

Det additive scoringsskjemaet i byggebransjen

Eirik Westergård Hogstad

Bygg- og miljøteknikk

Innlevert: Mai 2013

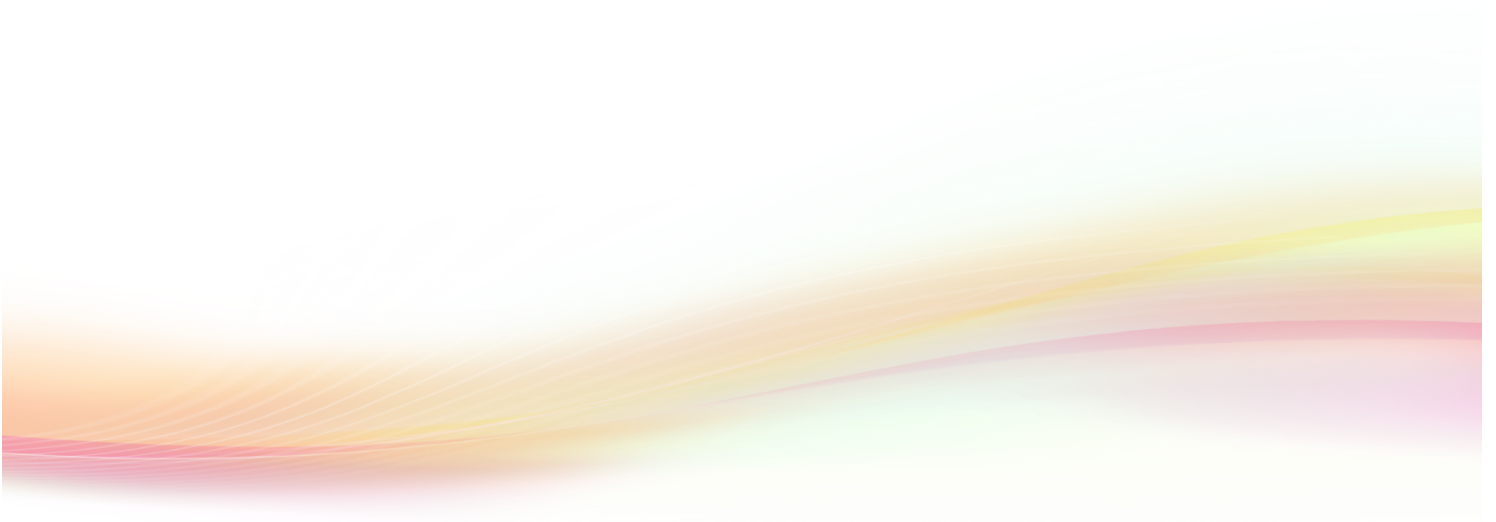
Hovedveileder: Ola Lædre, BAT

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for bygg, anlegg og transport

Det additive scoringsskjemaet i byggebransjen

En masteroppgave ved NTNU
av Eirik Westergård Hogstad

Lvert: 28.05.2013





Oppgavens tittel: Det additive scoringsskjemaet i byggebransjen	Dato: 28. mai Antall sider (inkl. bilag): 90
	Masteroppgave <input checked="" type="checkbox"/> Prosjektoppgave <input type="checkbox"/>
Navn: Eirik Westergård Hogstad	
Faglærer/veileder: Ola Lædre	
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere: Terje Skjønhals	

Ekstrakt:

Dette er en masteroppgave skrevet i samarbeid med Institutt for bygg, anlegg og transport. Oppgaven tar for seg byggebransjens implementering av *det additive scoringsskjemaet*. Rapporten ønsker å finne ut av hvordan skjemaet bør utformes til bruk i byggebransjen, hvordan det bør brukes og om det i det hele tatt bør brukes i byggebransjen. Av typen forhandlinger sees det på forhandlinger mellom BH (byggherre) og E (entreprenør) i forbindelse med byggeprosjekter.

Det additive scoringsskjemaet er en oversikt over saker, sakenes alternative utfall og vektningen til hvert enkelt utfall. En stor fordel med å sette opp skjemaet er at man har en bedre oversikt over sakene som blir eller potensielt kan bli tatt opp i løpet av forhandlingene. Dette vil igjen kunne føre til bedre forhandlinger. Ulempene er knyttet til at det kan bli en sperre for kreativitet og vanskeligheten med å vekke riktig.

3 BH-er og 2 E-er er dybdeintervjuet. Dette er for lite til å kunne komme frem til en sterk konklusjon om videre anbefalinger i forhold til skjemaet, men jeg mener det er tilfredsstillende til å gi en pekepinn.

Skjemaets endelige utforming i sin helhet kan finnes i Vedlegg 1 og det konkluderes med at den vektet med pengeverdi for det spesifikke prosjekt. I forhold til skjemaets bruk anbefales blant annet følgende:

- ❖ Del prioriteringer, men ikke reservasjonspunkt
- ❖ Standardisere skjemaet for en bedrift
- ❖ Sett opp et scoringsskjema for motparten også
- ❖ Bruk skjemaet til logrolling (vinn-vinn byttehandler) og fremlegging av pakker

Til slutt konkluderes det med at skjemaet anbefales å tas i bruk. Videre forskning trengs imidlertid for å styrke denne og de ovennevnte konklusjonene.

Stikkord:

- | |
|----------------------------------|
| 1. Det additive scoringsskjemaet |
| 2. Forhandlinger |
| 3. Byggebransjen |
| 4. Entreprenør og byggherre |

(sign.)

Forord

Dette er en masteroppgave skrevet av undertegnede for Institutt for bygg, anlegg og transport ved NTNU i Trondheim. Oppgaven gir 30 studiepoeng og varigheten er over et helt semester.

Oppgaven er en videreføring av prosjektoppgaven min (Hogstad, 2012), som jeg skrev på høstsemesteret i 2012. Jeg trivdes så godt med å skrive om kontraktsforhandlinger i byggebransjen at jeg også ønsket å gå dypere i temaet i masteroppgaven min. En fordel jeg så med dette var at jeg da kunne utnytte meg av forskningen jeg allerede hadde gjort, og da også frigi ressurser til et dypere dykk i temaet. Jeg har stortrivedes gjennom hele prosessen med oppgaveskriving. Grunnet det er at jeg har jobbet jevnt og effektivt.

