

Henriette Carstensen Økland
Trine-Lise Pettersen Hagen

Konkurransen med forhandling - kalles det bare en forhandling?

Competitive procedure with negotiation
- is it just referred to as a negotiation?

MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom
Trondheim, mai 2018

Hovedprofil: Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Hilde Fjellvær

Forord

Med denne masteravhandlingen avsluttes masterstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Forskningsprosjektet skrives innenfor fordypningen strategi, organisasjon og ledelse og er en obligatorisk oppgave med et omfang på 30 studiepoeng. Vi har begge erfart at man ikke er spesielt bevisst på forhandlingens rolle i det hverdagslige, noe som var med på å danne interessen for temaet. Avhandlingen omhandler forhandlingens rolle ved norske kommuners offentlige anskaffelser av hovedbankavtale.

Det har vært et lærerikt og interessant semester med flere utfordringer. Masteravhandlingen setter punktum på et femårig studie og vi er stolte over at vi nå kan kalle oss siviløkonomer og starte et nytt kapittel i livet.

Vi vil først og fremst rette en stor takk til alle respondentene som har vært engasjerte og villige til å bruke tid av sin travle hverdag til å dele sin kunnskap og erfaring. Dere gjorde det mulig å gjennomføre prosjektet og har gitt oss interessante funn som dannet grunnlaget for konklusjonen i masteravhandlingen.

Vi ønsker i tillegg å rette en takk til korrekturlesere som har hjulpet til i prosjektets avsluttende fase.

Avslutningsvis er det med glede vi takker vår veileder og motivator, Hilde Fjellvær, som har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger gjennom masterskrivingen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatternes regning.

Trondheim 24. mai 2018

Trine-Lise Pettersen Hagen

Henriette Carstensen Økland

Sammendrag

Alle mennesker forhandler, og forhandlinger er viktig for å oppnå ønskede resultater. Forhandlinger er et mye omtalt tema med omfattende teori innenfor fagområdet. Likevel er det begrenset hvor mye forhandlingsteorien omtaler forhandling som en del av offentlig anbud. Anbudskonkurranser er regulert av lovverket. Fagkunnskap hos forhandlerne omkring reglene er ikke alltid tilstrekkelige for å fremforhandle gode avtaler. Masteravhandlingen tar for seg forhandlingens rolle i kommunale anskaffelser av hovedbankavtale, ved anbudsprosedyren konkurranse med forhandling. Den overordnede problemstillingen er:

Hvordan bruker partene muligheten til å forhandle i en konkurranse med forhandling?

Forskningen som ligger til grunn baseres på informasjon fra partene som forhandler i offentlig anbud, nemlig kommuner, konsulenter og banker. Informasjonen er hentet inn fra store deler av Norge, med mål om å inkludere ulike størrelser på partene. For å besvare problemstillingen er det utviklet ett forskningsspørsmål. Dette skal svare på hva som påvirker mulighetsrommet, og hvordan merverdi kan skapes under de påfølgende forhandlingene.

For å besvare forskningsspørsmålet er det gjennomført en kvalitativ studie med en stegvis-deduktiv induktiv tilnærming. Primært baserer forskningen seg på intervjuer og observasjoner av konkurranse med forhandling. For å drøfte forskningsspørsmålet opp mot generert empiri benyttes både forhandlings- og auksjonsteori.

Hovedfunnene våre viser at det er flere faktorer som påvirker mulighetsrommet i en konkurranse med forhandling. Disse påvirker forhandlingsrommet både i positiv og negativ retning i forhold til rammene det offentlige anskaffelsesregelverket danner. Partene er tydelig påvirket av at forhandlinger finner sted innenfor et anbud, og benytter følgelig ikke fullt ut mulighetene som foreligger ved å inkludere forhandlinger i prosessen. Videre viser forskningen at det eksisterer muligheter for integrasjon under forhandlingene, men at partene i større grad må samarbeide rundt interesser og ulike saksdimensjoner for å utnytte potensialet.

Abstract

Everyone negotiates, and negotiations are important to achieve desired results. Negotiations are a frequently discussed subject, and there is much existing theory on the matter. Nevertheless, only a limited part of negotiation theory includes negotiation as part of public tenders. Tender competition is regulated by legislation. The negotiator's knowledge of the procurement rules is sometimes insufficient for negotiating good agreements. The master thesis examines the role negotiation plays in municipalities' procurement of a bank agreement through the tender procedure 'competition procedure with negotiation.' The principal research question follows:

How do the parties use their opportunity to negotiate in a competitive procedure with negotiation?

The research is based on information provided by the various negotiating parties in public tenders, namely municipalities, consultants and banks. The information is obtained from different regions of Norway with the objective of including different party sizes. In order to answer the principal research question, another question is developed to guide the research. In answering this question the thesis determine the factors that govern the scope of opportunities, as well as explain how added value can be created during the subsequent negotiations.

To answer the research question of the thesis, a qualitative study has been conducted with a stepwise- deductive inductive approach. Primarily, the thesis is based on interviews and observations of a competitive procedure with negotiation. In order to evaluate our research question in light of generated empiricism, both negotiation- and auction theory are used.

Our main findings show that there are several factors impacting the opportunities in a competition with negotiation. They impact the opportunities to negotiate both positively and negatively in relation to the public procurement regulations. The parties are clearly affected by the fact that the negotiations are part of a tender, and consequently do not fully utilize the possibilities that exist by including negotiations in the process. Furthermore, the research shows that there are opportunities for integration during the negotiations, but that the parties need to cooperate more closely to find common interests and different dimensions to fully employ the potential.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	2
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	3
1.3 Studiens datagrunnlag.....	4
1.4 Avhandlingens struktur.....	5
2 Avhandlingens kontekst	6
2.1 Valg av anskaffelsesprosedyre og terskelverdier.....	6
2.2 Konkurransen med forhandling.....	7
2.3 Anskaffelsesprosessen.....	8
3 Teoretisk grunnlag	10
3.1 Forhandlingsteori.....	10
3.1.1 Fordelingsforhandlinger.....	11
3.1.2 Integrasjonsforhandlinger.....	13
3.1.3 Hvordan fremforhandle bedre kontrakter.....	14
3.1.4 Prinsipal-agent forhandlinger.....	19
3.2 Auksjonsteori.....	21
3.2.1 Klassiske former for auksjon.....	21
3.2.2 Informasjonsasymmetri.....	22
3.2.3 Kunnskap om prosess – vinnerens forbannelse.....	23
3.2.4 Anbud - den beste formen for offentlige anskaffelser?.....	24
3.3 Oppsummering.....	26
4 Metode	27
4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv.....	27
4.1.1 Valg av metode.....	27
4.2 Forskningsdesign og utvikling av problemstilling.....	28
4.3 Undersøkellesdesign.....	29
4.4 Innsamling av kvalitative data.....	30
4.4.1 Datainnsamlingsmetode.....	30
4.4.2 Intervjuguide.....	32
4.4.3 Utvalgsenheter.....	34

4.4.4	Dataanalyse	35
4.5	Refleksjoner rundt forskningen	37
4.5.1	Validitet	37
4.5.2	Reliabilitet	38
4.5.3	Generalisering	39
4.5.4	Etisk ansvar	40
4.6	Oppsummering	40
5	Empiri.....	42
5.1	Prosessoppfatning	42
5.1.1	Partenes oppfattelse av forhandlingens betydning	42
5.2	Forhandlingsarenaen	43
5.2.1	Konkurransen med forhandling	43
5.2.2	Konkurransenintensitet	44
5.2.3	Dialogkonferanse	45
5.3	Posisjon	46
5.3.1	Interesser	46
5.3.2	Forhandlingsmakt	48
5.4	Kognitive og relasjonelle prosesser	49
5.4.1	Relasjoner og kjennskap	49
5.4.2	Læringsvillighet	51
5.5	Tredjepart	51
5.5.1	Kompetanse, kunnskap og erfaring	52
5.5.2	Frykt for å ikke overholde regelverket	52
5.5.3	Kjennskap og nettverk blant konsulentene	53
5.5.4	Konkurransen blant konsulentene	53
5.5.5	Oppfatninger rundt konsulentenes bidrag	54
5.6	Oppsummering	55
6	Analyse og diskusjon.....	56
6.1	Prosessoppfatning	57
6.2	Forhandlingsarenaen	59
6.2.1	Konkurransen med forhandling	59
6.2.2	Konkurransenintensitet	61
6.2.3	Dialogkonferanse	63
6.3	Posisjon	64
6.3.1	Interesser	64

6.3.2	Forhandlingsmakt.....	66
6.4	Kognitive og relasjonelle prosesser.....	69
6.4.1	Relasjoner og kjennskap.....	69
6.4.2	Læringsvillighet	70
6.5	Tredjepart	71
6.5.1	Kompetanse, kunnskap og erfaring.....	71
6.5.2	Frykt for å ikke overholde regelverket.....	72
6.5.3	Kjennskap og nettverk blant konsulentene.....	74
6.5.4	Konkurransen blant konsulentene	75
6.5.5	Oppfatninger rundt konsulentenes bidrag	76
6.6	Konkurransen med forhandling - et særtilfelle	77
6.7	Oppsummering	79
7	Konklusjon.....	81
7.1	Hovedfunn.....	81
7.2	Begrensninger ved forskningen.....	83
7.3	Praktiske og politiske implikasjoner	84
7.4	Teoretiske implikasjoner og videre forskning.....	85
	Referanseliste.....	I
	Vedlegg 1: Terskelverdier	VI
	Vedlegg 2.1: Intervjuguide bankene.....	VII
	Vedlegg 2.2: Intervjuguide kommunene	VIII
	Vedlegg 2.3: Intervjuguide konsulentene.....	IX
	Vedlegg 3: Samtykkeskjema	X
	Vedlegg 4: Oversikt over respondenter og arbeidssted	XII

Figurliste

FIGUR 1.1: ILLUSTRASJON AV PARTENE I KOMMUNALE ANBUD.	3
FIGUR 1.2: FORHANDLINGSTRAKTEN.	4
FIGUR 2.1: ANSKAFFELSESPROSEDYRER VED ANSKAFFELSE AV HOVEDBANKAVTALE.	7
FIGUR 2.2: ANSKAFFELSESPROSESSEN KONKURRANSE MED FORHANDLING.	9
FIGUR 3.1: ILLUSTRASJON AV FORDELINGS- OG INTEGRASJONSFORHANDLING.	11
FIGUR 3.2: FORHANDLINGSROMMET I FORDELINGSFORHANDLINGER.	12
FIGUR 3.3: PARETO-OPTIMAL LØSNING I INTEGRASJONSFORHANDLINGER.	17
FIGUR 4.1: SDI-MODELLEN.	30
FIGUR 4.2: EKSEMPEL PÅ KATEGORISERING AV KODER.	36
FIGUR 5.1: FAKTORER SOM PÅVIRKER FORHANDLINGSROMMET.	42
FIGUR 5.2: BRUK AV KONSULENT.	54
FIGUR 6.1: MASTERAVHANDLINGENS FORSKNINGSSPØRSMÅL.	56
FIGUR 6.2: HOVEDFUNN Plassert i forhandlingstrakten.	79

1 Innledning

Hvert år bruker det offentlige om lag femhundre milliarder kroner på innkjøp (Regjeringen, u.å. a). Det har seg slik at midler som det offentlige går til innkjøp av skal fremme effektiv og korrekt bruk av samfunnets ressurser. Dette er avgjørende for å opprettholde tillit slik at offentlig forvaltning utføres på en samfunnstjenlig måte på vegne av allmennheten (Anderssen, 2018). Det kan likevel stilles spørsmål om hvorvidt partene ved offentlige innkjøp klarer å forhandle frem gode nok avtaler og vilkår basert på måten innkjøp foregår. Anbudskonkurranse er veldig aktuelt i disse dager. Luftambulansetjenesten prioriterte å spare 47 millioner kroner i året fremfor å sikre best mulig kvalitet på tjenesten. Konsekvensene av anbudskonkurransen er store for ambulanseflyene i Nord-Norge med store avstander, mye vær og dårlige veier. Det å velge pris fremfor kvalitet vil ikke alltid lønne seg (Remen, 2018).

I dag brukes *anbud* som en metode for innkjøp av offentlige ressurser. Et anbud kan forklares som et tilbud med hensikt om å utføre arbeid enten til lavest mulig pris, eller ved en kombinasjon av pris, tidspunkt og kvalitet (Thue, 2014). Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) legger frem bruken av anbudskonkurranse som den beste fremgangsmåten å benytte ved tildeling av kontrakter. Anbudskonkurranse vil fremme konkurranse i næringslivet, der man får rett pris på rett produkt. Konkurransen skal gi en enklere vurderingsprosess for oppdragsgiver, et bedre grunnlag for en rettferdig avgjørelse, samt føre til økt forutsigbarhet (NHO, 1995).

Temaet for masteravhandlingen er *forhandlingens rolle* i anskaffelsesprosedyren *konkurranse med forhandlinger* ved norske kommuners anskaffelse av hovedbankavtale. Det benyttes ulike anskaffelsesprosedyrer som fremgangsmåte når det offentlig går til innkjøp av nye produkter og tjenester. Forhandlinger har et begrenset anvendelsesområde i konkurranse med forhandling, fordi den ikke kan gjennomføres på en fullt ut gjennomiktig måte. Dermed øker risikoen for forskjellsbehandling, favorisering eller annen vektlegging av utenforliggende hensyn (Regjeringen, u.å. b).

I de følgende delkapitlene begrunnes bakgrunnen for valg av tema samt studiens formål. Deretter presenteres problemstillingen og dens begrensninger. Kapittelet vil avslutningsvis presentere studiens datagrunnlag og beskrive avhandlingens videre struktur.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Avhandlingens undertegnede har stor interesse for forhandlinger etter å ha blitt undervist i ulike forhandlingsfag gjennom studiet. Som et resultat av å ha skrevet flere semesteroppgaver sammen med gode resultater, ble det besluttet å skrive masteravhandlingen i fellesskap. Begge fatter interesse for tematikken på bakgrunn av arbeidserfaring fra bank og etter samtale med kollegaer.

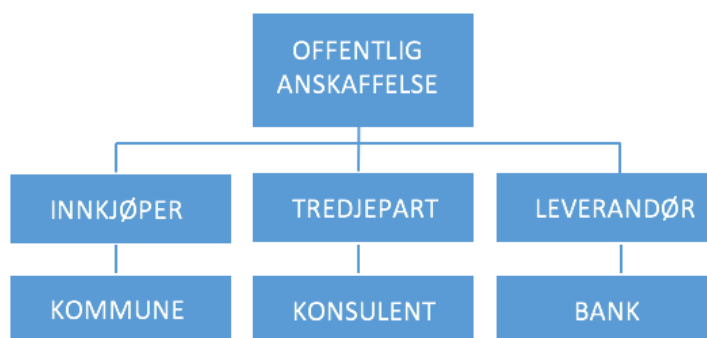
Det er ikke funnet tidligere avhandlinger om forhandlingens rolle i anbudskonkurranser ved anskaffelse av hovedbankavtale. Dette forsterket ønsket om å studere forhandlinger innenfor bank. Interessen for tematikken ble ytterligere forsterket etter å ha lest en tidligere masteravhandling om bevisstheten rundt forhandlinger. Denne avhandlingen utfordret anvendelsen av forhandlingsteori i Norge blant mellomstore trønderske bedrifter (Røkke, 2017).

Informasjon om anskaffelsesprosessen er hentet inn i forkant av forskningsprosjektet. Anskaffelsesprosessens strenge regelverk er interessant og viser seg å legge føringer for mulighetene i forhandlingene. Forhandlingens karakter i anbudskonkurransen fører til at den ikke kan omtales som en ren forhandling. Det kan stilles spørsmål om hvorvidt det er forhandlinger som foregår under anskaffelsen av hovedbankavtale. Anvendelsen av anbudsprosedyren, konkurranse med forhandlinger, gir et inntrykk av at det foreligger ambisjoner om å gjennomføre forhandlinger. Dette er nødvendigvis ikke utfallet. Fenomenet er interessant på bakgrunn av hva forhandlingslitteraturen sier om dens potensiale og hvordan forhandlinger faktisk foregår i praksis.

For å belyse fenomenet i masteravhandlingen er det naturlig å ta i bruk forhandlingsteori og auksjonsteori. Hovedvekten av forhandlingsteorien er hentet fra Fisher, Ury og Pattons bok *Getting to Yes* (2012). Vagstad (1998) presenterer auksjonsteori knyttet til anbudskonkurranser ved offentlige anskaffelser. Auksjonsteori benyttes for å kunne støtte seg på deler av det som skjer under forhandlingene som ikke lar seg fullt ut forklare av forhandlingsteori. Ønsket er å anvende auksjonsteori for å bidra til det forhandlingslitteraturen ikke omtaler.

Masteravhandlingens fokus er norske kommuners anskaffelse av banktjenester. Det er først og fremst snakk om *hovedbankavtale*. Hovedbanken vil i den sammenheng være den overordnede banken kommunen benytter ved blant annet transaksjoner og lønnsutbetaling.

Slike innkjøp er regulert ved lover og forskrifter som tar for seg ulike anskaffelsesprosedyrer. Innkjøper benytter når ny hovedbankavtale skal besluttes. Innkjøper er her ulike offentlige foretak, eksempelvis kommuner og fylkeskommuner. Innkjøper bruker ofte eksterne tredjeparter (konsulent) for å bistå planlegging og gjennomføring av konkurransen. Anvendelse av konsulent kan være fornuftig både med hensyn til å overholde regelverket og når det kommer til kunnskap om hvilke produkter og tjenester anskaffelsen bør inkludere. Avhandlingen har undersøkt fenomenets rolle både fra innkjøper, konsulent og leverandørs (bank) side. Se figur 1.1 for en oversikt over partene.



Figur 1.1: Illustrasjon av partene i kommunale anbud.

1.2 Problemstilling og avgrensning

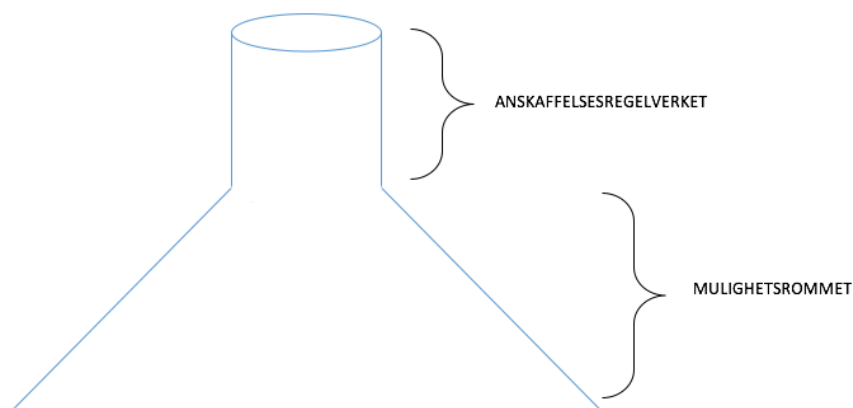
Masteravhandlingen tar for seg hvorvidt det er mulig å utvide forhandlingsrommet i en konkurranse med forhandling. Nærmere bestemt vil den studere om det finnes potensiale for merverdi i anskaffelsesprosessen av hovedbankavtale. Potensialet for merverdi kommer gjennom å skape noe mer enn minimumsgrensen for hva partene ønsker å oppnå. Denne måten å forhandle på kalles integrasjonsforhandling, og er noe mer enn bare det å forhandle rundt prisen på en vare. Målet er å finne et alternativ som alle foretrekker framfor noe annet, og dette ved å øke det som skal fordeles i forhandlingen (Thompson, 2015). Følgende problemstilling skal besvares:

Hvordan bruker partene muligheten til å forhandle i en konkurranse med forhandling?

For å besvare problemstillingen er det utviklet ett forskningsspørsmål. Den første delen av forskningsspørsmålet ser på faktorer som påvirker mulighetsrommet, der mulighetsrommet er definert av rammen som anskaffelsesregelverket setter. Den andre delen av

forskningsspørsmålet ser på hva som skjer innenfor denne rammen og hvordan merverdi kan skapes i forhandlingsprosessen.

Hva påvirker mulighetsrommet for forhandlinger og hvordan kan merverdi skapes i den påfølgende forhandlingsprosessen?



Figur 1.2: Forhandlingstrakten.

Anskaffelsesregelverket legger føringer for mulighetsrommet, som illustrert i figur 1.2 ved en trakt vendt på hodet. Det er interessant å undersøke i hvilken grad anskaffelsesregelverket påvirker mulighetsrommet, herunder potensialet for merverdi, sammenlignet med hvordan en forhandling med fravær av regulatoriske rammer foregår. I en tradisjonell forhandling vil ikke rammene nødvendigvis være utslagsgivende og dermed utfordres det teoretiske utgangspunktet for en forhandling. Det er da interessant å studere hvordan et slikt potensiale eventuelt utnyttes ved kommunale anskaffelser av hovedbankavtale. Kanskje eksisterer det et ubenyttet potensiale for partene i anbudskonkurransen?

Studien begrenser seg til anskaffelse av hovedbankavtale innenfor offentlig sektor for norske kommuner. Det kunne vært hensiktsmessig å ha valgt privat sektor ettersom forhandlingens rolle her innebærer større frihet. Forhandlingsstrategier spiller gjerne en større rolle der. Det er imidlertid begrensningene i mulighetsrommet innenfor offentlig sektor som er ønsket å studere i denne masteravhandlingen. Avhandlingens mål er å kunne drøfte hvorvidt det finnes et ubenyttet potensiale for å danne bedre kontrakter for alle involverte parter.

1.3 Studiens datagrunnlag

For å undersøke forhandlingens potensiale i hovedbankavtalen er det benyttet kvalitativ metode. Det er gjennomført totalt 22 intervjuer med 25 respondenter fra banker, konsulenter

og kommuner. For å danne et best mulig inntrykk av hvordan forhandlingen foregår er det i tillegg gjennomført observasjon. Det er observert to forhandlingsmøter for én kommune ved bruk av konkurranse med forhandling. Dataene er hentet inn fra store deler av landet, med et mål om å danne et overblikk over holdninger og bevissthet rundt prosessens potensiale fra alle relevante parter i kommunale hovedbankavtaler.

1.4 Avhandlingens struktur

I masteravhandlingens neste kapittel presenteres regelverket for offentlige anskaffelser, med særlig vekt på forhandlingens rolle og anskaffelsesprosedyren konkurranse med forhandling. Videre vil teorifundamentet presenteres som beskriver forhandlingsteori samt auksjonsteori. Deretter beskrives metodekapittelet som redegjør for metodiske valg, før forskningsprosjektets empiriske funn blir formidlet. Dette danner grunnlaget for analysen i forskningsprosjektet som drøftes opp mot det valgte teorifundamentet. Avslutningsvis presenteres den overordnet konklusjon av forskningsspørsmålet.

2 Avhandlingens kontekst

For å gjøre det enklere for leseren å sette seg inn i regelverket vil kapittelet redegjøre for viktige prinsipper som gjelder ved anskaffelse av hovedbankforbindelse. Kapittelet har med andre ord som hensikt å danne en forståelse for den konteksten som forhandlinger har i forskningsprosjektet. Det blir derfor kun belyst momenter som direkte kan knyttes opp mot masteravhandlingens problemstilling, hvor fokuset er konkurranse med forhandling. Regelverket er langt mer omfattende enn det som er hensiktsmessig og relevant å presentere her.

Reglene som gjelder for offentlige anskaffelser er krevende og omfattende. Gjennomføring av offentlig anskaffelser er regulert av anskaffelsesloven (Difi, 2017f). Anskaffelsesregelverket skal fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser og bidra til at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte (Regjeringen, u.å. b). Dersom innkjøper unnlater å kunngjøre en offentlig anskaffelse vil det anses som et ulovlig direkte kjøp (Difi, 2018a).

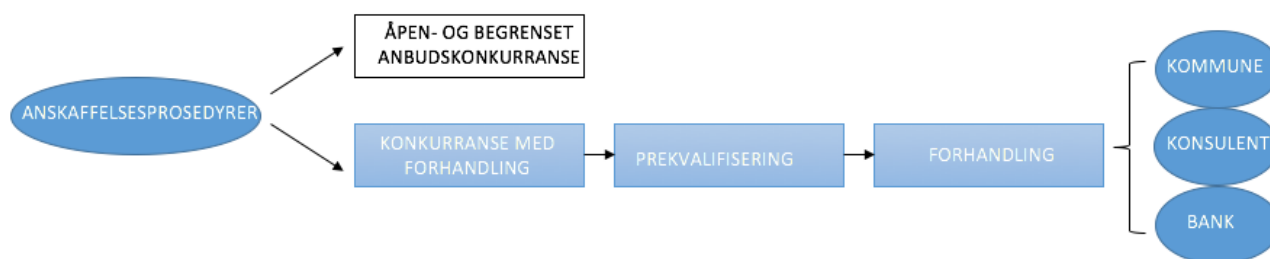
2.1 Valg av anskaffelsesprosedyre og terskelverdier

Valg av anskaffelsesprosedyre er bestemmende for hvordan anskaffelsen skal gjennomføres (Difi, 2017i). Felles for alle anskaffelsesprosedyrer er at de må forholde seg til krav om konkurranse, likebehandling, forutberegnelighet, gjennomsiktighet og etterprøvbarehet (Regjeringen, u.å. b). Det offentlige må ta stilling til hvilken del av forskriften de er pålagt å følge før anskaffelsesprosedyre velges. Det er først og fremst anskaffelsens art og vurdering av anskaffelsens verdi som avgjør dette. Overordnet deles terskelverdiene for offentlig anskaffelse inn i tre deler (del I, II og III (Difi, 2018b)). En oversikt over terskelverdiene fremgår av vedlegg 1.

For anskaffelse av hovedbankavtale er verdien ofte over 2 millioner kroner og dermed inngår avtalen i del III av terskelverdiene. Anskaffelse av hovedbankavtale går dermed over EØS terskelverdiene (Difi, 2017d) som åpner opp for bruk av fire ulike anskaffelsesprosedyrer, herunder: åpen- og begrenset anbudskonkurranse, konkurranse med forhandling, konkurransepreget dialog og innovasjonspartnerskap. Det er først og fremst de to førstnevnte som benyttes når det gjelder anbud av bankavtale og dermed vil disse utdypes i det følgende.

Åpen- og begrenset anbudskonkurranse: Åpen anbudskonkurranse innebærer at alle interesserte leverandører har anledning til å gi tilbud. Det samme gjelder begrenset anbudskonkurranse, men skiller seg fra åpen anbudskonkurranse ved at innkjøper kan begrense antall leverandører til å bare inkluderte inviterte i konkurransen. I åpen- og begrenset anbudskonkurranse er det ikke tillatt med forhandlinger (Difi, 2017a).

Konkurranse med forhandling: Konkurranse med forhandling gir innkjøper tillatelse til å forhandle med leverandørene omkring alle sider av tilbudet (Difi, 2017m).



Figur 2.1: Anskaffelsesprosedyrer ved anskaffelse av hovedbankavtale.

2.2 Konkurranse med forhandling

En konkurranse med forhandling innledes av en *prekvalifisering* som innebærer at et begrenset antall leverandører får lov til å levere tilbud (Regjeringen, u.å. b). Som en del av prekvalifiseringen stilles det konkrete og eksplisitte kvalifikasjonskrav til leverandørene. Dette gjøres blant annet gjennom å sette et rating-nivå som inkluderer blant annet kredittverdighet. Antall leverandører skal likevel sikre reell konkurranse, og kan ikke settes til færre enn tre (Difi, 2017d). Det skal settes felles frist for mottak av endelig tilbud. Tilbud som leveres inn etter fristen unnlates fra konkurransen. Etter at tilbudene er vurdert av det offentlige gjennomføres forhandlingen. Formålet med forhandlingene er ikke å komme til enighet, men å fremforhandle så gode tilbud som mulig. Dette kan inkludere endringer eller suppleringer av alle sider ved tilbudet, men inneholder begrensninger. Det er ikke tillatt å forhandle om vesentlige avvik i tilbudet eller vesentlige endringer i konkurransegrunnlaget (ibid.). Under forhandlingene vil partene involvert i det aktuelle anbudet være tilstede, henholdsvis kommune, konsulent og bank. Se figur 2.1 over for nærmere illustrasjon.

Et viktig prinsipp når det kommer til konkurranse med forhandling er likebehandling av leverandører. Alle leverandørene skal få samme mulighet til å levere sitt beste tilbud. Dette betyr blant annet samme tilgang på informasjon og gjennomføring (Difi, 2017d).

2.3 Anskaffelsesprosessen

Anskaffelsesprosessen er utviklet for å gjennomføre en offentlig anskaffelse fra tidspunktet behovet oppstår til behovet er realisert (Difi, 2017b). Til å begynne med avklarer man behov og planlegger anbudsprosessen. Det er her man velger anskaffelsesprosedyren for det aktuelle anbudet og henvender seg til markedet. Vanligvis gjøres denne kunngjøringen elektronisk gjennom den norske offisielle databasen DOFFIN.

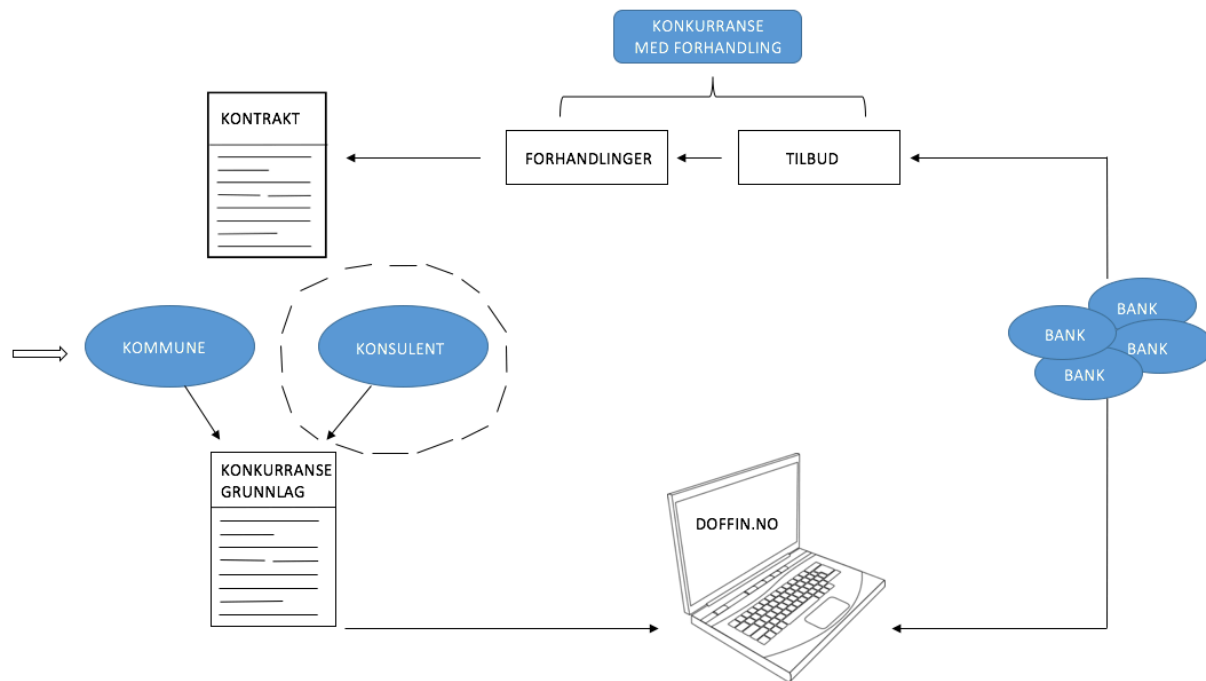
Fra og med 01.01.2017 er dialog med markedet gjenintrodusert som en mulighet for anskaffelser over EØS-terskelverdier. Bakgrunnen for endringen er at dialog med markedet ikke fremstår som klart nok av det gamle regelverket. Dialog mellom partene i forberedelsen av en anskaffelse kan skape mer effektiv konkurranse, hvor prinsippet om likebehandling er like aktuelt (Regjeringen, u.å. b). Dialogkonferanse er en form for dialog med markedet der formålet blant annet er å informere leverandører om oppdragsgivers behov og diskutere utfordringer med leverandører, i tillegg kan man drøfte andre spørsmål som oppdragsgiverne lurer på (Difi, 2017c). Dialogkonferanse er ikke en pålagt prosedyre ved kommunale anskaffelser.

