kjøre auksjon.»* I denne anskaffelsen fungerer den hollandske auksjonen som en begrensning på forhandlingsrommet. Siden ingen av leverandørene aksepterte den stigende prisen, maksimert av reservasjonspris, ble det vanskelig for Selskapet å forhandle prisen ned. Auksjonen gir dermed en tydelig forventning om hvor mye forhandlingsprosessen kan påvirke. Når Selskapet i tillegg setter en øvre reservasjonspris, kan markedet tolke dette som ekstra aggressivt ettersom en reservasjonspris indikerer at Selskapet ikke stoler på markedsprisen.

Likevel er det unike med Selskapets prosess at prekvalifiseringen også sorterer leverandørene. Det er kun godkjente leverandører som får komme med tilbud, noe som har støtte i forskning (Carter et al., 2004). Dermed skjer det på mange måter en «dobbel-auksjon» når Selskapet benytter både prekvalifisering og reversert e-auksjon. Selskapet bruker prekvalifisering for å redusere antall tilbud eller for å unngå unødvendig ressursbruk på leverandørsiden. Det er likevel vanskelig å betrakte prekvalifiseringen som en auksjon fordi Selskapet vurderer leverandørene opp imot kvalifikasjonskravene som er oppstilt i regelverket, forespørselen og konkurransegrunnlaget. Dette er altså en vurdering som er langt mer omfattende enn en en-dimensjonal auksjonsvurdering. Likevel har prekvalifiseringen en viktig konkurransedempende effekt fordi den reduserer antallet leverandører.

Så langt tyder analysen på at Selskapet i et begrenset omfang kombinerer samspillet mellom auksjoner og forhandlinger i anskaffelsesprosessen. Under punkt 4.5 i analysen vil jeg inkorporere regelverket som vektlegger likebehandling av leverandørene og gjennomsiktighet for å se på samspillet i et utvidet perspektiv. Før det må jeg få kartlagt mandater, intern organisering og hva som vurderes som et godt forhandlingsresultat.

### **4.3. Mandat og intern organisering**

Respondent 1 i Selskapet reflekterte rundt mandat og intern organisering: *«I vår kategori [...]. Vi er en konserndekkende kategori. [...]. Så vi har egentlig ganske stort mandat. Men vi har jo*

også med [...] de største premissgiverne.» Anskaffelsesteamet synes å ha en blanding av resultatorientert og avgrenset mandat (jfr. pkt. 2.4.3, se figur 2.9). Utfallet må være gunstig for både Selskapet og leverandørene, og må også tilfredsstillende den spesifikke strategien.

Selskapet benytter et anskaffelsesteam for å planlegge, koordinere og gjennomføre anskaffelsen (jfr. pkt. 2.4.2). Det er hensiktsmessig at anskaffelsesteamet settes i forberedelsesfasen. Respondent 1 i Selskapet forteller: «[...] vi kaller det et anskaffelsesteam. Da bør det i hvert fall være to fra kommersiell side, hvor en er anskaffelsesleder og en fungerer som støtte. Fra teknisk side er det i hvert fall en, og avhengig av hvilken type anskaffelse det gjelder har vi med oss involverte parter. Men det hender jo av og til at det er stort team, sånn 15 stykker.» Teamets størrelse bør stå i forhold til viktigheten og kompleksiteten i forhandlingene. Det må være nok teammedlemmer som kan vurdere de tilbudene som kommer inn. Selskapet synes å variere antallet teammedlemmer avhengig av anskaffelsens omfang og kompleksitet. Dette er hensiktsmessig for å tilpasse teamet best mulig til sine arbeidsoppgaver. Teammedlemmene blir også delt inn i ulike roller.

Det kreves også utstrakt erfaring for å bli med i anskaffelsesteamet: «Du kan ikke komme inn å motta et tilbud, og begynne å lese og synse, jo de ser ut som de er litt bedre enn den andre. Det går ikke, fordi da har ikke du en objektiv gjennomføring av tilbudene» (Respondent 2, Selskapet). Teamene arbeider også mye sammen. Teamene har klare beslutningsregler og forbereder seg grundig. Det er heller ikke tillatt å vise intern uenighet. Bruken av team har støtte i forskning, hvor blant annet Thompson (2011) viser til at team tar bedre beslutninger enn enkeltindividet. Egnede beslutningsregler kan forhindre både konformitet, gruppetenkning og polarisering.

Selskapet ser også ut til å benytte ulike team i ulike deler anskaffelsen: «[...] på samme måte som ved en auksjon, så må forhandlingsteamet inn til evalueringsteamet for å få mest mulig informasjon og data, og så er gjerne også evalueringsteamet med i forhandlingene eller deler av det personellet» (Respondent 2, Selskapet). Slike kategoriteam gjør den fleksible organiseringen svært profesjonell. I tillegg sikrer en slik organisering at flere medlemmer av organisasjonen arbeider med anskaffelsene. Dette gir en felles forpliktelse for arbeidet.

#### 4.4 Forhandlingsresultat

Et forhandlingsresultat kan vurderes ulikt, men det er etablert kriterier for å vurdere utfallet (jfr. pkt. 2.4.6, se figur 2.11). Fra en materialanskaffelse Respondent 1 i Selskapet var med på i fjor var vedkommende tydelig på hva som var et godt resultat: *«[...] god pris og god leveringstid. [...] det er egentlig bare det som er viktig for oss.»* Her ble reversert e-auksjon brukt som virkemiddel. Likevel peker Rognes (2008) på at denne vurderingen alene er for snever. Regelverket bedriften følger krever at Selskapet stimulerer til et konkurransedyktig marked. Dette betyr at også leverandørene skal gis mulighet til å tjene penger. Respondent 2 i Selskapet reflekterte også rundt hva som er et godt forhandlingsresultat: *«Ofte så kjenner evalueringsteamet [...] en magesfølelse på hvor nivået bør ligge. Vi har gjerne en eksisterende kontrakt som vi vet prisnivået på. Så ofte så prøver vi å finne et [...] mål for hva prisen skal ligge på. Og ut ifra det målet kan vi si om vi har gjort en god eller dårlig auksjon eller forhandling [...]. Vi ønsker lavest mulig pris, men vi ønsker samtidig at leverandøren tjener penger, hvis ikke blir det et veldig dårlig samarbeid. Så det gir vi informasjon om på forhånd at de ikke må gå lavere ned enn det de egentlig kan leve med.»*

Rognes (2008) peker også på at et godt forhandlingsresultat skal ta hensyn til utenforstående. Respondent 2 i Selskapet vurderte en situasjon hvor ansatte hos leverandøren er tredjeparten: *«Så har du de som har hatt kontrakten. De har kanskje 30 ekstra arbeidsplasser på grunn av at de har hatt den kontrakten. Så mister de den kontrakten må de kanskje permittere [...]. Og det er jo [...] litt kjipt å tenke på at hvis de mister kontrakten så går det også utover masse folk. Men man kan på en måte ikke ta hensyn til det.»* I praksis innebærer dette at tidligere leverandører kan stå i fare for å miste en kontrakt. Hensynet til stimulering av markedet vektlegges foran hensynet til enkeltleverandører. Selv om ansatte som permitteres ikke er direkte utenforstående er det en konsekvens av tiltro til markedskreftene. Respondent 2 i Selskapet uttrykker dette slik: *«Vi vil ikke sitte igjen med en monopolsituasjon til slutt der vi kun har en leverandør. Da går prisene opp.»*