Jeg ønsker å takke min veileder på instituttet, Ola Lædre, for god oppfølging underveis i skrivingen. Han har hovedsakelig hjulpet til med fremstillingen av rapporten som en forskningsrapport. Jeg retter også en takk til Terje Skjønhal, som har vært min veileder utenfor instituttet. Han holder til ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, og har veiledet meg innledningsvis i forhold til det faglige.

Tusen takk til de fem, anonymiserte intervjuobjektene. Uten deres bidrag hadde det ikke blitt noen oppgave om dette temaet. Videre ønsker jeg å takke andre personer jeg har vært i kontakt med, og bidratt til informasjon til oppgaven: Per Ristvedt, Gjertrud Helland, Jørn K. Rognes, Sigurd Knudtzon, Kenneth Yiu og Charnkurt Yaoyuenyong.

Levert dato: 28.05.2013
Eirik Westergård Hogstad

Sammendrag

Her kommer et kort sammendrag av rapporten, hvor kun de viktigste punktene er fremstilt.

Hensikten med rapporten og begrensninger

Dette er en mastergradsoppgave skrevet sammen med Institutt for bygg, anlegg og transport ved NTNU i Trondheim. I prosjektoppgaven min (Hogstad, 2012) avdekket jeg forbedringspotensial til hvordan det forhandles i byggebransjen. *Det additive scoringsskjemaet* ble foreslått som et verktøy til å forbedre forhandlingene, og jeg ønsker dermed å se nærmere på dets implementeringsverdi i byggebransjen. Problemstillingene som oppgaven besvarer handler om hvordan skjemaet bør utformes, hvordan det bør brukes og om det i det hele tatt er hensiktsmessig til å brukes i byggebransjen.

Oppgaven fokuserer på skjemaets implementering i forhandlinger mellom byggherre (BH) og entreprenør (E) hovedsakelig i forbindelse med samspillskontrakter og totalentrepriser.

Forhandlinger og det additive scoringsskjemaet

I forhandlinger er det viktig å ha kontroll over sine egne og motpartens interesser, samtidig som man har en klar nedre grense for hva en aksepterer i forhandlingen.

Det additive scoringsskjemaet er en tabell man setter opp i forkant av forhandlingene sine, i tillegg til at den brukes underveis. Skjemaet inneholder et komplett oppsett av saker som potensielt kan diskuteres, alternative utfall til hver sak og vektning knyttet til hvert utfall. Hensikten med skjemaet er at man får en bedre oversikt over hva som betyr noe for en i forhandlingen. Oppsettet av skjemaet vil også bidra til at en gjør det klart for seg selv hvor mye innrømmelser på hver sak vil koste. Dette bidrar igjen til at man kan enklere fremskaffe konstruktive byttehandler av saker (logrolling). Ulempene med skjemaet knytter seg til at det kan bidra til mer rigiditet i forhandlingene, samt at det knytter seg usikkerhet rundt vektingen av saker i en dynamisk forhandling.

Beskrivelser av brukte metoder

Litteratursøkets viktigste søkemotorer har vært Bibsys Ask og Google Scholar. Bibsys Ask har bidratt til fremskaffing av mangfoldige bøker, gjennom søk etter blant annet *the additive scoring system* og *negotiations*. I Google Scholar brukte jeg noen av de samme søkeordene og kom fram til flesteparten av artiklene som er sitert i oppgaven. Alle kilder er evaluert etter TONE-prinsippet for å bedømme deres potensial til bidrag i oppgaven.

3 BH-er og 2 E-er er intervjuet. I forkant av intervjuene ble det sent ut et førsteutkast av det endelige scoringsskjemaet. Dette var et viktig grunnlag for å diskutere skjemaets endelige utforming i form av hvilke saker og alternativer som burde ende opp der til slutt. Ellers baserte intervjuguiden (Vedlegg 2) seg på spørsmål knyttet til å besvare mine overordnede problemstillinger.

Utover dette ble forfattere av viktige kilder fra litteraturdelen og andre kvalifiserte personer til å uttale seg om skjemaet kontaktet for mer utdypende informasjon. Denne fremgangsmåten har jeg valgt å kalle "ustrukturerte intervjuer".

Vurdering av data- og informasjonsgrunnlaget

Informasjonen hentet fra både litteratursøket og intervjuene mine anser jeg som valid i forhold til oppgaven. Det begrunner jeg med at jeg har hentet inn korrekt informasjon i forhold til å besvare problemstillingene. Reliabiliteten til litteratursøket anser jeg også som reliabelt ettersom jeg har gjennomgått en stor mengde aktuell teori grundig. Reliabiliteten knyttet til informasjonen til intervjuene er lav ettersom det kun er et lite antall intervjuobjekter som har bidratt til besvarelsen på en relativt vidt spekter av spørsmål. Dette kommer av at rapporten er en masteroppgave, og begrensningene knyttet til et slikt arbeid. Grundigere informasjonsinnhenting gjennom intervjuer trengs dermed for å trekke sterkere konklusjoner. Det beste med informasjonsinnhenting min er at den er gjort systematisk etter hvilken informasjon jeg vurderte til å være relevant.

I forhold til de ustrukturerte intervjuene jeg har gjennomført har jeg vurdert informasjonsinnhenting til å være valid, men ikke videre reliabel.

Konklusjoner og videre forskning

Tabellens utforming kommer fram i Vedlegg 1. Til et spesifikt prosjekt anbefales det at hver sak blir vektet i form av pengeverdi, mens det ved utforming av en mal for en bedrift anbefales å vekte med prosentpoeng.

I forhold til bruken av skjemaet anbefales følgende:

- ❖ Del prioriteringer, men ikke reservasjonspunkt
- ❖ Standardisere skjemaet for en bedrift
- ❖ Sett opp et scoringsskjema for motparten også
- ❖ Sett reservasjonspunkt basert på totalverdi av alle sakene
- ❖ Kom frem til et felles oppsett for scoringsskjemaet sammen med motparten
- ❖ Bruk skjemaet til logrolling og fremlegging av pakker
- ❖ Bruk skjemaet til å forbedre kontrakten i etterkant

Til slutt konkluderer jeg med at det additive scoringsskjemaet vil kunne være hensiktsmessig i byggebransjen, og anbefales dermed å tas i bruk.

Ettersom denne rapporten er begrenset med informasjonsinnhenting er det nødvendig med grundigere undersøkelse for å komme frem til om skjemaet kan og bør brukes i byggebransjen. Videre forskning kan innebære å følge en eller flere E-er og BH-er i deres forsøk på å implementere skjemaet i sine forhandlinger sammen med profesjonell veiledning.