Etter kunngjøring utarbeides konkurransegrunnlaget av innkjøper (enten med eller uten konsulent) for å informere om forhold det kan forhandles rundt. Konkurransegrunnlaget bør utformes slik at det ivaretar konkurranse, likebehandling og forutsigbarhet for leverandørene (Difi, 2017e). Det er opp til innkjøper å avgjøre hvordan kriteriene skal vektas. Ofte står det mellom en avveining mellom pris og kvalitet. Evaluering av kvalitet egner seg bedre når det beste tilbudet skal identifiseres (Difi, 2017h).

Etter tidsfrist for innlevering av tilbud fra leverandører, er påfølgende fase å evaluere dem. Leverandørene får tilbakemelding på hvordan de ligger an etter presentert tilbud under forhandlingsmøtet (Difi, 2018a). Revidert og endelig tilbud leveres vanligvis én uke etter gjennomførte forhandlinger (Difi, 2016). Ifølge Difi (u.å.) er evalueringen av endelig tilbud *”en utfordring i alle anskaffelsesprosesser og er ofte hovedårsaken til klagesaker i KOFA eller domstolene”*. Klagenemda for offentlig anskaffelser (KOFA) blir anvendt av parter involvert i anskaffelser som ikke er tilfredse med evalueringen som gjøres i bestemte anbud (Difi, 2017g).

Det har seg slik at omfang og varighet av kontrakter knyttet til hovedbankavtale varierer fra kontrakt til kontrakt. Hovedregelen innenfor hovedbankavtale er avtaler på tre år, hvor det er

mulig å legge inn opsjoner på eventuelle kontraktsforlengelser. Kontraktens omfang og varighet kan derfor variere blant ulike offentlige anskaffelser (Difi, 2011). Figur 2.2 nedenfor illustrer anskaffelsesprosessen ved bruk av konkurranse med forhandling.



Figur 2.2: Anskaffelsesprosessen konkurranse med forhandling.

3 Teoretisk grunnlag

I denne delen av forskningsprosjektet presenteres relevant teori for å plassere forskningen i et overordnet teoretisk rammeverk. Teori er valgt ut ifra problemstilling med mål om å studere forhandlinger i en anbuds kontekst som er regulert av lov og forskrift. Det er dermed behov for et teorifundament som rører ved flere fagområder. Valgt teori er spisset i den grad forhandlingens rolle kan forklares i anbudsprosesser som tillater bruk av nettopp forhandlinger. Både forhandlings- og auksjonsteori er relevant å støtte seg på i denne sammenheng. Forhandlingsteorien tar for seg hvordan forhandlinger kan bidra til merverdi for partene involvert, mens auksjonsteori beskriver anbudskonkurranser og hvordan de fungerer.

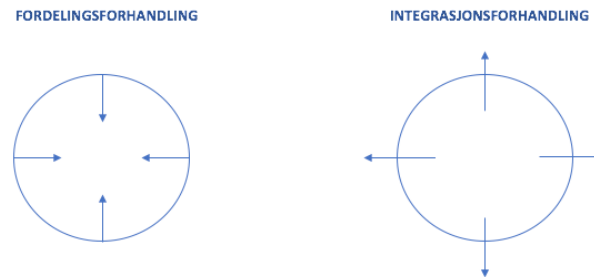
3.1 Forhandlingsteori

”Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme frem til en felles beslutning, forhandler de” (Rognes, 2015, s. 13).

Forhandling er en mellommenneskelig beslutningstakingsprosess som er nødvendig når man ikke klarer å nå sine mål alene (Thompson, 2015). Samarbeid for å oppnå sine mål kan være en utfordring, fordi man prøver å komme frem til en avtale med personer som er delvis uenige med en selv. Forhandlinger er noe som er rundt oss hele tiden, både i hverdagen og i kraft av roller og profesjoner (Rognes, 2015). Ifølge Fisher mfl. (2012) er forhandlinger et velkjent begrep, og man er i dag mer bevisst som forhandler enn det man var før. En tidligere masteravhandling peker på at dette nødvendigvis ikke er et faktum i norsk kontekst (Røkke, 2017). Ifølge Rognes (2015) er man ikke særlig bevisst viktigheten av forhandlinger, til tross for dens omfang og betydning. Dette er riktignok blant situasjonene hvor forhandlingslitteraturen anbefaler at man er bedre tjent med å avstå fra forhandlinger (Thompson, 2015).

Overordnet skiller forhandlingsteorien mellom to typer forhandlinger, nemlig fordelingsforhandlinger og integrasjonsforhandlinger (Thompson, 2015). Forhandlinger finner sted enten mellom to parter, eller med flere individer. I noen situasjoner inkluderes også en tredjepart i forhandlingene som representant for partene (Rognes, 2015). Hovedformålet om hva man ønsker å oppnå gjennom en forhandling kan likevel skilles mellom fordelings- og integrasjonsforhandlinger. Enkelt forklart kan fokuset beskrives som det å dele en kake mellom partene (fordeling), eller det å få noe mer ut av kaken for alle partene (integrasjon), som figur 3.1 viser under. Den førstnevnte metoden er strengt

konkurransedreven med et ønske om det beste for seg selv, mens man ved integrasjon er gjensidig avhengige av hverandre og møter hverandres behov gjennom samarbeid (Adair og Brett, 2005).



Figur 3.1: Illustrasjon av fordelings- og integrasjonsforhandling.

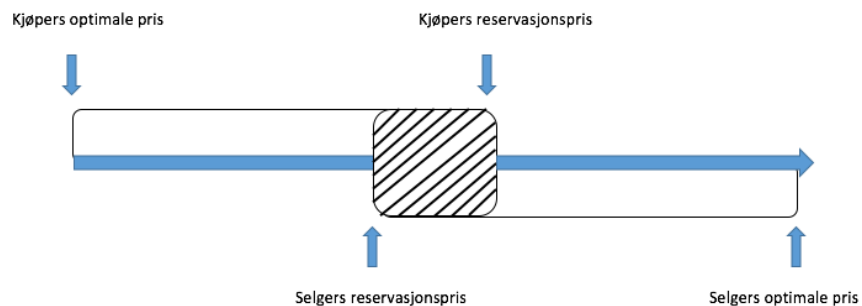
I denne delen av kapittelet vil det først bli lagt frem teori som videre beskriver de to hovedformene for forhandling. Deretter blir det presentert forhold som må ligge til rette for å skape integrerte avtaler, før teori knyttet til bruken av en agent blir presentert. Ytterligere forhandlingsemner som blant annet flerparti-forhandlinger er valgt bort, ettersom dette ikke inngår i avhandlingens problemstilling.

3.1.1 Fordelingsforhandlinger

Et klassisk eksempel på fordelingsforhandlinger finner man i en kjøp-salg situasjon. Hver part tar i slike situasjoner typisk et standpunkt og man forhandler seg frem til kompromisser. Kjøperen sitt formål er å få produktet til lavest mulig pris, der selger naturlig nok ønsker høyest mulig pris på produktet (Thompson, 2015). Størrelsen på kaken i slike forhandlinger er gitt, hvor det er fordelingen det forhandles rundt. Forholdet mellom produkt (interesser) og pris (sak) er enkelt og tydelig i denne type forhandling, ettersom et godt resultat for den ene parten går direkte på bekostning av motparten (Neale og Bazerman, 1992). Fordelingsforhandlinger beskrives som en intuitiv måte å forhandle på, og omtales som den klassiske formen for forhandlinger (Rognes, 2015).

Prosessen i fordelingsforhandlinger kan illustreres på en akse, hvor man kan bevege seg fritt frem og tilbake for å avgjøre hvilken part som får størst andel av overskuddet. Som illustrert i figur 3.2, er forhandlingsrommet definert av punktene mellom hva selger er villig til å akseptere og hva kjøper er villig til å betale (Rognes, 2015). Dette kalles reservasjonspunktet og representerer partenes maksimale betalingsvillighet, som typisk ikke vil overlape. Et slikt tilfelle vil kunne føre til brudd i forhandlingen. Når det imidlertid eksisterer en overlapp,

ligger utfordringen i å finne det alternativet som er mest fordelaktig for en selv, uten å gi fra seg for mye av forhandlingsrommet. Reservasjonspunktet bør derfor baseres på det beste alternativet man har til en forhandlet løsning (Thompson, 2015).



Figur 3.2: Forhandlingsrommet i fordelingsforhandlinger.

Fordelingsforhandlinger kalles også et nullsumspill. I slike sammenhenger inntar partene motsetningsfylte posisjoner på konfliktdimensjonen (Humphreys, 2001). Deretter utforsker partene mulighetene for kompromiss gjennom gjensidige *innrømmelser* (Rognes, 2015). En innrømmelse kan defineres som en kontinuerlig tilpasning av en posisjon slik at den kommer nærmere motpartens ønsker, og et kompromiss kan klassifiseres som en måte å nå enighet gjennom innrømmelser fra begge parter (Thuderoz, 2017). Begge partene fortsetter med innrømmelser inntil man kan gå videre uten konflikt (Humphreys, 2001; Follett, 1940). Under slike strategier er forhandlingene ofte preget av argumentasjon og motvillige innrømmelser. Når sak og konkurranse blir et fokus, vil betydningen av samarbeid og gode relasjoner ofte være begrenset (Rognes, 2015). Feilaktige antagelser gjør at man unnlater å se mulige avveininger som kan bidra til gjensidige fordeler, slik at verdifull informasjon går på bekostning av det man antar (Tsay og Bazerman, 2009).

Fire ulike årsaker kan knyttes til hvorfor en part svarer på en annen parts kompromisser. Den første er *egeninteresse*, og kan forklares fra rasjonalitetsteorien, altså at individer gjør det de kan for å oppnå det de ønsker. Individer vet at de har mer å tape når de ikke samarbeider om å nå sine mål. Kompromisser utveksles med den hensikt om fordeler som kan vinnes gjennom å ofre noe. *Sosiale og moralske forpliktelser* er den andre årsaken og knytter seg til det å føle seg forpliktet til å gi noe tilbake etter at man har fått noe. Man følger sosiale normer. Kompromiss inngås dessuten på bakgrunn av *personlig risiko* som forklares av at man kan skape konflikter gjennom å ikke svare på innrømmelser. Den fjerde årsaken er at kompromisser bidrar til å binde avtaler og *forlenge relasjoner*. Svarer ikke motparten på et

kompromiss i første omgang, kan det skape mulige fordeler som kan bli gitt i senere tid. Det å ikke svare på et kompromiss kan derfor være et strategisk valg - å skape en relasjon (Thuderoz, 2017). Kontinuerlig tilpasning finner sted ved at partene først argumenterer for sine ønsker, der begge presses i retning av en avtale (Lewicki mfl., 2010).

Rognes (2015) belyser at det er to betydelige problemer ved bruk av fordelingsstrategier i forhandlinger. Først og fremst brukes det når andre mer velegnede strategier kan benyttes, ettersom fordelingsstrategi er en relativt enkel måte å forhandle på (ibid.). Ved å tenke på forhandlinger på denne måten blir de forhandlede alternativene tatt for gitt. Resultatet kan innebære at en part umiddelbart aksepterer et tilbud fra den andre parten (Thompson, 2015). En åpenbar forhandlingsdimensjon finnes - partene gir og tar, argumenterer litt, før man ender opp med et kompromiss (Thuderoz, 2017). Unødvendige brudd i forhandlingene eller dårlige kompromisser kan være konsekvensene (Rognes, 2015). For det andre gjennomføres ofte fordelingsforhandlinger uten tilstrekkelige forberedelser og gjennomtenkte strategier. Tilfeldige utfall, dårlige forhold mellom partene eller at en part blir lett styrt av en bedre forberedt part, kan bli resultatet (Fisher mfl., 2012).

3.1.2 Integrasjonsforhandlinger

Når grad av sak og varighet i relasjonene mellom partene øker, øker også kompleksiteten i forhandlingene. I slike tilfeller vil partene ha større behov for informasjonsutveksling og felles problemløsning for å avklarer partenes ulike interesser (Rognes, 2015). Et prosjekt utviklet av Harvard University definerer slike forhandlinger som “vinn-vinn” situasjoner og viser til en prinsipiell metode å forhandle på. Her skilles det mellom det å ta en klar posisjon for å fremforhandle avtaler, og en avtale som tilfredsstillter begge parter interesser som er rettfærdige og langvarige (Fisher mfl., 2012). Vinn-vinn begrepet kan gi inntrykk av at konkurransen forsvinner og at man i harmoni skaper gode løsninger. Dette kan skje, men vanligvis vil det være forekomster av konflikter som må håndteres innenfor rammen av integrasjonsforhandlinger (Rognes, 2015).

Integrasjonsforhandlinger bidrar til bedre løsninger enn rene kompromisser. Formålet er å ikke dele likt eller tilfredsstillte minstekrav, men å komme til enighet rundt en forhandlet avtale (Rognes, 2015). Ved å utveksle ulike preferanser kan den ene parten vinne på den andres, slik at verdi kan skapes rundt viktigere problemstillinger (Hyder mfl., 2000). Tre forutsetninger må ligge til rette for at dette skal være mulig, nemlig potensial, kompetanse og

motivasjon (Rognes, 2015). Partene må ha *motivasjon* til å starte opp en tidkrevende og kompleks prosess. Dette innebærer motivasjon til å forhandle rundt mer enn én betydelig dimensjon og er følgelig noe annet enn det å forhandle rundt prisen på et produkt (Fisher mfl., 2012). Et *potensiale* til bedre løsninger innebærer å håndtere flere dimensjoner slik at partene kan skape kreative pakked løsninger som partene er gjensidig fornøyde med (Hyder mfl., 2000). Dette er ikke nødvendigvis å foretrekke ved mer objektive og konkurransepregede prosedyrer som kan tilpasses fordelingsforhandlinger, eksempelvis ved auksjoner og anbudsprosedyrer. Integrasjonsforhandlinger er med andre ord mer subjektive og direkte. Det er likevel all grunn til å tro at mange undervurderer integrasjonspotensialet i forhandlinger (Rognes, 2015). I tillegg mangler også mange *kompetanse* til å avdekke og utnytte potensialet (Thompson, 2015). Kompetanse i forhandlinger innebærer systematiske forberedelser og improvisasjon i forhandlingsprosessen (Rognes, 2015).

Forhandlingslitteraturen lister opp flere årsaker til manglende integrasjon i forhandlinger. Integrering fordrer at partene lager skreddersydde avtaler basert på hvordan deres interesser står i forhold til hverandre. Det typiske er likevel at man i integrerer noe i komplekse forhandlinger, men at partene sammen kan gjøre forbedringer slik at det ikke ligger igjen "noe" på bordet (Rognes, 2015). Resultatet blir noe mer enn kaken som fordeles - man baker gjerne kaken i en større form. Følgelig forhandler man langs noe mer enn bare én dimensjon (Lewicki mfl., 2010).

3.1.3 Hvordan fremforhandle bedre kontrakter

Forhandlinger utspiller seg fra interessekonflikter hvor det ikke er mulig å forutse det endelige utfallet. Ofte er det slik at man ikke forhandler når man burde, og motsatt, at man forhandler når man ikke burde. Problemer som kan ramme en forhandling kan reduseres betraktelig gjennom bevissthet, forberedelser og kompetanseutvikling (Rognes, 2015). Å ta ansvar for den andre partens interesser i tillegg til ens egne, er videre en fornuftig strategi når interesser er i konflikt (Lewicki mfl., 2010). Fire steg er viktig i denne sammenheng. Fisher mfl. (2012) beskriver disse som å (1) *separere menneskene fra problemet*, (2) *fokus på interesser og ikke posisjoner*, (3) *generere alternative muligheter* og sist, (4) *evaluere resultatet med rettferdige kriterier*. De første tre stegene er viktige for å skape verdi, mens den siste innebærer å kreve verdi (Lewicki mfl., 2010). Disse vil først bli presentert, før forhandlingsmakt blir gjort rede for og på hvilken måte det kan skade muligheten for integrasjon.

Separer menneskene fra problemet

Når man forhandler omkring posisjoner har man en tendens til å låse seg fast i dem. Partene vil i dette tilfelle jobbe for å overtale motparten om sine meninger. Dette kan resultere i at startposisjonene til partene påvirker det forhandlede resultatet (Korhonen mfl., 1995; Fisher mfl., 2012). Når man låses fast i posisjoner på denne måten, fører dette ofte til at partene vrir dem om for å “redde ansikt” (Fisher mfl., 2012). Når forhandlinger blir komplekse, vil en saksorientering ta hånd om posisjonene som resulterer i at man gjennom diskusjon finner frem til forhandlernes behov og ønsker. Ideelt sett bør man ha få konkrete forestillinger omkring partenes løsninger og ha et åpent sinn for partenes behov. At dette ikke skjer handler ofte om frykt for at åpenhet utnyttes av den andre parten (Lewicki mfl., 2010).

En overordnet anbefaling er å fokusere på posisjonene man tar og spørre seg selv hvorfor man inntar akkurat disse (Rognes, 2015). For å bevare fokuset på interessene er det derfor viktig å lære hverandres persepsjoner (Fisher mfl., 2012). Ved å kommunisere åpent skapes det mer effektive problemløsninger. Problemet må defineres, uenigheter må håndteres, for så å kunne være i stand til å fremforhandle bedre avtaler (Mnookin mfl., 2000). En slik effektiv problemløsning fordrer tillit til å tørre og avsløre interesser, og å inngå avtaler (Thompson, 2015). Tillit gjør partene i stand til å tørre og kommunisere fritt uten å dømme, noe som er sentralt for å finne de underliggende interessene (Marcus mfl., 2012). Tillit relateres i denne sammenheng til det å åpne seg opp for hverandre, og kan derfor være rettet spesifikt mot visse deler av en relasjon (Lewicki mfl., 2010).

Fokus på interesser og ikke posisjoner

Interesser kan beskrives som “råmaterialet” i forhandlinger. Følgelig er det interessenes dimensjoner forhandlingen bør fokusere på, fremfor problemer som kan kategoriseres som de sekundære dimensjonene (Giacomantonio mfl., 2010). Å kartlegge partenes interesser er derfor den viktigste forberedelsen til forhandlinger, og selve kjernen i integrasjonsforhandlinger. Det første steget i en slik analyse er å kartlegge de underliggende interessene, behovene og ønskene. På denne måten kan man identifisere det som er motivet for en spesifikk posisjon man inntar (Mnookin mfl., 2000). Informasjonsflyt og åpen kommunikasjon skaper på denne måten verdi og potensielt bedre avtaler (Lytle mfl., 1999).

Et sentralt dilemma under forhandlinger er å velge egne trekk ut ifra antagelsen om hva den andre parten gjør (Boven mfl., 2003). Dette henger sammen med illusjonen om transparens,

som innebærer at partene tror deres interesser er lettere lesbare for motparten enn det de faktisk er. Å overvurdere hva den andre parten vet av egne preferanser er problematisk nettopp fordi en optimal enighet forutsetter kjennskap til partenes preferanser (ibid.). Som en følge blir kommunikasjonen langt mindre systematisk enn det som er nødvendig for å skreddersy avtaler basert på hvordan partenes interesser komplementerer hverandre (Rognes, 2015).

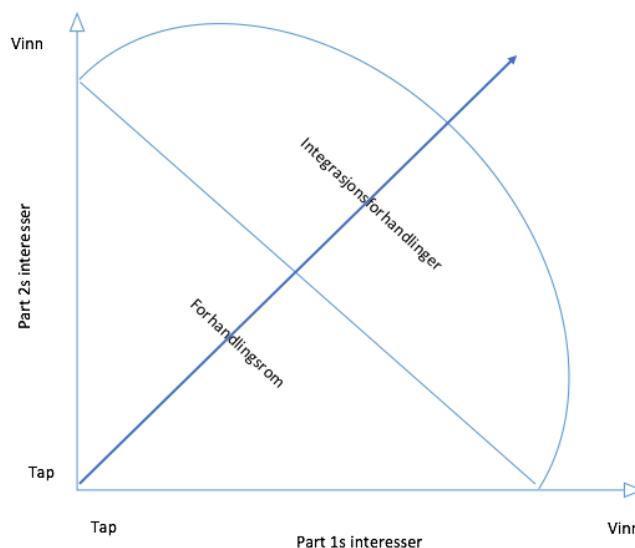
Ifølge Follett (1940) kan konflikter bli sett på som prosessen ved det å avdekke interesser. Et velkjent eksempel for å illustrere dette finner vi fra et lite rom i et bibliotek: en person ønsker vinduet lukket og den andre ønsker det åpnet. Bibliotekaren spør så hvorfor den ene parten ønsker vinduet åpent, jo for å få frisk luft, mens den andre parten ikke ønsker det kalde trekket vinden bærer med seg. Løsningen er derfor å åpne et vindu fra et annet rom. Dette er ikke et kompromiss fordi vinduet i det andre rommet gir luft inn i det lukkede rommet, og samtidig et lukket vindu inne i det lille rommet. Dersom en bare inngår kompromisser, vil konflikt kunne oppstå på nytt, fordi man hele tiden vil forsøke å oppnå det man ønsker. Integrasjon skaper derfor stabile avtaler og gjør underliggende interesser mer identifiserbare (Fisher mfl., 2012; Follett, 1940).

Eksempelet over illustrerer at potensialet for suksess er større når man samarbeider omkring interesser fremfor å konkurrere eller jobbe med dem alene (Lewicki mfl., 2010). Bibliotekaren kunne ikke ha integrert personenes posisjoner uten å ha funnet partens underliggende interesser (frisk luft og fravær av kaldt trekk fra luften ute). Ønsker og behov er interesser, og interesser motiverer mennesker. Bak posisjoner som er i konflikt med hverandre, ligger det både delte og kompatible interesser, så vel som motstridende. (Follett, 1940; Fisher mfl., 2012). Å utøve både empati og bestemthet bidrar til at partenes interesser i større grad møtes. Empati referer til det å vise en forståelse for motparten sin, mens bestemthet referer til det å argumentere for egne interesser. Det er med andre ord vel så viktig å ha en forståelse for at den andre partens interesser som ens egen, i prosessen med å integrere interesser (Mnookin mfl., 1996).

Generere alternative muligheter

Det å inkludere flere saksdimensjoner under en forhandling fører til at det totale utbyttet øker ved å spille på partenes ulike preferanser. Hvorvidt en avtale er integrert kan derfor måles etter hvor effektivt partene klarer å fordele preferanser seg imellom (Neale og Bazerman,

1992). På denne måten dannes det prefererte utfall (Lewicki mfl., 2010). Målet om å skape verdi innebærer derfor at forhandlingen går forbi fordelingspotensialet. Dette punktet illustreres i figur 3.3 under, og befinner seg øverst til høyre i grafen. En avtale er integrert etter sitt fulle potensial når linjen, også kalt den “pareto-optimale fronten”, krysses (Lewicki mfl., 2010). En pareto optimal avtale innebærer at hvis den ene parten får det bedre, skal dette ikke gå på bekostning av den andre parten (Neale og Bazerman, 1992).



Figur 3.3: Pareto-optimal løsning i integrasjonsforhandlinger

Problemene som oppstår under forhandlinger er ofte felles, fordi det innebærer at partene utnytter forskjellene i sine preferanser på best mulig måte (Hyder mfl., 2000). Det kan virke som at det ikke finnes en måte å dele kaken på, som innebærer at begge parter blir fornøyde (Rognes, 2015). Imøtekommenhet vil bidra til at man kommuniserer åpent om interesser, samtidig som at man ikke nødvendigvis gir for mye av de preferansene og behovene man ønsker for en selv (Lytle mfl., 1999). Fordi det finnes et stort antall ulike variabler og nyanser når man forhandler, inngår det å finne frem til slike muligheter som en del av en livslang læring (Lewicki mfl., 2010). Egenskaper knyttet til å se alternativer er derfor blant de viktigste ressursene en forhandler kan ha (Fisher mfl., 2012).

Evaluere resultat på rettfærdige kriterier

Det fjerde steget for å nå en integrert avtale innebærer å velge en løsning eller å kreve en verdi. Dette steget inkluderer derfor mange av de samme egenskapene en fordelingsforhandling innebærer. Det handler om å samarbeide for og skape felles interesser som er sammenfallende på en rekke sakdimensjoner, samtidig som at man må konkurrere om

å kreve mest mulig verdi for seg selv - dette i én og samme beslutningsprosess (Rognes, 2015). En slik prosess må bli håndtert med varsomhet (Lewicki mfl., 2010), derfor er det en sterk anbefaling at en forhandlet avtale blir vurdert etter objektive og rettferdige kriterier (Thompson, 2015).

Ifølge Fisher mfl., (2012) kan enhver forhandlet avtale bli vurdert etter tre kriterier; den skal være så *klok* som mulig, den skal være *effektiv* og den skal *forbedre* (hvert fall ikke skade) *forholdet* mellom partene. En klok avtale blir definert som en avtale som møter legitime interesser fra begge parter i den grad det er mulig, løser interessekonflikter rettferdig, er av en viss varighet, og som tar hensyn til felles interesser. Hvorvidt en avtale er effektiv eller ikke, kan vurderes etter om enighet mellom partene innebærer å måtte grave i posisjonen deres. Å separere menneskene fra problemet tillater partene å håndtere problemene direkte, med fokus på empati og forhandleren som menneske. På denne måten kan relasjonene forbedres ved å dreie fokuset vekk fra ulikhetene og skape mulighet for et vennskapelig utfall (ibid.).

Forhandlingsmakt

Fra definisjonen av forhandlinger som presentert i innledning til kapittelet, er begrepet “motstridende interesser” sentralt. Som teorien ofte presiserer, vil forhandlinger alltid binde partene sammen av felles interesser, der ulike preferanser skaper konkurranse dem imellom (Fisher mfl., 2012). Forhandlingsmakt kan defineres som en evne til å påvirke den andre parten til å ta beslutningen du selv ønsker å ta. Konflikt oppstår gjennom uforenlige posisjoner, der man forsøker å få den andre parten til å gi etter for ens egne krav (Fisher, 1983). Således kan konkurranser med bruk av argumentasjon, taktikk og makt prege forhandlingene. Makt blir blant annet brukt for å få den andre parten til å komme med innrømmelser (Rognes, 2015). Spillteorien referer til dette problemet som fangens dilemma - partene kan enten samarbeide om en løsning, eller de kan søke egen fordel. Dersom begge parter søker egen fordel, eksempelvis fordeler knyttet til egne interesser og prioriteringer, kan det føre til ulemper for begge parter. Partene kan havne i konflikt (Blandhol, 2011).

Makt blir ofte oppfattet som å være noe en har eller ikke har. Studier viser at den som har mest makt under forhandlinger bruker den til å vinne et fordelingsspill. En som har lite makt vil opptre passivt, og vil ikke forsøke å utnytte mulighetene som kan ligge i å påvirke forhandlingene gjennom prosessen (Rognes, 2015). Å avgjøre hvem som har mest makt vil derfor ikke være bestemmende for hvilken strategi man bør utøve under forhandlingene.

Kompetanse knyttet til hvordan forhandlinger fungerer kan derimot forbedre ens strategi, selv om motparten sitter på alle ressursene. Det finnes selvsagt forhandlinger hvor motparten sitter på de beste kortene. Det vil likevel være andre ressurser, slik som potensielle allierte, som kan utnyttes til egen fordel (Fisher mfl., 2012).

Å forbedre sin forhandlingsmakt ligger i det å ha det beste alternativet til en forhandlet løsning (Fisher mfl., 2012). Likeledes ligger det forhandlingsmakt i de fire elementene som er presentert - menneskene (relasjoner), interesser, alternativer og objektive kriterier. God håndtering av disse elementene vil kunne gi forhandlingsmakt i tråd med det å skape integrasjon. I tillegg peker Fisher mfl. (2012) på forhandlingsmakt knyttet til god kommunikasjon, forpliktelse og kontroll over prosess.

3.1.4 Prinsipal-agent forhandlinger

Individer og grupper gjennomfører regelmessig forhandlinger gjennom en agent eller en representant. En agent referer til et individ som er valgt av en prinsipal, med autoritet til å forhandle på prinsipalens vegne (Cutcher-Gershenfeld og Watkins, 1999). Bruk av en agent kan være problematisk, fordi en risikonøytral prinsipal må forhandle insentivkontrakter for å motivere en risikoavers agent til å gjennomføre forhandlinger på vegne av seg (Thompson, 2015). Det kan derfor oppstå problemer knyttet til informasjonsasymmetri og ikke-observerbare handlinger, slik økonomisk prinsipal-agent teori fremhever (Blandhol, 2011). Kostnader forbundet med en agent kan redusere ressursene som fordeles mellom prinsipalene, og derav forhandlingsrommet (Mnookin mfl., 2000). Agenten og prinsipalens interesser er nødvendigvis ikke sammenfallende (Thompson, 2015). Dette kan føre til et representasjonsproblem, fordi agenten kan ha insentiver knyttet til å øke egen kommisjon (Blandhol, 2011). Forhandlingen kan i slike tilfeller dreie seg mindre om det beste fremforhandlede utfallet (ibid.). Ressursbruk knyttet til det å engasjere en agent kan derfor øke, i forhold til det å gjennomføre forhandlingen alene (Fassina, 2004).

Beslutningen om å benytte seg av en agent kommer fra oppfattelsen om at en agent klarer å generere bedre kontrakter enn det prinsipalen klarer alene (Fassina, 2004). Problemer knyttet til bruken av en agent kan ifølge Thompson (2015) løses gjennom å velge en passende agent basert på en analyse av agenter tilgjengelig i markedet. Det er dessuten fornuftig at prinsipalen kjenner egne alternativer til den beste mulige avtalen, for å sikre at utfallet faktisk blir det beste. Videre er det en anbefaling å støtte seg på agenten gjennom de fordelene den

bringer inn i forhandlingsprosessen (ibid.). Fassina (2004) peker på at fordeler ved bruk av agent kan øke sannsynligheten for en forhandlet avtale gjennom integrasjon. Slike fordeler vil utdypes i det følgende.