I utgangspunktet ønsker ikke Selskapet at mange av de samme leverandørene skal gå igjen, også dette av hensyn til markedet leverandørene opererer i. I praksis har dette likevel vist seg å være vanskelig å unngå. Respondent 2 i Selskapet forteller: *«Enkelte markeder har [...] bare et par leverandører, og da blir [...] det veldig mye gjentakende. Og så er det gjerne sånn at dem som allerede har en kontrakt, har [...] mer informasjon om hvordan det er å ha en kontrakt. Det kan jo telle både positivt og negativt. I enkelte tilfeller vet vi at kontrakten er på*

*en sånn og sånn verdi, men du får en del ekstra effekter av det ved at vi kan gå litt lenger ned i pris. Vi trenger ikke å ha så høye marginer. Vi vet at her kommer det mer når vi først får kontrakten. I tillegg får du kanskje andre kontrakter som følge av at du har en kontrakt med Selskapet fordi det er [...] god referanse i markedet. Og så har du det motsatte tilfellet. Har du en kontrakt med Selskapet, det er mye jobb og forplikter så sterkt, at du ikke får mye gratis. Dette blir en litt høyere margin. Da er det lett å tenke seg at vi kan ha en lavere margin. Det kan slå begge veier, men ofte er det en fordel å ha hatt en kontrakt før. [...] Det fører ofte til at du gir et bedre tilbud rett og slett fordi du vet mye mer om hva kontrakten går ut på. Så, ja det er lett for at samme leverandørene går igjen. Men i utgangspunktet er ikke det noe vi ønsker fordi vi ønsker å stimulere markedet.»* Siden mange av leverandørene går igjen hos Selskapet, må dette også bety at leverandørene vurderer samarbeidet med Selskapet som verdifullt. Dette kan stimulere til fremtidig samarbeid og flere kontrakter. Selskapet er nok også en god referanse i markedet for øvrig. Siden mange leverandører går igjen er det et tydelig tegn på at de vurderer samarbeidet som verdifullt. Begge respondentene pekte på at Selskapet fokuserte på ryddige prosesser. Dette ble blant annet begrunnet med at Selskapet ønsker et godt omdømme i markedet.

Begge respondentene pekte også på at Selskapet fokuserte på ryddige prosesser. Dette ble blant annet begrunnet med at Selskapet ønsker et godt omdømme i markedet. Et slikt aspekt kan sikre at partene er villige til å etterleve avtale lojalt og til å forhandle med hverandre på nytt i fremtiden. Selv om forhandlingsprosessen i seg selv ikke er en del av forhandlingsresultatet, er dette en faktor mange forhandlere tilskriver mye verdi (Rognes, 2008). Dermed vil ryddige prosesser bidra til økt tilfredshet rundt forhandlingsutfallet.

Analysen så langt indikerer at Selskapet fokuserer på en god og grundig styring av prosessene, bruker forhåndsbestemte tidsfrister, likebehandler leverandørene, henter inn sammenlignbare tilbud, benytter teamstruktur og avgrensede beslutningsmandat og ansvarsområde. Videre viser analysen at Selskapet delvis benytter et samspill mellom auksjoner og forhandlinger i sine anskaffelser under forutsetning av at det foretas både avklaringer og e-auksjon. I neste del av analysen vil jeg undersøke om dette perspektivet kan utvides.



## 4.5 Nærmere om samspillet mellom auksjoner og forhandlinger

Likebehandlingsprinsippet bidrar til en forenklet og ryddig anskaffelsesprosess. I denne delen vil jeg utforske hvordan dette kan påvirke samspillet mellom auksjoner og forhandlinger. Jeg starter med en kort vurdering av hvordan likebehandlingen påvirker prosessen som helhet, før jeg nærmere analyserer samspillet.

### 4.5.1 Prinsippet om likebehandling

Selskapet må gjøre alle innkjøp på bakgrunn av likebehandling og gjennomsiktighet. God prosessstyring sikrer en transparent prosess. Anskaffelsesprosessen fremstår som oversiktlig og forutsigbar. Ettersom Selskapet er en god referanse i markedet, er det rimelig å tro at mange leverandører er motivert av muligheten for en kontrakt. Bræk og Lærdal (2004) peker på at sterk styring fra regelverket favoriserer leverandører med ledig kapasitet. Dersom Selskapet i tillegg benytter bestemte tidsfrister, for eksempel tilknyttet prekvalifisering, er det kanskje bare leverandører med ledig kapasitet som får anledning til å gi tilbud. Selskapet vil derfor kunne miste potensielle leverandører. Likevel kan dette sikre en omfordeling av inntekt ettersom leverandørene med manglende kapasitet ikke får anledning til å komme med tilbud. Omfordelingen sikrer et konkurransedyktig og sunt marked.

Gitt ledig kapasitet sikrer likebehandlingen av leverandørene at alle får mulighet til en kontrakt. Respondent 1 i Selskapet forklarer: *«når en avtale går ut, skal det ikke være noe favorisering av det eksisterende. Så da er det ut i markedet. Det gjør det mye lettere å være rettfærdig når vi benytter slike verktøy.»* Respondent 2 viser til at det i mindre markeder er en tendens til at mange av de samme leverandørene går igjen, men at dette er noe Selskapet egentlig ikke ønsker: *«[...] ja det er lett for at samme leverandørene går igjen. Men i utgangspunktet er ikke det noe vi ønsker fordi vi ønsker å stimulere markedet»*. En monopolsituasjon i leverandørmarkedet gir høyere priser. Dette indikerer at Selskapet ønsker konkurranse for å opprettholde et sunt marked.

Likebehandlingsprinsippet er tydelig også flere steder i anskaffelsesprosessen. Arbeidet med å få utarbeidet sammenlignbare tilbud basert på forespørselen er et eksempel på dette. En slik prosess kan skade muligheten for gode felles løsninger og kreativitet i forhandlingsprosessen. Kreative løsninger som kan gjøre utfallet bedre vil dermed ikke bli verdsatt ettersom de

kanskje avviker fra forespørselen. I tillegg risikerer man at de kreative løsningene utelates. I tillegg har teamene begrensede ansvarsområder og mandat. Avgrensningen av beslutningsmyndighet og ansvarsområde øker sannsynligheten for at beslutningstakerne fatter gode og grundige vurderinger. Imidlertid er det risiko for at momenter som er vanskelig å evaluere blir tilsidesatt når den endelige beslutningen skal fattes. Et smalt mandat stimulerer ikke til gode felles løsninger. Det stilles krav til erfaring ved deltakelse i store og komplekse anskaffelser. Blant annet pekte Respondent 2 i Selskapet på at evalueringsteamet fungerte som en støttende struktur til forhandlingstemaet. Dette øker også kontrollen med prosessen. Selskapets anskaffelsesprosess er tydelig bygget opp rundt det grunnleggende prinsippet om likebehandling av leverandørene.