Innholdsfortegnelse

Tittelside	III
Forord	V
Sammendrag	VII
Forkortelser og uttrykk	XIII
1 Innledning	1
1.1 Forhandlinger i byggebransjen.....	1
1.2 Det additive scoringskjemaet	1
1.3 Formål og problemstillinger	1
1.4 Omfang og avgrensninger	2
1.5 Rapportens oppbygning	3
2 Metode	5
2.1 Litteratursøk	5
2.1.1 Brainstorming	5
2.1.2 Fremgangsmetode for søk.....	7
2.1.3 Bibsys Ask	8
2.1.4 Google Scholar	8
2.1.5 Andre søk.....	8
2.1.6 Evaluering av litteratur	9
2.2 Intervju	9
2.2.1 Prosessen.....	9
2.2.2 Praktisk gjennomføring av intervjuene.....	9
2.2.3 Begrunnelse for intervjuguide og spørsmål	10
2.2.4 Det opprinnelige scoringskjemaets hensikt i studiet.....	10
2.2.5 Begrunnelse for utforming av opprinnelig scoringskjema	11
2.3 Ustrukturerte intervjuer	12
2.3.1 Fremgangsmåte for å finne person-kilder	12
2.3.2 Informasjonsinnhenting fra ustrukturerte intervjuer	12
2.4 Metodens styrke	13
2.5 Validitet og reliabilitet	13
2.5.1 Litteratursøk	13
2.5.2 Intervjuer.....	13
2.5.3 Ustrukturerte intervjuer	14
2.6 Kritikk av metode og feilkilder	14
2.6.1 Teori og ustrukturerte intervjuer	15
2.6.2 Intervjuer.....	15
3 Teori	16
3.1 Forberedelse til forhandlingene	16
3.1.1 Før forhandlingen	16
3.1.2 Interesser.....	16
3.1.3 Posisjoner versus interesser	16
3.1.4 Eksempel på posisjoner versus interesser	17
3.1.5 BATNA og makt.....	17
3.1.6 Grensesetting.....	17
3.1.7 Oppsummering	18
3.2 Interesser i byggebransjen	18

3.2.1	Byggebransjen i Norge.....	19
3.2.2	Byggebransjen i Thailand.....	19
3.2.3	Byggebransjen i Storbritannia og USA.....	20
3.2.4	Oppsummering	21
3.3	Vinn-vinn strategier i forhandlinger	21
3.3.1	Hva legger man i vinn-vinn strategier i forhandlinger?	21
3.3.2	Integrasjonsforhandlinger	22
3.3.3	Integrasjonsforhandlinger i byggebransjen	23
3.3.4	Logrolling – hva er det?	24
3.3.5	Logrolling i byggebransjen	24
3.3.6	Utvide kaken	24
3.3.7	Pakkefremlegging	25
3.3.8	Etter forhandlingene forbedringer.....	26
3.3.9	Hvor mye informasjon skal man dele?.....	26
3.3.10	Oppsummering.....	27
3.4	Det additive scoringsskjemaet	27
3.4.1	Det additive scoringsskjemaet i litteraturen.....	28
3.4.2	Oppsett og nytteverdi.....	28
3.4.3	Additivt.....	29
3.4.4	Kvantifisering av interesser	29
3.4.5	Pengeverdi i forhold til prosentpoeng.....	29
3.4.6	Enighet om utfallsrom	29
3.4.7	Objektiv oversikt.....	30
3.4.8	Kvantitativ informasjon bedre enn kvalitativ.....	30
3.4.9	Unngå nedre grense per sak.....	30
3.4.10	Robinsons forenklete metode	31
3.4.11	To forhandlingseksempler	31
3.4.12	Strategiske feilopplysninger.....	32
3.4.13	Det additive scoringsskjemaet i byggebransjen	32
3.4.14	Oppsummering.....	32
3.5	Ulemper med scoringsskjemaet	33
3.5.1	Kreativitetssperre.....	33
3.5.2	Upassende ved korrelasjon.....	33
3.5.3	Ulemper med systemet generelt	33
3.5.4	Generelle ulemper med kvantifisering	34
3.5.5	Oppsummering	34
4	Resultat	35
4.1	Bakgrunnsinfo til intervjuobjektene.....	35
4.1.1	Intervjuer.....	35
4.1.2	Ustrukturerte intervjuer.....	36
4.2	Del 1: Scoringsskjemaets utforming.....	37
4.3	Del 2: Hvordan bør skjemaet brukes?.....	43
4.4	Del 3: Er skjemaet hensiktsmessig?.....	44
5	Drøfting	47
5.1	Del 1: Scoringsskjemaets utforming.....	47
5.1.1	Utgangspunkt for drøfting av saker	47
5.1.2	Gjennomgang av opprinnelige saker	48
5.1.3	Foreslåtte saker fra intervjuobjektene	53
5.1.4	Poeng versus pengeverdi.....	55
5.1.5	Sammenligning med Robinsons metode.....	56
5.2	Del 2: Hvordan bør skjemaet brukes?.....	57
5.2.1	Forberedelser	57
5.2.2	Sette opp et scoringsskjema for begge parter	57

5.2.3 Grensesetting.....	58
5.2.4 Hvordan finner man ut BATNAen sin i byggebransjen?	58
5.2.5 Logrolling	59
5.2.6 Fremlegging av flere saker samtidig med lik verdi for en selv	60
5.2.7 Bli enige om et felles oppsett	60
5.2.8 Etter forhandlingene forbedringer.....	61
5.2.9 Bevisst feilinformering.....	62
5.2.10 Hvor mye informasjon bør man dele?.....	62
5.2.11 Standardisering av skjemaet for en bedrift	63
5.3 Del 3: Er skjemaet hensiktsmessig?.....	64
5.3.1 Fordeler med det additive scoringsskjemaet	64
5.3.2 Ulemper med verditablellen i byggebransjen.....	65
5.3.3 Nøytral drøfting.....	69
6 Konklusjon	71
6.1 Del 1: Scoringsskjemaets utforming.....	71
6.1.1 Alternativer og saker.....	71
6.1.2 Sjekkliste til scoringsskjemaet.....	74
6.1.3 Poengprosent og pengeverdi	74
6.1.4 Grensesetting.....	75
6.2 Del 2: Hvordan bør skjemaet brukes?.....	75
6.2.1 Del prioriteringer, men ikke reservasjonspunkt.....	75
6.2.2 Standardisert skjema og sjekkliste.....	75
6.2.3 Sett opp et scoringsskjema for motparten også	75
6.2.4 Sett reservasjonspunkt basert på totalverdi av alle sakene.....	75
6.2.5 Bli enige om et felles oppsett.....	76
6.2.6 Bruk skjemaet til logrolling og fremlegging av pakker.....	76
6.2.7 Bruk skjemaet til å forbedre kontrakten i etterkant	76
6.2.8 Unngå bevisst feilinformering.....	77
6.3 Del 3: Er skjemaet hensiktsmessig?.....	77
7 Videre forskning.....	78
Bibliografi	80
Vedlegg 1: Scoringsskjema til bruk i byggebransjen.....	82
Vedlegg 2: Intervjuguide	84
Vedlegg 3: Scoringsskjema til intervjuguiden	86
Vedlegg 4: Norsk Standard i byggebransjen.....	88
Vedlegg 5: Skjemaets nåværende bruk i byggebransjen	89