Fordeler ved bruk av agent knyttes først og fremst til begrepet *ekspertise*. I agentens ekspertise inngår det kunnskap, nettverk og påvirkningsevne, emosjonell avstand og tap av ansikt, og myndighet (Fassina, 2004). Agentens *kunnskap* er knyttet til både det forhandlingen dreier seg om og forhandlingsprosessen. Agentens *nettverk og påvirkningsevne* er en fordel for prinsipalen gjennom personens erfaring tilknyttet forbindelser som prinsipalen ikke har tilgang på. Med slik kunnskap klarer forhandleren raskere og mer nøyaktig å sette verdi på objektet, forberede seg tilstrekkelig til forhandlingen, generere sett med alternativer og initiere praktiske innrømmelser. Forhandlingserfaring er likevel ikke nødvendig for å danne seg ekspertise. En kan ha tilstrekkelig kunnskap om objektet som skal forhandles rundt uten forhandlingserfaring (Thompson, 2015).

Forhandlinger preger ofte partene emosjonelt gjennom konflikter som kan oppstå. En agents avstand til partene kan derfor sikre *tap av ansikt* hos prinsipalen (Thompson, 2015). En agent kan således redusere risikoen for en situasjon i ”vranglås” og øke muligheten til å skape verdier (ibid.). Studier viser til at prinsipalens positive emosjoner blir assosiert med samarbeidende strategier. En slik kapasitet generer integrasjonssituasjoner. Det motsatte vil være tilfellet ved negative emosjoner, slik at nødvendige elementer for å skape gjensidige fordeler blir undergravet. Emosjoner har en tendens til å fremkalle emosjoner i andre, signalisere informasjon om andres intensjoner, og definere en standard for atferd hos andre (Fassina, 2004).

Den siste fordelen med bruk av agent er knyttet til at agenten har begrenset *myndighet* i kraft av sitt mandat. Begrenset myndighet medfører at den endelige beslutningen ligger hos prinsipalen (Thompson, 2015). Begrenset eierskap til prosess kan medføre et problem, fordi agentens atferd kan føre til et begrenset forhandlingsrom, med mindre villighet til å utforske mulige alternativer (Fisher mfl., 2012). Studier foreslår likevel at agenten kan bidra til å utvide et smalt forhandlingsrom. Dette kommer som et resultat av blant annet agentens bistand til å finne samarbeidende problemløsninger og å skape en felles plattform mellom prinsipalene. Informasjon er i denne sammenheng en nøkkelfaktor. Agentens mulighet til å påvirke motpartens persepsjoner på forhandlingsrommet kan videre bidra ved overtalelse (Fassina, 2004).

3.2 Auksjonsteori

Auksjon er blitt benyttet siden tidenes morgen. Det akademiske gjennombruddet for auksjonsteori stammer fra William Vickrey sin artikkel publisert i 1961 (Christensen, 2009). Auksjoner er en gammel fordelingsmetode og dens praktiske betydning kan dateres tilbake til babylonerne- og rumenernes tid. En av de tidligste beskrivelsene av auksjoner stammer fra babylonerne, som beskrev salget av koner. Auksjonen foregikk på den måten at budene startet med den "fineste" bruden og endte opp med den minst pene. I den moderne verden benyttes auksjoner daglig til å gjennomføre store volum av transaksjoner (Klemperer, 1999).

En auksjon klassifiseres av Kaufmann og Carter (2004) som en konkurransepreget budgivning. Videre beskriver Vagstad (1998) at auksjonsteori brukes i offentlig politikk på områder som regulering, privatisering, anbudskonkurranse og innkjøp. I offentlig sektor skjer tildeling av bygg- og anleggsoppdrag i hovedsak ved at interesserte leverandører legger inn tilbud på oppdraget, hvor regelen er at det laveste tilbudet blir tildelt oppdraget. Denne formen for auksjon defineres som en anbudskonkurranse og er mye brukt også utenfor bygg- og anleggssektoren (ibid.). Anbud er ikke noe annet enn en auksjon der det er mange selgere (leverandører) og én kjøper (innkjøper). En anbudskonkurranse kalles på engelsk "reverse auction", men dette endrer ikke på det fundamentale som beskriver auksjoner (Nesheim og Vagstad, 2013).

I denne delen av teorien blir først enkel auksjonsteori presentert, før fokuset videre vil dreie seg om anbudskonkurranser. På bakgrunn av at anbud er komplekst, blir utnytting av tilleggsinformasjon presentert videre. Deretter presenteres "vinnerens forbannelse" som en implikasjon knyttet til manglende kunnskap om hvordan auksjoner foregår. Sist blir problematikken knyttet til det å bruke auksjoner som organiseringsmetode innenfor det offentlige belyst.

3.2.1 Klassiske former for auksjon

En auksjon er definert som *"Et stilisert markedet med en eksplisitt mengde regler som bestemmer ressursfordeling og priser med bakgrunn i bud fra markedsdeltakere"* (McAfee og McMillan, 1987, s. 701). Auksjoner er en organiseringsmetode for fordeling av ressurser, og håndterer mekanismer for prissetting av produkter og tjenester som ofte ikke har standardisert verdi. Litteraturen beskriver ordet auksjon for både salgsauksjoner (ønsker å kjøpe) og kjøpsauksjoner (ønsker å selge). I økonomisk sammenheng er det snakk om en

markedssituasjon i monopol – hvor én aksjonær selger et produkt til flere potensielle kjøpere. For kjøpsauksjoner vil situasjonen være omvendt – én kjøper og flere selgere (Kaufmann og Carter, 2004). I vårt tilfelle vil det være aktuelt å snakke om en kjøpsauksjon, hvor det bare finnes én aktuell kommune, og flere banker som “byr” for å kunne selge sine tjenester og produkter.

Den mest intuitive måten å klassifisere auksjoner på er etter hvilke regler som gjelder, og etter kjennetegn med objektet som blir auksjonert bort (Christensen, 2009). Objektet er det som er til salgs eller skal leveres (Nesheim og Vagstad, 2013). Det finnes et stort antall former for auksjoner. Fire klassiske former beskrives som de mest vanlige formene for auksjon: stigende-pris auksjon (også kalt åpen- eller engelsk auksjon), fallende-pris auksjon (også kalt nederlandsk auksjon), første-pris-lukket auksjon og andre-pris-lukket auksjon (Klemperer, 1999). Av de fire nevnte, er første-pris-lukket auksjon den mest brukte klassifiseringen i anbudskonkurranser (Christensen, 2003). I første-pris lukket auksjon er det innkjøper som inviterer leverandører til å delta i konkurransen, hvor de tilbyr sine produkter og tjenester. I slike auksjoner kjenner ikke de andre leverandørene hverandres tilbud, da de leveres i et lukket tilbud. Når fristen er ute, åpnes alle tilbudene. Kontrakten går så til den leverandøren som leverte den høyeste prisen, eller det “første budet” (Vagstad, 1998). Dette viser til at det finnes et stort antall variasjoner for de fire klassiske auksjonsformene (Tadelis og Bajar, 2006).

3.2.2 Informasjonsasymmetri

Først og fremst er auksjoner en organiseringsform som tar hånd om problemer knyttet til skjevt fordelt informasjon (Vagstad, 1997). Anbudskonkurranser fungerer ifølge Nesheim og Vagstad (1998) best i situasjoner hvor informasjonen er skjevt fordelt. Imperfekt informasjon kan inkludere kostnadsnivå og kvaliteten på leveranser. Denne informasjon vil kunne påvirke utfallet av anbud gjennom tilbudets størrelse. Uppris informasjon rundt tilbudets størrelse kan være problematisk, fordi en estimering finner sted basert på betalingsvilje og estimert verdi på anbudsobjektet. Slike verdier vil ikke i alle tilfeller korrelere. Tilleggsinformasjon kan med andre ord være av subjektiv karakter (Vagstad, 1998).

Hvordan objektets verdi bestemmes i auksjoner kan skilles mellom privat- og felles verdi. Privat verdi betyr at hver leverandør har hvert sitt kostnadsnivå, og hver leverandør kjenner sitt eget kostnadsnivå (Christensen, 2009). I et anbud hvor verdien forbundet med objektet er

felles, vil den virkelige verdien være ukjent på tidspunktet leverandørene lever sitt tilbud. Hver leverandør estimerer verdien fra deres private og sannsynligvis ulik informasjon. Problemet for hver leverandør er å estimere den virkelige verdien, og en leverandørs verdi kan endres bare hvis andre leverandørers verdier blir kjent (Christensen, 2003). I auksjoner med bare privat verdi, vil ikke dette være problematisk. I en auksjon forbundet med felles verdi vil det imidlertid øke kompleksiteten (Vagstad, 1998).

Lukkede anbud medfører fordeler knyttet til upresis informasjon. Ifølge Vagstad (1998) har bruken av første-pris lukket anbud sammenheng med egenskapene det medfører innenfor det offentlige. Innkjøper får mulighet til å vurdere trekk ved leverandørene, som kvalitet, før de avgjør hvem som får oppdraget. På denne måten synliggjøres alternative leverandører. I lukkede anbud er det vanskeligere for leverandører å samarbeide om å legge inn tilbud knyttet til størrelse (ibid.). En tvungen anbudskonkurranse vil gjøre det vanskeligere å favorisere enkelte leverandører fremfor andre, enn dersom tildeler av kontrakten fritt kan velge hvem den skal gå til. Er slik informasjon mer eller mindre kjent, som den ofte er i praksis, kan det medføre at leverandør endrer strategi (Tadelis og Bajar, 2006). Leverandør kan i slike tilfeller følge ("skygge") tilbudene (Christensen, 2009). Utnytting av denne formen for tilleggsinformasjon betyr at man mister noe av det som gjør enkel auksjonsteori attraktiv - man risikerer å velge leverandører som ikke er best, og gjør at innkjøper ikke kan diskriminere mellom ulike leverandørers kostnadstilpasninger (Vagstad, 1997).

3.2.3 Kunnskap om prosess – vinnerens forbannelse

Auksjoner er et kraftig styringsinstrument som kan medføre store konsekvenser ved feilaktig bruk (Vagstad, 1998). Manglende kunnskap om hvordan anbud virker, kan føre til at fordelene ved dem går på bekostning av ulempene feilaktig bruk medfører. Manglende forståelse for hvordan auksjoner fungerer kan føre til det som omtales som vinnerens forbannelse (Christensen, 2003). I mange tilfeller kan vinnerens forbannelse oppstå som følge av at verdien av et objekt må vurderes ut ifra den informasjonen som er tilgjengelig. Kontrakten har i dette tilfellet samme verdi for alle leverandører, men denne er ukjent. Kagel og Levin (2001) gir en intuitiv definisjon av vinnerens forbannelse: "you bid, you win, you curse".

Vinnerens forbannelse kan bare oppstå dersom det er en felles verdi forbundet med objektet som auksjoneres bort (Christensen, 2003). Informasjonen man bruker i beslutningssituasjoner

er på ingen måte objektiv, fordi mennesker siler ut den informasjonen som passer en selv best. En søker etter og støtter opp om egne posisjoner og interesser (Bazerman og Shonk, 2005). Hver leverandør sitter med hvert sitt mer eller mindre anslag for samme kostnad. Dette kan eksemplifiseres ved et anbud med tre leverandører. Her vil leverandøren med den nest største optimismen undervurdere kostnadene, slik at vinneren vil “tape” på kontrakten. Kontraktsummen vil i dette tilfellet være høyere enn produksjonskostnadene, slik at optimisme fører til overprising (Vagstad, 1998).

Vinnerens forbannelse resulterer i to retninger som problematiserer hvorvidt en reduksjon av antall leverandører vil være fordelaktig (Christensen, 2003). Å ekskludere de billigste tilbudene er blitt foreslått som en løsning på informasjonsproblemet, slik at det kvalitativt beste tilbudet skal vinne kontrakten. Likevel viser Sørgards (1992) studie til at slike forslag vil være ødeleggende for fordelene auksjoner som organiseringsmetode medfører - leverandørene vil svare med å endre tilbudene sine radikalt. I stedet for å konkurrere om å være billigst, vil man konkurrere om å være dyrest (Christensen, 2003). At den kvalitativt beste leverandøren vinner er derfor nødvendigvis ikke utfallet (Vagstad, 1998).

Den andre virkningen viser at en rasjonell leverandør vil by mindre aggressivt som et svar på den økte sannsynligheten for vinnerens forbannelse, når konkurransen øker. Dersom effekten av vinnerens forbannelse er kraftig nok, kan det oppstå en situasjon hvor prisen faktisk går opp når antall leverandører øker (Bulow og Klemperer, 2002). Større konkurranse trekker altså i retning av mindre overpris, og dermed lavere priser for leverandør, mens vinnerens forbannelse forteller oss at det går i motsatt retning. Vinnerens forbannelse beskriver på denne måten at asymmetrisk informasjon kan føre til et tilfelle der økt konkurranse ikke alltid er ønskelig (Christensen, 2003).

3.2.4 Anbud - den beste formen for offentlige anskaffelser?

Anbudskonkurranse er ifølge Tadelis og Bajar (2006) anerkjent for å være en attraktiv anskaffelsesmetode, fordi den stimulerer og fremmer konkurranse. I følge EU- direktivet for offentlig anskaffelser kan offentlige kontrakter tildeles enten gjennom det mest økonomisk fordelaktige anbudet eller gjennom lavest mulig pris (ibid.). Tilbud kan dermed enten vurderes etter pris, eller basert på flere faktorer slik som pris og kvalitet. Dersom den sistnevnte metoden blir valgt, kan man vurdere tilbudet ved å gi poeng til hver faktor, og bruke disse til å forme en én-dimensjonal score (Christensen, 2009). Å sikre kvalitet er et av

de største problemene tilknyttet anbudskonkurranse (Sørgard, 1992). Bruken av anbud kan påvirke dette på to måter. Private selskaper kan være styrt av målsetninger som ligger mer mot profitt, slik at en konkurranse kan sette kvaliteten under press (alt annet likt). Anbudskonkurranse kan dernest føre til at det legges ytterligere press på kostnader og dermed mindre vekt på å opprettholde høy kvalitet (McAfee og McMillan, 1989).

For å løse problemer knyttet til kvalitet argumenteres det for at anbudskonkurranser kombineres med tiltak som øker leverandørens insentiv til å levere høy kvalitet (Vagstad, 1998). Tadelis og Bajar (2006) viser til at usikkerhet omkring endringer som inntreffer etter at avtaler er inngått, er sentrale problemer for å sikre kvalitet. Endringer er ofte konsekvenser av spesifikasjonsfeil, uventede forhold og endringer i regulatoriske krav. Utforming og tildeling av kontrakt kan bli skreddersydd slik at problematikken tilknyttet anskaffelsen reduseres. En avveining mellom insentiver for å redusere kostnader, og insentiver til å fasilitere endringer og dele informasjon, vil være nøkkelelementer i denne argumentasjonen (ibid.). Tadelis og Bajar (2006) argumenterer for at anbudskonkurranser er mest fordelaktig ved anskaffelser av mindre kompleksitet. Ved anskaffelser av mer kompleks karakter argumenteres det for bruk av forhandlinger med en mer anerkjent og kvalifisert leverandør. Tildeling anbefales da å skje gjennom en utformet kost-pluss kontrakt, supplert på forhånd med mindre ferdigutformet kontrakter.

Vagstad (1998) lister også opp to problemer knyttet til å bruke forhandlinger over auksjoner. Først risikerer man å ekskludere de(n) mest kostnadseffektive leverandørene. En reduksjon i antall leverandører vil svekke konkurransen dem imellom, slik at en eventuell overpris knyttet til det innkjøper betaler kan gå opp, fremfor ned. Problemet knyttet til skjevt fordelt informasjon illustrerer at når innkjøper kjenner leverandørens kostnader, vil alternative leverandører gi innkjøper større forhandlingsstyrke, enn dersom man alternativt går inn i en forhandling med én eller flere leverandører (Vagstad, 1998). Bare under visse forutsetninger kan en sterk forhandling fra leverandørens side føre til at overprising reduseres.

I følge Bulow og Klemperers (2002) studie vil auksjoner alltid være foretrukket over forhandlinger når det kommer til profitt (under rimelige antagelser). I en optimal auksjon vil auksjonæren (innkjøper) ha fordeler som en monopolist, og kan derfor velge hvilken som helst mekanisme til å være gjeldende for gjennomføring av innkjøp. Det kan velges å sette en minimums-pris for å maksimere forventet profitt. På samme måte som i teori om monopol,

blir all forhandlingsmakt gitt til selger, under antagelsen om at vedkommende ikke har kjøpers private informasjon om objektets verdi (Bulow og Klemperer, 1996).

3.3 Oppsummering

Første delkapittel gjør rede for forhandlingsteori. De to vanligste formene for forhandling, fordelings- og integrasjonsforhandling, er presentert med fokus på konsekvensene valgene medfører. Videre er det presentert viktige momenter som er av betydning for at en forhandling skal bidra til en gjensidig fordelaktig avtale både for innkjøper og leverandør. Det er dessuten presentert hvordan bruk av agent kan påvirke forhandlingsprosessen, ettersom agent i anbudskonkurranse er flittig anvendt.

Andre delkapittel gjør rede for auksjonsteori og hvilke fordeler og ulemper som følger bruken av en slik organiseringsmetode for anskaffelse. Det vises også til hvordan anbudskonkurranser klassifiseres, og hvordan ulik informasjon kan påvirke konkurransen. Videre er det presentert hva manglende kunnskap om anbudskonkurranser kan resultere i, og dessuten hvilke implikasjoner valg av organiseringsmetode kan medføre for offentlig sektor. Auksjonsteori er ikke i seg selv det mest sentrale for avhandlingens forskningsspørsmål, men inkluderes fordi det bidrar til å forklare funn som forhandlingsteorien nødvendigvis ikke tar for seg.

Teorien danner grunnlaget for å besvare hvordan forhandlinger fungerer i en anbudskontekst, og på hvilken måte både innkjøper (kommuner) og leverandør (banker) kan oppnå merverdi gjennom offentlige anskaffelser av hovedbankforbindelse. Det finnes mye teori om forhandlinger og konkurransepreget anbud. Hva forhandlinger innenfor avhandlingens kontekst bidrar til, i lys av hovedsakelig forhandlingsteori, finnes det derimot mindre av. Dette vil være masteroppgavens bidrag til fagområdet.

Med utgangspunkt i presentert teori skal analysen drøftes opp mot avhandlingens datainnsamling. Før denne delen blir presentert vil de metodiske valgene bli gjort rede for i neste kapittel.

4 Metode

I dette kapitlet begrunnes de metodiske valgene som tas i forskningsprosjektet. Innledningsvis redegjøres det for hvilket vitenskapsteoretisk perspektiv som ligger til grunn for valg av metode. Deretter presenteres utvikling av problemstilling og forskningsdesignet som prosjektet er basert på. Videre begrunnes valg av datainnsamling samt utvalgsenheter oppgaven er begrenset til. Avslutningsvis vil forskningens validitet, reliabilitet og generalisering bli gjort rede for opp mot innhentede data, samt det etiske ansvaret som ligger på oss som forskere.

4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Valg av metode gjøres først og fremst på bakgrunn av ønsket om å kunne forklare hvordan vi tilnærmer oss og prøver å avdekke virkeligheten (Jacobsen, 2015). Derfor er det sentralt å gå nærmere inn på vitenskapsteoretiske perspektiver og dets innvirkning på valg av metode.

For å forstå og oppfatte forhandlinger i anbudsprosedyren konkurranse med forhandling er det hensiktsmessig å sette seg inn i situasjonene hvor respondentene vi skal studere fenomenet gjennom, opererer (Jacobsen, 2015). Vi ønsker å forstå hvordan respondentene tolker sin sosiale virkelighet, for å forstå meningen med fenomenet (ibid.). Hovedformålet er å se om kommunens bruk av konkurranse med forhandling byr på like store muligheter for å skape merverdi som forhandlingsteorien sikter til. Vårt ønske er å innhente mer unik kunnskap basert på deres erfaringer. Denne ontologiske tankegangen passer med en fortolkende tilnærming til fenomenet (ibid.). Informasjonen som innhentes ses i en større sammenheng, og dermed blir informasjonen fremstilt slik den oppfattes og fremstår fra respondentens side. Dette gjøres basert på hvordan de individuelt opplever og forstår prosessen, slik som i et epistemologisk virkelighetssyn (ibid.).

4.1.1 Valg av metode

For valg av metode til forskningsprosjektet legges det fenomenologiske perspektivet til grunn. Perspektivet er hensiktsmessig å anvende da vi undersøker et fenomen som vi ikke har særlig kjennskap til. Samtidig er fenomenet lite forsket på og det er direkte kontakt mellom forsker og respondenter (Thagaard, 2002; Johannessen mfl., 2011). Dette, sammen med forskningsprosjektets ontologiske og epistemologiske ståsted, legger også føringer for valg av metode. Vi ønsker å få innsikt og søke forståelse for forhandlingssituasjonen. Dette

kjennetegner også kvalitativ forskningsmetode (Tjora, 2012). Selv om prosjektet styres av en viss forforståelse for aktuelle teorier, er ikke dette førende for forskningen (ibid.). På bakgrunn av dette passer en kvalitativ metodetilnærming bedre enn en kvalitativ tilnærming for forskningsprosjektet (Justesen og Mik-Meyer, 2010).

4.2 Forskningsdesign og utvikling av problemstilling

Ifølge Thagaard (2002) inneholder et forskningsdesign en forklaring på forskningsprosjektets hvem, hva, hvor og hvordan. Temaet for forskningsprosjektet er *forhandlinger*. Dette besvarer derfor *hva* spørsmålet Thagaard (2002) stiller. Problemstillingen gir informasjon om hvilke personer som studeres, hvordan analysen utføres samt indirekte benyttet metode. Et deskriptivt design benyttes for å besvare problemstillingen og for å beskrive sammenhenger mellom begreper (Miles mfl., 2014).

Utgangspunktet for problemstillingen er vår interesse for forhandling. Interessen er eksplisitt avgrenset til forhandlingsmulighetene ved et kommuneanbud ved valg av hovedbankavtale (Jacobsen, 2015). Med et ønske om å kunne undersøke dette konkrete temaet legges følgende problemstilling til grunn:

Hvordan bruker partene muligheten til å forhandle i en konkurranse med forhandling?

For å kunne svare på problemstillingen er det utviklet ett forskningsspørsmål:

Hva påvirker mulighetsrommet for forhandlinger og hvordan kan merverdi skapes i den påfølgende forhandlingsprosessen?

Variabelen som utforskes nærmere er *muligheten* til å forhandle. Vi ønsker å få frem ulike meninger, erfaringer og vurderinger rundt hvordan respondentene bruker muligheten sin til å forhandle i kommuneanbud ved bruk av konkurranse med forhandling (Jacobsen, 2015).

Problemstillingens undersøkelsesenheter er avgrenset til konsulent, forhandlere fra bankene og representanter fra kommunene. Dette blir spørsmålet om *hvem* informasjonen innhentes fra (Thagaard, 2002). De fysiske rammene for prosjektet, nærmere bestemt *hvor* undersøkelsen skal utføres, avgrenses til kommuneanbud ved hovedbankavtale. På denne måten er det mulig å forske mer spisset på hvordan forhandlinger foregår i anbudskonkurranser (ibid.). Prosjektet vil ikke være begrenset til en periode, men heller fokusere på tidligere opplevelser og

erfaringer (Jacobsen, 2015). I delkapittelet under presenteres *hvordan* dataene samles inn (Thagaard, 2002).

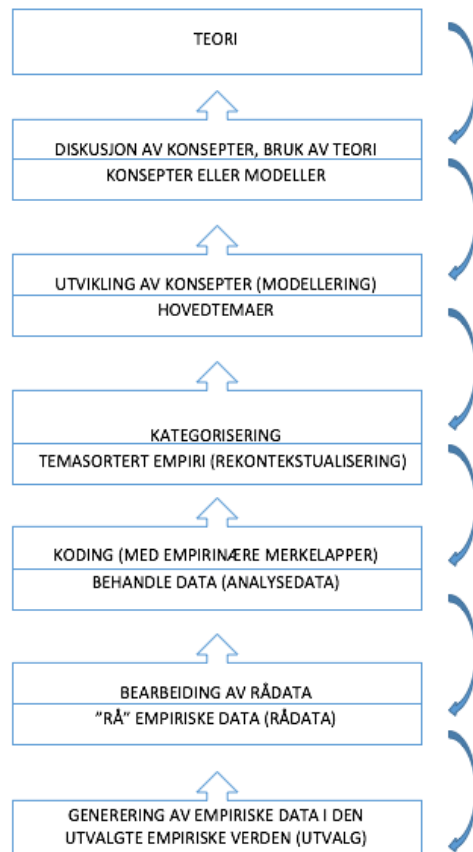
4.3 Undersøkellesdesign

En klar formulert problemstilling gjør det mulig å utarbeide et undersøkelsesopplegg som best er egnet til å besvare problemstillingen. Prosjektet sin gyldighet (validitet) avhenger blant annet av hvor egnet undersøkelsesopplegget er for problemstillingen (Jacobsen, 2015). Valg av *hvordan* data samles inn har vært førende for hvordan forhandlingens rolle skal undersøkes (Johannessen mfl., 2011). Forskningsprosjektet baseres på ulike individer som har ulike ståsteder. Oppfatninger og erfaringer er da forskjellige, som gir en rik og detaljert beskrivelse av fenomenet. Et slikt undersøkelsesdesign benyttes i denne avhandlingen og kalles små-N-studier. Denne ligger tett opp mot det fenomenologiske undersøkelsesopplegget (Jacobsen, 2015).

Fenomenologi handler om å forstå hvordan mennesker oppfatter bestemte fenomener (Kvale og Brinkmann, 2015). Vi ønsker å avdekke ulike respondentenes subjektive opplevelser av samme fenomen, nemlig forhandlingssituasjonen ved kommuneanbud. Forhandlingen som finner sted ved kommuneanbud vil ikke forstås på samme måte for de ulike respondentene, da det kan tenkes at de har ulike perspektiver på ett og samme fenomen (Jacobsen, 2015).

Et fenomenologisk design tar utgangspunkt i allerede eksisterende teorier (Johannessen mfl., 2011). På bakgrunn av at forhandlingsteorien ikke i tilstrekkelig grad dekker forhandling innenfor anbud, anvendes auksjonsteori med et ønske om å kunne bidra inn i forhandlingsteorien. *Grounded theory* er en forskningstradisjon som er sentral til dette formålet, ettersom den ikke har et mål om å teste eksisterende teori, men å utvikle en induktivt (Kvale og Brinkmann, 2015). Dette passer godt overens med prosjektets formål da vi ikke skal teste forhandlings- eller auksjonsteorien.

Analyse av kvalitative data er komplekst. Tjora (2012) presenterer det han kaller for en *stegvis-deduktiv induktiv metode* (SDI). Metoden tar for seg ulike steg av analysen trinnvis (figur 4.1). Pilene som peker oppover illustrerer en induktiv tilnærming, hvor vi går fra empiri til teori. Pilene nedover illustrerer en deduktiv tilnærming, hvor vi går fra teori til empiri. Vi tar i bruk Tjoras (2012) metode ettersom vi finner oss selv i å være på ulike stadier i analysen. På denne måten er det enklere å endre og innhente nye data underveis, når det er behov for det. Dette er gjort samtidig som vi jobber oss systematisk mot en konklusjon (ibid.).



Figur 4.1: SDI-modellen.

4.4 Innsamling av kvalitative data

Det er avgjørende at informasjonsinnsamlingen gjøres på en troverdig måte og at den er valid. Informasjonen kan på denne måten etterprøves og diskuteres (Jacobsen, 2015).

4.4.1 Datainnsamlingsmetode

Vi bestemte oss for å innsamle data ved bruk av individuelle intervjuer. Vi avholdt totalt 25 intervjuer, hvor hver respondents oppfatning og holdning til forhandlingens mulighet innenfor anbudskonkurransen resulterte i store datamengder (Jacobsen, 2015). Ved å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt opplevde vi at det ble skapt både tillit og åpenhet, samt at det medførte en større kontroll over intervjusituasjonen. I tillegg fikk vi tilgang på respondentenes kroppsspråk og personlig kontakt med de fleste. Vi ønsket ikke å begrense masteravhandlingen til et geografisk område ettersom vi så muligheten for å innhente data fra respondenter fra hele Norge. Med tanke på at informasjonen som la grunnlag for prosjektet måtte innhentes på noen få måneder, var det mest tidsbesparende å benytte seg av telefonintervju for å generalisere mest mulig data om fenomenet. For å ikke miste fordelene

ved ansikt-til-ansikt intervju ble det tatt i bruk bildeoverføring gjennom både Skype og iPhone sin FaceTime funksjon (ibid.). Vi opplevde som forskere at bruken av bildeoverføring resulterte i en bedre kommunikasjonsplattform, enn ved alene å benytte telefonsamtale.

Vi innhentet også data via gruppeintervju. Ved to anledninger ønsket respondentene fra samme arbeidsgiver å kjøre intervjuene sammen. Vi opplevde at gruppeintervjuene skapte et bredere grunnlag for informasjonsinnhenting, i tillegg til at det var tidsbesparende og vi fikk gode data (Thagaard, 2002). Det var gjentagende en respondent i gruppene som snakket mer enn de andre, likevel så det ikke ut til at kollegaene ble hemmet av dominansen (ibid.). Vi antar at en av årsakene er relasjonene respondentene har seg imellom.

Observasjon

I og med at masteravhandlingen benytter seg av Tjoras SDI-metode åpner dette opp for å kunne hente inn data underveis (Tjora, 2012). Som et resultat av å holde god kontakt med respondentene i etterkant av intervjuene fikk vi mulighet til å observere to forhandlingsmøter. Dataene i avhandlingen inkluderer derfor også observasjon av to ulike forhandlingsmøter med én kommune (Johannessen mfl., 2004). Kommunen som anskaffet ny hovedbankavtale tok i bruk konsulent, dermed var tre representanter til stede på begge forhandlingsmøtene. Observasjonen var relevant og bidro til å få et bredere inntrykk, samt erfare, se og lytte (ibid.). Dermed har vi benyttet to ulike innfallsvinkler for datainnsamling, både intervju og observasjon, som gir metodetriangulering (Jacobsen, 2015).

Dataene ble registrert ved bruk av feltnotater på bakgrunn av at vi ønsket å påvirke forhandlingen minst mulig. Feltnotatene har blitt godt brukt i empirien og analysen, ettersom at observasjonen bidro med en mer helhetlig forståelse av konteksten og informasjonen rundt fenomenet (Johannessen mfl., 2004). Der vi følte at det ble poengtert viktige momenter under observasjonen skrev vi ned direkte sitat, slik at det ville være mulig å benytte konteksten av disse direkte i analysen.

Observasjonen har gitt tilgang på informasjon som ikke var mulig å innhente eller oppfatte under intervjuene som ble avholdt (Jacobsen, 2015). Ved å observere forhandlingsmøtene i etterkant av intervjuene åpnet muligheten seg opp for å bekrefte store deler av funnene som var innhentet fra intervjuene. Fokuset under observasjonen var først og fremst på integrasjonen mellom partene og på selve gjennomføringen av forhandlingen (ibid.). Visse momenter skilte seg fra inntrykkene som intervjuene dannet. Vi fikk blant annet ett større

inntrykk av konsulentens rolle i forhandlingsmøtene. I tillegg til at vi også fikk se hvordan vurderingen foregikk etter at forhandlingene var ferdig (Johannessen mfl., 2004).