#### **4.5.2 Likebehandling og samspillet**

Likebehandlingen av leverandørene vil kunne påvirke samspillet mellom auksjoner og forhandlinger i Selskapets anskaffelsesprosess. Som nevnt under punkt 4.1.2 er avklaringsmøter eller evalueringsmøter med påfølgende forhandlinger det mest brukte virkemiddelet til Selskapet, men i denne prosessen sikrer likebehandlingen et tydelig samspill mellom auksjon og forhandling i anskaffelsesprosessen.

I utgangspunktet er mange forhandlinger ulike og unike, for eksempel en-til-en forhandlinger med ulike parter. Partene møtes fysisk for å diskutere en forhandlet løsning. Mange forhandlinger vil dermed ikke kunne representere prinsippet om likebehandling. Likevel bidrar de forutgående avklaringsmøtene til at forhandlingsproblemene begrenses og forbehold fjernes opp mot Selskapets interesser. Leverandørens interesser og behov blir med andre ord lite anerkjent. Dermed er det hensiktsmessig og utforske hvordan de påfølgende forhandlingene blir påvirket av likebehandlingsprinsippet i Selskapets anskaffelsesprosess.

Bræk og Lærdal (2004) viser til at det også ved en anskaffelse er to eller flere parter med delvis motstridende interesser som prøver å komme frem til en felles beslutning (jfr. pkt. 2.2). Den felles interessen mellom Selskapet og leverandørene er ønsket om å få arbeidet utført, mens den motstridende interessen gjerne er prisen på dette arbeidet. Dermed er utgangspunktet for anskaffelsesprosessen det samme som ved forhandlinger. I tillegg vil også anskaffelsesprosessen bli påvirket av intern organisering, mandater, kommunikasjon, atferd og hva som vurderes som et godt resultat.

I forhandlinger er den grunnleggende utfordringen at forholdet mellom konkurranse og samarbeid og sak og relasjon skal håndteres i samme prosess (jfr. pkt. 2.4.1). Det grunnleggende forhandlingsrammeverket tilstreber ingen prinsipper om likebehandling av motpartene, men fokuserer snarere på hvordan utfordringene kan møtes og håndteres for å fordele eller skape et forhandlingsutfall. I Selskapets anskaffelsesprosess nøytraliserer kravet om likebehandling i stor grad spenningene mellom de grunnleggende utfordringene representert i en ordinær forhandlingsituasjon. Det innebærer at leverandørene skal motta tilsvarende informasjon om alle andre dimensjoner enn pris når forespørselen rettes til markedet. Samtidig innebærer det også at Selskapet har gjort de fleste avgjørelser om tilbudet på forhånd, slik at alt mer eller mindre er låst til kun å gjelde pris. Dermed kan avtalen sannsynligvis ikke bli bedre ettersom leverandørens kunnskaper om markedet ikke gis noen plass i beslutningene. Avklaringsmøtene brukes kun til å justere leverandørens tilbud mot Selskapets spesifikasjoner og krav, og til å finne den foretrukne kontraktpartneren. Dette innebærer at det er lite plass til å utvikle flere alternative løsninger. Dette reduserer omfanget av forhandlingsdynamikken mellom partene. Avklaringsmøtene har dermed klare paralleller til en fordelingsforhandling fordi det skjer en forenkling eller begrensning av forhandlingsdimensjonene. En fordelingsforhandling har igjen klare paralleller til en auksjon. Dermed fremstår avklaringsmøtene eller evalueringsmøtene som prosess med auksjonsliknende mekanismer, selv om det i praksis gjennomføres som en fordelingsforhandling.

I praksis betyr dette at evalueringsmøtene reduserer kompleksiteten i anskaffelsesprosessen fordi antallet interesser reduseres. Det blir også enklere å utvikle sammenlignbare tilbud. Dermed sikrer evalueringsmøtene, eller fordelingsforhandlingene, en likebehandling av leverandørene. Anskaffelsesprosessen fremstår som langt mer tilgjengelig når de fleste dimensjonene er forhåndsbestemt. Likevel kan dette føre til at leverandørene reduserer kvaliteten i sine tilbud fordi fordelingsforhandlinger gir dårlig betalt for differensiering i tilbudene. Dermed vil det også kreves mindre arbeid i forhandlingene. Den tydelige fordelingsstrategien i avklaringsmøtene forenkler altså forhandlingsproblemet gjennom en auksjonsliknende prosess hvor formålet er å identifisere den beste leverandøren.

Det er altså først etter evalueringen at forhandlingene starter med den foretrukne leverandøren. Det altså først i denne fasen at mulighetene for kreative og gode felles løsninger oppstår, og forhandlingene er en slags forenklet utgave av integrasjonsforhandlinger. Likevel

virker dette potensialet begrenset ettersom fordelingen allerede er gjennomført.

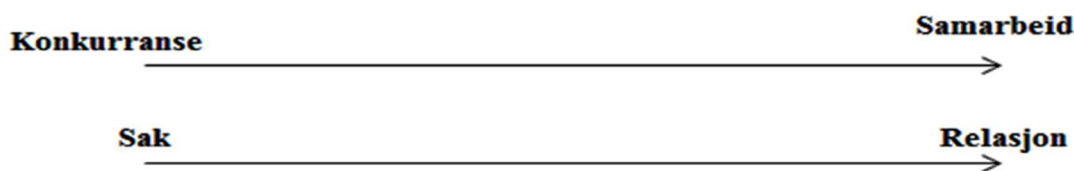
Leverandørens interesser gis først plass i prosessen når Selskapet har vunnet kontroll over egne separate interesser. En slik sterk prosedyrestyring gjør at Selskapet ikke gir fra seg kontrollen i prosessen, samt at leverandøren får begrensede muligheter til å påvirke utfallet. I tillegg begrenser den sterke prosedyrestyringen forhandlingsprosessens bidrag til utfallet som helhet. Likevel har Selskapet hele tiden styringen i prosessen, noe som divergerer fra det Subramanian (2010) forfekter som et av kjennetegnene i samspillet.

Selskapet forbereder forhandlingene ved å tilfredsstillende egne interesser basert på behovsverifikasjonen. Den generelle anbefalingen er at potensialet for integrasjon er størst når interesseanalyser og skisser til løsningsmuligheter er en del av forberedelsene til forhandlingene (jfr. pkt. 2.2, se figur 2.5). En forutsetning for at gode løsningsmuligheter kan skapes er at partene identifiserer sine underliggende interesser og at partene har en kreativ problemløsningsprosess som ivaretar felles interesser. Dersom leverandørens innspill får plass tidligere i anskaffelsesprosessen, som for eksempel ved behovsverifikasjonen, kan partene identifisere flere eller uante behov slik at flere alternativer og gode felles løsninger kan utvikles. Dette er et viktig poeng ettersom det gjerne er leverandørene som best kjenner den teknologiske utviklingen til produktene i markedet. I tillegg spiller også kommunikasjon (jfr. pkt. 2.4.4) og forhandlingsatferd (jfr. pkt. 2.4.5) en rolle. Når fordelingen gjennomføres før interesseanalysen fremstår regelverket som dysfunksjonelt i forhold til kreative løsninger. Regelverket bidrar med dette også til å stimulere til et smalere mandat enn den fleksibiliteten anskaffelsesteamet trenger for å skape kreative løsninger. Når dette er sagt, er Selskapet en organisasjon med god innsikt i de markedene de opererer i. En slik kapabilitet er svært verdifull for å finne gode løsninger i anskaffelsene. Hvis anskaffelsen er en del av større prosjekt vil Selskapet også måtte håndtere de utfordringene som finnes i flerpartsforhandlinger.