Tabelliste

Tabell 1 Interesser i Thailand.....	19
Tabell 2 Det additive scoringsskjemaet. Eksempel. (Raiffa, 1982).....	28
Tabell 3 Robinsons metode.....	31
Tabell 4 Totalpris.....	71
Tabell 5 Garantiperiode på bygget.....	71
Tabell 6 Kontraktstype/entrepriseform.....	72
Tabell 7 Insentiver til ferdigstilling.....	72
Tabell 8 Prosjektvarighet.....	72
Tabell 9 Oppfølging av boligkjøpere/brukere.....	73
Tabell 10 Risiko for forhold ved grunnen.....	73
Tabell 11 Hvilket team som stilles fra entreprenør.....	73
Tabell 12 Intensjonsavtaler til fremtidige prosjekter.....	74

Figurliste

Figur 1 Tankekart over informasjonsinnhenting.....	6
Figur 2 Søkeord systemet.....	7
Figur 3 Søkeord byggebransjen.....	7
Figur 4 Søkeord E og BH.....	7
Figur 5 Den Pareto effektive linjen i Camp David forhandlingene.....	22
Figur 6 Integrasjonsforhandlingens natur.....	22

Forkortelser og uttrykk

Ankring	<i>Å lede forhandlingsutfallet mot motpartens reservasjonspunkt</i>
Aspirasjonspunkt	<i>Dette er et ønskelig, men realistisk utfall av forhandlingene</i>
BATNA	<i>Det beste alternativet til en fremforhandlet løsning</i>
BH	<i>Byggherre</i>
E	<i>Entreprenør</i>
Logrolling	<i>Byttehandler av saker der man gir seg på saker med lav viktighet for en selv, mens en vinner på saker som betyr mer</i>
Reservasjonspunkt	<i>Dette er den laveste oppfyllelsen av interesser en forhandlingspart aksepterer i forhandlingene</i>
Tradeoffs	<i>Logrolling/vinn vinn byttehandler</i>
Utvide kaken	<i>Dette handler om å inkludere flere ressurser/saker i forhandlingene</i>

1 Innledning

I innledningskapittelet startet jeg med litt bakgrunnsinformasjon til rapportens tema. Videre forklarer jeg rapportens problemstilling og deres omfang. Til slutt sier jeg litt om hvordan rapporten er delt inn.

1.1 Forhandlinger i byggebransjen

Forhandlinger i byggebransjen er viktig akkurat som det er viktig i alle bransjer og/eller livssituasjoner. I prosjektoppgaven min (Hogstad, 2012) drøftet jeg hvordan man forhandler mellom BH (byggherre) og E (entreprenør) i byggebransjen i dag. Jeg kom frem til at det fantes forbedringspotensial på flere områder. Det kom frem til at flere metoder kunne brukes til å forbedre forhandlingene. Noen av forbedringsmulighetene var:

- Fokuser på interesser og ikke posisjoner
- Lås fast reservasjonspunktet
- Sett av tid til evaluering av forhandlingsresultatet
- Bli enige om alt
- Utvid kaken og utnytt logrollingmulighetene

Logrolling handler om at man gir seg på saker som er av lav verdi for en selv, mens en mottar innrømmelser på saker som betyr mer. Reservasjonspunktet er den nederste grensen av hva man ønsker å akseptere i en forhandling. I tillegg ble det anbefalt å utnytte et additivt scoringsskjema til å sette nedre grenser og til bruk i integreringsfasen av forhandlingene. Denne oppgaven ser nærmere på om skjemaet har et implementeringspotensial i byggebransjen.

1.2 Det additive scoringsskjemaet

Det additive scoringsskjemaet er en oversikt over alle relevante saker som blir eller som potensielt kan bli tatt opp i løpet av en forhandling. I tillegg inkluderes alternative utfall per sak i tillegg til deres vektete prioritering fra hver av partene. Dette danner, blant annet, grunnlaget for en større oversikt over egne prioriteringer underveis i forhandlingene. Skeptikerne av metoden trekker frem at den er for teoretisk og passer dårlig inn i dynamiske forhandlinger.

Skjemaets implementeringsverdi i bransjen er høyst interessante å få svar på ettersom det potensielt kan revolusjonere måten man forhandler på i byggebransjen, og kanskje også andre bransjer.

1.3 Formål og problemstillinger

Formålet med oppgaven er å svare på mine tre problemstillinger, og å danne et grunnlag for videre forskning. Problemstillingene blir presentert nedenfor.

Problemstilling 1: Hvordan bør scoringsskjemaet utformes?

Dette spørsmålet handler om å få et klarere bilde av hvordan det additive scoringsskjema ville kunne se ut i byggebransjen. Det er en forutsetning for at rapportens leser bedre skal kunne gjøre seg opp en mening av skjemaet, i tillegg til at rapportens neste deler blir mer forståelig.

Problemstilling 2: Hvordan bør det additive scoringsskjemaet brukes?

Dette spørsmålet ønsker jeg å få besvart for å gi leseren en bedre forståelse av skjemaets anvendelse. Spørsmålet vil være sentralt for å besvare rapportens tredje og kanskje viktigste problemstilling. Ved besvarelse av denne delen av rapporten vektlegges undersøkelse av om skjemaet blir brukt i dag, og hvordan man potensielt kan ta skjemaet i bruk.

Problemstilling 3: Er det hensiktsmessig å bruke et additivt scoringsskjema?