Alle som var med i forhandlingsmøtet fikk beskjed om at to studenter fra NTNU Handelshøyskolen skulle delta, og hadde muligheten til å komme med innvendinger. Vår tilstedeværelse viste seg å være positivt mottatt, noe som resulterte i åpenhet mellom oss som forskere og fenomenet som skulle studeres (Johannessen mfl., 2004). Vi informerte partene da vi presenterte oss selv, at informasjonen som ble delt under forhandlingen ville bli behandlet konfidensielt. Ved å gjøre dette var ønske å minimere observasjonseffekten (Jacobsen, 2015). En av fordelene med å være to observatører var at én konsentrerte seg i hovedsak om prosess og informasjon, mens den andre hadde en mer overordnet rolle ved å se på kroppsspråk, integrasjon mellom de involverte, og stemningen (Johannessen mfl., 2004).

Før observasjonen og forhandlingsmøtene startet var utgangspunktet at vi skulle ha en rolle som tilstedeværende observatør, der vi ikke skulle delta i samhandlingen direkte, men heller være en interessert og engasjert utenforstående observatør i forhandlingen (Johannessen mfl., 2004). Observatørrollen utviklet seg til noe mer underveis i forhandlingene. Vi ble i større grad inkludert og partene henvendte seg flere ganger med spørsmål. Dermed ble rollen mer som en observerende deltaker. Overordnet kan vi si at vi hadde en observatørrolle i krysningspunktet mellom å være observerende deltaker og tilstedeværende observatør (ibid.).

4.4.2 Intervjuguide

Struktur var avgjørende for valg av intervjuguide. Avgjørelsen falt ned på den mest utbredte formen for kvalitative intervjuer, nemlig semistrukturert intervju (Jacobsen, 2015). Bakgrunnen for valg av struktur var at prosjektet ikke skulle bli for åpent slik at spørsmål relatert til problemstillingen kunne unngås, samt å åpne opp for en intervjurunde med større mulighet for fleksibilitet. (Thagaard, 2002). Temaene for intervjuet hadde vi satt på forhånd. På denne måten kunne vi følge respondentenes fortellinger samtidig som det var mulig å endre rekkefølgen på spørsmålene under intervjuet for å tilpasse oss det som ble sagt. I oppstartsfasen til forskningsprosjektet ble det avholdt et intervju med en av respondentene. Informasjonen fra intervjuet ble brukt både for å spisse problemstilling og tematikk. Et slikt ”oppstartsintervju” utvidet vår innsikt og kunnskap rundt temaet. På bakgrunn av at empirien ble innhentet fra tre ulike parter ble det utformet tre spesifikke intervjuguider - en til hver av

partene (vedlegg 2). Hensikten var å få spisset spørsmålene slik at alle på en god måte fikk informert om erfaringer og opplevelser (Johannessen mfl., 2004).

Gjennomføring av intervju

En klar problemstilling har vært viktig for oss før vi utformet intervjuguiden, dermed ble problemstillingen og temaet utgangspunkt for idemyldring ved utarbeidelse av intervjuguiden (Jacobsen, 2015). Det ble arbeidet godt med spørsmålsstillingen på de ulike spørsmålene. Bestemte spørreord ble derfor avgjørende for å sikre åpne spørsmål til intervjuguiden (Johannessen mfl., 2004). Intervjuguiden ble i tillegg godkjent av veileder før den ble anvendt. Respondentene fikk alltid velge tid og rom for intervjuet. Vi besøkte alltid respondentene på deres arbeidsplass, der det var anledning. Hensikten med dette var at arbeidsplassen ville speile et kjent og trygt miljø, og på bakgrunn av at det i liten grad ble innhentet sensitiv informasjon, anså vi arbeidsplassen som tilfredsstillende møteplass (Jacobsen, 2015). Alle som ble intervjuet ble kontaktet via mail eller på telefon, der respondentene fikk opplysninger om forskningsprosjektet før de ble spurt om deltakelse. Etter bekreftet deltakelse fikk alle respondentene lese igjennom eller tilsendt et utarbeidet samtykkeskjema (vedlegg 3). Skjemaet inneholdt informasjon om blant annet hvordan data ville lagres, oppbevares og slettes, formålet med studiet, samt sikring av anonymitet.

For å skape troverdighet mellom respondentene og oss som forskere utformet vi noen innledende spørsmål i intervjuguiden som ikke direkte var koblet til fenomenet. De fleste respondentene var veldig engasjerte og ivrige med å fortelle om sine arbeidsoppgaver og erfaringer, at de satte i gang med å fortelle før vi i det hele tatt rakk å stille de innledende spørsmålene. Dette bekreftet at semistrukturert intervjuguide passet for forskningsprosjektet (Johannessen mfl., 2004).

Vi gjennomførte et pilotintervju med samme person som ble intervjuet i oppstartsfasen, med et ønske om å styre klar av intervju effekt (Johannessen mfl., 2004). I tillegg var intervjuet med på å teste ut intervjuguiden og gjøre oss bedre kjent med intervjusituasjonen. På denne måten var det mulig å justere, tilpasse og få tilbakemeldinger på intervjuguiden før den ble tatt i bruk til videre innhenting av data (ibid.). I tillegg ble erfaringen fra intervjuene benyttet slik at det var mulig å få innsikt i hvilke spørsmål som kunne omformuleres annerledes og hvilke begrep respondentene var kjent med og ikke.

Innledende spørsmål ble fulgt opp av mer generelle spørsmål, før vi gikk over til mer detaljerte og komplekse temaer. Ved å gjøre det på denne måten låste ikke samtalen seg og vi følte at det i større grad ble skapt en relasjon mellom deltakerne i intervjuet (Jacobsen, 2015). Rekkefølgen på spørsmålene ble bestemt av flyten på samtalen for å unngå at de samme spørsmålene ble stilt flere ganger. Vi ønsket å holde oss innenfor tidsrammen på én time, men dette var noen ganger vanskelig å overholde, ettersom flyten på samtalen var god. Likevel opplevde vi at det som regel ikke var noe problem for respondentene å gå litt over tiden, på bakgrunn av at de fant temaet såpass interessant og viktig.

Innhentet informasjon legger grunnlaget for analysen i forskningsprosjektet. Informasjonen ble tatt opp ved bruk av opptaksfunksjon på telefon for å kunne transkribere og anvende dataene senere i analysen. I samtykkeskjemaet, som alle respondentene signerte før intervjuene, informerte vi om bruk av lydopptak. Alle respondentene godtok bruken, noe som resulterte i at samtalen ble mer flytende. I tillegg til lydopptak ble det notert viktig informasjon i egen kladdebok (Jacobsen, 2015). I ett tilfelle fungerte ikke lydopptaket og notatene ble derfor avgjørende for å få oversikt over datagrunnlaget. I intervjuene hvor det var dårlig kvalitet på lydopptaket, sendte vi transkriberingen til intervjuobjektene for å sikre at informasjonen ble riktig fremstilt. Informanter er dessuten blitt kontaktet i ettertid med oppfølgingsspørsmål (ibid.).

4.4.3 Utvalgsenheter

Da vi skulle bestemme utvalget for intervjuene var vi bevisste på hvem det skulle være og hvorfor de var interessante å inkludere i forskningsprosjektet. Vi valgte strategisk ut respondentene ut ifra hvilke egenskaper eller kvalifikasjoner som passet best for å belyse problemstillingen (Thagaard, 2002). Dette ble grunnlaget for utvalgsrammen vår.

Det var viktig å sette seg et mål slik at vi kunne jobbe ut ifra antall ønskede respondenter. Til å begynne med var hensikten å intervju personer fra ulike banker som var leverandør av hovedbankavtale til kommunene. Etterhvert som vi utviklet større innsikt rundt fenomenet, ble det klart at fenomenet ville bli bedre belyst ved innhenting av informasjon fra alle tre parter som var med i anbudskonkurransen, med ulike størrelser. Overordnet ønsket vi erfaringsbaserte data tilbake i tid og frem til dags dato. Populasjonen for forskningsprosjektet består dermed av personer som har direkte erfaring med kommunal anskaffelse av hovedbankavtale (Jacobsen, 2015). Ved å inkludere flere parter i utvalget nådde vi bredde og

variasjon (ibid.). Vi benyttet oss av snøballmetoden, som effektivt resulterte i flere respondenter. Strategisk valgte vi å inkludere et spørsmål i intervjuguiden hvor vi var ute etter andre personer som kunne bidra positivt til forskningsprosjektet (ibid.). Oversikt over utvalgsenheter finnes i vedlegg 4.

Til å begynne med ble det satt et mål på 15 respondenter for å kunne belyse problemstillingen. Etterhvert som flere kommuner og konsulenter ble inkludert i utvalget var det nødvendig å utvide antallet. Totalt ble det gjennomført 22 intervjuer og gruppeintervjuer, med til sammen 25 respondenter. Underveis i informasjonsinnhentingene nådde prosjektet metning. Dette merket vi ved at mange av spørsmålene ble besvart tilnærmet likt av de ulike respondentene (Jacobsen, 2015). Likevel var dette en tendens mot slutten av intervjuene, og vi opplevde det først og fremst som en trygghet på at det var en overordnet enighet om funnene blant respondentene.

4.4.4 Dataanalyse

Som en del av prosessen ved kvalitativ analyse må rådataene innhentet gjennom datainnsamlingen bearbeides. Ved å bearbeide informasjonen fikk vi sammenfattet dataene til noe mer håndfast og analyserbart. Dette gjorde vi gjennom å redusere kompleksiteten i dataene (Jacobsen, 2015).

Etter at alle intervjuene var gjennomført ble hvert enkelt intervju transkribert basert på lydopptak og notater. Deretter tok vi i bruk analyseprogrammet Nvivo for å kode analysegrunnlagets 22 tekstdokumenter (Miles mfl., 2014). Ved hjelp av dataprogrammet ble det enklere å systematisere og strukturere dataene våre. Dermed satt vi igjen med færre komponenter enn det vi opprinnelig hadde før dataanalysen. Det ble et omfattende arbeid å kode dataene – et større arbeid enn det vi i utgangspunktet hadde forutsett. Ønsket var å kode dataene så nøye som mulig slik at vi ikke gikk glipp av viktige momenter fra intervjuene.

Arbeidet med å kode dataene startet med å danne noen overordnede kategorier basert på spørsmålene i intervjuguiden, slik at det skulle være enklere å samle og kategorisere de ulike svarene. Disse kategoriene ble hentet direkte fra dataene (Tjora, 2017; Jacobsen, 2015). Etter at vi hadde dannet 25 overordnede kategorier tok vi tak i en og en transkribering og gikk til verks for å kode. Grunnlaget for førstegangskodingen var å skrive ned så nøyaktig som mulig en setning som beskrev et utdrag av transkriberingen. Dette dannet utgangspunktet for våre

empirnære koder på bakgrunn av at de lå tett opp til empirien. Dermed var kodene ganske like som deltakerutsagnene og mindre mulighet for å miste detaljer i materialet (Tjora, 2017).

Antall koder ble stort. Vi telte 1283 førstegangskoder. Fremgangsmåten var basert på Tjora (2017), hvor vi ønsket å følge metoden nøye. Ettersom det var første gang vi kodet, var det vanskelig å vite hva som var den beste fremgangsmåten. I ettertid ser vi at det kanskje hadde vært mulig å redusere dataene i førstegangskodene i større grad. Etter at førstegangskodene var samlet inn under de 25 ulike kategoriene, tok vi på oss arbeidet med å gjøre dataene enda mer spesifikk. Førstegangskodene ble gjennomgått igjen, for så se på likheter og ulikheter mellom de ulike kodene knyttet til de kategoriene som var definert. Deretter dannet vi grupperinger under kategoriene basert på hva som kunne sortere dem sammen. Arbeidet resulterte i at vi klarte å få bedre innsikt i kodene etter nok en gjennomgang. Dermed satt vi igjen med 13 større overordnede kategorier, og inn under disse sorterte vi de ulike grupperingene som hadde en felles tematisk sammenheng (Tjora, 2017). Strukturen som benyttes omtales som et kategori-tre, med flere kategorier på ulike nivåer (Jacobsen, 2015). Se eksempel på dette i figur 4.2.



Figur 4.2: Eksempel på kategorisering av koder

Feltnotatene ble ikke inkludert i Nvivo da disse ble innhentet etter at kodingene var ferdig. Likevel ble de diskutert og tatt med direkte inn i empirien for å ikke miste noen detaljer eller kompleksiteten ved dataene. For å klare å formulere funnene våre best mulig i empirikapittelet og strukturere dem, foretok vi en ”brainstorming” av de gjennomgåtte kodene. På denne måten var det enklere å samle funnene oversiktlig og systematisk, og vi endte opp med fem hovedkategorier i empirikapittelet. Etter at dataen var kartlagt i empirikapittelet ble funnene sett opp mot teorien, for så å bli drøftet i analysen. Ved å benytte de samme hovedkategoriene som under empirikapittelet i analysen, fikk vi en ryddig fremstilling av funnene.

4.5 Refleksjoner rundt forskningen

Avslutningsvis i metodekapittelet er det grunn til å foreta en kritisk drøfting av eget arbeid, samt drøfte om hvorvidt konklusjonene er gyldige og til å stole på (Jacobsen, 2015). Tjora (2012) vurderer kvalitative undersøkelser ved bruk av validitet, reliabilitet og generaliserbarhet som indikatorer på kvaliteten av studiet. Disse skal vi i det følgende diskutere opp mot forskningen.

4.5.1 Validitet

Validitet, også kalt gyldighet, ønsker å besvare spørsmålet: *“har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i?”* (Jacobsen, 2015, s. 228). Dataene som er innhentet til prosjektet baserer seg på de 22 dybdeintervjuene og observasjonsmuligheten. Antallet uavhengige intervjuer gjort i forbindelse med forskningen er med på å styrke kvaliteten på materialet og vil dermed gi en gyldig beskrivelse av fenomenet (ibid.). Som forsker har utfordringen vært å stille seg kritisk og objektivt til informasjonen som legger grunnlaget for analysen. Det er gjennomført mange intervjuer. Flere av respondentene har nevnt navn på personer som er blitt en del av prosjektet. Respektive respondenter har gitt informasjon som i stor grad samsvarer med det andre har sagt. Dette er for oss en indikasjon på at forskningen baseres på riktige kilder. Likevel er det ikke slik at informasjonen som innhentes utelukkende kan oppfattes som “riktig”. Derfor vil respondentenes relevans, det vil si nærhet til fenomenet, påvirke gyldigheten. I ett tilfelle ringte en respondent rundt for å få tak i opplysninger, denne informasjonen betraktes av denne grunn som andrehåndskilde. Vi legger derfor større vekt på informasjon beskrevet av respondenter med større nærhet til fenomenet (ibid.). På bakgrunn av at majoriteten av respondentene har mange års arbeidserfaring, anser vi deres kunnskap som valid og til å stole på.

Ved flere anledninger under intervjugjennomføring har respondentene poengtert at visse utsagn er informasjon de ikke ønsker å bli sitert på. En av grunnene til at slik informasjon har blitt utvekslet kan være at informasjon er oppriktig utlevert. Dette gir grunnlag for å hevde at informasjonen er riktig og valid. Valget om å anonymisere både navn på intervjuobjektene, samt arbeidsgiver kan også ha blitt sett på som en motiverende faktor for ikke å oppgi feilaktig informasjon (Jacobsen, 2015).

Deltakerne under gruppeintervjuene kan ha påvirket hverandre, og dermed kan utlevert informasjonen variere når det kommer til gyldighet (Thagaard, 2002). Likevel kan også

gruppeintervjuer stimulere til bedre samtaler og informasjonsutveksling. Dette er tatt hensyn til når informasjon herfra er benyttet i analysen. På bakgrunn av at mange funn fra observasjon samsvarer med innhentet informasjon fra intervju, kan metodetrianguleringen betraktes som et sterkt argument for at resultatene våre er gyldige (Jacobsen, 2015).

Det å være klar over at vi som forskere har egne meninger og fordommer, samt egne oppfatninger om hvordan resultatet vil bli, er avgjørende når det kommer til analysen (Jacobsen, 2015). Respondentene har etter hvert intervju blitt spurt om de ønsker å se over transkriberingen. Formålet med dette er å øke troverdigheten ved å la respondenten ha mulighet til å se over og gi tilbakemelding om innholdet. Alle respondentene er gitt muligheten til dette, likevel er det kun tre som har benyttet seg av tilbudet. Respondenten som har stilt til både oppstartsintervju og pilotintervju hadde et ønske om å være delaktig i de ulike fasene av forskningen. Derfor har personen blitt anvendt underveis i analysen for å se om vedkommende kjenner seg igjen i resultatene som forskningen leder frem til (ibid.). Dette betraktes som to gode måter å foreta en gyldighetskontroll på.

På bakgrunn av at dataene fra intervjuene har blitt brukt for å danne grunnlaget for analysens kategorier, regnes disse som valide. Kodingen har i tillegg blitt vurdert med to par kritiske øyne gjennom hele prosessen og som Jacobsen (2015, s. 235) påstår *”jo bedre samsvar mellom to forskeres kategorisering, desto større gyldighet har analysen”*.

4.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet, også kalt pålitelighet, ønsker å besvare spørsmålet: *“kan vi stole på de dataene vi har samlet inn?”* (Jacobsen, 2015, s. 228). Som allerede nevnt tidligere i metodekapittelet ønsker vi å redusere intervjueffekten. Manglende intervjuerfaring preger de første samtalene og kan ha påvirket reliabiliteten. Både de innledende intervjuene som er holdt ansikt-til-ansikt, men også via telefon og Skype med problemer med oppkobling, kan ha resultert i en intervju effekt (ibid.). Intervjuene avholdes likevel i et trygt miljø og under rolige omstendigheter, hvor læringskurven om fenomenet blant oss som forskere har bidratt til å øke fortroligheten i samtalen. Dette kan ha redusert undersøkelseseffekter.

Det at alle intervjuene, bortsett fra ett, ble gjort med lydopptak har gjort det mulig å fremstille respondentens individuelle stemme. Dette vil i seg selv styrke reliabiliteten til analysen (Tjora, 2012). Notatene gjort underveis i intervjuene bidrar til å gi en fullstendig oversikt over informasjonen. I det tilfellet hvor det ikke ble gjort lydopptak har treningen av å ha notert på

de 20 foregående intervjuene vært avgjørende for reliabiliteten. Likevel er kun få ord og hendelser notert ned, derfor er ekstra tid blitt brukt i etterkant av intervjuet for å nedskrive og utfylle svarene. Slike data kan påvirkes direkte av våre synspunkter, og i dette tilfellet er intervjuet gjort av kun én av oss. Det er derfor vanskelig for den andre å kontrollere datainnsamlingen (Jacobsen, 2015). Intervjuet tilførte ikke nye funn, og vektet derfor mindre i analysen.

Arbeidet med å transkribere ble gjort grundig - vi inkluderte pauser, gjentakelser, samt tonefall. Dette ble gjort konsekvent gjennom samtlige intervjuer, og sammen med gode og korrekte transkriberinger opplevde vi at vi fikk pålitelige gjenspeilinger av respondentens uttalelser. Reliabilitet kan også oppnås gjennom transparens (Tjora, 2012). Derfor består metodekapittelet av en grundig utbrodering av fundamentet til forskningsprosjektet. Tatt dette i betraktning regnes reliabiliteten i forskningsprosjektet som god.

4.5.3 Generalisering

Generalisering, også kalt overførbarhet eller ekstern gyldighet, ønsker å besvare spørsmålet: *“kan vi overføre det vi har funnet, til andre sammenhenger?”* (Jacobsen, 2015, s. 228). Overordnet er det vanskelig å trekke en beslutning om representativitet basert på 25 respondenter alene. Tjora (2012) benytter begrepet konseptuell generalisering hvor målet er å utvikle konsepter, typologier eller teorier som kan gjøres gjeldende i andre tilfeller og hendelser enn for akkurat det som prosjektet i denne omgang ønsker å belyse.

Innenfor kvalitativ forskning har vi en gyllen mulighet til å fordype oss i et fenomen og gjennom dette få innsikt i hvordan andre forstår sin virkelighet. Avhandlingen gir innblikk i hvordan respondenter fra tre parter opplever og har erfaringer med fenomenet, og vil dermed kunne være med på å skape mer kunnskap rundt akkurat denne bestemte situasjonen. Tatt dette i betraktning er det ikke mulig å se på funnene som utvikling av ny teori. Det er derimot mulig å betrakte funnene som en videreutvikling av eksisterende teori innenfor forhandlingsteorien. Det er vanskelig å avgjøre om utvalget er representativt i andre situasjoner, derfor er det opp til videre forskning å avgjøre om funnene kan overføres og benyttes utenfor rammene av dette arbeidet.

4.5.4 Etisk ansvar

Gjennom prosjektet har det vært viktig for oss å kontinuerlig vurdere valgene som er tatt. Med utgangspunkt i forskningsetikken i Norge har forskningen fokusert på å holde seg innenfor dens tre grunnleggende krav, følgelig: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015).

Respondentene ble gitt tilstrekkelig informasjon om undersøkelsens formål både skriftlig og muntlig. Hvis vi hadde gitt for mye og detaljert informasjon om hensikten bak forskningen, kunne dette ha resultert i at svarene ble for tilpasset og for lite spontane (Jacobsen, 2015). Respondentene valgte alltid tid og rom for intervjuet, med hensikt om å ikke pålegge dem ekstra byrde. I tillegg skulle ingen føle seg presset til å delta i undersøkelsen, og derfor ble det lagt vekt på frivillig deltakelse (ibid.).

Innsamlet informasjon er vurdert som lite følsom og til ikke å være av privat karakter. Det vi ønsket svar på var relatert til jobb. Derfor anser vi privatlivet til respondentene som bevart under alle prosjektets faser (Jacobsen, 2015). Selv om respondentene er spredt rundt om i landet betraktes utvalget til prosjektet som lite. For å redusere faren for å identifisere enkeltpersoner ut fra data, er alle respondentene tildelt en bokstav fra alfabetet samtidig som at arbeidsplassen til partene er blitt tildelt tall. Formålet er å etterstrebe diskresjon (ibid.).

Til tross for at forskningsprosjektet bruker sitater for å forklare og poengtere funn, har ikke de bestemte sitatene fått godkjenning fra respondentene (Tjora, 2012). Ingen av sitatene er likevel egnet til å identifisere respondentene. Det har blitt lagt vekt på å forklare konteksten bak sitatene som er anvendt. Selv om kun et fåtall av respondentene leste over transkriberingene for å ha mulighet til å bli korrekt gjengitt, fikk vi ingen korreksjoner fra dem. Dette kan tyde på at informasjon om anonymisering, samt den tilliten og troverdigheten som ble opparbeidet gjennom intervjuene og observasjon, har gjort respondentene trygge på riktig behandling og bruk av dataene.

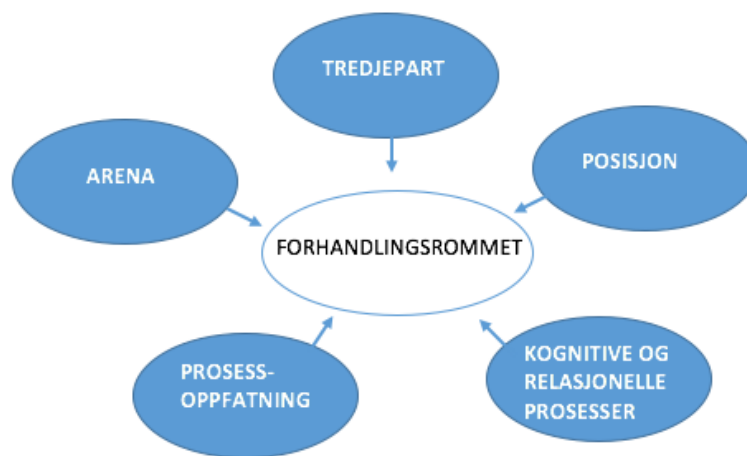
4.6 Oppsummering

Til nå har det blitt redegjort for de metodiske valgene som ligger til grunn for forskningsprosjektet. I tillegg er det argumentert for at en stegvis-deduktiv induktiv forskningsmetode passer best for vår kvalitative masteravhandling. Både individuelle dybdeintervjuer, gruppeintervjuer og observasjon legger grunnlaget for datainnsamling ved

bruk av semistrukturert intervjuguide. Respondentene er valgt ut fra deres kjennskap og erfaring til fenomenet og innhentet fra tre ulike sektorer. Datagrunnlaget er transkribert og deretter systematisert gjennom dataprogrammet Nvivo. Basert på refleksjonene gjort i forskningen, ser den ut til å være valid, påregnelig og generaliserbar. Fokuset i neste kapittel vil være funnene som forskningsprosjektet har ledet frem til.

5 Empiri

I dette kapitlet presenteres empiriske funn som er samlet inn i forbindelse med forskningsprosjektet. Empirien og det teoretiske rammeverket danner utgangspunktet for senere analyse og diskusjon. Med et ønske om å presentere dataene mest mulig ryddig og oversiktlig, er kapitlet strukturert etter fem overordnede faktorer. Ifølge våre funn påvirker disse forhandlingsrommet i en anbudskonkurranse. For å sikre anonymitet er hver respondent tildelt en bokstav som viser til direkte sitat fra de transkriberte intervjuene. En oversikt over respondentene er presentert i vedlegg 4.



Figur 5.1: Faktorer som påvirker forhandlingsrommet.

5.1 Prosessoppfatning

I denne delen av empirien presenteres de ulike partenes oppfatning av anskaffelsesprosedyren *konkurranse med forhandling*. Respondentene beskriver ikke begrepet forhandlinger i anbudskonkurransen likt. Dette er interessant på bakgrunn av at ulike oppfattelser av begrepet gjør at man kanskje ikke har samme forståelse av forhandlingens mulighetsrom, og følgelig hva man kan få ut av forhandlingen.

5.1.1 Partenes oppfattelse av forhandlingens betydning

En overordnet forståelse blant respondenter fra bank er at ordet forhandling ikke er riktig ord å bruke for situasjonen som foregår under en konkurranse med forhandling. Det blir ofte trukket frem at forhandlingen i stedet er en presentasjon eller en dialog. Flere banker peker på at forhandlingsbegrepet er misvisende og at det oppfattes som litt "utvannet".

“Det er ekstremt lite forhandlinger. Det er en presentasjon. Mer eller mindre” (W).

Det fremkommer liknende beskrivelser om hvordan forhandlingsbegrepet oppfattes fra kommunene. Det blir poengtert at det ikke er mye forhandlinger som foregår i anbud.

“Det er jo ikke forhandlinger som sådan. Forhandlinger er jo at du gir og tar, ikke sant. Dette er jo litt mer enveis i og med at det er banken som gir et tilbud for å komme på banen, ikke sant” (D).

Konsulentene virker på sin side å ha en mer positiv holdning knyttet til forhandlingens rolle sammenlignet med de andre partene. De forklarer at det eksisterer et rom for forhandling i konkurransen. I tillegg trekker konsulentene frem at forhandling er avgjørende.

“Men det er jo fordi det er mulig og det er rom for forhandling også” (E) og “Det med forhandling er helt avgjørende. Men jeg vet ikke om det er avgjørende hvis du ikke har bankfaglig kompetanse” (P).

Det totale bildet når det kommer til betydningen av forhandling i anbudskonkurransen er at bankene forstår forhandling som en presentasjon eller en dialog. Kommunene ser ikke at forhandlinger i tradisjonell forstand gjenspeiler situasjonen i anbudskonkurransen, mens konsulentene derimot mener at det er rom for forhandling. Dette viser at partene opplever forhandlingssituasjonen under konkurranse med forhandling ulikt.

5.2 Forhandlingsarenaen

Ordet arena forklarer stedet hvor partene har mulighet til å forhandle i en anbudskonkurranse. Beskrivelser som fremkommer av arenaen er interessante, ettersom det viser seg at respondentene stiller seg ulikt til hva som er mulig. De ulike holdningene knyttet til hva som er mulig kan indikere styrken på forhandlingsrammen et anbud setter. Dermed kan et eventuelt ubenyttet potensiale gjøres rede for.

5.2.1 Konkurransen med forhandling

Bankrespondenter påpeker at forhandlingen bidrar til en presisering og avklaring av vurderingskriterier. På denne måten vet partene om de har forstått hverandre rett eller ikke. Det kommer videre frem fra de samme respondentene at forhandlingen er en samtale hvor

man får tilbakemeldinger på hvordan man ligger an i forhold til konkurrentene. Forhandlingene innebærer videre en mulighet for bankene til å justere tilbudet sitt underveis.

“...den presiseringen og avklaringen, at man har forstått hverandre rett” (D) og “...vi sitter ikke å dealer over bordet, vi sitter egentlig å hører hvordan vi ligger an” (X).

Kommunene beskriver flere muligheter. Under forhandlingene er det mulig å få frem nye momenter det kan forhandles rundt. Dette er spesielt interessant, fordi det viser til et mulighetsrom hvor det er tillatt å forhandle. Kommunene ser på muligheten til å oppnå bedre priser med forhandlinger, enn uten. Kommunen viser også, slik som bankrespondenter, at det er mulig å justere tilbudet basert på forhandlingene. En mulighet til å justere forklares likevel som noe annet enn tradisjonelle forhandlinger.

“Du kan hvert fall få frem nye ting i en forhandling da, som er innenfor den kravspekken som har satt opp” (G).

Konsulentene beskriver forhandlingsmøtet som en anledning for bankene til å føle seg frem. Bankene *“...skjønner [...] litt hvor skoen trykker også tilpasser de i neste runde deretter” (E).* Konsulentene opplever forhandlingen som en mulighet for bankene til å danne seg en bedre forståelse for hvor de kan gjøre justeringer i tilbudet sitt for å tilpasse deretter.

Overordnet ser det ut som at partene i fellesskap opplever at det er en mulighet til å justere og tilpasse tilbudet, basert på tilbakemeldingene som blir gitt under forhandlingene. Dette til tross for at partene under punkt 5.1 ikke gir forhandlingsbegrepet denne forståelsen. Forhandlingsarenaen tillater med andre ord partene å spisse innholdet i kontrakten dem i mellom.

5.2.2 Konkurransenintensitet

En prekvalifisering er et formalkrav som skal sikre at bankene har en viss kompetanse og ressurser til å betjene kommunene. På bakgrunn av at prekvalifiseringen er bestemmende for antallet konkurrerende banker i arenaen, kan den tenkes å ha implikasjoner på konkurransenintensiteten. Antall banker påvirker på denne måten potensialet som eksisterer i forhandlingsrommet. Kommune 1 forklarer at de setter et lavere rating-nivå for å gi lokale sparebanker mulighet til å delta i anbudskonkurransen. Et lavere rating-nivå bidrar til å øke

antall konkurrerende banker i konkurransen, og motsatt. Dette øker konkurranseintensiteten og kommunenes mulighet til å forhandle med flere banker om samme avtale.

“I vårt finansreglement så åpner vi for å kunne bruke banker med litt lavere rating som gjorde at det var kurant for oss å bruke lokalbank. Punktum!” (O).

En videre interessant beskrivelse viser at lokale sparebanker har avtaler seg imellom i anbudskonkurranser med lavere formalkrav. Avtalen går ut på at lokale sparebanker kun legger inn tilbud i sin respektive kommune. Som et resultat ender kommunen ofte opp med den lokale sparebanken som hovedbankavtale. Dette reduserer konkurranseintensiteten og påvirker dermed også forhandlingsrommet.

“For det første, sparebankene har en gentlemen agreement at man trår ikke i hverandres bed” (O).