Ettersom auksjoner (fordelingsforhandlinger) og integrasjonsforhandlinger kombineres i en og samme anskaffelsesprosess, kan Selskapets anskaffelsesprosess i lys av regelverket betraktes som et samspill mellom auksjoner og forhandlinger (jfr. pkt. 2.3). Den grunnleggende forskjellen i perspektivene synes å være prinsippet om likebehandling. Samspillet mellom auksjoner og forhandlinger, eller auksjonsforhandlinger, skal identifisere den beste leverandøren gjennom å motstå og utøve forhandlingspress fra flere sider, mens Selskapets anskaffelsesprosess identifiserer den beste leverandøren under sterk

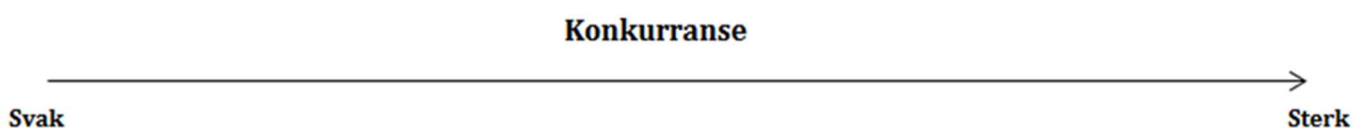
prosedyrestyring, regulering og likebehandling. Når dette er sagt, er praksis i Selskapet ofte at man skal ha en leverandør som er god nok, og ikke nødvendigvis den beste slik en auksjonsforhandling forfekter. Med en transparent prosess har Selskapet en prosess som både er kontrollert og etterprøvable.

Likebehandlingsprinsippet bidrar til at fokuset skifter underveis i prosessen. Prosessen går fra fordeling og konkurranse til fokus på samarbeid og felles løsninger. Dette skiftet bidrar til at Selskapet håndterer de grunnleggende utfordringene med konkurranse, sak, samarbeid og relasjoner i samme prosess. Forholdet mellom konkurransen og samarbeid er regnet som hovedutfordringen ved kontraktsforhandlinger (jfr. pkt. 2.2.3). Likebehandlingen sikrer at anskaffelsesprosessen over tid, gitt at den avsluttes med forhandlinger, beveger seg fra konkurranse og sak til samarbeid og relasjoner som illustrert i figur 4.1 under. Dermed skjer det en gradvis transformasjon i retning av integrasjonsforhandlinger.



**Figur 4.1:** Prosessutvikling over tid i Selskapets anskaffelsesprosess med forhandlinger

Hvis anskaffelsesprosessen avsluttes med e-auksjon er det konkurranse og fordelingskriterier som vektlegges. Graden av konkurranse mellom leverandørene forsterkes helt til den når sitt klimaks i den avsluttende reverserte e-auksjonen. Dette betyr at en e-auksjon ikke er egnet til å håndtere slike utfordringer, men kun fokuserer på konkurranse og motstridende interesser. Dette poenget er illustrert i figur 4.2 under, hvor intensiteten i konkurransen øker underveis i anskaffelsesprosessen. Den motstridende interessen ved reverserte e-auksjoner er at kjøperen ønsker en lavest mulig pris, mens selgeren ønsker en så høy pris som mulig. Slike anskaffelsesprosesser tar dermed ikke hensyn til avhengighet og felles interesser i det hele tatt.



**Figur 4.2:** Prosessutvikling over tid i Selskapets anskaffelsesprosesser med e-auksjoner

Når en anskaffelsesprosess avsluttes med en reversert e-auksjon synes det som at det er mindre fokus på langsiktighet og relasjoner. Likebehandlingen sikrer at konkurransen skjer på et likt grunnlag. Det er rimelig å tro at Selskapet vil benytte e-auksjon i markeder hvor konkurranse og transparens er viktig for å opprettholde et sunt og konkurransedyktig marked. Erkjennelsen av at e-auksjoner ikke kan håndtere spenningen mellom konkurranse og samarbeid er likevel det viktigste her. I neste del gir jeg en avsluttende diskusjon og konklusjon.

## 5.0 Konklusjon

I utredningen har jeg studert Selskapet sin anskaffelsesprosess med fokus på samspillet mellom auksjoner og forhandlinger. Jeg har sett på hvordan Selskapet organiserer sin anskaffelsesprosess og hvordan e-auksjoner og forhandlinger brukes som fenomener i denne prosessen. Selskapet gjør innkjøp innenfor et regelverk som vektlegger konkurranse og likebehandling av potensielle leverandører. Undersøkelsen har vært av kvalitativ type (jfr. pkt. 3.1.2), og jeg har benyttet meg av informasjon fra to intervjuer når jeg har gjennomført analysen. Jeg trekker dermed konklusjoner på et begrenset forskningsmessig grunnlag (jfr. pkt. 3.6.3). Innledningsvis presenterte jeg problemstillingen (jfr. pkt. 1.1) og den overordnede modellen for utredningen (jfr. pkt. 1.2, se figur 1.1). Formålet med utredningen er å kartlegge hvilket bidrag forhandlingsprosessen gir til det endelige utfallet av Selskapets anskaffelser i samspillet mellom auksjoner og forhandlinger. Jeg diskuterer nå mine funn på bakgrunn av spørsmålene fra teoridelen (jfr. pkt. 2.0). Hvert spørsmål markerer en egen deloverskrift. Til slutt gir jeg en avsluttende kommentar.

### 5.1 Hvordan vurderer Selskapet forhandlinger og potensialet for integrasjon?

Selskapet gjennomfører forhandlinger i 90 % av anskaffelsene sine (jfr. pkt. 1.2).

Likevel viste analysen (jfr. pkt. 4.1.2) at respondentene synes å være litt skeptiske til forhandlinger. Blant annet ble det påpekt at den menneskelige faktoren kan redusere muligheten for en lav pris ettersom forhandlerne kan sette egne begrensninger i hodet. I de anskaffelsene hvor pris er det eneste som betyr noe, har Selskapet gode erfaringer ved at leverandørene seg i mellom avgjør hvem som får kontrakten gjennom en e-auksjon. Dette er for så vidt en rasjonell vurdering fordi det kun er fordelingskriterier som vektlegges når det er pris som betyr noe. Dette betyr at Selskapet vurderer e-auksjon som et bedre virkemiddel enn forhandlinger når det er tale om lav pris. I de tilfellene hvor andre faktorer også er viktige vil Selskapet som regel velge forhandlinger. Likevel tyder analysen på at Selskapet ofte vurderer bruk av e-auksjon, jfr. Respondent 2 sin kommentar om at årsaken til at forhandlinger brukes mest er at Selskapet sjelden klarer å avklare alle faktorer på forhånd. Dette illustrerer en tydelig bevissthet tilknyttet e-auksjon, og kan tyde på at Selskapet ønsker å utvide bruken av virkemiddelet i fremtiden. Likevel taler det også at Selskapet har sterk tiltro til forhandlinger fordi dette virkemiddelet tillater partene å kombinere sine interesser for å komme frem til en løsning. Respondentene pekte på at dialogen og muligheten til å kontrollere både pris og øvrig

informasjon flere ganger som de største fordelene med forhandlinger. Det ble også påpekt at mange leverandører har svært dyktige forhandlere.