Dette er muligens rapportens viktigste problemstilling. Besvarelsen av de to foregående delene vil bidra til et godt grunnlag til å bedømme denne delen. Fordeler og ulemper med skjemaet vil fremstilles, og en jeg vil ende på en konklusjon. Grunnen til at jeg mener at dette er den viktigste problemstillingen er at denne gir grunnlaget for min anbefaling om videre forskning på implementeringen av skjemaet i byggebransjen. Dette vil kunne være en anbefaling som bidrar til en bedre byggebransje.

1.4 Omfang og avgrensninger

Flere metoder skulle gjerne ha blitt sett nærmere på bakgrunn av prosjektoppgaven (Hogstad, 2012), men jeg må begrense meg ettersom det er snakk om en masteroppgave. Scoringsskjemaets implementering i byggebransjen ble valgt på bakgrunn av at det var et konkret verktøy og ikke bare en metode eller tankegang. Det ville muligens dermed bli enklere å få mer konkrete svar. At det er en masteroppgave setter begrensninger for hvor dypt man går hva gjelder forskning og nøyaktighet i svarene på problemstillingene. Oppgaven blir i så måte et skrap i overflaten for å besvare problemstillingene, og dermed som en introduksjon til dem å regne. Det vil imidlertid kunne være nok til å konkludere med om man synes det er verdt å se nærmere på implementeringen av metoden eller ikke.

Problemstillingene fokuserer på forholdet mellom E og BH i den norske byggebransjen, og vil dermed være mest relevant for aktører innenfor dette segmentet. Oppgaven avgrenses videre til å handle om kontraktsforhandlinger mellom totalentreprenør og private BH. Grunnen til at private BH-er er valgt handler om at man her står friere til å inngå direktekontraherte forhandlinger, som først var forespeilt som en avgrensning i oppgaven. Offentlige BH-er må gjennomføre konkurranser så langt det lar seg gjøre (Lovdata, 1994). Dette beskrives nærmere i Vedlegg 4. Punktet om at det skulle være direktekontraherte forhandlinger ble etter hvert fjernet ettersom intervjuobjektene ikke uttalte seg ene og alene på bakgrunn av denne kontraheringsformen.

I utgangspunktet ble det ønsket svar i forbindelse med gjennomføringen av klassiske totalentrepriser med fastpris-kontrakter, men svarene endte opp med å inkludere også former som samspillskontrakter og åpen bok løsninger.

Problemstilling 1 sikter seg hovedsakelig inn på å avdekke hvilke saker og alternativer som skjemaet bør inneholde, samt hvordan vektingen bør utformes. Problemstilling 2 tar for seg alle potensielle områder som skjemaet kan brukes i.

På bakgrunn av de to første problemstillingene konkluderer jeg i problemstilling 3 med om skjemaet har en hensikt i bransjen eller ikke.

I teoridelen til Del 2 vil hovedsakelig forhandlings -strategier og- metoder som skjemaet potensielt kan utfylle blir introdusert.

1.5 Rapportens oppbygning

Rapporten er delt inn i seks hoveddeler:

1. Innledning
2. Metode
3. Teori
4. Resultat
5. Drøfting
6. Konklusjon
7. Videre forskning

Innledningen forklarer hva oppgaven går ut på, og forbereder leseren på videre lesing.

Problemstillingene vil danne en rød tråd gjennom Resultat, Drøfting og Konklusjon i form av at oppgaven her utarbeides under overskrifter myntet på disse dem. Del 1 tilsvarer Problemstilling 1, Del 2 tilsvarer Problemstilling 2 og det samme gjelder for Problemstilling 3. Teoridelen er lagt opp litt annerledes og inneholder informasjon om generelle forhandlinger, interesser rettet spesifikt mot byggebransjen og mer spesifikt rettet mot det additive scoringsskjemaet. Grunnen til denne oppbygningen av teoridelen er at problemstillingene blir drøftet på bakgrunn av forskjellige forhandlingsaspekter, og denne fremgangsmåten vil dermed bidra til en mer dyptgående drøfting.

Metodedelen vil ta for seg hvordan jeg har innhentet informasjon og data som rapportens drøfting og konklusjon baserer seg på. Teoridelen består av litteraturen jeg har funnet relevant til å underbygge drøftingen. Hver del innenfor Teori oppsummeres av undertegnede. Dette er gjort for at leseren hele tiden skal få informasjonens relevans i det store bildet. Resultatdelen inneholder informasjonsinnhentingen min basert på personlig kontakt med kvalifiserte personer til å uttale seg om problemstillingene. Den personlige kontakten var i form av e-mailutveksling , telefonsamtaler og intervjuer. Intervjuobjektene svar på spørsmål knyttet til problemstillingene utgjør hovedparten. Drøfting inneholder reflekteringer rundt problemstillingene på bakgrunn av innhentet informasjon og egne tanker. Konklusjonen vil konkludere med drøftingene gjort i delen før. Avslutningsvis anbefaler jeg kort hva som bør gjøres videre i forhold til forskning på problemstillingene.

Før innledningen vil begreper og forkortelser forklares nærmere. Denne oversikten er nødvendig ettersom jeg har valgt å bruke mange av sistnevnte. Forkortelser er brukt for å øke rapportens lesbarhet, og begrepene er forklart for at utenforstående fra bransjen og forhandlingstemaet skal kunne henge med i svingene.

Helt til slutt i rapporten er det lagt ved dokumenter som hovedsakelig ikke er direkte knyttet til problemstillingene, men som er interessant bakgrunnsinformasjon allikevel. Den er vurdert til så verdifull at den ikke er forkastet, men heller ikke inkludert i hoveddelen. Et klart unntak fra denne fremstillingen er Vedlegg 1 som viser rapportens konklusjon av hvordan scoringsskjemaet skal se ut. Dette er et viktig dokument for rapportens problemstillinger. Det er plassert her på grunn av den store plassen det tar opp. Vedleggene ellers er plassert der for å øke rapportens lesbarhet, og beholde "den røde tråden" i oppgaven.

2 Metode

Metodedelen er ment å være et kapittel som forklarer hva jeg har gjort i forbindelse med rapportens informasjonsinnhenting, i tillegg til å belyse styrker og svakheter med metoden. En viktig målgruppe er kollegaer og forskere som ønsker å forske videre på det jeg har begynt på. Etterprøvbareheten er en annen viktig grunn til å ha med et slikt kapittel. (Nilsson, 2009) I forbindelse med informasjonsinnhenting er det utført et litteraturstudium, intervjuer og noe mer ustrukturert ordutveksling med kvalifiserte personer til å uttale seg.