En bankansatt bekrefter en slik avtale og forteller at det kan være utfordrende for større banker å vinne anbudskonkurranser, der kommunene hele veien har hatt samme bankforbindelse: *“...de har jo bare brukt en bank, noen har jo brukt en bank hele livet sitt. Og det å komme inn da som en utfordrer...” (N).* Videre fremkommer det at manglende erfaring knyttet til bruk av andre banker gjør det spesielt utfordrende for større banker å få innpass hos disse kommunene. På denne måten har lokale sparebanker skapt en markedsandel som gjør at den lokale sparebanken fortsetter å betjene kommunen. Totalt sett vil dette være hemmende for konkurranseintensiteten i forhandlingsarenaen.

5.2.3 Dialogkonferanse

Dialogkonferanse er en form for dialog med markedet og finner sted i forkant av en anbudskonkurranse. Dialog kan ha store innvirkninger på hva det er mulig å forhandle rundt og dermed er det et viktig funn for å beskrive mulighetene i arenaen.

Respondentene forteller at en dialog gir anledning til å komme med innvendinger og forslag, før endelig konkurransegrunnlag utarbeides fra kommunens side. Det er først og fremst bankene som stiller seg positivt til bruken av dialog. Bankene peker på at de som leverandør blir tatt på alvor, samtidig som at de får fremmet egne synspunkter omkring hva som er viktig for dem. I tillegg bruker bankene formøtet for å få innsikt i hva som er viktig for kommunene, for å kunne tilpasse leveransen best mulig.

”...det er krevende men samtidig veldig interessant fordi at da er du med på å sette ditt preg på hvordan anbudsinnbydelsen kommer til å bli og hva de spør etter, men samtidig så gir du jo mye av deg selv hvis du da ikke vinner frem igjen og da” (S).

Få konsulenter nevner bruken av dialogkonferanse. Konsulent 4 påpeker at respondenten ikke har vært borte i dialogkonferanser før, men stiller seg likevel positiv til bruken *“Men hvis det heller dit hen så er det virkelig.. absolutt i riktig retning”*. Kommunene som har erfaring med bruk av dialogkonferanse forklarer at *“...vi hadde en dialog med dem, hvor de fortalte oss hva de mente var viktig” (L)*. Av kommunene blir det også pekt på at bankene i en slik dialog får vist hvor flinke de faktisk er. Dette viser at prosessen fører til dialog om alle sider ved anbudet, samt kravene som stilles til bankene. På denne måten virker det som at det åpnes opp for diskusjon rundt flere kriterier, som igjen kan være med på å utvide mulighetene i arenaen.

5.3 Posisjon

Partene i anbudskonkurransen tar ulike posisjoner under forhandlingene. Posisjoner kan forklares ut fra preferansene partene har. Funnene indikerer at partenes underliggende interesser i anbudsprosessen ikke alltid er like, samt at maktforholdet dem imellom oppfattes forskjellig. Både partenes interesser i forhandlingen og deres forhandlingsmakt (posisjoner) påvirker potensialet i forhandlingsrommet.

5.3.1 Interesser

Ved en anskaffelse av hovedbankavtale står partene med ulike interesser. Det fremkommer av funnene at kommunens interesser for bankens produkter og tjenester i mindre grad blir diskutert. Fokuset ligger ofte på pris, nærmere bestemt innskuddsrenten en kommune er gitt av banken. Bankenes oppfatning er at *“Men det som er verdien her, for de, er egentlig renten. Så sånn sett er det jo egentlig det de er interessert i, og da blir det kokt ned til en veldig liten ting. Det går jo egentlig på vektingen, de vokter jo pris veldig høyt” (W)*. Som et resultat av kommunens fokus på prisdimensjonen, blir fokuset under forhandlingene oppfattet som ensidig.

Et interessant funn i den sammenheng er at større banker velger å avstå fra anbudskonkurranser hvor det oppfattes et ensidig prislefokus. Det fremkommer at årsaken først og fremst handler om bankenes interesse for egen lønnsomhet. En respondent forklarer dette som: *“...det har jo med det regnestykket vi har, vi ser at de ikke gir oss sine tilleggstenester,*

og vi sitter bare og blør på den innskuddskronen da” (U). En stor bank vil ikke kunne tilby samme innskuddsrente som en mindre bank, ettersom det finnes andre velfungerende markeder til å betjene dette formålet, med større lønnsomhet. Flere argumenter fra bankansatte kommer frem i denne sammenheng:

“...de offentlige er stort sett opptatt av å få billigst mulig pris og best mulig service. [...] Man er ikke spesielt opptatt av om banken tjener penger på det og har det bra” (Z) og “...så lenge vi vet at det stort sett er den prisen på innskuddet som er avgjørende for om du blir valgt eller ikke så blir det deretter og” (S).

Det er en enighet blant bankansatte om hvilke konsekvenser dette medfører. Det store prisfokuset oppfattes som hemmende for anbudskonkurransen da det ensidige fokuset begrenser det som skal være mulig å oppnå i en forhandling. Et slikt inntrykk blir også bekreftet gjennom observasjon, der tilbakemeldingene under forhandlingene nettopp fokuserer på pris. Det virker ikke som at kommunene eller konsulentene vektlegger omfanget av produkter og tjenester som bankene tilbyr i tilstrekkelig grad. Bankene ønsker større vekt på kvalitetskriterier, blant annet rådgivning og kompetanse. Med et ensidig prisfokus fra kommunens side blir det vanskelig å integrere bankenes interesser.

Til tross for en overordnet oppfattelse av at bankene ofte avstår fra å gi tilbud ved et endimensjonalt fokus, virker det ikke som at dette er like fremtredende dersom kommunen blir sett på som en strategisk viktig kunde.

”Vi har også mistanke om at en del andre banker kjøper seg kunder. Det vil si at de beregner en negativ lønnsomhet over fire år, fordi det er en veldig viktig strategisk kunde for dem. Det er veldig viktig for banken å faktisk ha kommunen. Hvis de selv har et filial der, og har kommunen som kunde, vil det generere såpass mye goodwill og faktisk så mye annen inntjening hos andre kunder. Så jeg er overbevist om at en del av våre konkurrenter delvis kjøper seg kunder på denne måten her” (X).

Det fremkommer en villighet til å i større grad tilby lavere priser for å vinne visse kommuner, da de kan medbringe bankene strategiske fordeler. Dermed virker det som at viktige kunder er en del av bankenes interesser ved anbudskonkurranse.

5.3.2 Forhandlingsmakt

Maktforholdet mellom partene har en sentral plass i forhandlingene. Slike funn er interessant å inkludere da de beskriver hvordan makt utøves mellom partene, og følgelig hvilken innvirkning det har på forhandlingsmulighetene. Det er slik at flere kommuner, konsulenter og banker oppfatter at det er kommunen som sitter på størst makt. Bankene hevder blant annet at kommunens makt må ses i sammenheng med antall leverandører. Få leverandører viser seg å gi kommunene større forhandlingsmakt. Når kommunene sitter på stor makt er de i posisjon til å presse bankene på pris.

“Er det ingen konkurrent der, så sitter de med trumfen. Da vet de at de kan spille de to bankene opp mot hverandre“ (N). Videre fremkommer det at kommunene er “...biased i valget sitt [...] de står med stor makt til å presse banken på pris slik at likevekten ikke er der [...] så det har jo ført til at flere elementer i tradisjonell bankvirksomhet presses ut av konkurransene” (Y).

Kommune 1 bekrefter dette og uttrykker at *“...alt i alt så tror jeg nok at vi sitter bedre igjen etter forhandlingen enn det banken gjør” (O)*. En overordnet oppfattelse blant respondentene er at makten ligger hos kommunene når det kommer til hvilke dimensjoner det forhandles rundt, og utfallet av anbudskonkurransen.

Et videre interessant funn er at kommunene opplever en mindre maktposisjon i situasjoner hvor bare en bank leverer tilbud. Resultatet av en slik situasjon vil være en dyrere kontrakt for kommunene. Bankene vil sitte med større forhandlingsmakt, og vil derfor i større grad ha mulighet til å påvirke utfallet av den forhandlede kontrakten.

“...tilbudet er jo da sannsynligvis litt svakere enn hvis det hadde vært et anbud. Og da er det definitivt et sluttresultat som er lavere enn det det ville vært om de måtte ha benchmarket seg mot konkurrenter” (N). “Anbud” referer i denne konteksten til en åpen- eller begrenset anbudskonkurranse.

Maktfordelingen påvirkes videre av kommunens bruk av konsulent ved konkurransegjennomføring. Enkelte mener at konsulentene har makt i store deler av anbudsprosessen når de går inn som rådgiver for kommunene. Dette kommer frem gjennom:

“Jeg er sikker på at i det caset som var det siste nå, hvor vi ble kritisert litt for vår besvarelse med nettbanken, så det det nok veldig mye på grunn av de her konsulent 1 sine synspunkter. Ikke nødvendigvis hva kommunen har erfart eller konkluderte med [...] Så de har veldig sterk makt” (X).

Det er viktig å trekke frem at konsulentene sitter på makt, fordi de klarer å påvirke kommunene til å velge den anskaffelsesprosedyren som de selv ønsker.

“Og jeg må jo si det også at, det med anbud med forhandlinger er jo noe som vi langt gjør fordi konsulent 1 anbefaler det og har god erfaring med det” (D).

En konsekvens av makten konsulentene har kommer til uttrykk gjennom at *“...de tilfører på en måte hylleware tenkning og kostnadseffektivitet i forhandlingsprosessene” (N)*. Dette illustrerer blant annet makten konsulenten har, selv om kommunen skal ta beslutningen om hvilken bank som vinner frem. Overordnet vil maktforholdet partene imellom kunne påvirke hva det er mulig å få ut av forhandlingen og følgelig potensialet i forhandlingsrommet.

5.4 Kognitive og relasjonelle prosesser

Forholdet mellom partene har en innvirkning på mulighetsrommet under forhandlinger i anbudskonkurranser. Relasjoner, kjennskap og læringsvillighet er funn som er relevante for masteravhandlingens forskningsspørsmål.

5.4.1 Relasjoner og kjennskap

Det er et ønske blant kommunene, konsulentene og bankene å gjennomføre konkurranse med forhandling. Dette viser seg å ha sammenheng med partenes mulighet til å møte hverandre fysisk og ved å gjennomføre en dialog. Gjennom et fysisk møte peker alle partene på at man får mulighet til å komme tettere inn på hverandre. Konsulent 1 forteller at møtene gir partene en mulighet til å se *“...hva slags folk som representerer leverandøren og det er veldig utslagsgivende for kvaliteten på det som leveres” (M)*. Bankene opplever det samme kvalitetsaspektet og at det bidrar til at *“...treffsikkerheten øker i forhold til behovene, og spesielt behovene til kommunen da” (Y)*. Kommune 4 mener at man *“...greier å avklare at en har forstått en annen” (D)*. I tillegg mener kommunene at fordelen med forhandling er at det reduserer usikkerheten.

Det oppleves som at respondentene verdsetter relasjonsmomentet under forhandlingene. Relasjoner kobles til fordelen knyttet til konkurranse med forhandling sammenliknet med en åpen- og begrenset anbudskonkurranse. Dermed fremkommer motivet knyttet til å gjennomføre forhandlinger i dynamikken og relasjonen som skapes mellom partene. I enkelte situasjoner oppleves relasjoner å ha en større betydning når det kommer til anskaffelse av hovedbankavtale. Dette fremkommer blant annet gjennom at lokale sparebanker ofte spiller på hva de ønsker å tilføre lokalsamfunnet som en viktig faktor under forhandlingen.

“Den lille banken gir noe tilbake til samfunnet, eller det lokale, til idrettslag og sånne ting. Så det er mye sterke bånd, der altså” (W).

Observasjon har i tillegg bidratt til et inntrykk hvor bankene fremhever forskjellige sider ved seg selv som bank under forhandlingene. Som et resultat av dette kan det virke som at tilbudene blir mindre sammenlignbare, til tross for at de er dannet på bakgrunn av samme informasjonsgrunnlag fra kommunene. Under observasjon legger den større banken stor vekt på et større aspekt av produkter og tjenester, mens den mindre banken legger vekt på lokal tilstedeværelse, relasjon og bekjentskap. Observasjonen bekrefter at en relasjonsfaktor tas i betraktning av kommunen og konsulenten. Relasjoner blir ikke i denne konkurransen formidlet som et vurderingskriterium, men det oppleves likevel å være av betydning. På bakgrunn av dette virket det som at forhandlingsrommet åpnes opp.

En annen faktor som ble observert under forhandlingsmøtene er hvor stor påvirkning faktoren kjennskap har å si på forhandlingen blant aktørene. Respondent J påpeker at:

“En kjenner jo etter hvert disse bankene som man konkurrerer med... Så man vet jo litt hva vi er gode på og hva andre er gode på, hvilke områder og sånt og”. Dette blir videre presisert gjennom “Ja, det er jo de samme vi møter hver gang” (U).

Forholdet mellom partene påvirker altså potensialet under forhandlingene, der kjennskap til hverandre skaper en viss forutsigbarhet. Som et resultat av kjennskap vil det kunne genereres tillit som igjen er med på å skape relasjoner. Både forutsigbarheten og tilliten mellom partene kan på denne måten påvirke forhandlingsrommet.

5.4.2 Læringsvillighet

Under intervjuene fremkommer det en positiv holdning knyttet til det å ta lærdom av tidligere anbudsprosesser. Dette gjøres fordi det kan medføre bedre prosesser ved neste anbudskonkurranse. Funnet indikerer at det foreligger en læringsvillighet blant partene i anbudsprosessen, spesielt blant bankene. Overordnet kan læringsvilligheten virke positivt på forhandlingsrommet. En bevissthet rundt det å lære kan være med på å åpne opp potensialet i en forhandling.

“Vi er jo opptatt av å lære, og vi vil jo være bedre i neste forslag, så de spør vi om vi får muligheten til å sette oss ned med dem og få litt tilbakemelding, og gjerne konkret, på det som ikke var bra nok med vårt tilbud. Så det er litt sånn i korte trekk, hvordan vi jobber, da” (N).

I tillegg til et ønske om å lære av anbudsprosessen, viser de tre partene et ønske om å forbedre konkurransegrunnlaget som legger føringer for kriteriene det kan forhandles rundt. Selv om det er uttrykt misnøye til et for standardisert konkurransegrunnlag som er for ensidig, virker det som at interessen til å forbedre og utarbeide grunnlaget likevel er der. Et større fokus på å lære og forbedre seg viser et ønske om å gjøre spillerommet større under forhandlingene.

“Så vi har hele tiden innspill, det tror jeg de andre bankene gjør også, til hvordan det konkurransegrunnlaget blir mest mulig aktuelt, da” (X).

Enkelte konsulenter påpeker at de forsøker å hjelpe kommunen i sin læringsprosess. Ved å åpne opp for en lavere prekvalifisering kan bankene som ikke ville hatt en sterk forhandlingsposisjon, men som likevel ønsker å delta, være med. Dette indikerer at konsulenten påvirker kommunen slik at bankene i større grad har mulighet til å kunne forbedre seg. Totalt sett kan læringsvilligheten blant partene ses på som positivt for forhandlingsrommet.

“...noen banker innser at de ikke evner å ta del i dette, men ønsker likevel å være med for å lære” (P).

5.5 Tredjepart

Bruken av konsulenter har en helt sentral plass i anbudskonkurransen. Omfanget knyttet til anvendelsen av konsulent blir sett på som et overraskende funn, ettersom dette ikke var kjent i

forkant av datainnsamlingen. Det som er interessant med bruk av konsulent er hvorfor kommunene benytter seg av ekstern rådgiver og hvordan dette påvirker mulighetene under forhandlingen.

5.5.1 Kompetanse, kunnskap og erfaring

Konsulenten sitter på kompetanse knyttet til anskaffelsesregelverket, men også til anskaffelsesprosessen. For å forhandle frem gode avtaler er partenes kompetanse og kunnskap viktig. Det fremkommer av funnene at mange kommuner ofte mangler kompetanse og kan dermed oppfattes som en årsak til at konsulent anvendes. Akkurat dette bekrefter bankansatt Z: *“...kanskje ikke at man har nok kompetanse til å sammenligne banker”*. En kommune forklarer at *“Akkurat det med anbud av bankavtaler er jo en kompleks sak”* (D).

Det er mulig å betrakte kompetansen til konsulentene som en åpner for potensialet i forhandlingene. Dette kommer fram gjennom det kommunerespondenten uttrykker: *“...bank er jo litt spesielt fagområde. Og man trenger spesiell kompetanse for å komme til et godt resultat. Så da mener vi at investeringen i konsulent gir seg ved at man får god input”* (I). Kompetansen til konsulentene blir fremhevet på den måten at det sikrer et godt resultat for kommunen. Dette viser at konsulentene har opparbeidet seg kunnskap og erfaring som tilfører noe mer til forhandlingen, enn hvis kommunen hadde stått i prosessen alene.

5.5.2 Frykt for å ikke overholde regelverket

Kommunene som er kontaktet og intervjuet i forbindelse med forskningsprosjektet nevner at de alle har tatt i bruk konsulent i prosessen ved anskaffelse av bankforbindelse. Mange tar i bruk konsulent for å helgardere seg mot å ikke overholde anskaffelsesregelverket. Dette blir tydeliggjort ved *“Så de har egentlig gjort det for å sikre seg at det ikke blir en KOFA-klage”* (X). Frykten for å ikke holde seg innenfor regelverket viser seg som en faktor til at kommunene tar i bruk konsulent. Dermed tar frykten fokuset bort fra muligheten for å utvide forhandlingsrommet. Dette kan begrunnes gjennom det respondent X uttaler: *“...se nå her, vi har kommet frem til [...] og det har også konsulent 1 gjort, så dere kan ikke ta oss på det”*.

Spesielt kan dette være hemmende for kommuner *“...som har egen kompetanse på innkjøpssiden”* (Y). Flere respondenter peker på at bruken av konsulent er hemmende for de større kommunene, ettersom de sitter på tilstrekkelige interne ressurser og kompetanse. Bankene mener at større kommuner er bedre tjent med å gjennomføre anbudskonkurranser i

egen regi, i slike tilfeller. Flere respondenter peker på at det er mulig å få noe mer ut av forhandlingen dersom kommunene kjører forhandlingen selv. Dette viser seg å ha sammenheng med at kommunene i større grad kjenner egne interesser best, og at ved å forhandle på egne vegne vil det gi en større mulighet til å diskutere fritt. Likevel vegrer de seg ofte fra å gjøre akkurat dette på bakgrunn av frykten over å bli klaget inn til KOFA.

“...kanskje tyne ut litt ekstra hvis man sitter selv uten en ekstern bidragsyter, men sjansen for å tryne, altså gjør du det her 70 ganger i året, så er du automatisk bedre på det enn om du gjør det en gang hvert fjerde år” (O).

Det er forståelig at små kommuner uten kompetanse og ressurser tar i bruk konsulenter. De har som respondent R påpeker ofte ikke egen innkjøpsavdeling i små kommuner. Derfor kan bruken av konsulent sikre de små kommunene en god anbudsprosess, basert på konsulentens erfaring og kompetanse på forhandlingen og på anskaffelsesregelverket.

5.5.3 Kjennskap og nettverk blant konsulentene

To faktorer som gjentatte ganger blir fremhevet under datainnsamlingen er konsulentens kjennskap og nettverk. Konsulentene har opparbeidet seg et nettverk gjennom mange år i bransjen, og har dermed også utviklet kjennskap til bankene som de ofte møter i forhandlingene. På den ene siden viser det seg å gi kommunene en fordel under forhandlingene og betraktes dermed som positivt for deres utfall. På den andre siden vet konsulentene hvilke punkter de kan presse bankene på. De har gjennom tidligere forhandlinger fått kjennskap til hva bankene kan være villige til å gi. For bankene påvirker slik kunnskap utfallet negativt.

Observasjonen forsterker et slikt inntrykk. Det observeres at konsulenten blant annet presser bankene på punkter i avtalen hvor de kan tilby bedre vilkår. Konsulentens kjennskap og nettverk ganger derfor først og fremst kommunen, mens de begrenser forhandlingsrommet til bankene. Konsulentens nettverk og kjennskap utfordrer likevel partenes forhandlingsrom.

5.5.4 Konkurransen blant konsulentene

Et interessant funn er at det hovedsakelig benyttes én konsulent i markedet ved kommuneanbud. Konsulenten har så og si monopol i markedet, noe som virker hemmende for konkurranseintensiteten blant konsulentene. Flere konsulenter irriterer seg over dette, hvor de mener mer konkurranse bidrar positivt for konkurransen.

Kommune 3 gjennomfører en egen uavhengig prosess for å innhente konsulent. Ingen andre kommuner har nevnt eller påpekt mulighetene for dette. Et ekstra steg i anbudskonkurransen oppfattes som et tiltak kommunene kan gjennomføre for å legge til rette for konkurranse mellom konsulentene. Et slikt tiltak kan gagne anbudsprosessen, samt mulighetene i forhandlingen.

“...da har vi jo først konkurranse på å skaffe oss konsulent, og velger så konsulent. Og deretter benyttes de som rådgiver i, og eventuelt utfører den reelle prosessen” (I).

5.5.5 Oppfatninger rundt konsulentenes bidrag

Et videre interessant funn er hvordan partene i forhandlingen stiller seg til konsulentens bidrag i forhandlingen. Det er varierende synspunkter blant respondentene når det kommer til bruken av konsulent, og derfor benyttes figur 5.2 for å illustrere partenes ulike synspunkter. Tabellen skiller mellom hvorvidt kommune, konsulent og bank sine oppfatninger knyttet til bruken av konsulent enten er fremmende, hemmende eller tvetydig for konkurranse med forhandling. Kolonnen tvetydig viser til parter som både har uttrykt seg fremmende og hemmende i sine beskrivelser av konsulentbruken i forhandlingene.

BRUK AV KONSULENT			
	FREMMENDE	TVETYDIG	HEMMENDE
KOMMUNE	D, O, I, C, G, F	-	L, K
KONSULENT	-	R, P, E, Æ	-
BANK	J	Q, N, Y, Z, X, V, W, U	S, Ø

Figur 5.2: Bruk av konsulent.

Resultatet viser at det blant bankansatte er stor tvetydighet rundt hva bruken av konsulent egentlig tilfører prosessen. Dette indikerer at bankene ikke er sikker på om konsulent tilfører noe mer i forhandlingsprosessen. Bankrespondent N går så langt i å hevde at “...konsulentene tilfører ingen merverdi. Det konsulentene tilfører er en rasjonell gjennomføring av en konkurranse”. Blant konsulentene er holdningen også tvetydig. Det er ingen konsulent som mener at de hverken er kun fremmere eller hemmere for prosessen. Store deler av konsulentene som er intervjuet viser usikkerhet til deres påvirkning. Dette er overraskende, da de selv ikke vet hva de bidrar med i forhandlingene.

Kommunene viser ingen tegn til tvetydighet. Majoriteten mener at bruk av konsulent er fremmede for anbudsprosessen med forhandling av hovedbankavtale, mens kun to respondenter mener det motsatte. Kommunene mener overordnet at de får noe mer ut av forhandlingene når de tar i bruk konsulent. Respondent O uttrykker at de *“...har vært veldig godt fornøyd med den jobben de har gjort for oss”*.

5.6 Oppsummering

Noen av de viktigste funnene som er kommet fram i forskningsprosjektet er presentert i dette kapitlet. Datainnsamlingen er omfattende, de viktigste funnene er derfor løftet opp for å kunne besvare forskningsspørsmålet i masteravhandlingen. Det er store variasjoner knyttet til oppfatningene kommunene, konsulentene og bankene har omkring hvordan forhandlinger fungerer i anbudskonkurransen.

Det er ulike oppfatninger blant respondentene om betydningen av forhandling i anbudskonkurransen. Likevel virker det som at partene har en felles oppfatning om hva som er mulig under forhandlingene. Videre oppfattes det som at antall parter er bestemmende for konkurransen og hva det er mulig å få ut av forhandlingene. Dialogkonferanse ses på som et verktøy partene kan benytte seg av for å åpne opp forhandlingen. Det er ulike interesser og posisjoner blant partene, der det i hovedsak er kommunens interesser det forhandles rundt. Det virker som at alle tre parter har ulik oppfatning om hvem som sitter på makten i ulike situasjoner og hvilke utfall dette har for forhandlingen.

Relasjoner er et virkemiddel som blir benyttet selv om det ofte ikke er en mulig vurderingsfaktor under forhandlingene. Det er slik at bankenes kjennskap til konkurrentene og konsulentens nettverk medfører en form for forutsigbarhet i forhandlingen. Interessen for å lære, er noe som blir lagt vekt på av partene under anbudskonkurransen. Konsulenten sitter på stor kompetanse og dette oppleves som hovedargumentet for at kommunene tar i bruk tredjepart under forhandlingene. Likevel er det en annen fremtredende årsak som kan påvirke resultatet av forhandlingen, nemlig frykten for ikke å overholde anskaffelsesregelverket. Det er også interessant å se hvor stor tvetydighet det er rundt hva konsulenten faktisk bidrar med i forhandlingen.

I det videre skal empirien bli drøftet opp mot teorien, før det presenteres en overordnet konklusjon.

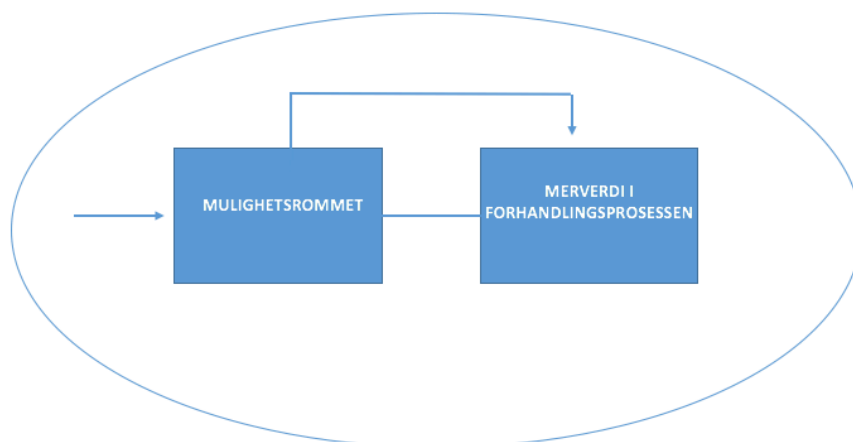
6 Analyse og diskusjon

I dette kapitlet drøftes den presenterte empirien opp mot valgt teori. På bakgrunn av at forskningsprosjektet benytter seg av SDI-modellen, går vi fra empiri til teori, og tilbake igjen for å sikre validitet (Tjora, 2017).

Forskningsspørsmålet: *Hva påvirker mulighetsrommet for forhandlinger og hvordan kan merverdi skapes i den påfølgende forhandlingsprosessen?*

Forskningsspørsmålet består av to spørsmål, med spørreordene “hva” og “hvordan”. Den første delen av spørsmålet ser på hva som påvirker rammene rundt mulighetsrommet. Den andre delen ser på hvordan det er mulig å skape merverdi innenfor denne rammen. Det har ikke vært hensiktsmessig å dele forskningsspørsmålet opp i to. Dette begrunnes med at spørsmålene ikke er separert fra hverandre. For å svare på siste del av spørsmålet er det naturlig å først drøfte den første delen.

Våre funn viser fem overordnede faktorer som på hver sin måte påvirker forhandlingsrommet i anbudskonkurransen. Strukturen i analysen vil følge disse fem funnene. For å svare på første del av forskningsspørsmålet drøftes først hvordan faktorene påvirker mulighetsrommet for en forhandling. Disse virker enten hemmende eller fremmende, og bidrar enten til å forsterke rammen for hva som er tillatt og mulig, eller åpner opp forhandlingsrommet. Et eventuelt ubenyttet mulighetsrom diskuteres videre for å svare på hvilke muligheter det eksisterer for merverdi i en konkurranse med forhandling. Dette vil svare på andre del av forskningsspørsmålet.



Figur 6.1: Masteravhandlingens forskningsspørsmål.

6.1 Prosessoppfatning

Prosessoppfatning viser til hvordan respondentene forstår forhandlingens rolle i en konkurranse med forhandling. Hvordan forhandlinger oppfattes og dernest håndteres, er avgjørende for hvilke resultater som kan oppnås (Rognes, 2015). Dersom partene ikke forstår forhandlingene på samme måte, kan dette få implikasjoner for det forhandlede resultatet. Forståelsen kan bidra til partene ikke jobber mot samme mål og at resultatet blir deretter (ibid.).

Partenes oppfattelse påvirker mulighetsrommet

Bankrespondenter viser til at forhandlingene ikke kan kalles en forhandling, ettersom det mer eller mindre innebærer en presentasjon eller en dialog. I dagligtale bruker man ofte beskrivelser som konflikter, beslutninger, møter og lignende når man snakker om forhandlinger (Rognes, 2015). Det trenger med andre ord ikke være problematisk hvilke ord partene bruker når de omtaler forhandlingene. Fra intervjuene blir det imidlertid påpekt at konkurranseformens inkludering av ordet forhandling oppfattes som en *“sandpåstrøing”* (S). Bankene ikke får like mye ut av en konkurranse med forhandling sammenlignet med en tradisjonell forhandling, fordi prosessen forstås som *“enveis”* (D). Bakgrunnen for beskrivelsen er at forhandlingene først og fremst dreier seg om en presentasjon av tilbudet overfor kommunen - bankene oppfatter at de ikke får fremmet sine synspunkter i like stor grad som kommunene gjør. Tilfeller hvor den ene parten under en forhandling opplever at de ikke blir ivaretatt, er blant de situasjonene hvor teorien anbefaler at man kan være bedre tjent med å avstå fra dem (Thompson, 2015). På denne måten fremstår konkurranse med forhandling som ressurskrevende, i tillegg til at bankene mener de ikke får like mye ut av prosessen.

Kommunene har en liknende oppfattelse av anbudskonkurransen som bankene. Kommunene viser i denne sammenheng til at *“...det er jo ikke forhandlinger som sådan”* (D). Fremføring av bankenes tilbud blir fremhevet som viktig for kommunen, der bankene ”byr” for å vinne kommunen som kunde. En konkurransepreget budgivning blir av Kaufmann og Carter (2004) beskrevet på samme måte, og dermed virker forhandlingene preget av at anskaffelsen først og fremst er et anbud. Et anbud er ifølge Rognes (2015) noe annet enn en forhandling, på bakgrunn av at det innebærer en mindre krevende prosess. Kommunene har likevel et ønske om å gjennomføre forhandlinger, med fordelene av å få fremført tilbudene fra bankene. En

slik forståelse vil virke fremmede for mulighetsrommet, dersom partene klarer å utnytte det (Thompson, 2015).

Det er en oppfatning blant flere konsulenter at det eksisterer et rom for forhandling. En slik bevissthet forstås som at konsulentene i enda større grad ser forhandlingens potensiale. På bakgrunn av at respondentene har en felles forståelse av at forhandlingene bidrar positivt til resultatet, men i varierende grad, er det mindre problematisk å kalle anbudskonkurransen en forhandling. Partenes ønske om å møte hverandre kan knyttes til det Thompsen (2015) beskriver som en mellommenneskelig prosess. Dette må til for å oppnå noe som man ellers ikke ville klart alene. En konkurranse med forhandling inkluderer muligheter man ellers ikke ville fått ved et anbud. Oppfattelsen konsulentene beskriver kan derfor ses på som en fremmer for mulighetsrommet.