Selv om forhandlinger er mye brukt, virker det som at Selskapet begrenser potensialet for å trekke mest mulig verdi ut av forhandlingene fordi mulighetene for utvidelse av mulighetsrommet hverken utnyttes eller vurderes tilstrekkelig. Dette begrunnes i hovedsak med det sterke fokuset på egne interesser. Selskapet kan for eksempel bruke interessekonfigurasjonen mellom egne og leverandørens interesser allerede ved behovsverifikasjonen. Dette vil inkorporere leverandørens interesser allerede i forberedelsesfasen, og kan føre til at Selskapet identifiserer et annet eller større behov enn først tiltenkt. Likevel bør dette fordre at Selskapet allerede har funnet sin foretrukne leverandør, hvis ikke kan forberedelsene bli både tidkrevende og kostbare dersom samme runden må gjennomføres flere ganger. Mot dette må det likevel anføres at en behovsvurdering som også er basert på Selskapets interesser kan gi en bedre tilpasning av den spesifikke strategien og forespørselen mot gode felles løsninger. Gode løsningsmuligheter forutsetter en prosess som ivaretar felles interesser. Avklaringsmøtene i evalueringen bidrar til å forsterke inntrykket av Selskapet i forberedelsesfasen og i deler av gjennomføringsfasen kun legger egne interesser til grunn. Dette forklares av at Selskapet utelukkende legger interne vurderinger til grunn i denne fasen. Selskapets forberedelsesfase og gjennomføringsfase synes dermed å være den inverse av de sju kritiske stadiene presentert i figur 2.5 under punkt 2.2.2. Selskapet virker dermed ikke å ta særlig hensyn til integrasjonsmuligheter i sin anskaffelsesprosess før det strent tatt er nødvendig.

## **5.2 Hvordan bruker Selskapet BASC-rammeverket?**

BASC-rammeverket (jfr. pkt. 2.3.2) sier egentlig hvor enkel eller kompleks en anskaffelse kan være. Videre indikerer rammeverket hvilke faktorer som bør vurderes når dynamikken mellom auksjoner og forhandlinger endres. Analysen indikerer at Selskapet foretar aktive vurderinger hvorvidt det er e-auksjoner eller forhandlinger skal brukes (jfr. pkt. 4.1.1 og 4.1.2). Jeg vil diskutere dette opp imot de to grunnleggende utfordringene i forhandlinger (jfr. pkt. 2.4.1).



En reversert e-auksjon vil kun gjennomføres når kompleksiteten er liten og hvor konkurransen er stor og jevn. Dette er et syn som er sammenfallende med Subramanian (2010). Bruk av reversert e-auksjon fordrer at alt er låst på forhånd, slik at det kun er prisen som er igjen. Likevel er reverserte e-auksjoner et mye mindre brukt virkemiddel enn forhandlinger fordi Selskapet ikke får låst alle beslutningsrelevante faktorer før auksjonsstart. Dette kan indikere at leverandørene holder tilbake informasjon fordi de ikke ønsker auksjon, eller at Selskapet foretar så mange komplekse anskaffelser at e-auksjon i de fleste sammenhenger er uegnet. Likevel synes det ikke særlig fornuftig for leverandørene å holde igjen informasjon ettersom det er risiko for at man da ikke oppnår en avtale. Dersom den spesifikke strategien og forespørselen indikerer at Selskapet kun bruker e-auksjon vil det være fornuftig av leverandørene å velge en åpen og transparent linje. Reversert e-auksjon brukes for at markedsmekanismene skal presse frem en lav pris, gi større konkurranse og redusere interne kostnader. Forhandlinger brukes når det for eksempel er stort verdisprik i tilbudene og behov for relasjoner og langsiktighet. Analysen viser at Selskapet bruker logikken fra BASC-rammeverket i sine vurderinger.

I de tilfellene hvor e-auksjon benyttes, synes det som at Selskapet vektlegger konkurranse fremfor samarbeid i anskaffelsesprosessen. Dersom forhandlinger brukes, velger Selskapet en tydeligere samarbeidsorientering. Evalueringen, som er en slags forhandling, har likevel tydelige likheter med fordelingsforhandlinger noe som impliserer en forenkling av samarbeidet. Konkurransen vil avhenge av grad av orientering og antallet gjenværende leverandører. Ettersom forhandlingene kommer etter evalueringen eller fordelingen kan de best sees på som enkle integrasjonsforhandlinger. Leverandørens interesser blir ikke særlig vektlagt i hele prosessen, og da forsvinner forhandlingsdynamikken. Dermed er sakselementet viet større plass i forhandlingene enn relasjonselementet.

Videre kan dette også knyttes opp mot kompleksiteten på anskaffelsen. Selskapet vektlegger konkurranse og sak der kompleksiteten er liten, mens samarbeid og relasjoner vektlegges når kompleksiteten er stor. På ukomplekse anskaffelser tar Selskapet bort det menneskelige elementet ved å vektlegge fordelingskriterier i form av reverserte e-auksjoner. Konkurransen blir likevel begrenset av den forutgående prekvalifiseringen. Dermed bidrar BASC-rammeverket til å si noe om hvordan Selskapet håndterer de to grunnleggende forhandlingsutfordringene og hvilken av de to motsetningene de fokuserer på. Valg av virkemiddel bør også påvirke leverandørenes forventninger til prosessen. En slik forståelse

bør være en del av forberedelsene til anskaffelsen, og er grunnleggende for en dynamisk forståelse for avtaleprosessen.

### **5.3 Hvordan håndterer Selskapet samspillet mellom auksjoner og forhandlinger i sin praksis?**

Begge respondentene i Selskapet møtte auksjonsforhandlinger med en viss skepsis. For det første kan leverandørene få incentiver til å holde noe igjen i auksjonen fordi samspillet gir dem en forventning om at det blir forhandlinger. Respondentens erfaring var at leverandørene er dyktigere forhandlere, og at de derfor vil ha mest å tjene på forhandlinger. Risikoen med en slik strategi er at leverandøren kanskje ikke kommer videre til de avsluttende forhandlingene. Samspillet mellom auksjoner og forhandlinger bør derfor stimulere leverandørene til å utvide kravspesifikasjonene og komme med gode tilbud tidlig i prosessen forutsatt at det betaler seg. Videre påpekte den andre respondenten at de avsluttende forhandlingene i liten grad påvirker prisen (utfallet) i samspillet fordi auksjonen setter prisen på forhånd. Hvis en leverandør ikke har bydd bedre i auksjonen, så er det liten sannsynlighet for at den vil by bedre etterpå. Forhandlingsprosessen gis dermed en begrenset mulighet til å påvirke prisen i samspillet mellom auksjoner og forhandlinger. Endelig pekte også respondentene på at auksjonsforhandlinger kan være uetisk og påvirke omdømmet. Dersom Selskapet ikke gir kontrakten til den best kvalifiserte leverandøren er slik atferd skadende for deltakelsen i markedet. Noen leverandører vil kanskje ikke forhandle med Selskapet igjen.