2.1 Litteratursøk

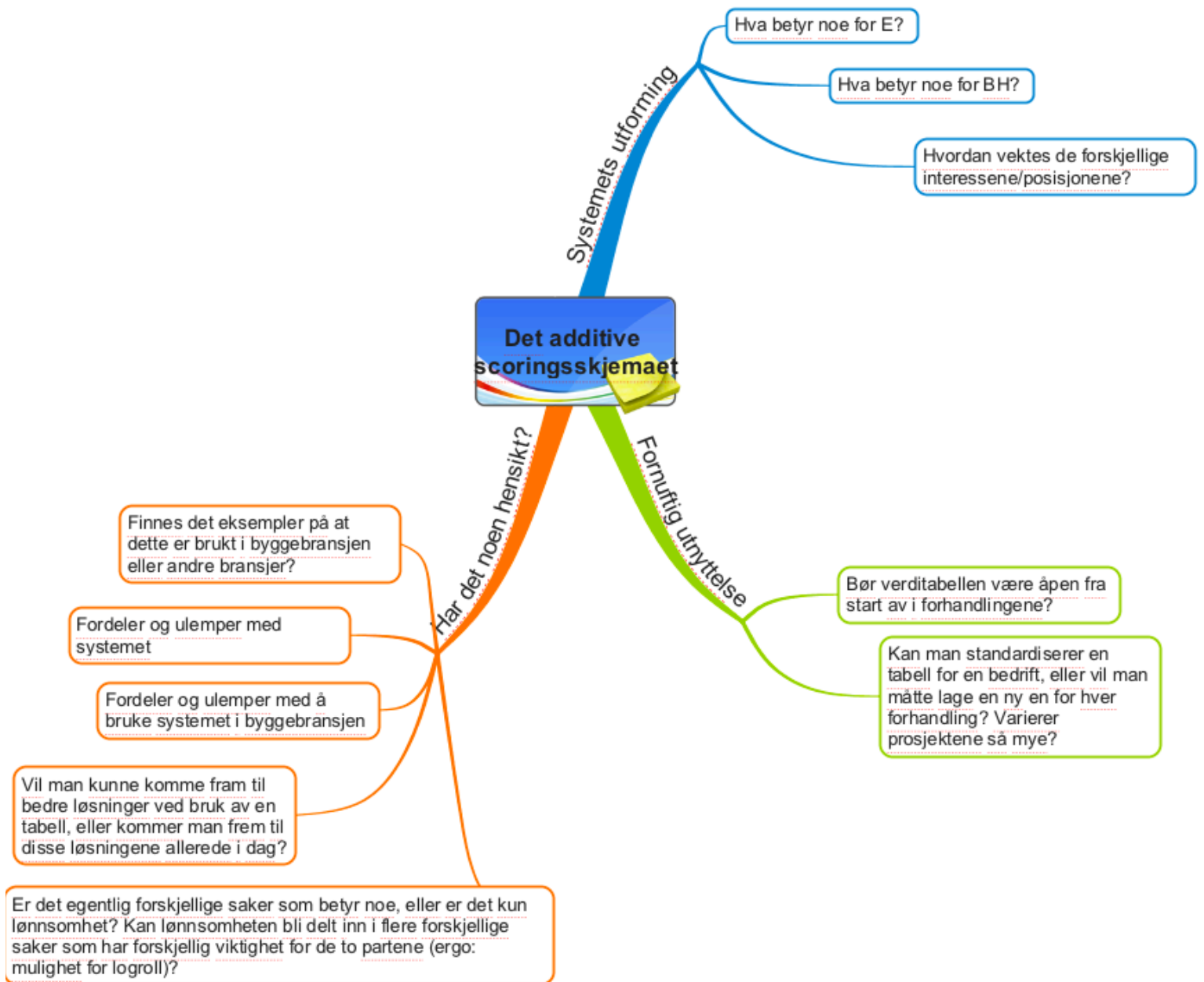
For å komme frem til kildene jeg har anskaffet til masteroppgaven har jeg brukt forskjellige fremgangsmåter og søkt i ulike databaser. Jeg begynte litteratursøket til masteroppgaven med en brainstorming for meg selv der jeg kom frem til nøkkelord og gode søkeord. Deretter utførte jeg søkene mine etter relevant litteratur hovedsakelig gjennom:

- Bibsys Ask
- Google Scholar
- Litteraturliste fra prosjektoppgaven min ifra forrige semester

Jeg sparte mye ressurser på å søke etter litteratur ettersom jeg skrev prosjektoppgave om forhandlinger i prosjektoppgaven min. En del ekstra teori har jeg naturligvis sett meg nødt til å hente inn. Jeg har valgt å fokusere søkene mine på disse søkemotorene fordi det er disse motorene som stod for alle internettfunnene mine fra prosjektoppgaven. Jeg har dermed opparbeidet meg en tiltro til dem.

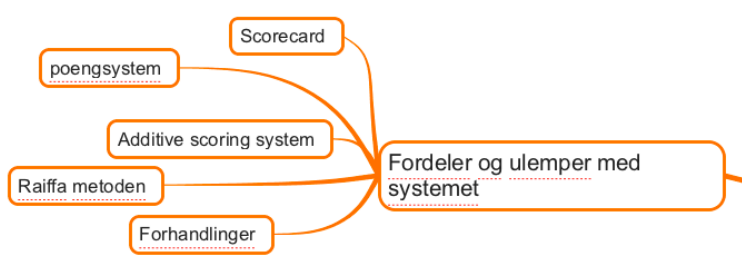
2.1.1 Brainstorming

Det første jeg gjorde før jeg begynte litteratursøket mitt var å ha en brainstormingsrunde med meg selv, der jeg laget et tankekart i programmet iMindmap. Figur 1 på neste side viser dette tankekartet.