Merverdi som følge av prosessoppfattelsen

Partene har en felles forståelse for mulighetene ved forhandling i anbudskonkurransen, likevel virker det ikke som at partene får det samme ut av forhandlingsprosessen. En slik forståelse er ikke uvanlig, fordi å forhandle innebærer at man samarbeider med noen som er delvis uenige med en selv (Rognes, 2015). For å fremforhandle avtaler som er gjensidig fordelaktige for begge parter, innebærer det at man må være villige til å samarbeide om beslutningsprosessen. På denne måten kan det skapes en forhandling som er noe mer enn det å dele kaken seg imellom. I slike tilfeller integrerer partene i større grad hverandres interesser (Adair og Brett, 2005). Kommunene og bankene må i denne sammenheng skifte fokus fra et konkurransepreget anbud, og heller fokusere på de mulighetene som følger en konkurranse med forhandling.

De fleste respondentene beskriver et hovedbankanbud som en kompleks anskaffelse (Vagstad, 1998). Rognes (2015) peker på at slike situasjoner fordrer et større behov for informasjonsutveksling og felles problemløsning, for å avklare partenes interesser. Konflikt vil ikke nødvendigvis forsvinne ved å skape integrerte avtaler, men de bør håndteres innenfor rammen av integrasjonsforhandlinger for å skape vinn-vinn løsninger (ibid.). For at forhandlingsrommet skal kunne utnyttes bedre, må man i tillegg til integrasjonskonteksten, også ta hensyn til anbudskonteksten. Felles problemløsning må derfor i større grad innebære at partene jobber sammen om de begrensningene et anbud skaper (Tsay og Bazerman, 2009). Ved å ikke la seg begrense vil dette bidra til å skape integrerte avtaler (Rognes, 2015).

Konsulentene peker i tillegg på at offentlige innkjøp er en egen profesjon. Dette viser til den samme kompleksiteten som diskutert over. En bevissthet rundt kompleksiteten kan i enda større grad utnyttes i forberedelsesfasen, slik at partene jobber mot de utfordringene som kan bidra til at anbudskonkurransen reduserer forhandlingsrommet. Flere respondenter forteller at de forbereder seg godt til forhandlingene. Fisher mfl. (2012) poengterer at det i mange situasjoner ikke gjennomføres tilstrekkelige forberedelser, slik at man ikke kommer frem til mer gjennomtenkte strategier. Når partene som er intervjuet viser til at de er bevisst anbudets begrensninger, tyder det på at bedre strategier kan utvikles gjennom forberedelser. På denne måten lages det rom til å kunne forhandle rundt andre sider av tilbudet under forhandlingene.

6.2 Forhandlingsarenaen

Forhandlingsarenaen beskriver stedet hvor partene forhandler rundt hovedbankavtalen, og er der hvor partene møtes i en konkurranse med forhandling. Først blir det diskutert hvordan partene beskriver arenaen konkurranse med forhandling, før konkurranseintensiteten i forhandlingsarenaen blir drøftet. Tilslutt diskuteres dialogkonferansens betydning for prosessen.

6.2.1 Konkurranse med forhandling

Mulighetsrommet i en konkurranse med forhandling

Bankene peker på at forhandlingene i anbudskonkurransen tillater justeringer av opprinnelig innsendt tilbud. Innsikt i hvordan banken ligger an i forhold til konkurrerende banker gjør at bankene i større grad kan spisse tilbud sitt mot kommunen (Difi, 2016). Muligheten til å endre sin posisjon gjennom forhandlingsmøtet trekkes frem av respondentene som en fordel ved en konkurranse med forhandling. Fordelen blir pekt på som at samarbeid om mål er lettere ved å møtes, slik Rognes (2015) også sikter til. Samarbeid mellom partene gir bankene mulighet til å endre posisjonen sin som potensielt beste bank. Dermed kan de oppnå målet om å vinne kommunens hovedbankavtale. Slike muligheter bidrar til å danne forutsigbarhet, og er en fremmer for forhandlingsmulighetene.

Kommunene viser til at man kan få frem nye “ting” gjennom forhandlinger, så lenge det fremkommer i konkurransegrunnlaget (G). Kriteriene i konkurransegrunnlaget beskrives som kommunenes *interesser*. Det er disse kriteriene, eller dimensjonene, det er tillatt å forhandle rundt i en konkurranse med forhandling (Difi, 2017e). Enhver forhandling har nettopp interesser som bakenforliggende formål (Rognes, 2015). Ifølge Lewicki mfl. (2010) legger

tilstedeværelsen av flere dimensjoner grunnlaget for gode forhandlede avtaler. Skriftlig nedfelte interesser har positive effekter på forhandlingsrommet, da det er med på å danne forutsigbarhet. Dette skaper ifølge Giacomantonio mfl. (2010) bedre grunnlag for forberedelser i forkant av forhandlingene.

Grunnlaget kan likevel bidra til en begrensning av mulighetsrommet. Dette har sammenheng med at det partene kan forhandle om er satt på forhånd. Ifølge Korhonen mfl. (1995) betraktes et slikt utgangspunkt som det å innta en startposisjon. Anbudskonkurransen setter av denne grunn klare føringer for hvilke interesser det er tillatt å vurdere, som begrenser en forhandlet avtale.

Muligheten for merverdi i en konkurranse med forhandling

Konsulentene beskriver mulighetsrommet på samme måte som bankene og kommunene. Ved å skjønne hvor ”*skoen trykker*” (E) og justere deretter, får bankene en indikasjon som gjør at de kan møte motpartens preferanser (Lytle mfl., 1999). Dialog rundt preferanser gjør det mulig for partene å finne frem til ulike alternativer som det kan avveies mellom (Neale og Bazerman, 1992). Dersom dette i større grad utnyttes til å gjelde begge partenes preferanser, vil det være positivt i prosessen med å skape mulige alternativer. Et større potensiale for å skape merverdi vil på denne måten være mulig (Thompson, 2015).

Det er kommunene som til syvende og sist vurderer hvilken bank som best møter deres krav. Dette viser til det å klassifisere anbud etter hvilke regler som gjelder (Christensen, 2009). Tatt i betraktning at det er tillatt å forhandle rundt alle sider av tilbudet, griper ikke bankene muligheten til å danne seg mer fordelaktige avtaler. Potensialet som ligger ved å forhandle i anbudskonkurransen utnyttes derfor ikke. Dersom bankene i større grad bryter en eventuell barriere som anbudsrammen danner, kan forhandlingsrommet åpnes opp. Dermed vil det være mulig å kommunisere interessene deres i større grad (Lytle mfl., 1999). Vinn-vinn løsninger vil på denne måten synliggjøre alternative løsninger, slik at begge parters interesser er med på å danne rettferdige avtaler (Fisher mfl., 2012). Dette vil også kreve villighet av kommunen til å kommunisere rundt annet enn deres interesser. Alternative løsninger og justeringer innenfor lovens rammer kan på denne måten være veien til integrerte avtaler (ibid.).

6.2.2 Konkurransenintensitet

Antall konkurrenter påvirker mulighetsrommet

Konkurransenintensiteten mellom bankene har betydning for mulighetsrommet partene har under forhandlingene. Kommunene påvirker intensiteten gjennom hvilken prekvalifisering som settes for anbudskonkurransen. I denne sammenheng er det interessant at kommunene setter en lav prekvalifisering for å åpne opp konkurransen. Denne strategien skaper et større mulighetsrom. En lukket anbudskonkurranse har fordelen av at innkjøper, i fred og ro, kan velge mellom flere kvalifiserte leverandører (Vagstad, 1998). Når bankene ikke kjenner hverandres tilbud, gir det kommunene mulighet til å vurdere mellom sine alternativer uten at deltakerne påvirker hverandres strategier (Vagstad, 1998; Fisher mfl., 2012). Anskaffelse ved lukket anbud gir på denne måten kommunen økt mulighetsrom (Klemperer, 1999; Lewicki mfl., 2010).

Flere banker mener at kommunene i praksis reduserer konkurransenintensiteten ved å sette en lav prekvalifisering. Bakgrunnen er at lokale sparebanker har inngått avtaler hvor de kun deltar i sin respektive kommunes anbudskonkurranse. En slik strategi kan medføre at en bank befinner seg som eneste leverandør i konkurransen. Respondent Æ påpeker at en konkurranse med forhandling i denne sammenheng ikke alltid er like fornuftig, da fordelene knyttet til anskaffelsesmetoden “...betinger jo at du har konkurranse”. Når bankene velger å ikke delta i enkelte konkurranser ender kommunene opp med samme leverandør som i foregående periode. Forhandlings- og auksjonsteori vil i denne sammenheng peke på to implikasjoner.

En diskriminering mellom leverandører kan resultere i mangelfull markeds konkurranse (Kaufmann og Carter, 2004). En direkte anskaffelse er ikke tillatt ved offentlige anskaffelser (Difi, 2018a), og i et anbud skal det ikke være mulig å favorisere enkelte leverandører annet enn gjennom å kunne vurdere tilbudene til flere konkurrerende leverandører (Vagstad, 1998). Kommunene hindrer dermed sin mulighet til å kunne vurdere flere kvalifiserte banker ved å selektere mellom dem. Resultatet er at det ikke fører til økt konkurranse. Dermed kan kommunene ende opp med å betale for høy pris for avtalen, og hemme sitt eget utfall, slik Vagstad (1998) poengterer.

Forhandlingsteori forklarer at egenskapen til å se alternativer er blant forhandleres beste ressurser (Fisher mfl., 2012). Kommunene kan ende opp med en avtale hvor de mer eller mindre umiddelbart aksepterer det første tilbudet (Thompson, 2015). Å neglisjere egne

alternativer, som ligger i det å ha flere konkurrerende banker, kan derfor sette mulighetsrommet under press. I tillegg kan det medføre potensielt dårligere avtaler. Det å gjennomføre forhandlinger på denne måten vil virke hemmende for de mulighetene som ellers forekommer ved interesse fra flere banker. Etersom prekvalifiseringen settes i forkant av anbudskonkurransen, er det hensiktsmessig at kommunene ser mulighetene fremfor å begrense dem (Hyder mfl., 2000).

Økt antall konkurrenter skaper merverdi

Når grad av sak og varighet øker, vil også kompleksiteten øke (Rognes, 2015). Bevissthet og kunnskap omkring mulige utfall kan bidra til at kommunene i større grad ser alternativene som eksisterer (Rognes, 2015; Christensen, 2003). En ulempe ved manglende kunnskap knyttet til dette er at konkurranse og fordeling ofte preger forhandlingene (Rognes, 2015). Kommunene kan alternativt utnytte en høy konkurranseintensitet blant bankene, og nøye seg med fordeling som en mindre kompleks forhandlingsprosess. Kommunene kan dermed spille interesserte banker opp mot hverandre, slik Blandhol (2011) presenterer en parts egeninteresse. På denne måten vil forskjeller mellom tilbudene fremkomme tydeligere, og kommunen kan tilpasse disse til sine krav og interesser. Kommunen kan i denne sammenheng velge å utnytte mulighetene sine på to måter.

For det første kan kommunene velge å begrense sine alternativer. På denne måten møter de aktuelle leverandører på bakgrunn av sin egeninteresse. Ifølge Adair og Brett (2005) retter en slik tankegang fokus mot en fordeling med ønske om det beste for seg selv. For å bevare sin nåværende leverandør som hovedbankavtale setter kommunen prekvalifiseringen bevisst. Å redusere konkurransen blant bankene vil i slike sammenhenger tillate en kommune å reforhandle sin allerede eksisterende bankavtale. Selv om en slik strategi går på bekostning av selve målsetningen ved et anbud (Vagstad, 1998), kan det likevel føre til at kommunens preferanser blir oppfylt. Fra kommunens side kan det handle om å søke egen fordel. For banken som “vinner” kommunen medfører det fordeler ettersom de også har et ønske om å bevare kommunen som sin kunde. På denne måten har begge partene mer eller mindre mulighet til å skape gjensidig fordelaktige avtaler.

For det andre kan kommunene ha mulighet til å utnytte fordelene som medfører et anbud og en forhandling ved å åpne opp for alternativene som er der (Lewicki mfl., 2010; Sørgard, 1992). Kommunen bør da sette en prekvalifisering som øker konkurransen og i tillegg vurdere

alternative banker (Vagstad, 1998). Tilstrekkelig forberedelser i forkant av en forhandling og kompetanseutvikling er i slike situasjoner essensielt (Rognes, 2015). Forskjeller mellom bankene kan utnyttes slik at kommunens preferanser ses i lys av alternative banker (Lewicki mfl., 2010). I et slikt tilfelle har partene et bedre utgangspunkt for å utnytte mulighetene som ligger der. Det vil imidlertid forde større ressursutnytting i form av tid, motivasjon og kompetanse fra begge parter (Rognes, 2015).

6.2.3 Dialogkonferanse

En dialogkonferanse åpner opp muligheten for dialog mellom banker og kommuner i forkant av en konkurranse med forhandling. Dialogkonferansen er en faktor som utelukkende bidrar til å åpne opp potensialet for merverdi. Dialog er ikke pålagt av anskaffelsesregelverket, og forsterker derfor ikke rammene som er satt rundt forhandlingsrommet. På bakgrunn av dette blir faktoren kun drøftet under andre del av forskningsspørsmålet.

Dialogkonferanse skaper merverdi

Bruk av dialogkonferanse er et fenomen få respondenter omtaler. Det kommer frem at dialog kan være med på å avdekke partenes behov før man setter seg ned og forhandler rundt forhandlingsbordet. Arenaen åpner derfor opp for muligheten til å håndtere en kompleks konkurranse med informasjonsutveksling, for å avklare partenes ulike interesser (Rognes, 2015). Dette går også overens med det Tadelis og Bajar (2006) argumenterer for, nemlig at ved komplekse anskaffelser bør man ta i bruk forhandling, fremfor anbudskonkurranser. Forhandlingskriteriene er satt i konkurransegrunnlaget og derav koblet til kommunens interesser og behov. En dialogkonferanse kan bidra til at bankenes behov og interesser kommer mer til syne. Kommunikasjon rundt interesser bidrar på denne måten til at kriteriene det forhandles rundt tilpasses begge parter.

Som følge av at det ikke er mange respondenter som benytter seg av en dialogkonferanse, er det det mulig at de ikke har klart å utnytte mulighetene en dialog medfører. Årsaken kan være at prosessen blir sett på som et ekstra ledd i anskaffelsen. Dette vil innebære ekstra ressurser for partene, som igjen medfører økte kostnader. Likevel er det nettopp gjennom denne formen for dialog at bankene har større mulighet til å komme på banen ved å få inkludert sine interesser. Blant bankrespondenter oppfattes dialogkonferansen nettopp som en slik mulighet. Resultatet kan være skreddersydde avtaler basert på partenes interesser, hvor det i mindre grad ligger igjen interesser ”på bordet” (Rognes, 2015). Dermed vil det være mulig å se på

forhandlingene som mer integrert ved å gjennomføre dialog i forkant av anbudskonkurransen. Lytle mfl. (1999) argumenterer for nettopp dette - at åpen kommunikasjon legger vekt på interesser og preferanser.

6.3 Posisjon

En posisjon kan forklares ut fra preferansene partene har i anbudskonkurransen. Ulike preferanser knyttes til interesser, som beskriver hva som er viktig for partene. Det er først og fremst interessene det forhandles rundt (Giacomantonio mfl., 2010). Maktbalansen mellom partene påvirker i hvor stor grad disse blir tatt hensyn til. I det følgende diskuteres partenes ulike interesser, før partenes ulike maktposisjoner drøftes.

6.3.1 Interesser

Ulike interesser påvirker mulighetsrommet

Respondentene forteller at det som oftest forhandles rundt én betydelig dimensjon, nemlig pris. Denne dimensjonen er en mye omtalt interesse blant de fleste respondentene. Det kommer blant annet frem fra kommunene at verdien av en konkurranse med forhandling særlig er knyttet opp til det å oppnå bedre priser, sammenlignet med andre anbudsformer. Flere respondenter fra bank og konsulent beskriver fokuset med irritasjon, og legger vekt på at prismomentet totalt sett blir vektlagt for mye i anbudskonkurransen. Kommunens interesser blir med dette i stor grad tatt hensyn til under forhandlingene. Disse interessene går på bekostning av kvalitetsdimensjoner som bankene har et større fokus på. Bankene uttrykker med andre ord et ønske om å forhandle rundt flere dimensjoner, enn pris. Partenes interesser knyttes dermed til det som beskrives som å innta motsetningsfylte posisjoner (Rognes, 2015). Med hensyn til et ensidig fokus på én dimensjon fremstår forhandlingene som å overordnet dreie seg om en fordeling, slik Rognes (2015) omtaler det.

Partenes ulike posisjoner fører til at bankene velger å avstå fra visse konkurranser. Når det ikke oppleves som en mulighet til å forhandle rundt andre dimensjoner enn pris, forklarer bankrespondenter at forhandlingene kan resultere i *“...veldig mye jobb og bare helt skrapa pris”* (Z). Kommunens interesse om en mer fordelaktig avtale basert på pris, og bankenes interesse omkring betaling knyttet til sine produkter og tjenester, fremkommer på denne måten som to åpenbart forskjellige posisjoner. Posisjonene til partene kan av den grunn resultere i en form for konflikt (Follett, 1940). Bankenes valg om å avstå fra å bli med i anbudskonkurransen viser seg å ha sammenheng med at de ikke vil være tjent med et

samarbeid. Dermed avstår de fra konkurransen, noe som er i tråd med anbefalingen Rognes (2015) kommer med. Motstridende posisjoner fører på denne måten til at kommunens reservasjonspunkt ikke overlappes, og det har oppstått et brudd i en potensiell forhandling (Thompson, 2015). Ved et ensidig prisfokus avstår derfor visse banker fra potensielle konkurranser, noe som begrenser mulighetsrommet til kommunen.

Et annet interessant funn i forbindelse med diskusjonen over, er det bankene beskriver som “*strategisk viktige kunder*” (X). Strategiske kunder er kommuner som kan tilføre banken noe mer enn det som det i utgangspunktet forhandles rundt. Kommunen bidrar dermed til å skape lønnsomhet på andre måter - gjennom en langsiktig relasjon (Thuderoz, 2017). I konkurranser om strategisk viktige kunder uttrykker bankrespondenter en villighet til å fokusere forhandlingene på prisdimensjonen. Kommune og bank inntar dermed ikke motsetningsfylte posisjoner og viser til at det forhandles rundt felles underliggende interesser (Thompson, 2015). Reservasjonspunktet blant bankene er knyttet til et betydelig høyere prisnivå, enn det vil være i situasjoner hvor det inkluderes flere dimensjoner. Det er med andre ord tilstrekkelig å gjennomføre fordelingsforhandlinger (Rognes, 2015), fordi bankene ser potensialet for en merverdi som kommer etter at forhandlingene er gjennomført.

Flere dimensjoner skaper merverdi

Konkurransesgrunnlaget gjør det mulig å forhandle rundt interesser langs flere dimensjoner (pris og kvalitet) i en konkurranse med forhandling. Av den grunn er det mulig å inkludere kvalitet som en dimensjon under forhandlingene. Et slikt potensiale fremstår ikke som fullt ut utnyttet blant partene. Rognes (2015) påpeker at der det er et potensiale for mer komplekse forhandlinger enn fordelinger, må det også foreligge motivasjon og villighet til å utnytte det. Kommunens manglende fokus på kvalitative dimensjoner fremstår derfor som problematisk med hensyn til at partene viser felles interesse for en høyere vekting. For at forhandlingene i større grad skal dreie seg om kvalitative dimensjoner, må interessekonflikten løses (Rognes, 2015; Fisher mfl., 2012).

Fisher mfl. (2012) anbefaler at man fokuserer på menneskene og ikke posisjonene når partene står overfor en interessekonflikt. Når bankene justerer sine tilbud innebærer det at de kommer med flere innrømmelser enn kommunene, slik Thuderoz (2017) beskriver. Bankene må bruke deres erfaring til å forberede seg på posisjoner kommunen har tatt i bruk før. Det må her kommuniseres rundt flere av de justeringene bankene eventuelt ønsker. Bankrespondenter

forstår at kommunens posisjon har med deres lønnsomhet å gjøre. I tråd med Rognes (2015) forstår bankene også persepsjonen som ligger bak kommunenes posisjoner. Problemene som oppstår ved motstridende posisjoner må derfor defineres. Dette fordrer tillit til å avsløre interesser, som er sentralt for å kommunisere rundt de underliggende interessene (Thompson, 2012; Marcus mfl., 2012). På denne måten kan man i større grad utnytte innrømmelser som kommer frem ved justeringer under forhandlingene.

Innrømmelser fra begge parter kan skje om kommunen utvider sin praksis knyttet til å vurdere flere saksdimensjoner. Christensen (2009) peker på en slik mulighet, men blant kommunene fremkommer den som noe forutinntatt. Å inkludere alle forhandlede sakdimensjoner som vurderes av kommunen, i form av en én-dimensjonal score, kan bidra til at vurderingen blir mer objektiv. Dette kan betraktes som en *klok* avtale slik Fisher mfl. (2012) presenterer det. En slik avtale kan bidra til å løse interessekonflikter rettferdig, slik at felles interesser mellom kommune og bank blir opprettholdt (ibid.). På denne måten har partene et bedre utgangspunkt til å kunne integrere interesser. Slike objektive kriterier kan ifølge Fisher mfl. (2012) åpne opp et forhandlingsrom. Integrerte interesser fordrer åpen kommunikasjon fra begge parter for å tydeliggjøre preferansene. På bakgrunn av dette kan kommunens preferanser om prisdimensjoner oppfylles, og i bytte kan bankene få oppfylt sine preferanser knyttet til kvalitative dimensjoner, som eksempelvis rådgivning. Dette stemmer overens med hvordan Lewicki mfl., (2010) beskriver at integrerte avtaler forekommer. Partene vil på denne måten bevege seg langs flere dimensjoner i et bytteforhold, og avveie mellom alternative løsninger som nærmer seg en pareto-optimal avtale (Neale og Bazerman, 1992).

6.3.2 Forhandlingsmakt

Forhandlingsmakt påvirker mulighetsrommet

Ifølge Rognes (2015) vil maktbruk prege en forhandling. Ulike interesser mellom partene skaper ofte konkurranse, noe som kan skape ujevn maktbalanse dem imellom (Fisher mfl., 2012). Kommunen presser banken for å oppnå gode vilkår hovedsakelig på pris. Bankene kan som aktør i mindre grad ”forlange” noe tilbake fra kommunen, på bakgrunn av anbudskonteksten. Bankene oppfattes derfor som den passive part, med liten mulighet til å påvirke utfallet i prosessen, slik Rognes (2015) henviser til. Dette refereres til fangens dilemma, hvor innkjøper søker egen fordel fremfor for å samarbeide om en felles løsning (Blandhol, 2011). Tilfredsstill ikke bankene kravene til kommunen, kan resultatet være at de velger en konkurrerende bank til å utføre tjenesten. Maktforholdet som beskrives her viser

at kommunene sitter på størst makt til å avgjøre utfallet av forhandlingene. Kommunen bruker makten til å vinne et fordelingsspill (Rognes, 2015). Resultatet av maktforholdet er at posisjonen kommunen inntar hemmer mulighetsrommet for bankene.

Det kan trekkes paralleller til både auksjons- og forhandlingsteori når det gjelder måten kommunene utøver forhandlingsmakt. Ettersom kommunene sitter med endelig beslutningsmakt om vinnende bank, befinner de seg i et markedsforhold preget av monopol (Bulow og Klemperer, 1996). Hvordan dette påvirker forhandlingssituasjonen avhenger av antall konkurrenter. Bankene hevder at kommunene har størst makt når det er mange leverandører, og motsatt, kommunene mener bankene har størst makt når det kun er én leverandør med i anbudsprosessen. Vagstad (1998) peker på at lukkede budrunder synliggjør alternative leverandører slik at de kan diskrimineres mellom. Dette er i tråd med at forhandlingsmakt ligger i det å ha ulike alternativer (Fisher mfl., 2012). Dermed stemmer det at parten med flest alternativer å velge mellom sitter på størst makt i den gitte situasjonen. Som et resultat vil kommunene sitte igjen med en større del av kaken. Det motsatte vil være når det kun er én bank med i konkurransen (Rognes, 2015).

Det er kommunen og banken som skal forhandle seg frem til best mulig kontrakt. En konsulent som tredjepart skal optimalt sett fungere som rådgiver for innkjøper, der agenten forhandler på vegne av prinsipalen (Fassina, 2004). Det er en oppfattelse fra bankansatte at konsulentene sitter med betydelig makt under forhandlingen, som viser til at konsulent forsterker kommunens makt. Konsulenten bruker sin posisjon for å få bankene til å komme med innrømmelser under forhandlingene (Rognes, 2015), og dermed får kommunen en mer passiv rolle i forhandlingen. Som et resultat tar bankene makten for gitt og ser ikke mulighetene de har ved et skjevt maktforhold. Bakgrunnen for dette er at konsulentens kontrolloppgave og forhandlingsmakt nettopp skapes gjennom å ha sterk kontroll over prosessen (Fisher mfl., 2012). Dette bekreftes gjennom observasjon. Et annet eksempel fremkommer av at kommunen mer eller mindre stoler blindt på rådgiver, i form av å velge anbudsprosedyren konsulenten anbefaler. Med andre ord sitter konsulent sammen med kommunen med betydelig mer makt enn bankene. Dette bidrar trolig til at kommunenes egeninteresse forsterkes av en agent under forhandlingene, noe som kan begrense mulighetsrommet.

Merverdi som følge av forhandlingsmakt

Det er kommunen som vurderer innsendte tilbud fra bankene og derfor sitter de på en form for beslutningsmakt (Vagstad, 1998). I en tradisjonell forhandling kan maktforholdet være mer gjensidig, enn i tilfellet ved anbud. På bakgrunn av bankenes felles frustrasjon omkring få dimensjoner å forhandle rundt, kan de spille på hverandres uenigheter. Som et resultat kan momentene det forhandles rundt endres (Fisher mfl., 2012). På denne måten kan bankene utnytte ressursene de har til å skape større forhandlingsmakt. Økt forhandlingsmakt ligger blant annet i det å utnytte kjennskapen mellom bankene - de har en mulighet til å utnytte sine potensielle allierte (ibid.). En slik strategi kan bidra til at bankene får mer makt under forhandlingen, noe som potensielt bidrar til at maktforholdet jevnes ut.

En anbefaling fra Fisher mfl. (2012) i denne sammenheng er at partene kommer bedre til enighet ved å fokusere mindre på hvem som har makten. På denne måten kan en forhandlet avtale i mindre grad bli oppfattet som gitt, slik at man i større grad kan utnytte mulighetene som foreligger ved å skape integrerte avtaler. Mindre fokus på hvem som har makt ligger i at partene fokuserer på den prinsipielle metoden å forhandle på. Ved å håndtere elementene; fokusere på hverandre, felles interesser, finne frem til alternativer og objektivt vurdere kriterier, kan forhandlingsmakt skape integrasjon (ibid.).

En agents makt kan hemme forhandlingsrommet. Fassina (2004) forklarer at en agent kan utnytte sin ekspertise til å utvide forhandlingsrommet, ved å påvirke begge parter til å se mulige alternativer under en forhandling. I slike situasjoner vil konsulenten kunne påvirke partene til å komme seg forbi sine forutinntattheter, slik at det er mulig å utnytte potensialet i større grad. En konsulent kan med andre ord bidra til at partene samarbeider om sine preferanser og uenigheter, slik at de ikke låser seg fast og bare ser egne fordeler (Blandhol, 2011). Å ikke søke egen fordel kan føre til at man unngår å havne i en negativ spiral, og heller fokuserer på løsninger som gagnar begge parter (Lytle mfl., 1999).

Ifølge Wall og Dunne (2012) er *mekler* en tredjepart som assisterer to eller flere delaktige parter, der meklere ikke har makt til å bestemme utfallet av avtalen mellom partene. Mekleren i forhandlingen er en og samme person, og skal sørge for en rettfærdig prosess for begge partene (Thompsen, 2015). Dette er ikke tilfellet ved en konkurranse med forhandling. I anbudsprosessen er det kun kommunene som tar i bruk tredjepart. Som et resultat kan denne skjevfordelingen, hvor kun en av partene har assistanse, være med på å øke oppfattelsen av

makten konsulentene virker å ha. Konsekvensen blir en større opplevd merverdi fra kommunens side, enn fra bank. Totalt sett er dette hemmende for integrasjonspotensialet. Begge parter anbefales å ha en mekler eller agent under forhandlingene, slik at man i samarbeid kan finne frem til alternativene løsninger (Thompson, 2015).

6.4 Kognitive og relasjonelle prosesser

Kognitive og relasjonelle prosesser referer til hvordan partenes oppfattelser og refleksjoner påvirker forhandlingsrommet og potensialet for merverdi. Både relasjoner, kjennskap og læringsvillighet bidrar til å utvide mulighetsrommet i form av merverdi. Faktorene påvirker ikke rammen som anskaffelsesregelverket setter, derfor vil diskusjonen rundt disse funnene bidra til å svare på siste del av forskningsspørsmålet. I det følgende diskuteres hvilken innflytelse relasjoner, kjennskap og villighet til å lære påvirker en konkurranse med forhandling.

6.4.1 Relasjoner og kjennskap

Relasjoner og kjennskap skaper merverdi

Fisher mfl. (2012) trekker frem at en forhandlet avtale bør forbedre forholdet mellom partene. Gjennom å møte hverandre fysisk kommer partene tettere på hverandre og det øker mulighetene for å skape relasjoner. Partene har derfor gjennom en forhandling anledning til å avklare om de har forstått hverandre rett. Av observasjon fremkommer det at partene er opptatte av hverandres interesser, og at kommunikasjonen er åpen og flytende når det kommer til spørsmål og tilbakemeldinger. Ifølge Mnookin mfl. (1996) blir en forståelse for den andre partens interesser nettopp fremhevet som viktig, og at muligheten for felles forståelse øker når partene møter hverandre. I tillegg gir det mulighet til å forhandle rundt interesser og preferanser til partene (ibid.). Slike muligheter danner grunnlag for bedre forhandlede avtaler.

Det fremkommer en særlig interesse blant lokale sparebanker om å opprettholde og bevare kundeforholdet med sin aktuelle kommune. Med slike intensjoner ønsker bankene i tillegg å bidra til samfunnet ved å representere kommunen. Dette skaper “sterke bånd” (W). Felles interesse for samarbeid viser at det foreligger et potensiale for integrerte avtaler. Ifølge Lewicki mfl. (2010) er samarbeid nettopp en bidragsyter for suksess, fremfor det å konkurrere eller jobbe mot interesser alene. Tar man dette i betraktning har kommune og lokal sparebank sammenfallende interesser, noe som oppfattes som et viktig vurderingskriterium ved valg av hovedbank. Dette går også overens med inntrykket fra de to observerte forhandlingsmøtene.

Ønske om samarbeid og felles interesser gjør det derfor mulig for partene å integrere sine interesser.

Utfordringen knyttet til å utnytte relasjoner og kjennskap følger anbudskonteksten. Det følger av anskaffelsesregelverket at momenter som ikke inngår i konkurransegrunnlaget, som relasjoner, ikke skal vektas. Dette skjer likevel i de observerte forhandlingsmøtene. Som en konsekvens av at relasjoner og lokal tilhørighet spesielt vektlegges av den ene banken, blir tilbudene mindre sammenlignbare. Resultatet av konkurransen kan for "taperbanken" fremstå som tilfeldig når slike faktorer ikke står som vurderingskriterer i konkurransegrunnlaget. Normalt sett er det ikke mulig å forutse utfallet av en tradisjonell forhandling, noe som samsvarer med bankenes oppfattelse under anbudet (Fisher mfl., 2012; Rognes, 2015).