Analysen pekte på to perspektiver for at Selskapet bruker et slags samspill mellom auksjoner og forhandlinger. Det første perspektivet pekte på de anskaffelsene hvor Selskapet benytter e-auksjoner som siste virkemiddel før en avtale, men som er hakket så kompleks at avklaringsmøter eller evalueringsmøter er nødvendig på forhånd (jfr. pkt. 4.1.2). Jeg argumenterte for at en slik prosess inneholdt elementer av både auksjoner og forhandlinger, men fordi avklaringsmøtene ikke er direkte forhandlinger, er det kun en liten grad av samspill. Dette poenget illustrerer likevel hvordan fokuset skrifter underveis i anskaffelsesprosessen.

Det andre perspektivet pekte på at prinsippet om likebehandling gir et samspill når prosessen avsluttes med en forhandling (jfr. pkt. 4.5.2). Dette perspektivet hevder dermed at Selskapet så godt som alltid benytter en form for samspill mellom auksjoner og forhandlinger, og står dermed i kontrast til det første perspektivet. Avklaringsmøtene har tydelige likhetstrekk med

fordelingsforhandlinger i den forstand at leverandørens forbehold skal fjernes og prisen fastsettes. Avklaringsmøtene er dermed prisforhandlinger. Fordelingsforhandlingene har dermed tilsvarende funksjon som en reversert e-auksjon. Ettersom det kun gis mulighet for kreative løsninger etter prisfastsettelsen følger den reglene om likebehandlingen gangen i det konseptuelle rammeverket for auksjonsforhandlinger. De avsluttende forhandlingene gis dermed mulighet til å påvirke alle andre dimensjoner i utfallet enn prisen. Respondent 2 i Selskapet sin vurdering av tidlig prisfastsettelse ved et samspill synes dermed å være fornuftig. De innledende fordelingsforhandlingene låser dermed prisen tilsvarende som en e-auksjon ville gjort. Av de to perspektivene på samspill mellom auksjoner og forhandlinger er nok dette det mest bærekraftige ettersom Selskapet benytter forhandlinger oftere enn e-auksjoner. Dette perspektivet fordrer at samspillet også brukes på langsiktige og komplekse avtaler.

Det andre perspektivet påpeker noen sentrale utfordringer ved samspillet eller auksjonsforhandlinger. De innledende fordelingsforhandlingene (avklaringsmøtene) gir leverandørene lite insentiver til å utvide kravspesifikasjonene ettersom fordelingsforhandlinger ikke betaler for kreativitet og felles løsninger. Dermed er dette stikk i strid med Subramanian (2010) som hevder at de gode tilbudene må komme umiddelbart for at man skal komme videre fra den innledende auksjonen. Avklaringsmøtene bærer preg av at det bare er Selskapets interesser som blir ivaretatt. Dette kan være en årsak til at respondentene er avventende med å kalle disse møtene for forhandlinger. I fordelingsforhandlingene kan leverandørene dermed holde igjen på alle andre dimensjoner enn pris. Selskapet sikrer seg dermed at de får det beste pristilbudet tidlig i prosessen. Dette er sammenfallende med Subramanian (2010). En slik prioritering er ikke overraskende ettersom begge respondentene pekte på at lav pris er Selskapets viktigste interesse. Det er altså først etter at prisen er satt, og den aktuelle leverandøren identifisert, at Selskapet gjennom forhandlinger vil ta hensyn til utvidede kravspesifikasjoner og kreative løsninger. Likevel virker regelverket å betale dårlig for dette ettersom prisen allerede er fastsatt. Dermed synes det kreative problemløsningspotensialet å være begrenset. Et sterkt prosedyrestyrt samspill kan dermed være dysfunksjonelt for integrasjonspotensialet. Hvorvidt et «friere» samspill slik Subramanian (2010) predikerer vil endre på dette, må undersøkes nærmere. I dette perspektivet kan jeg slå fast at Selskapet bruker en form for samspill eller auksjonsforhandlinger.

Samspillet bidrar til at fokuset skifter underveis i prosessen fra konkurranse til samarbeid (jfr. pkt. 4.5.2, se figur 4.1). Selskapet ønsker en viss kontroll med prosessen og leverandøren før det gis rom for kreative løsninger. Det betyr at Selskapet ønsker en moden og tillitsfull prosess før informasjonsutveksling, interesseavklaringer og samarbeid slippes til. Selskapet tilstreber trygghet og forutsigbarhet med hensyn til den aktuelle leverandøren før et grundigere samarbeid innledes. Dette betyr at anskaffelsesprosessen over tid, gitt at den ikke avsluttes med reversert e-auksjon, beveger seg fra konkurranse og sak til samarbeid og relasjoner. Det skjer en gradvis overgang mot integrasjonsforhandlinger.

Det er rimelig å spørre hvorfor regelverket legger opp til en slik utvikling. Dersom integrasjonsforhandlinger ble viet oppmerksomhet allerede i forberedelsene ville Selskapet kunne identifisert og utviklet flere kreative skisser og løsninger uten pris som forhandlet størrelse. Årsaken til en slik utvikling skyldes det grunnleggende prinsippet om likebehandling av leverandørene. Selskapet må behandle alle likt helt frem til en leverandør er valgt. Likebehandlingsprinsippet fungerer dermed som en tvangstrøye for realisering av det integrative potensialet. Dette begrenser ventelig også forhandlingsprosessen mulighet til å påvirke det endelige utfallet av samspillet.

#### **5.4 Hvordan foretar Selskapet den interne organiseringen i anskaffelsesprosessen?**

Analysen pekte på at Selskapet bruker en teamstruktur som intern organiseringsform (jfr. pkt. 4.3). Selskapet synes å være bevisste på at anskaffelsesteamet skal være godt sammensatt og integrert. Det understrekes ved at man for eksempel kan kreve tre års erfaring fra liknende anskaffelser for å bli med i anskaffelsesteamet. Teamstrukturen bidrar til at flere personer i organisasjonen arbeider med anskaffelsen. Teamene har klare ansvarsområder og beslutningsområder, og Selskapet bruker teamstrukturen som følge av bedre beslutninger.

Videre blir teammedlemmene delt inn i ulike roller, der en person har en tydelig rolle som anskaffelsesleder, og hvor en fungerer som støtte. Dermed følger Selskapet langt på vei Rognes (2008) sine anbefalinger (jfr. pkt. 2.4.2, se figur 2.8). Hvorvidt noen teammedlemmer fungerer som observatører har jeg ingen data på, men det er naturlig å tro at en innehar rollen som referent. Teammedlemmene på teknisk side vil i de fleste sammenhenger fungere som eksperter på tekniske krav og kriterier. Disse ekspertene kan også kjøre forhandlingene, særlig dersom

det er komplekse anskaffelser (Respondent 2, Selskapet). En slik praksis divergerer med Rognes (2008) som peker på at eksperter som hovedsak kun benyttes i forberedelsene. Dermed er det rimelig å tro at Selskapet vurderer dette som en verdifull praksis. Derimot, hvis ekspertene gjennomfører hele forhandlingen på egenhånd, vil det ikke øke forhandlingskompetansen til de resterende medlemmene i organisasjonen. I de tilfeller hvor det kun forhandles langs en dimensjon, som for eksempel pris, hender det også at enkeltansatte med tilstrekkelig kompetanse kan kjøre forhandlingene selv (Respondent 2, Selskapet). En tydelig ulempe med sistnevnte, er at hvis den som er alene forhandler mot et team, så tar teamet ofte en relativt større del av gevinsten enn enkeltpersonen (Polzer, 1996). Likevel synes Selskapet stort sett å foretrekke teamstrukturen. Dette har støtte i forskning, hvor Thompson (2005) viser til et team oppnår mer integrative avtaler enn enkeltpersoner.