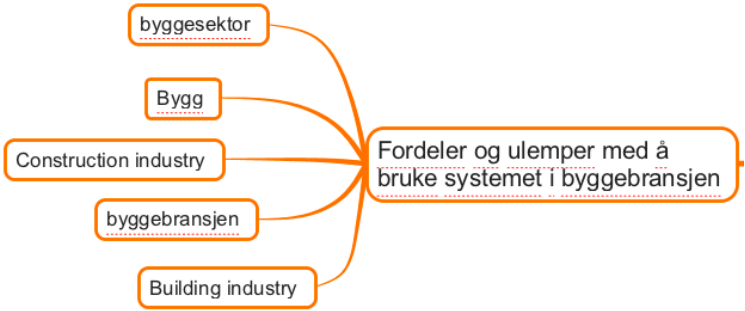


Figur 1 Tankekart over informasjonsinnhenting

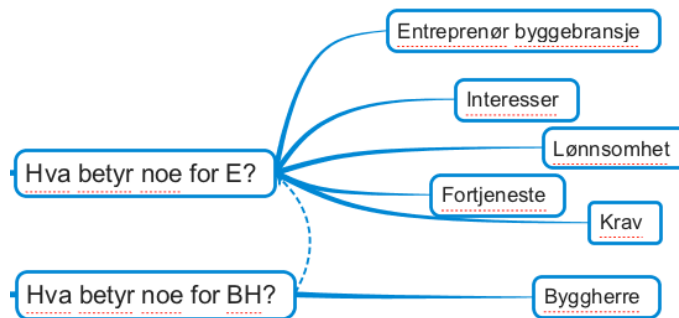
På bakgrunn av tankekartet ovenfor kom jeg frem til søkeordene i Figur 2, 3 og 4. Ordene jeg kom fram til ble brukt både på engelsk og norsk. De innerste grenene på kartet representerer problemstillingene mine, mens det neste nivået representerer punktene jeg har laget for å spesifisere problemstillingene. Dette er punkter jeg vil ha besvart for å kunne besvare problemstillingen. Gjennom prosessen med informasjonsinnhenting kom jeg til stadighet tilbake til denne figuren for å se hva jeg trengte mer informasjon om.



Figur 2 Søkord systemet



Figur 3 Søkord byggebransjen



Figur 4 Søkord E og BH

2.1.2 Fremgangsmetode for søk

Som tankekartene ovenfor viser definerte jeg noen søkeord i en brainstormingsprosess. Disse dannet kjernen av søkeord jeg brukte. Som sagt, ble det søkt på både norsk og engelsk. Da jeg søkte etter entreprenørens interesser i en kontraktsforhandlinger, brukte jeg følgende kriterier:

Interest* "construction company" negotiation*

Interest og *construction company* ble byttet ut med *preferences* og *contractor*. Hermetegn ble brukt for å avgrense søkene til akkurat det som spesifikt står mellom tegnene. Trunkering ble brukt for å få med flere varianter av ord som inneholdt den samme stammen.

For å finne ut hva som påvirket BHs total kalkyle ble følgende søk utført:

Owner OR principal OR client "sum of costs" construction

OR ble brukt for å finne artikler som inneholdt ett eller flere av de tre likeverdige ordene.

Ved funn av interessante artikler ble forfatterens bibliografi studert nærmere opp imot søkeord. Et eksempel var:

"Hadikusumo" "civil engineering" interest* contractor negotiation

Den samme tankegangen brukte jeg da jeg fant interessante og aktuelle journaler og tidsskrifter. Et eksempel var:

"School of civil engineering" "scoring system"

Journaler og tidsskrifter jeg brukte denne metoden på var blant andre:

- Journal of Management in Engineering,
- Building and environment
- School of civil engineering
- Journal of construction engineering and management

På bakgrunn av flere bøker og artikler kontaktet jeg forfatteren for å få mer oppdatert informasjon om saken. Som for eksempel med artikkelen "contract negotiation online".

2.1.3 Bibsys Ask

Bibsys Ask brukte jeg til å finne fram til aktuell teori som omhandlet forhandlinger og det additive scoringsskjemaet i praksis. Her fant jeg blant annet de tre bøkene i litteraturlisten min skrevet og/eller delvis skrevet av Howard Raiffa. Til prosjektoppgaven min hentet jeg mange bøker herfra. De fleste av dem lånte jeg på nytt til masteroppgaven min ettersom de inneholdt relevant informasjon. Jeg har mange bøker i kildelisten min, ettersom man finner troverdig, nøyaktig og objektiv informasjon her. Etter at jeg fant den første boken av Raiffa, søkte jeg videre med å spesifiser følgende:

Author: Howard Raiffa

Title word: Negotiation*

Jeg lette ikke etter bøker utenfor Bibsys Ask ettersom det er et stort nasjonal bibliotek som inneholder det aller meste. Mange av bøkene jeg har brukt i forskningen min har blitt bestilt fra andre deler av landet.

2.1.4 Google Scholar

I Google Scholar fant jeg de aller fleste artiklene jeg har inkludert i kildelisten min. Grunnen til at denne søkemotoren er brukt er fordi den gir mange treff, samtidig som den er mye mer nøyaktig i søket sitt enn Google. Søkemotoren hjelper deg å finne blant annet artikler, bøker, abstrakter, masteroppgaver og rettsmeninger ifra blant annet akademiske utgivere, universiteter med mer. Så lenge jeg er koblet til intranettet til NTNU får man tilgang til de aller fleste artiklene. (About Google Scholar, 2012)

Man må selvsagt være kritisk til kildene man innhenter, men det er en stor trygghet at de fleste artiklene blir hentet fra anerkjente artikkelsamlinger.

2.1.5 Andre søk

Jeg brukte Google i små doser for å finne relevant informasjon. Innsatsen bar imidlertid ikke frukter. Ellers gikk jeg gjennom de to internettsidene til Harvard Business Review Working Knowledge og The 3D Negotiation Group, hvor jeg fant mange artikler til prosjektoppgaven min. Det ble et magert utbytte her også. Via medveilederen min ble jeg tipset om å ringe en professor ansatt ved BI Oslo for å finne informasjon om bruken av Raiffa-metoden i Norge. Han opplyste meg om at det var skrevet flere masteroppgaver om emnet. Til tross for assistanse fra bibliotekpersonell og iherdig leting, førte heller ikke dette søket fram. En

begrunnelse for dette kunne være at oppgavene ikke var blitt lagret på grunn av sensitiv informasjon.

2.1.6 Evaluering av litteratur

Høstsemesteret 2012 ble vi bedt om å lage en rapport om litteratursøket vårt i forbindelse med prosjektoppgaven. Her ble vi bedt om å evaluere kildene vi hadde hentet etter TONE-prinsippet.