Kjennskap bidrar likevel til at de observerte partene klarer å resonnerer seg frem til hvem de konkurrerende bankene kan være. Dette har konsekvenser for bankenes endelige strategi hva gjelder priser og vilkår. Relasjoner kan på sin side indikere at partene er mer villig til å samarbeide i en konkurransepreget kontekst, noe som står i kontrast til det Rognes (2015) peker på at naturlig følger ved en fordelingsforhandling. For vinnerbanken fremstår relasjoner som en faktor der felles interesser i større grad møtes (Fisher mfl., 2012), mens det for taperbanken er motsatt.

Når kjennskap og relasjon påvirker forhandlingsrommet er det en naturlig anbefaling at det utnyttes. Dersom det kommuniseres rundt flere dimensjoner, kan dette være et viktig virkemiddel for å skape potensielt bedre avtaler for begge parter (Lytle mfl., 1999). Partene, og kanskje spesielt bankene, må i denne sammenheng våge å diskutere potensielle interessekonflikter. Dette kan være utfordrende under forhandlinger, fordi man ofte tror at interesser og preferanser er lettere lesbar for motparten enn de faktisk er (Boven mfl., 2003). Kommunen må på sin side, sammen med konsulent, være åpen for å la flere dimensjoner komme til under forhandlingene.

6.4.2 Læringsvillighet

Læringsvillighet bidrar til merverdi

Fisher mfl. (2012) peker på at man lærer av hverandre gjennom å opprettholde et fokus på interesser - det er interessene det forhandles rundt. Partene i anbudskonkurransen viser en villighet når det kommer til ønsket om å lære av tidligere forhandlinger, med et mål om å

være bedre ved neste forhandling. I tillegg viser partene under forhandlingen at de også ønsker å lære av hverandre. Dette kan tyde på at partene har ambisjoner om å få større innsikt i hverandres interesser, noe som utelukkende vil ha en positiv effekt på å skape merverdi.

Flere banker og kommuner viser også et ønske om å forbedre kriteriene det er mulig å forhandle rundt i konkurransegrunnlaget. Konkurransegrunnlaget har en "rød tråd" (Å) i anbudskonkurransen og er derfor en viktig spillebrikke når det kommer til potensialet i forhandlingene. Lewicki mfl. (2010) peker på at forhandling er en livslang læring. Bevissthet og læringsvillighet rundt det å forbedre og endre konkurransegrunnlaget vil derfor kunne utvide kriteriene det skal forhandles rundt, og som et resultat kan det skapes bedre integrerte avtaler.

Fokuset på læring kan betraktes som et tegn på partenes motivasjon. Denne må ifølge Rognes (2015) ligge til rette for at integrasjon skal være mulig. Til tross for at en kontinuerlig læringsprosess både er tid- og ressurskrevende, ser det ikke ut til at det går på bekostning av partenes motivasjon som må ligge til rette for en kontinuerlig læringsprosess. I tillegg oppfattes læring som en faktor som bidrar til integrasjon og som igjen vil kunne åpne opp forhandlingsrommet (ibid.). Overordnet ser det ut til at fokuset på læring hos partene vil skape merverdi, som i større grad kan utnyttes dersom det legges til rette for en mer åpen kommunikasjon rundt partenes interesser - det handler om større imøtekommenhet (Lytle mfl., 1999).

6.5 Tredjepart

En tredjepart er en utenforstående aktør som skal bistå i prosessen med anskaffelse av hovedbankavtale. En agent (konsulent) er valgt av prinsipal (kommune) og gitt autoritet til å forhandle på sine vegne (Cutcher-Gershenfeld og Watkins, 1999). Blant partene er det kommunene som tar i bruk konsulent i anbudskonkurransen. I det følgende drøftes årsaker til at konsulent blir tatt i bruk, deres kjennskap og nettverket, konkurransen mellom konsulentene og oppfatninger rundt anvendelsen av konsulent.

6.5.1 Kompetanse, kunnskap og erfaring

Konsulentens påvirkning på mulighetsrommet

Ifølge prinsipal-agent teori benyttes agent i tilfeller hvor prinsipal opplever at det kan fremskaffes bedre kontrakter med agent, enn uten (Fassina, 2004). Det er grunn til å tro at

kommunene involvert i forskningsprosjektet benytter seg av konsulent på bakgrunn av at de er bedre tjent med det. Kommunene beskriver anvendelsen av konsulent som en prosess hvor de sitter igjen med en bedre avtale etter å ha involvert en tredjepart. Dette går overens med det respondent O uttrykker: “...hvert fall første gangen, uavhengig av hva vi kan eller ikke kan om innkjøpsregler, uavhengig av hva vi kan eller ikke kan om bank, så kan det være lurt å ha en rådgiver med på laget. Rett og slett fordi at snubler man så er konsekvensen av feilen kan være ganske stor”. En overordnet oppfattelse er at kommunene opplever positive bidrag under forhandlingene ved å bruke konsulent. Dette gjelder både når det kommer til å overholde anskaffelsesregelverket og i tilknytning til produkter og tjenester bankene tilbyr. Kommunen opplever kompetansen til konsulentene som tilstrekkelig og som en årsak til at det skapes bedre kontrakter.

Konsulenten skaper merverdi

Fassina (2004) presenterer at fordeler ved bruk av agent er tilknyttet begrepet ekspertise. Inn under dette begrepet ligger kunnskap (ibid.). Kunnskap til konsulentene ses i sammenheng med forhandlingens omfang, samt erfaringen hva gjelder forberedelse og gjennomføring (Rognes, 2015; Vagstad, 1998). Det kan trekkes paralleller mellom kunnskapsbegrepet Fassina (2004) presenterer og kompetanseforholdet som Rognes (2015) peker på. Kompetanse er ett av tre forhold som må ligge til rette for at integrasjonsforhandlinger skal være mulig (ibid.). Basert på argumentasjonen over om konsulentens kompetanse hjelper de kommunene med å skaffe seg bedre kontrakter. Dette kan være med på å forklare at det foreligger et integrasjonspotensiale der. Gjennom observasjon er et slikt inntrykk forsterket, basert på hvordan partene opptrer under forhandlingsmøtet. Overordnet oppleves det derfor som at agentene tilfører noe mer til forhandlingen, enn hvis kommunen hadde stått i prosessen alene. Konsulentens kompetanse og kunnskap tilfører merverdi for kommunenes resultat.

6.5.2 Frykt for å ikke overholde regelverket

Frykt for å ikke overholde regelverket blir ikke sett på som en faktor som fordrer merverdi i forhandlingsprosessen. I det følgende vil derfor faktoren kun bli diskutert opp mot hvordan den påvirker mulighetsrommet.

Frykt for regelverket hemmer mulighetsrommet

Frykt for å ikke overholde regelverket er en annen grunn til at kommunene tar i bruk konsulenter. Det er spesielt når kommunen skal vurdere bankenes tilbud og velge vinnerbank,

hvor frykten oppstår. Tilbudene skal vurderes objektivt og korrekt i forhold til hva som er etterspurt i konkurransegrunnlaget. Det virker som at respondentene er ”redde” for å ta stilling til kriteriene og for å ikke være objektiv nok i evalueringen. Dette er med på å danne en felles bekymring blant kommunene om å bli klaget inn til KOFA. Hvis det er sann at kommunen i utgangspunktet sitter på kompetansen til å gjennomføre anbudskonkurransen og evalueringen av tilbudene selv (Thompson, 2015), kan anskaffelse av konsulent på bakgrunn av frykt blant annet påvirke mulighetsrommet negativt.

Det er som oftest store kommuner med egen innkjøpsavdeling som sitter på kompetanse knyttet til lovverk og prosessgjennomføring. Mindre kommuner har ikke like store ressurser, og følgelig ikke egen innkjøpsavdeling. En oppfattelse er at kommuner av ulik størrelse, enten med eller uten kompetanse, tar i bruk agent for å sikre tap av ansikt (Thompson, 2015). Bruk av agent for å ikke tape ansikt skal blant annet øke muligheten for å skape verdier (ibid.). For mindre kommuner uten kompetanse, kan de oppleve en merverdi gjennom å ta i bruk konsulent. Uten kompetanse på området er det tenkelig at kommunene sitter igjen med en mindre gunstig avtale uten konsulent med kompetanse. Problemet er derimot når kommunene med kompetanse tar i bruk konsulent. Konsekvensen vil være at større kommuner bruker ressurser på å ansette konsulent, samtidig som de sitter igjen med ubenyttede ressurser og kompetanse internt. Blandhol (2011) referer til dette som et representasjonsproblem. Dermed er det som oftest store kommuner, med bedre kjennskap til egne interesser, som ikke får noe mer ut av å bruke konsulent.

Problematikken diskutert over kan ses i sammenheng med at en risikoavers agent forhandler på vegne av sin prinsipal (Thompson, 2015). Kommunene har bedre tilgang på informasjon og kunnskap knyttet til egne interesser, enn det konsulenten har. Resultatet kan derfor være at konsulenten ikke legger stor nok vekt på hva den aktuelle kommunen har behov for. En konsekvens vil da være at agent og kommune ikke nødvendigvis har sammenfallende interesser (Thompson, 2015). Flere respondenter viser til at konsulentene bidrar til et større fokus på prisdimensjonene under forhandlingene, og stiller derfor spørsmål rundt anvendelsen. Ifølge Sørgard (1992) er det nettopp vanskelig å vurdere kvalitet i anbudskonkurranser, fordi fokuset ligger mer mot profitt. Dette viser til hvorfor det er vanskelig for kommunene å vurdere selv. Forhandlingene vil i slike situasjoner i mindre grad dreie seg om det beste forhandlede utfallet. Igjen kan bruken av agent bli forbundet med et

representasjonsproblem (Blandhol, 2011). Med et slikt utgangspunkt virker det problematisk for kommunene å skape bedre avtaler, og dermed merverdi.

6.5.3 Kjennskap og nettverk blant konsulentene

Kjennskap og nettverks påvirkning på mulighetsrommet

Konsulentene intervjuet i forskningsprosjektet har opparbeidet seg kjennskap og et stort nettverk. Nettverk inngår som en del av ekspertisebegrepet som Fassina (2004) trekker frem som en fordel ved bruk av agent. Konsulentene sitter på mange års erfaring og det gir kommunene en fordel ved at de har kjennskap til forbindelser som kommunen ikke har tilgang på. Konsulenter med stort nettverk klarer raskere og mer nøyaktig å sette verdi på objekt og forberede seg til forhandlingen (Thompson, 2015). Konsulentens kjennskap medfører at bankene utfordres. Konsulentene klarer å legge frem og vurdere de ulike tilbudene fra bankene i større grad enn kommunen alene. Ved å utfordre bankene må de kontinuerlig forbedre seg, noe som overordnet vil virke positivt på mulighetsrommet.

Kunnskap tilknyttet nettverk kommer frem fra respondent N *“...en gjenkjennbarhet i hva som er forventningene til bankene å levere på”*. Selv om det er kommunen som til syvende og sist må ta det endelige valget, har de tro på at anbefalingene konsulenten kommer med er av såpass god kvalitet, at det også er førende for kommunens endelig valg av bank. Konsulentens forhandlingserfaring setter høye krav til bankene under forhandlingene, og resultatet er bedre vilkår i form av effektive kontrakter. Det virker som at konsulenten bidrar til å åpne opp mulighetsrommet for kommunen under forhandlingene, mens de legger begrensninger på bankenes mulighet til å få vektlagt sine interesser.

Som et resultat av konsulentens kjennskap og nettverk klarer de å få bankene til å komme med innrømmelser. Konsulenten bidrar på denne måten til kommunens forhandlingsmakt. Dette underbygger forståelsen av at det er bankene som “gir” og kommunen som “tar” (Lewicki mfl., 2010). Situasjonen som utspiller seg under forhandlingen kan forklares ved at kommunen gjennom bruk av konsulent “vinner” mer, enn det banken gjør i situasjonen (“taper”). I den sammenheng virker det som at kaken som skal fordeles ikke har et større potensial enn det konsulenten klarer å skape for kommunen. Forhandlingssituasjonen oppleves dermed mer som en fordeling enn en integrasjon, der gevinsten for kommunen går på bekostning av banken (Thompson, 2015) Overordnet virker det som at nettverket og

kjennskapen konsulentene sitter på gir kun en av partene. Konsekvensen er lite potensiale for integrasjon (Rognes, 2015).

Kjennskap og nettverk skaper merverdi

Kommunen virker å være fornøyd med anvendelsen av konsulent under anskaffelsesprosessen. Teorien peker på viktigheten av å selv kunne vurdere og ha kjennskap til alternativene for å finne den beste avtalen (Thompson, 2015). Dette kan være et tiltak kommunen kan sette i verk for utnytte potensialet mer for å sitte igjen med bedre avtaler og større merverdi. Respondent L ser på denne løsningen som viktig ”... *hvis du skal vite om du har en god konsulent eller ikke, så må du jo følge opp det. Så du bør kunne.. du bør ha kompetanse på det selv om du setter ut*”. Selv om kommunen er fornøyd med konsulenten, krever det likevel at de setter seg inn i prosessen for å sikre det beste utfallet for begge parter. Dette oppleves som et tiltak hvor kommunen sitter igjen med en bedre avtale, selv med konsulent med i bildet.

6.5.4 Konkurransen blant konsulentene

Antall konsulenter påvirker mulighetsrommet

Et interessant funn å drøfte når det kommer til anbudskonkurransen er at det i utgangspunktet kun blir benyttet én konsulent. Dette sier noe om konkurranseintensiteten blant konsulentene. Konkurrerende konsulent mener at de tar “...80-90- 100 000 for den jobben som vi krever en halv million kroner for, eller mer. Og da faller vi ut” (P). Dette viser at de andre konsulentene blir priset ut av konsulenten som totalt sett 90% av respondentene har brukt eller vært i kontakt med. I tillegg hevder respondent N at ikke den mest brukte konsulenten tilfører merverdi ”*Altså de tilfører på en måte hyllevare tenkning og kostnadseffektivitet i forhandlingsprosessene*”. En forhandling vil under slike omstendigheter kunne medføre at forhandlingsrommet begrenses, fordi man ikke klarer å se alternativene som ligger i mulighetene (Fisher mfl., 2012).

Økt konkurranse skaper merverdi

Teorien kommer med en god løsning på problemet når få konsulenter anvendes. Det er mulig å velge agent basert på en analyse av agentmarkedet (Thompson, 2015). Det optimale vil være å finne den beste konsulenten for den aktuelle prosessen kommunen må sette ut på anbud. Uten konkurranse i agentmarkedet trenger ikke konsulentene å fornye seg i takt med markedet

ettersom de uansett blir valgt igjen ved neste anbud. Konsekvensen av å være ”*monopolistisk tilbyder*” (X) kan resultere i at konsulenten ikke fornyer seg i takt med det markedet krever. Med større konkurranse mellom konsulentene vil det kontinuerlig være et behov for å forbedre seg. En slik kontinuerlig læringsprosess vil danne et bedre utgangspunkt for å integrere partenes interesser basert på alternativer (Lewicki mfl., 2010), og potensielt skape fordelaktige avtaler på lengre sikt.

6.5.5 Oppfatninger rundt konsulentenes bidrag

Konsulentens bidrag påvirker mulighetsrommet

Det er overraskende at respondentene har såpass tvetydige oppfatninger når det kommer til konsulentenes bidrag i forhandlingsprosessen. Det at konsulentene selv er usikker på hva de bistår med i prosessen er overraskende med tanke på deres insentiver til å levere et godt arbeid. Respondentene fra bank viser også en tvetydighet hva gjelder konsulentens bidrag. Det virker som at de på den ene siden mener konsulentene fører en ryddig prosess. Gjennom observasjon er et slikt inntrykk blitt forsterket ved at konsulenten gir lik informasjon til partene, sørger for at det ikke ble unødvendige avsporinger og at hver bank får samme tidsaspekter til presentasjon og forhandling. Dermed opptrer konsulent i henhold til krav om likebehandling (Difi, 2017d). Teorien viser til at en agent kan bidra til å utvide et smalt forhandlingsrom gjennom å blant annet skape en felles plattform mellom prinsipalene. Dette kan blant annet gjøres ved hjelp av økt informasjon mellom partene (Fassina, 2004). Det er akkurat dette som observeres under forhandlingsmøtene.

På den andre siden mener bankene også at “...*konsulentene tilfører ingen merverdi*” (N). Derfor er det vanskelig å ta standpunkt til hvilken påvirkning bankansatte egentlig mener at konsulent tilfører forhandlingsprosessen. Det virker som at både bankrespondentene og konsulentene er usikker på konsulentens påvirkning, noe som ikke gir et entydig svar på om konsulent faktisk tilfører noe mer i forhandlingen. Kommunene fremstår som overbevist om at konsulent fremmer prosessen. Dermed oppfattes det som at kommunen mener at bruk av konsulent er avgjørende for utfallet av avtalen (Fassina, 2004).

Bruk av konsulent skaper merverdi

Fassina (2004) peker på at man ved å bruke agent kan øke sannsynligheten for å forhandle frem avtaler med integrasjon. Slik anbudsprosessen gjennomføres i dag, med innhenting av konsulent, virker det ikke som at konsulentens videre motivasjon, foruten å gjennomføre

forhandlingen, er tilstede. Motivasjon er én av de tre forholdene som må ligge til rette for at integrasjon skal være mulig (Rognes, 2015). Det å utarbeide nye dokumenter og sette seg inn i kommunens ulike ønsker kan for konsulentene alene bli ensformig. Dette bekrefter respondent Q: ”...vi ser at det er enkelte konsulenter som bare går på pris og som har det samme anbudsgrunnlaget som de hadde for 15 år siden. Det er nesten skremmende at de overlever, men de overlever”. For å kunne skape merverdi kan en mulig løsning kan være nettopp det som er presentert over, nemlig økt konkurranse i agentmarkedet (Thompson, 2015).

For å skape integrasjon må det blant annet forhandles rundt mer enn bare én dimensjon (Rognes, 2015). Som diskutert under punkt 6.3.1 om interesser, er det i dag et ensidig prislefokus. Et mulig tiltak konsulentene kan legge til rette for er et større fokus på kvalitetskriteriene. Flere dimensjoner å forhandle på kan åpne opp integrasjonspotensialet (ibid.). Det er avveiningen mellom akkurat pris og kvalitet som virker å være den faktoren flest respondenter fra bank irriterer seg over. Bankrespondentene sikter til at det er konsulentene som bidrar til å sette dette fokuset, fordi konsulentene i stor grad er med på å utforme kriteriene som settes i konkurransegrunnlaget. Dermed kan fokus og vektlegging på andre momenter i forhandlingene kanskje endre oppfattelsen av konsulentenes bidrag. Resultatet kan være bedre løsninger enn rene kompromisser (Rognes, 2015). Videre er det også mulig å trekke inn økt bruk av dialogkonferanse som en mulig løsning. Som diskutert over kan dette bidra til at bankens interesser kommer på bordet og dermed åpner opp for større merverdi hos dem.

6.6 Konkurranse med forhandling - et særtilfelle

Avsluttende refleksjoner i Fisher mfl. (2012) sin bok *Getting to Yes* viser til visse særtilfeller som kan oppleves i en forhandling. Slike tilfeller kan oppstå dersom man forhandler med noen som ikke møter deg på halvveien, noen som er uærlige eller dersom den ene parten utelukkende har fokus på en fordeling (ibid.). Masteravhandlingens kontekst, der forhandlinger er tillatt under en anbudskonkurranse, kan betraktes som nettopp et særtilfelle av en forhandling. Anbefalingen fra forhandlingslitteraturen er likevel at de prinsipielle metodene ikke forandres, selv om forhandlinger er forskjellige fra hverandre (ibid.).

Som det diskuteres i masteravhandlingen er anskaffelsesregelverket strengt, og av funnene diskutert over fremkommer det at respondentene i mindre grad ser på konkurranseformen som

en forhandling. Måten man opptrer på er avgjørende under enhver forhandling, fordi forhandlinger er en mellommenneskelig prosess (Rognes, 2015). Dersom partene ikke vet å utnytte fordelene ved en forhandling, hvorfor benytter man da konkurranseformen?

Det er særlig fokuset rundt én saksdimensjon som virker begrensende på mulighetsrommet under forhandlingene. Den største utfordringen viser seg med andre ord som fokuset på priser og vilkår partene oppnår ved å inngå et samarbeid med hverandre. Relasjonsbygging og muligheten til å møte hverandre fremstår som viktig, og som faktorene som utvider forhandlingsrommet mest. Respondent S peker særlig på at en konkurranse med forhandling innebærer relasjoner, kommunikasjon og dialog. Det er nettopp slike forhold som blir trukket frem som selve hovedfordelen ved å inkludere forhandlinger. Ved å møte parten får man dessuten anledning til å se “ansiktsuttrykk” (K og Å), noe som bidrar positivt i form av at bankene legger mer vekt på det som faktisk er viktig.

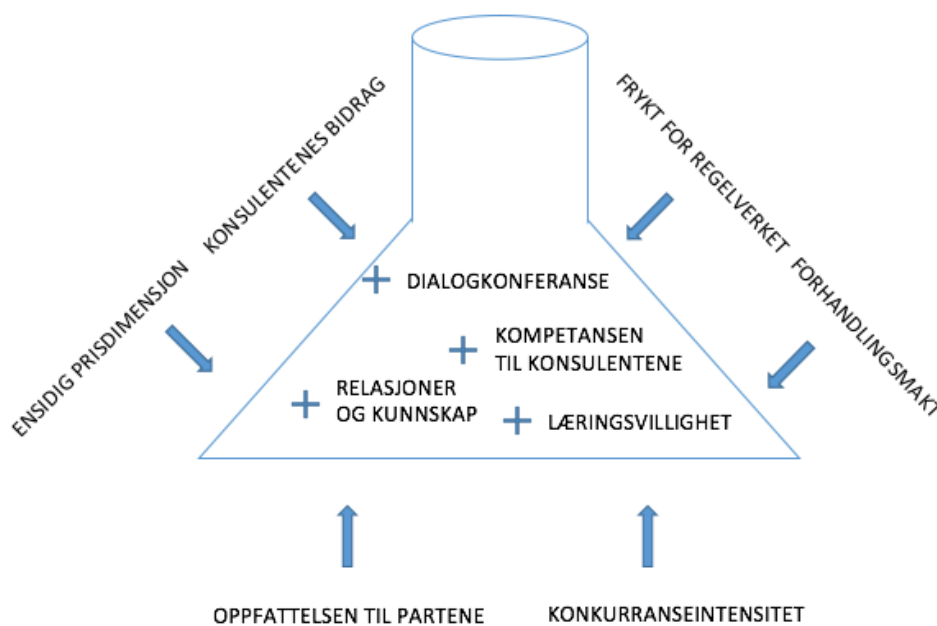
Videre er makt noe respondentene definerer som de har, og ikke har (Rognes, 2015). Respondent Y peker særlig på dette faktum, og forteller at makten er “*ujevn*” om man ser konkurranse med forhandling i forhold til en tradisjonell forhandling. Det er derfor problematisk for en bank å utfordre kommunen, med eller uten konsulent, noe som viser til det særtilfellet forhandlingsprosessen er. Fisher mfl. (2012) viser til et konstruktivt maktperspektiv som en mulig løsning, og kan bidra til at makten er mindre entydig hos kommunene. Partene kan støtte seg på hverandres kunnskap, de kan utnytte muligheten til å bygge gode relasjoner gjennom kjennskap til hverandre, samarbeide om alternativer og utvikle gode løsninger gjennom objektive kriterier. Ved å utnytte slike muligheter vil partene i større grad samarbeide om avtalen som settes mellom vinner av hovedbank og respektiv kommune.

De begrensende faktorene som er pekt på gjennom analysen og diskusjonen fremstår spesielt å ha sammenheng med at partene ser på prosessen som et nullsumspill (Rognes, 2015). I slike situasjoner handler det mer om en fordeling ved å inngå kompromisser for å øke bankenes vinnerejanser, enn å fordele mellom alternativene som eksisterer. Ved å ikke benytte muligheten til å forhandle rundt flere saksdimensjoner neglisjeres det å skape alternativer som forhandlerne kan utveksle seg imellom. Dette bidrar derfor betydelig til forhandlingens særkontekst, slik som Fisher mfl. (2012) fremstiller det. Det aktuelle eksempelet fra masteravhandlingens innledning, der prisdimensjonen var avgjørende for valg av luftambulansetjeneste, viser til at en vekting av pris alene potensielt kan få alvorlige

konsekvenser. Konkurransesituasjonen må derfor være et mindre fokus, til fordel for forhandlingsituasjonen for at anbudets grenser skal bli slakkere.

6.7 Oppsummering

De fem overordnede momentene presentert over er ifølge våre funn av betydning når det kommer til forhandlingens potensiale i en konkurranse med forhandling. Funnene påvirker i ulik grad enten rammene til mulighetsrommet eller muligheter til å skape merverdi for partene. Våre hovedfunn oppsummeres her ved hjelp av figur 6.2.



Figur 6.2: Hovedfunn plassert i forhandlingstrakten.

Hva påvirker mulighetsrommet for forhandlinger

Faktorene som påvirker mulighetsrommet for forhandlinger er illustrert som piler på trakten i figur 6.2. Faktorene påvirker hovedsakelig rammene for hva partene får ut av en forhandling innenfor anbudskonteksten. Fokus på pris påvirker rammen negativt. Et ensidig fokus fører til at kvalitetsdimensjonene bankene fokuserer på ekskluderes. Konsulentens bidrag kan være med på å stramme rammen for mulighetsrommet, der fokuset først og fremst ligger på å fremme kommunens interesser. Frykt for anskaffelsesregelverket kan resultere i at kommunene ansetter konsulent på feilaktig grunnlag. Dette er negativt for forhandlingsmulighetene til større kommuner med innkjøpsavdeling og kompetanse, samt for bankene. Det er videre en skjevfordeling i makten mellom partene. Kommunen sitter på

beslutningsmakt og konsulentene på en kontrollmakt. Begge deler kan hemme mulighetene for forhandling. Dessuten fører lav konkurranseintensitet blant både banker og konsulenter til at konkurransen hemmes og mulighetsrommet påvirkes negativt. Avslutningsvis er det også grunn til å peke på at partene ikke alltid ser forhandlingsmulighetene i anbudskonkurransen, da de ser på en konkurranse med forhandling som et anbud.

Hvordan kan merverdi skapes i den påfølgende forhandlingsprosessen

Faktorene som virker positivt på forhandlingsrommet og skaper muligheter for merverdi illustreres som “plusser” inne i trakten i figur 6.2. Ved å ta i bruk dialogkonferanse åpner mulighetene seg opp for å inkludere bankenes interesser i forhandlingene. Samtidig bidrar et stort fokus på læring blant partene til at forhandlingsrommet åpnes opp. Relasjoner og kjennskap fører til at partene i større grad får integrert sine interesser og vil positivt påvirke dimensjonene det forhandles rundt. Sist men ikke minst vil kompetansen som konsulentene bidrar med overfor kommunen kunne sikre at de sitter igjen med gode avtaler, samt at de gir trygghet og ekspertise i en kompleks anbudskonkurranse.

7 Konklusjon

I denne masteravhandlingen er det beskrevet hvilket mulighetsrom som eksisterer ved forhandlinger i anbudskonkurransen *konkurransen med forhandling*. I drøftelsen er det diskutert hvordan et eventuelt ubenyttet potensial kan bidra til å skape merverdi. I dette kapitlet sammenfattes og konkluderes de viktigste funnene. Først fremheves konklusjonen på forskningsspørsmålets første del, og deretter den andre delen. På bakgrunn av at mulighetsrommet under forhandlingene legger føringer for hvordan merverdi utnyttes, presenteres konklusjonen på samme måte som i forrige kapittel. Masteravhandlingens begrensninger presenteres som neste delpunkt, før det legges frem praktiske og politiske implikasjoner. Til slutt blir det presentert teoretiske implikasjoner og forslag til videre forskning.

7.1 Hovedfunn

Hva påvirker mulighetsrommet for forhandlinger og hvordan kan merverdi skapes i den påfølgende forhandlingsprosessen?

Faktorer som påvirker mulighetsrommet til en forhandling

En konkurranse med forhandling er altså *konkurranspreget*. Partene bidrar i fellesskap til et fordelingsfokus gjennom at de ser på forhandlingene som det å “gi og ta”. Kommunen fokuserer på *prisdimensjoner* under forhandlingene fremfor en kombinasjon av pris og kvalitet, noe som hadde tatt høyde for bankenes interesser i større grad. Bankene bidrar også til et større prisfokus når de ønsker en kommune som strategisk kunde. Dette gir økt lønnsomhet og gevinster for bankene på et senere tidspunkt.

Frykt for anskaffelsesregelverket kan føre til at konsulentene hyppigere tas i bruk for å sikre at reglene overholdes. Kommunene overlater videre mye av ansvaret til konsulenten som ikke fullt ut kjenner deres interesser. Bruken av konsulent for større kommuner med bedre kjennskap til egne interesser og kompetanse kan være med på å hemme kommunenes muligheter under forhandlingene.

Et skjevt *maktforhold* fører til at en konkurranse med forhandling ikke oppfattes som en forhandling. Kommunene, sammen med konsulent, sitter på beslutningsmakt og ”presser” banken til å inngå ensidige kompromisser for å rangeres høyere blant andre konkurrenter.

Resultatet er at bankene ikke har reell påvirkningsevne under forhandlingene, annet enn muligheten for å justere tilbudene.

Lav *konkurransenintensitet* kan påvirke konkurransen negativt. Samarbeidet mellom lokale sparebanker fører til lavere konkurranse og færre alternative banker totalt sett for kommunen. Enkelte banker velger å ikke bli med i disse anbudskonkurransene, fordi det kan gå på direkte bekostning av deres lønnsomhet. Monopol blant *konsulentene* kan være med på å skape standardiserte kontrakter og bidrar til et ytterligere endimensjonalt fokus.

Faktorer som i større grad kan utnyttes for å skape merverdi

For at en integrasjonsforhandling skal være mulig må det foreligge potensial, motivasjon og kunnskap knyttet til å integrere interesser (Rognes, 2015). Fire hovedfunn bidrar til at integrasjon mellom partene er mulig.

Forhandlinger ved kommunale anskaffelser er komplekse, og viser til et potensiale for noe mer enn en fordeling. Både mindre og større banker har derfor stor interesse av å inngå samarbeid med kommuner. Forhandlingens rolle åpner opp mulighetsrommet ved at partene får møte hverandre og kan kommunisere åpent. *Relasjoner og kjennskap* mellom partene bidrar til at andre dimensjoner enn pris vurderes under forhandlingene.

Partene forbereder seg til forhandlingene og støtter seg på erfaring fra tidligere anbudskonkurranser. En slik *læringsvillighet* er positivt for integrasjonsmulighetene og er et fokus blant alle partene. En *dialogkonferanse* bidrar til å utnytte læringsvilligheten. Ved å gjennomføre en innledende dialog har partene bedre grunnlag til å forhandle rundt begge parters interesser.