Analysen peker også på at Selskapet benytter ulike typer team i ulike deler av prosessen. Slike kategoriteam er svært spesialiserte og tilfører kompetanse til alle ledd i prosessen. Endelig skal anskaffelsesteamet heller ikke vise intern uenighet, noe som viser at Selskapet også er bevisst effekten av konstruktiv forhandlingsatferd (jfr. pkt. 2.4.5).

## **5.5 Hvilket mandat gir Selskapet sine forhandlere i en anskaffelse, og hvordan påvirker dette utfallet?**

Anskaffelsesteamet synes å ha en blanding av resultatorientert og avgrenset mandat (jfr. pkt. 4.3). Dette er smale til middels brede mandater, og innebærer et fokus på resultat og tett kontakt mellom anskaffelsesteamet og organisasjonen. Etersom fordelingskriterier er sterkt prioritert i anskaffelsesprosessen, både når det nyttes reverserte e-auksjoner og forhandlinger, virker dette mandatet hensiktsmessig. Det er likevel for smalt til at Selskapet skal få realisert kreative pakkelsninger. Det kreves et avgrenset til fleksibelt mandat for at dette skal være mulig. Prinsippet om likebehandling synes å presse frem et smalt mandat. Reglene stimulerer derfor ikke til integrasjonsforhandlinger. Anskaffelsesteamet gis dermed ikke mulighet til å tilføre interesseanalyser og løsningsmuligheter. Mandatet begrenser både anskaffelsesteamets handlingsrom og alternativer. I tillegg synes det som at det resultatorienterte mandatet er sterkere prioritert enn det avgrensede mandat ettersom fordelingskriteriene er sterkt vektet i anskaffelsesprosessen. Selskapets viktigste interesse er pris. Det avgrensede mandatet synes snarere å sikre informasjonsdeling mellom anskaffelsesteamet og organisasjonen enn å stimulere til en kreativ løsningsprosess. Det kreves et bredere mandat hvis kreativitet er et ønsket utfall.

## 5.6 Hvordan vurderer Selskapet et godt forhandlingsresultat?

Lav pris fremstår som det viktigste kriteriet for Selskapet (jfr. pkt. 4.4). Derimot trakk begge respondentene inn flere kriterier påpekt i figur 2.11, se punkt 2.4.6. Selskapet må ikke bare ta hensyn til egne interesser, men også forsøke å ivareta motpartens interesser. Dette innebærer at det ikke skal være noen favorisering av eksisterende leverandører og at leverandørene gjennom sine avtaler skal gis mulighet til å tjene penger. Dersom leverandøren ikke tjener penger, er det rimelig å tro at samarbeidet ikke vil bli særlig fruktbart. Dette vil også gjøre det mulig for partene å etterleve avtalene lojalt. Dette er noe Selskapet synes å være bevisste på. Hvis det likevel er slik at disse leverandørene ønsker å forhandle med Selskapet etter kontraktens utløp, må dette betraktes som et godt forhandlingsresultat for Selskapet. Hvorvidt Selskapet vurderer kommunikasjonen med partene gav intervjuene meg ingen informasjon om.

Et godt forhandlingsresultat skal også ta hensyn til utenforstående. En utenforstående er her en tredjepart som kan bli belastet direkte eller indirekte av avtalen. Selskapet har tidligere for eksempel blitt beskyldt for og ikke å ta hensyn til miljøet. Selv om det er størst sannsynlighet for at Rognes (2008) sikter til tredjeparter som organisasjoner eller individer, er det dette også en viktig faktor å ta hensyn til for å få et mest mulig integrativt utfall.

Selskapets praksis og vurdering av et godt forhandlingsresultat synes stort sett å være sammenfallende med de åtte kontrollspørsmålene. Ethvert forhandlingsresultat må tilfredsstillende egne interesser, ta hensyn til motpartens interesser og ikke skade interessene til utenforstående. Selskapet har fokus på egne og motpartens interesser. Utenforstående, som for eksempel ekstra ansatte hos en leverandør, kan påvirkes negativt av forhandlingsutfallet. Dette følger i stor grad av regelverket som krever at Selskapet likebehandler og stimulerer leverandørene i markedet. Likevel kan også vurderingen av begrepet «utenforstående» være annerledes enn det jeg har lagt til grunn. Begge respondentene var bevisste på at utenforstående interesser var verdt å ta hensyn til, men som analysen viste er arbeidsplasser hos leverandørene noe Selskapet ikke kan ta hensyn til.

## 5.7 Avsluttende kommentarer

For å besvare problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i teori om samspillet mellom auksjoner og forhandlinger og analysert Selskapets anskaffelsesprosess med fokus på e-auksjoner, forhandlinger og fenomener i forhandlingsprosessen. Overordnet vil ikke forhandlingsprosessen kunne påvirke utfallet mer enn innenfor rammene av den spesifikke strategien. I praksis innebærer dette at det ikke er så mye som kan flyttes på i forhandlingsprosessen. Dersom Selskapet gjør feilvurderinger, vil Selskapet avblåse anskaffelsen og starte på nytt. Dette innebærer at Selskapet lærer av sine markeder. At forhandlingsprosessens bidrag til det endelige utfallet er begrenset forsterkes av den sterke prosedyrestyringen og fordelingsfokuset. En forhandling på bakgrunn av en allerede fastsatt pris vil gjøre det vanskelig for partene å gi innrømmelser og utvikle kreative løsninger. Prisen er det viktigste kriteriet. I tillegg kommer det at Selskapets anskaffelsesteam opererer med et smalere mandat enn nødvendig for at forhandlingsprosessen skal kunne påvirke utfallet nevneverdig. Overordnet fremstår forhandlingsprosessen som en avgrenset del av anskaffelsesprosessen hvor forhandlingsproblemet tidligere er forenklet og delvis avgjort. Dermed gis forhandlingene en begrenset mulighet til å påvirke. Totalt sett har Selskapet et forhandlingsrammeverk som fungerer, og som tilfører noe kreativitet. Likevel synes det som at Selskapet kan arbeide mer med utviklingen av reelle alternativer til sine forhandlede løsninger.

Utredningen har pekt på at Selskapet benytter et samspill mellom auksjoner og forhandlinger. Hovedforskjellen mellom det samspillet i rammeverket for auksjonsforhandlinger og Selskapets samspill er låsingen av pris og prinsippet om likebehandling. Subramanian (2010) anser den innledende auksjonen som en prekvalifisering snarere enn en bindende fordelingsforhandling. Dette betyr at også prisen er en flytende dimensjon i forhandlingene, og som kan påvirkes i dynamikken mellom partene. Utgangspunktet for de avsluttende forhandlingene blir annerledes. Det er dermed ikke sikkert at Selskapet oppnår maksimal effekt av sitt samspill mellom auksjoner og forhandlinger. Hvorvidt auksjonsforhandlinger bidrar til en bedre forhandlet løsning enn alternative tilnærminger kan ikke denne utredningen si noe om, og det kreves flere og grundigere studier før eventuelle entydige konklusjoner kan trekkes. Likevel slår min utredning fast at det er et samspill mellom auksjoner og forhandlinger i praksis.

Utgangspunktet for en avtaleprosess er at partene er bundet sammen av et felles mål om enighet. Felles for alle slike prosesser er at det vil eksistere ulike former for konkurranse eller samarbeid. Siden auksjonsforhandlinger omfatter både konkurranse og samarbeid i samme prosess synes dette samspillet å være en avgrenset del av alle kjøp og salg. Denne forståelsen er viktig fordi dette samspillet vil hjelpe alle sofistikerte anskaffelsesteam til å forstå og evaluere dynamikken i komplekse anskaffelser. BASC-rammeverket (jfr. pkt. 2.3.2, se figur 2.7) fungerer dermed som et utmerket veikart mot en bedre forståelse for dynamiske avtaleprosesser. Anskaffelsesprosessen er en viktig del av Selskapets fremtidige suksess.



## 6.0 Litteraturfortegnelse

- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam: - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*(45), 272-286.
- Beall, S., Carter, C., Germer, T., Hendrick, T., Jap, S., Kaufmann, L., Maciejewski, D., Monczka, R., og Petersen, K. (2003). *The Role of Reverse Auctions in Strategic Sourcing*. Tempe: CAPS Research.
- Brett, J., og Rognes, J. (1986). Intergroup Relations in Organizations. I P. Goodman, *Designing effective work groups*. New York, NY: Jossey Bass.
- Brett, J., Shapiro, D., og Lytle, A. (1998). Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*(41), 410-424.
- Brun, T. (1991). Kontraktsmessige forhandlinger. *Praktisk økonomi og ledelse*(2).
- Bræk, S., og Lærdal, S. (2004). *Casestudier av anskaffelsesprosessene til Helse Stavanger HF og Statoil ASA*. Masterutredning. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Carter, C., Kaufmann, L., Beall, S., Carter, P., Hendrick, T., og Petersen, K. (2004). Reverse auctions-grounded theory from the buyer and supplier perspective. *Transportation Research Part E*(40), 229-254.
- Fisher, R., Ury, W., og Patton, B. (1991). *Getting to Yes*. Penguin: New York.
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2012). *Veileder til reglene om offentlige anskaffelser*. Oslo: Fornyings- og administrasjonsdepartementet.
- Lax, D., og Sebenius, J. (1986). *The manager as negotiator*. New York: The Free Press.
- Lewicki, R., Litterer, J., Minton, J., og Saunders, D. (1994). *Negotiation* (2. utg.). Homewood, IL: Irwin.
- Malhotra, D., og Bazerman, M. (2007). *Negotiation Genius*. New York: Bantam Books.
- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing Research - An applied orientation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- McAfee, R., og McMillan, J. (1987). Auctions with a stochastic number of bidders. *Journal of Economic Theory*, 43(1), 1-19.
- O'Connor, K., og Carnevale, P. (1997). A nasty but effective negotiation strategy: Misrepresentation of a common-value issue. *Personality and Social Psychology Bulletin*(23), 504-515.
- Polzer, J. (1996). Intergroup negotiations. The effect of negotiating teams. *Journal of Conflict Resolution*(40), 678-698.

- Porter, M. (1980). *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Rackham, N. (1993). The behavior of successful negotiators. I R. Lewicki, J. Litterer, D. Saunders, og J. Winton, *Negotiation*. Homewood, IL: Irwin.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2. utg.). Oxford: Blackwell.
- Rognes, J. (2008). *Forhandlinger* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Saunders, M., Thornhill, A., og Lewis, P. (2009). *Research Methods for Business Students* (5. utg.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Schei, V. (1999). *Forhandlinger i grupper - Effekter av målorientering på resultat*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Schei, V. (2002). Vinn-vinn-forhandlinger. *Magma*(2), 105-114.
- Selart, M. (2010). *A Leadership Perspective on Decision Making*. Oslo: Cappelen Damm.
- Sivertsen, T., og Wathne, A. (2006). *Bruk av electronic reverse auctions i norsk oljeindustri*. Masterutredning. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Smeltzer, L., og Carr, S. (2003). Electronic reverse auctions; Promises, risks and conditions for success. *Industrial Marketing Management*, 32(6), 481-488.
- Subramanian, G. (2009). Negotiation? Auction? A deal maker's guide. *Harvard Business Review*(12), 101-107.
- Subramanian, G. (2010). *Negotiauction: New Dealmaking Strategies for a competitive Marketplace*. Boston: W. W. Norton & Company.
- Teich, J., Wallenius, H., Wallenius, J., og Zaitsev, A. (2001). Designing electronic auctions: An internet-based hybrid procedure combining aspects of negotiations and auctions. *Electronic Commerce Research*, 1, 301-314.
- Thompson, L. (2005). *The mind and heart of the negotiator* (3. utg.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Thompson, L. (2011). *Making the Team: A guide for Managers*. New Jersey, NJ: Pearson Education.
- Tversky, A., og Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*(5), 207-232.
- Walton, R. E., og McKersie, R. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. Ithaca, NY: MCGraw-Hill.

## 7.0 Appendiks

### 7.1 Intervjuguide

#### *Før intervjuet:*

- Si tusen takk for at respondenten vil snakke med meg
- Presentere meg selv
- Presentere hensikten med og motivasjon for utredningen
- Fortelle hvorfor jeg ønsker å intervju vedkommende
- Fortelle at jeg bruker båndopptaker
- Forsikre om konfidensialitet og anonymitet
- Forklare hvordan informasjon vil bli brukt fra intervju til ferdig utredning

#### *Under intervjuet:*

- Presentere problemstillingen:
  - o *Hvordan påvirker forhandlingsprosessen utfallet av Selskapets samspill mellom e-auksjoner og forhandlinger?*
- Auksjoner:
  - o Hvordan gjennomfører dere auksjonene?
- Samspillet (med spesielt fokus på forhandlingenes bidrag til det endelige utfallet):
  - o Hvordan forbereder man seg til auksjonsforhandlinger?
  - o Mandat og organisering?
  - o Hvilket bidrag har forhandlingsprosessen til utfallet?
  - o Flyttes det på avtaleinnhold? Hvis ikke, hvorfor?
  - o Hva flyttes på?
  - o Eksempler på ting som flyttes på
  - o Eksempler på ting som ikke flyttes på
  - o Hvorfor endrer utfallet seg?
  - o Hvordan endrer man prosessen ved slike forhandlinger?
  - o Hvordan vurderer du et godt forhandlingsresultat?
  - o Andre ting som er relevante?

***Etter intervjuet:***

- Si tusen takk for intervjuet
- Sjekke at jeg har nødvendig kontaktinformasjon ved oppfølging
- Spørre om det eventuelt er noen andre jeg bør snakke med
- Gjenfortelle hvordan jeg vil bruke informasjonen
- Transkribere så snart som mulig