Partene har *kunnskap* og kompetanse både med hensyn til regelverket og bankavtalen de forhandler om. En konsulent bidrar positivt til mindre kommunenes overholdelse av regelverket, og kan gjennom kjennskap og erfaring føre til at kommunenes interesser om blant annet å forvalte skattebetalernes penger fornuftig nås. Større kunnskap og motivasjon til å gjennomføre anskaffelsene setter et større fokus på begge parter og danner potensialet for integrasjon.

Konklusjonen på forskningsspørsmålet vårt er at det finnes potensiale for integrerte avtaler, men partene preges i så stor grad av anbudskonkurransen at forhandlingene dreier seg om en

fordeling. Ved å fokusere forhandlingene på både kommunenes og bankenes interessedimensjoner åpnes forhandlingsrommet opp betydelig. Relasjoner, kjennskap, læringsvillighet og dialogkonferanse er positive virkemidler i denne sammenheng. Etter vår vurdering er det derfor slik at konkurranse med forhandling kan være en egnet konkurranseform når kommuner skal forhandle hovedbankavtale. Videre er det slik at konkurranseformen, når forholdene ligger til rette for det, kan være egnet til å gi merverdi for begge parter.

7.2 Begrensninger ved forskningen

Først og fremst er den største begrensningen for avhandlingen studiets omfang. Masteravhandlingen teller 30 studiepoeng, noe som legger føringer for hvor omfattende det har vært mulig med innsamling av data og respondenter. Utvalget til forskningen er basert på 22 intervjuer med 25 respondenter, samt observasjon av to forhandlingsmøter. Dette legger føringer på hvor generaliserbare funnene er for andre enheter. Avhandlingen inkluderer i tillegg tre aktører, noe som har gjort at det ikke har vært mulig å gå like grundig til verks i forskningen på alle tre. Det hadde vært hensiktsmessig å innhentet mer informasjon fra alle aktørene i alle størrelser. Selv om datainnsamlingen har innhentet informasjon fra ulike deler av Norge, kunne innsamlingen i tillegg vært utvidet til større deler av landet.

En annen begrensning ved masteroppgaven har vært informasjonsmengden knyttet til offentlige anbudskonkurranser. Regelverket er komplekst, og det har vært utfordrende å avveie hvor dypt masteravhandlingen skulle inkludere beskrivelsen av lovverket. Med et ønske om å studere fenomenet i lys av relevant forhandlings- og auksjonsteori, er det derfor avgrenset til disse to teoretiske rammeverkene. Videre har tilgang på dokumentasjon rundt anbudsprosessen ikke vært tilstrekkelig nok for å fullt ut kunne forstå forhandlinger i anbudskonteksten. Til tross for at vi har fått innsikt i noe dokumentasjon underveis i datainnsamlingen har det vært utfordrende å inkludere alt med hensyn til oppgavens avgrensning. Informasjonen kunne vært med å berike forståelsen av funnene og fyldigere diskusjon rundt begrensninger regelverket medfører for kommunale anbud.

En siste begrensning ved avhandlingen er vår manglende intervjuerfaring, som kan ha påvirket både rikheten og gyldigheten av innhentet data. Etersom det var en gjennomgående stor interesse blant respondentene til å dele informasjon og til å delta. Er det sannsynlig at dette ikke har hatt betydning på det endelige resultatet.

7.3 Praktiske og politiske implikasjoner

Masteravhandlingen vil først og fremst ha praktiske implikasjoner for de som har deltatt i studien. For å kunne utvikle anbudskonkurransen og mulighetene som finnes under forhandlinger vil det være fordelaktig for respondentene å kjenne til funnene i avhandlingen. Som et resultat kan dette medføre at aktørene forstår hvilken posisjon de andre aktørene har og hva som er viktig for dem under forhandlingen. På denne måten kan de bli mer bevisst på hvilke muligheter som eksisterer, selv om de forhandler innenfor en anbudskontekst.

I tillegg er det sentralt for forhandlerne og utviklerne av anskaffelsesregelverket at dialogkonferansen faktisk virker positivt på veien mot integrerte avtaler. I en dialogkonferanse har begge parter mulighet til å komme med kriterier som uttrykker deres interesser. Dersom kommunen inkluderer bankenes interesser i konkurransegrunnlaget, som er styrende for forhandlingene, vil det være mulig å forhandle rundt kriteriene under forhandlingsmøtene.

Læringsvillighet er en annen positiv effekt for mulighetene til en integrasjonssituasjon. Et ønske om å lære av prosessene som gjennomføres vil i større grad skape bedre avtaler for begge parter. Det må derfor legges til rette for bedre læring før neste anbudskonkurranse. En respondent påpekte avslutningsvis i et intervju et ønske om mindre “sladdede” dokumenter ved innsyn knyttet til vurderinger av forhandlede avtaler. Man får med andre ord ikke noe ut av innsynet, selv om det er tillatt av anskaffelsesregelverket. Det er både positivt at det er mulighet med innsyn i ettertid og at viktige opplysninger er sladdet for å ikke røpe forretningshemmeligheter. Likevel virker ikke dette tilstrekkelig for å kunne lære av prosessen. Løsningen respondenten peker på er at bankene selv kan forhindre at uønsket informasjon skal fremkomme overfor en konkurrent. På denne måten vil prosessen bli transparent og dokumentasjonen som sendes videre være godkjent av respektive bank.

Det er mulig å foreslå en endring av regelverket, der valg av konsulent må evalueres for å sikre best mulig kontrakter for kommune og bank. Selv om dette blir en mer tid- og ressurskrevende prosess kan resultatet føre til at partene får større verdi av anskaffelsesprosessen. Likevel må man ta hensyn til at det offentlige skal forvalte skattebetalernes penger på en best mulig måte og må kunne begrunne valg av konsulent med hensyn til dette: *“...men på offentlig anbud er pris altså, det ligger litt i sakens natur at du skattebetalerne ikke skal betale mer enn det man må betale. Sånn er det og det må kanskje*

være sånn” (Z). En slik regelendring vil kunne øke konkurransen mellom konsulentene, og som et resultat hadde det vært mulig å utnytte potensialet i forhandlingsprosessen i større grad. Dette vil derfor være en politisk implikasjon.

7.4 Teoretiske implikasjoner og videre forskning

Flere funn viser at forhandlingsteorien kanskje ikke er tilstrekkelig når det kommer til forhandling innenfor det offentlige. Konkurransen med forhandling fremkommer som et særtilfelle av en forhandling. På bakgrunn av dette vil ikke forhandlingene som foregår alltid la seg fullt ut forklare i tråd med den velkjente amerikanske litteraturen.

Det er argumentert for at det eksisterer et potensiale for integrerte avtaler, men at mulighetene ikke i tilstrekkelig grad utnyttes. Det er en klar ulempe at partene ikke forhandler rundt flere saksdimensjoner som eksisterer ved hovedbankanbud, gitt konkurransegrunnlaget som ligger til grunn. Det hadde vært interessant å studere om dette skyldes noe annet enn det vår forskning viser til. Partene er åpenbart påvirket av at en konkurranse med forhandling først og fremst er et anbud. Dersom partene i større grad fokuserer på forhandlingsdelen av konkurransen, kunne resultatene antageligvis vært annerledes.

Videre fremstår det som problematisk at kun én av partene anvender konsulent ved anskaffelse av hovedbankavtale for kommuner. Konsulenten forhandler på vegne av kommune, mens bank står uten bistand fra en tredjepart. En mekler skal sørge for at prosessen er rettfærdig for begge parter (Thompson, 2015). Dersom man i forhandlingen hadde inkludert en mekler som fremmet begge parters interesser, kunne man unngått en situasjon hvor kun en av partenes interesser blir tatt hånd om. Dette kunne medført et større integrasjonspotensiale under forhandlingene. Det fremkommer derfor som en teoretisk implikasjon, og et moment hvor det hadde vært fornuftig med ytterligere forskning. Det kan derfor være interessant å studere kommunens bruk av konsulent, blant annet for å kartlegge bredden av anvendelsen.

Både før avgrensingen og underveis i masteravhandlingen har det dessuten dukket opp flere spennende og interessante problemstillinger. Det har ikke vært mulig å inkludere disse innenfor rammene av avhandlingen, likevel er det viktig å gi andre muligheten til å gå i dybden på temaene.

En mulig vinkling kan være å sammenligne forhandlinger ved anskaffelser i offentlig sektor med privat sektor. En av respondentene påpeker en slik tematikk under datainnsamlingen, der

vedkommende mener at masteravhandlingen kanskje blir for “*smal med offentlig anbud*” (Z). Ved å se på hvordan forhandlinger utspiller seg i privat sektor kan man i større grad se hvilke begrensninger forhandling i offentlig sektor medfører. Privat sektor er ikke pålagt å gjennomføre anbudskonkurranser, dermed er det tenkelig at det vil fungere på en annen måte enn innenfor offentlig sektor.

En annen vinkling som kan være interessant å undersøke er andre offentlig anbudskonkurranser for å se om det er mulig å trekke paralleller mellom funn der, og anskaffelser av hovedbankavtale. Vil det være slik at hovedbankavtale, som anses som kompleks, skiller seg ut fra andre offentlige anskaffelser? Det kan derfor være interessant å studere hvordan forhandlinger ved andre offentlige anskaffelser vil arte seg. Spesielt om det er forhold som blir gjort ved andre typer innkjøp som utvider mulighetsrommet, og som også kan tilbakeføres til anskaffelse av hovedbankavtale.

En siste mulighet kan være å undersøke hvilken anbudsprosedyre kommunenorge benytter seg av for å kunne kartlegge hvor mange som tar i bruk forhandling ved anskaffelse. Det er samme respondent som foreslår at bankene selv kan sladde dokumentasjonen før konkurrenter får innsyn, som peker på denne muligheten. Intensjonen var opprinnelig å inkludere dette i masteravhandlingen, men mot slutten ble det ikke tilstrekkelig tid og det ble sett på som en for omfattende prosess å gjennomføre innhenting.

Referanseliste

- Adair, W.L og Brett, J. M. (2005) The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioural Sequences in Negotiation. *Organization Science*, 16(1), s. 33–51. doi: 10.1287/orsc.1040.0102
- Anderssen, H. B. (2018) *Offentlig anskaffelse*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/offentlig_anskaffelse (Hentet: 19. april 2018).
- Bazerman, M. H og Shonk, K. (2005) The decision perspective to negotiation, i Moffitt, M.E. og Bordone, R.C (red.), *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Blandhol, S. (2011) Fire problemer på veien mot forlik. *Tidsskrift for forretningsjus*, 17(01), s. 36-60.
- Boven, V.L, Gilovich, T. og Medvec, V.H. (2003) The Illusion of Transparency in Negotiations. *Negotiation Journal*, 19(2), s. 117-131. doi: 10.1023/A:1023693700484
- Bulow, J. og Klemperer, P. (1996) Auctions versus Negotiations. *American Economic Review*, 86(1), s. 180-194.
- Bulow, J. og Klemperer, P. (2002) Prices and the Winner's Curse. *Rand Journal of Economics*, 33(01), s. 1-21. doi: 10.2307/2696372
- Christensen, E.N (2003) *Vinnerens forbannelse*. (SNF rapport 21/03). Bergen: SNF. Tilgjengelig fra http://www.snf.no/Files/Filer/Publications/Rapport/03/R21_03/R21_03.pdf (Hentet: 20. februar 2018).
- Christensen, E.N. (2009) *Auctions- theory, empirics and experiments*. Dr.art avhandling. University of Bergen.
- Cutcher-Gershenfeld, J. og Watkins, M. (1999) Toward a Theory and Representation in Negotiation, i Mnookin, R.H. og Susskind, L.E. (red.) *Negotiating on Behalf of Others; Advice to Lawyers, Business Executives, Sports Agents, Diplomats, Politicians, and Everybody Else*. Int. utg.: Sage, s. 23-58.
- Difi (2011) *Veileder for kontraktsoppfølging av offentlige anskaffelser*. Tilgjengelig fra: <http://bedretjenester.no/getfile.php/Bedre%20Tjenester/Dokumenter/veileder-for-kontraktsoppfolging-av-offentlige-anskaffelser-v2.pdf> (Hentet: 20. april 2018).

- Difi (2016) *Konkurransgjennomføring*. Tilgjengelig fra:
<https://www.anskaffelser.no/prosess/gjore-anskaffelser/anskaffelsesprosessen/konkurransgjennomforing> (Hentet: 12. mai 2018).
- Difi (2017a). *Anbudskonkurranse- åpen og begrenset*. Tilgjengelig fra:
<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesfaglige-temaer/anskaffelsesprosedyrer/anbudskonkurranse-åpen-og-begrenset> (Hentet: 18. april 2018).
- Difi (2017b) *Anskaffelsesprosessen*. Tilgjengelig fra:
<https://www.anskaffelser.no/prosess/anskaffelsesprosessen> (Hentet: 18. april 2018).
- Difi (2017c) *Hvordan ha dialog før en anskaffelse?*. Tilgjengelig fra:
<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesfaglige-temaer/dialog-med-markedet/hvordan-ha-dialog-en-anskaffelse> (Hentet: 01. mai 2018).
- Difi (2017d) *Konkurranse med forhandlinger*. Tilgjengelig fra:
<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesfaglige-temaer/anskaffelsesprosedyrer/konkurranse-med-forhandlinger> (Hentet: 10. januar 2018).
- Difi (2017e) *Konkurransgrunnlag*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/gjore-anskaffelser/anskaffelsesfaglige-temaer/konkurransgrunnlag> (Hentet: 18. april 2018).
- Difi (2017f) *Regelverk for offentlig anskaffelser*. Tilgjengelig fra:
<https://www.anskaffelser.no/gjore-anskaffelser/anskaffelsesfaglige-temaer/regelverk> (Hentet: 19. april 2018)].
- Difi (2017g) *Rettspraksis- evaluering og evalueringsmodeller*. Tilgjengelig fra:
<https://www.anskaffelser.no/tildelingskriterier-utforming-og-evaluering/evaluering/modeller/rettspraksis> (Hentet: 18. april 2018).
- Difi (2017h) *Prissetting av kvalitet*. Tilgjengelig fra:
<https://www.anskaffelser.no/tildelingskriterier-utforming-og-evaluering/evaluering/modeller/prissetting-av-kvalitet> (Hentet: 17. april 2018).
- Difi (2017i) *Velg riktig anskaffelsesprosedyre*. Tilgjengelig fra:
<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesfaglige-temaer/anskaffelsesprosedyrer/velg-riktig-anskaffelsesprosedyre> (Hentet: 10. januar 2018).
- Difi (2018a) *Invitasjon til konkurranse*. Tilgjengelig fra:
<https://www.anskaffelser.no/prosess/gjore-anskaffelser/anskaffelsesprosessen/konkurransgjennomforing/invitasjon-til-konkurranse> (Hentet: 15. mai 2018).

- Difi (2018b) *Terskelverdier for offentlige anskaffelser*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/gjore-anskaffelser/anskaffelsesfaglige-temaer/terskelverdier> (Hentet: 18. april 2018).
- Difi (u.å.) *Tildelingskriterier- utforming og evaluering*. Tilgjengelig fra: <https://www.anskaffelser.no/gjore-anskaffelser/anskaffelsesfaglige-temaer/evaluering-av-tilbud-og-tildeling-av-kontrakt-0> (Hentet: 18. april 2018).
- Fassina, N.E. (2004) Constraining a Principal's Choice: Outcome versus Behavior Contingent Agency Contracts in Representative Negotiations. *Negotiation Journal*, 20(3), s. 435-459. doi: 10.1111/j.1571-9979.2004.00036.x
- Fisher, R. (1983) Negotiation Power: Getting and Using Influence. *American Behavioural Scientist*, 27(2), s. 149-166. doi: 10.1177/000276483027002004
- Fisher, R., Ury, W. og Patton, B. (2012) *Getting to Yes: negotiating an agreement without giving in* (3.utg., int.utg., red. av Fisher, Ury og Patton). England: Random House Business Books
- Follett, M.P. (1940) Constructive conflict, i Metcalf, H.C. og Urwick, L. (red.), *Dynamic Administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper.
- Giacomantonio, M., De Dreu, C.K.W og Mannetti, L. (2010) Now You See It, Now You Don't: Interests, Issues, and Psychological Distance in Integrative Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(5), s. 761–774. doi: 10.1037/a0017879
- Humphreys, D. (2001) Forest negotiations at the United Nations: explaining cooperation and discord. *Forest Policy and Economics*, 3(3-4), s. 125–135. doi: 10.1016/S1389-9341(01)00039-9
- Hyder, E.B., Prietula, M.J. og Weingart, L.R. (2000) Getting to Best: Efficiency versus Optimality in Negotiation. *Cognitive Science*, 24(2), 169-204. doi: 10.1016/S0364-0213(00)00021-5
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS

- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisasjons og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kagel, J.H. og Levin, D. (2001) *Common Value Auctions and the Winner's Curse: Lessons from the Economics Laboratory*. 2 utg. Princeton: Princeton University Press.
- Kaufmann, L. og Carter, C.R. (2004) Deciding on the Mode of Negotiation: To Auction or Not to Auction Electronically, *The Journal of Supply Chain Management*, 40(1), s. 15-26. doi: 10.1111/j.1745-493X.2004.tb00166.x
- Klemperer, P. (1999) Auction Theory: A Guide to the Literature, *Journal of Economic Surveys*, 13(2), s. 227- 286. doi: 10.1111/1467-6419.00083
- Korhonen, P., Oretskin, N., Teich, J. og Wallentus, J. (1995) The impact of a biased starting position in a single negotiation text type mediation, *Group Decision and Negotiation*, 4(4), s. 357-374. doi: 10.1007/BF01409779
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3 utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Lewicki, R.J, Barry, B. og Saynders, D.M. (2010) *Negotiation*. 6. utg., int. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J. og Bies, R.J. (1998) Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), s. 438-458. doi: 10.2307/259288
- Lytle, A.L., Breitt, J.M. og Sharpio, D.L. (1999) The Strategic Use of Interests, Rights, and Power to Resolve Disputes. *Negotiation Journal*. 15(1), s. 31- 51. doi: 10.1111/j.1571-9979.1999.tb00178.x
- Marcus, L.J, Dorn, B.C. og McNulty, E.J. (2012) The Walk in the Woods: A Step-by-Step Method for Facilitating Interests-Based Negotiation and Conflict Resolution. *Negotiation Journal*, 28(3), s. 337- 349. doi: 10.1111/j.1571-9979.2012.00343.x
- McAfee, R.P. og McMillan, J. (1987) Auctions and bidding. *Journal of Economic Literature*, 25(2), s. 699-738.
- McAfee, R.P. og McMillan, J. (1989) Government procurement and international trade. *Journal of International Economics*, 26(3-4), s. 291-203. doi: 10.1016/0022-1996(89)90005-6

- Miles, M.B., Huberman, M.A., Saldaña, J. (2014) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3.utg., int.utg. Los Angeles: Sage.
- Mnookin, R.H., Peppet, S.R. og Tulumello A.S. (1996) The Tension Between Empathy and Assertiveness. *Negotiation Journal*, 12(3), s. 217-230. doi: 10.1111/j.1571-9979.1996.tb00096.x
- Mnookin, R.H., Peppet, S.R og Tulumello A.S (2000) *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*. 2.utg. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Neale, M.A. og Bazerman, M.H. (1992) Negotiator cognition and rationality: A behavioral decision theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(2), s. 157-175. doi: 10.1016/0749-5978(92)90009-V
- Nesheim, T. og Vagstad, S. (2013) *Konsulentkjøp og –bruk i statlige virksomheter*. (SNF rapport 11/13). Bergen: SNF. Tilgjengelig fra: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165369/R11_13.pdf?sequence=1 (Hentet: 1. mai 2018).
- Næringslivets Hovedorganisasjon NHO (1995) *Anskaffelser i kommunal sektor: en praktisk veiledning*. Oslo: Næringslivets forlag A/S

Vedlegg 1: Terskelverdier

Terskelverdier:	Del I:	Del I og II:	Del I og III
	Alle kontrakter til verdi mellom 100 000 kroner og 1,3 mill.	Vare- og tjenestekontrakter til verdi mellom 1,3 mill. og 2 mill. (for alle unntatt statlige myndigheter) Alle bygge- og anleggskontrakter til verdi mellom 1,3 mill. og 51 mill.	Vare- og tjenestekontrakter til verdi over 1,3 mill. (statlige myndigheter) Vare- og tjenestekontrakter til verdi over 2 mill. (andre virksomheter) Bygge- og anleggskontrakter til verdi over 51 mill. (alle virksomheter)
Tillatte anskaffelsesprosedyrer:	Ingen spesiell prosedyre	Åpen tilbudskonkurranse Begrenset tilbudskonkurranse	Åpen og begrenset anbudskonkurranse Konkurranse med forhandlinger Konkurransepreget dialog Innovasjonspartnerskap

Vedlegg 2.1: Intervjuguide bankene

Introduksjonsspørsmål:

1. Kan du fortelle oss kort om bedriften du jobber for og hvor lenge du har jobbet der?
2. Hvor har du lært om forhandlinger? (selvlært, lest teori, kursing?)
3. Kan du fortelle generelt om hvordan dere forbereder dere i forkant til en anbudskonkurranse mot en ny kunde? Her tenker vi på alle former for anbud.
4. Hvilke spesielle kjennetegn finnes det ved forhandlinger i banksektoren?
5. Hvilke erfaringer har du med bruk av konsulenter i konkurranse med forhandlinger?

Hovedspørsmål:

Konkurranse med forhandling

1. Kan du beskrive en “vanlig” forhandlingsprosess?
2. Hvordan ser du på denne prosessen i forhold til en forhandling med konkurranse?
3. (Hva gjør dere eventuelt annerledes/lik?)
4. Hvilke muligheter er det å forhandle frem bedre kontrakter med forhandlinger, enn uten? - oppfølgingsspørsmål (bekreftende eventuelt).
5. På hvilken måte påvirker den allerede tilgjengelige informasjon forhandlingen? (hva tilbyderen ønsker fra leverandørene)
6. Hvordan påvirkes selve forhandlingen av prekvalifiseringen?

Konkurranseforhold

1. I hvilken grad tar dere høyde for andre konkurrerende leverandører når dere forhandler og legger fram strategi/taktikker?
2. Hva er viktige faktorer for å kunne legge frem en god kontrakt? Er disse faktorer dere alltid inkluderer? (CV, personene i seg selv, tillit, renommé)
3. Hvordan går dere frem for å sikre avtalen?

Partenes ståsted

1. Hvilken posisjon tar dere når dere setter dere ned og skal forhandle? (*Setter dere et tak på hvor langt dere er villige til å gå i forhandlingen? (når det kommer til pris, krav, kvalitet osv.)*)
2. Hvordan mener du forhandlinger bidrar til større verdi for begge parter? Opplever du at integrasjonsforhandlinger basert på like og ulike interesser tilfører verdi?
3. Vår oppfattelse er at bankene blir mer like hverandre- hvordan tar dere hensyn til dette når dere forhandler?

Avslutning:

1. Er det noe du synes vi burde spurt om som vi ikke har gjort?
2. Vet om noen vi burde kontakte som informanter til vårt forskningsprosjekt?
3. Er dere i en forhandlings situasjon per tid som vi kan observere?

Vedlegg 2.2: Intervjuguide kommunene

Introduksjonsspørsmål:

1. Kan du fortelle oss kort om kommunen du jobber i og hvor lenge du har jobbet der?
2. Hvor har du lært om forhandlinger? (selvlært, lest teori, kursing?)
3. Kan du fortelle generelt om hvordan dere forbereder dere i forkant til en anbudskonkurranse av bankforbindelse? Her tenker vi på alle former for anbud.
4. Hvilke spesielle kjennetegn finnes det ved forhandlinger i banksektoren?

Hovedspørsmål:

Konkurranse med forhandling

1. Kan du beskrive en “vanlig” forhandlingsprosess?
2. Hvordan ser du på denne prosessen i forhold til en forhandling med konkurranse? (Hva gjør dere eventuelt annerledes/lik?)
3. Hvilke muligheter er det å forhandle frem bedre kontrakter med forhandlinger, enn uten? - oppfølgingsspørsmål (bekreftende eventuelt).
4. På hvilken måte tror du den allerede tilgjengelige informasjon påvirker forhandlingen (hva tilbyderen ønsker fra leverandørene)?
5. Hvordan påvirkes selve forhandlingen av prekvalifiseringen?
6. Hva synes du om at dere må ut på anbud?

Konkurransforhold

1. Hvorfor bruker dere (offentlige foretak) konsulenter fremfor å gå inn i en forhandling alene?
2. Hvordan kommer dere i kontakt med konsulentene?
3. Hvor tilstede er dere i prosessen når dere bruker konsulenter?
4. Hva er det dere vektlegger fra banken sin side ved anskaffelse av bankforbindelse?
5. I hvilken grad tror dere at dere kan påvirke forhandlingsprosessen mot endelig kontrakt? Hvem vil du påstå har mest makt?

Partenes ståsted

1. Hvilken posisjon tar dere når dere setter dere ned og skal forhandle? (Setter dere et tak på hvor langt dere er villige til å gå i forhandlingen? (når det kommer til pris, krav, kvalitet osv.))
2. Hvordan mener du forhandlinger bidrar til større verdi for begge parter? Opplever du at integrasjonsforhandlinger basert på like og ulike interesser tilfører verdi?
3. Vår oppfattelse er at bankene blir mer like hverandre- hvordan tar dere hensyn til dette når dere vurderer tilbud(ene)?

Avslutning:

1. Er det noe du synes vi burde spurt om som vi ikke har gjort?
2. Vet om noen vi burde kontakte som informanter til vårt forskningsprosjekt?
3. Er dere i en forhandlingssituasjon per tid som vi kan observere?

Vedlegg 2.3: Intervjuguide konsulentene

Introduksjonsspørsmål:

1. Kan du fortelle oss kort om bedriften du jobber for og hvor lenge du har jobbet der?
2. Hvor har du lært om forhandlinger? (selvlært, lest teori, kursing?)
3. Kan du fortelle generelt om hvordan dere forbereder dere i forkant til en anbudskonkurranse? Her tenker vi på alle former for anbud.
4. Hvilke spesielle kjennetegn finnes det ved forhandlinger i banksektoren?

Hovedspørsmål:

Konkurranse med forhandling

1. Kan du beskrive en "vanlig" forhandlingsprosess?
2. Hvordan ser du på denne prosessen i forhold til en forhandling med konkurranse? (Hva gjør dere eventuelt annerledes/lik?)
3. Hvilke muligheter er det å forhandle frem bedre kontrakter med forhandlinger, enn uten? - oppfølgingsspørsmål (bekreftende eventuelt).
4. På hvilken måte tror du den allerede tilgjengelige informasjon påvirker forhandlingen? (hva tilbyderen ønsker fra leverandørene)
5. Hvordan påvirkes selve forhandlingen av prekvalifiseringen?

Konkurranseforhold

1. Hvorfor bruker offentlige foretak dere (konsulent) fremfor å gå inn i en forhandling alene?
2. Hva er det som gjør at noen leverandører/banker vekker mer interesse enn andre?
3. Etter deres oppfatning hva vektlegger bankene under forhandlingen?
4. I hvilken grad tror dere at bankene kan påvirke forhandlingsprosessen mot endelig kontrakt?
5. Hvor bevisst mener du at offentlig sektor er på hva de trenger før de går ut i anbudprosesser?
6. Tror du at de ulike kriteriene i konkurransegrunnlaget blir vektet godt nok før det blir utformet?
7. Sitter det offentlige som oftest igjen med best mulige kontrakter?
8. Føler du at slik prosessen gjennomføres i dag er den beste fremgangsmåten for å sikre konkurranse (slik som forskriftene legger til grunn for)?

Partenes ståsted

1. Hvilken posisjon tar dere når dere setter dere ned og skal forhandle? (*Setter dere et tak på hvor langt dere er villige til å gå i forhandlingen? (når det kommer til pris, krav, kvalitet osv.)*)
2. Hvordan mener du forhandlinger bidrar til større verdi for begge parter? Opplever du at integrasjonsforhandlinger basert på like og ulike interesser tilfører verdi?
3. Vår oppfattelse er at bankene blir mer like hverandre- hvordan tar dere hensyn til dette når dere vurderer tilbud(ene)?

Avslutning:

1. Er det noe du synes vi burde spurt om som vi ikke har gjort?
2. Vet om noen vi burde kontakte som informanter til vårt forskningsprosjekt?
3. Er dere i en forhandlingssituasjon per tid som vi kan observere?

Vedlegg 3: Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

“Bankforbindelse på anbud”

Bakgrunn og formål

Formålet med studiet er å samle inn bakgrunnsinformasjon i forbindelse med vår masteroppgave. Vi forsker hovedsakelig på det Difi kaller *konkurranse med forhandlinger*, nærmere bestemt offentlige anskaffelser hvor det er mulig å bruke forhandling som en del av prosessen for å komme frem til endelig tilbud. Med bakgrunn i dette ønsker vi å undersøke hvorvidt det er mulig å “åpne” forhandlingsrommet i denne prosessen. Prosjektet er en masterstudie ved NTNU Handelshøyskolen med ønske om samarbeid med ulike banker.

I den forbindelse ønsker vi å henvende oss til ulike informanter som har erfaring og informasjon som kan belyse problemet vi studerer.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil hovedsakelig foregå gjennom intervju og observasjon, der varigheten vil variere ut fra type innsamling, men ikke overstige 60 minutter. Spørsmålene vil omhandle prosesser og erfaringer som informanten har opplevd, samt spørsmål angående tanker og vurderinger av anbudsprosesser innenfor sektoren. Data som blir registrert i denne studien vil behandles anonymt slik at informasjonen som innhentes fra informant, ikke er gjenkjennbar overfor eksterne parter. I tillegg ønsker vi å registrere dataene vi innhenter ved å bruke notater og lydopptak (hvis dette godkjennes av partene).

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være masterskribentene og veileder som vil ha tilgang til informasjon innhentet ved intervju og observasjon. Personopplysninger vil ikke bli direkte lagret på hverken pc eller telefon (digitalt), men vil oppbevares manuelt/per papir, utilgjengelig for andre parter.

Funn vil inkluderes i endelig masteroppgave, som vil bli publisert digitalt. Informasjon hentet fra informanter og bank skal ikke være gjenkjennbart av leser. Prosjektet skal etter planen avsluttes 24.05.2018. Personopplysninger og eventuelle opptak vil etter den tid slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Trine-Lise Hagen og Henriette Carstensen Økland på henholdsvis xxx xx xxx og xxx xx xxx.

Kontaktopplysninger til veileder for masteroppgaven: Hilde Fjellvær, xxx xx xxx.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Oversikt over respondenter og arbeidssted

Intervjunummer	Respondenter	Kommune	Konsulent	Bank
1	Y			Bank 1
2	Y			Bank 1
3	Z			Bank 2
4	Æ		Konsulent 1	
5	Ø			Bank 2
6	X			Bank 1
7	Å			Bank 3
8	V			Bank 4
	W			Bank 4
9	U			Bank 2
10	D	Kommune 4		
11	S			Bank 5
12	R		Konsulent 2	
13	Q			Bank 2
14	P		Konsulent 3	
15	O	Kommune 1		
16	N			Bank 5
17	M		Konsulent 1	
18	L	Kommune 2		
	K	Kommune 2		
19	J			Bank 3
20	I	Kommune 3		
	C	Kommune 3		
	G	Kommune 3		
21	E		Konsulent 4	
22	F	Kommune 5		