- Troverdighet
- Objektivitet
- Nøyaktighet
- Egnethet

Jeg har tatt med meg den samme tankegangen til innhenting av kilder til masteroppgaven. Det har ført til kritisk vurdering av kildene, og trygghet om at informasjonen jeg presenterer er av god kvalitet. På generelt grunnlag vil jeg si at informasjonen som er innhentet er basert på troverdige, objektive, nøyaktige og egnete kilder.

2.2 Intervju

Jeg tok kontakt med de største E- og BH-ene i Trondheim, Oslo og Stavanger med tanke på å innhente aktuell informasjon til oppgaven min. Jeg endte opp med å intervjuer to E-er og tre BH-er. Jeg mener at dette var et passende antall intervjuobjekter i forhold til at det var snakk om en masteroppgave, med dens begrensninger, i tillegg til at jeg mente at jeg fikk besvart det jeg lurte på. En plass må man sette grensen. At jeg intervjuet én BH mer enn E er ikke noe jeg anser som problematisk for oppgavens konklusjon.

2.2.1 Prosessen

I motsetning til under arbeidet med prosjektoppgaven, var det enkelt å få med seg firmaer til å stille opp til intervju. Dette har nok noe med min egen erfaring med å ta kontakt, særlig i forbindelse med hva en ikke bør si. Jeg skremte nok bort mange intervjuobjekter forrige semester ved å nevne at jeg var interessert i potensiell sensitiv informasjon, selv om dette ikke var viktig for oppgaven.

Jeg gjennomførte to intervjuer i slutfasen av skrivingen av teoridelen, og to etter at den var ferdig. Dette ble gjort for å ha mulighet til å implementere mer teori om saker som skulle dukke opp i intervjuene. Dette viste seg å være en god idé.

2.2.2 Praktisk gjennomføring av intervjuene

Noen dager i forkant av intervjuet sendte jeg ut et scoringsskjema som jeg, etter beste evne gitt kunnskapen jeg hadde da, kunne se at ville være hensiktsmessig til bruk i byggebransjen. Scoringsskjemaet som ble brukt i de tre siste intervjuene finnes i Vedlegg 3. Intervjuobjektene ble bedt om å vekte sakene prosentvis i forhold til deres betydning for intervjuobjektet i forhandlingene. Under hver sak var det listet 2-3 alternativer som de også skulle gi en intern score på. Skjemaet sammen med vektingen som ble gjort dannet grunnlaget for samtale og diskusjonen rundt den første problemstillingen i intervjuguiden (Vedlegg 2) – scoringsskjemaets utforming. Hver sak ble gjennomgått, og vektingen ble forklart. Intervjuguiden ble brukt videre.

To av intervjuene ble utført via Skype, mens de tre andre ble utført ansikt til ansikt. Intervjuene ble tatt opp på to forskjellige lydopptakere. Varigheten av intervjuene var fra 45-70 minutter. Etter hvert enkelt intervju ble lydopptakene transkribert, og satt sammen i et dokument organisert slik at hvert firmas uttalelser kom på en passende plass ut ifra hvordan jeg endte opp med å fremstille resultatdelen. Deretter ble intervjuobjektens uttalelser om hvert punkt slått sammen, og skrevet om til en sammenhengende tekst. De transkriberte intervjuene oppbevares av undertegnede.

Treningen i å gjennomføre intervjuer fra forrige semester kom godt med. Jeg var flinkere til å strukturere tiden slik at vi kom gjennom alle spørsmålene. I tillegg var jeg observant på å spørre om tilstrekkelig tid i forkant av intervjuet.

2.2.3 Begrunnelse for intervjuguide og spørsmål

Intervjuguiden og spørsmålene i den ble stilt for at problemstillingen skulle bli best mulig besvart. I den forbindelse var det bra at jeg på forhånd hadde laget et tankekart for å definere noen punkter jeg ville ha svar på innenfor hver av de tre problemstillingene. Vedlegg 2 inneholder intervjuguiden i sin helhet.

I forhold til å finne ut mer om E og BHs interesser ble dette gjort ved å la dem kommentere skjemaets oppsett med de forskjellige temaene og alternativene. Vektingen deres sammen med svarene de ga meg, ga en god indikasjon på hva som var viktig for hver enkelt. Spørsmålene rette mot å besvare problemstilling 1 handlet mye om å avdekke hvilke saker som kunne diskuteres i forhandlingene, men også hva de underliggende interessene deres var. Tanken min var at ved å vite deres underliggende interesser kunne jeg utforme og foreslå egne saker som kunne tas opp til forhandling.

Til å begynne med spurte jeg om intervjuobjektets bakgrunn i forhold til forhandlinger. Dette gjorde jeg for å at leseren av resultatene selv kunne gjøre opp sin egen mening på hvor troverdig denne kilden er.

2.2.4 Det opprinnelige scoringsskjemaets hensikt i studiet

Det opprinnelige scoringsskjemaet var en del av intervjuguiden, og ble hovedsakelig brukt til å få svar på spørsmål knyttet til problemstilling 1.

I utgangspunktet skulle skjemaet bli sendt til flere E-er og BH-er enn kun de som ble dybdeintervjuet. Jeg valgte heller å kun sende ut til intervjuobjektene mine. Grunnen til det var at jeg da mente jeg ville få mer nøyaktige svar, og en bedre forståelse bak vektingen. Tanken heretter var at skjemaet skulle brukes til å presentere en tabell, med representabel vekting av de forskjellige sidene for både E og BH. Ettersom det var litt misforståelser rundt meningen rundt noen av sakene, ble det vektet på andre premisser enn det som var tiltenkt. Da ble det vanskelig å konkludere med fornuftige tall til hver enkelt sak. Til en annen gang ville jeg prøvd å hatt mer kontinuitet i sakene i skjemaet slik at alle intervjuobjektene kunne svare på bakgrunn av samme informasjonen. Da ville reliabiliteten økt betraktelig. Det er imidlertid vanskelig å få til i praksis ettersom man aldri kan forutse 100% i hvilken retning svarene vil gå, og hva som er de riktige sakene å implementere i skjemaet. I stede for å få et fullgodt svar fra en

liste med saker som jeg visste var ufullstendig, ønsket jeg å fokusere på drøfting rundt flere saker til tross for noe lavere reliabilitet.

Jeg er imidlertid glad for at skjemaet ble brukt under informasjonsinnhenting, fordi den dannet et bra utgangspunkt for diskusjon av saker og alternativer som skjemaet skulle inneholde. Mine tanker i etterkant sier at det også var mer forståelig for intervjuobjektene å forstå hva jeg ønsket å komme frem til da det var et konkret eksempel som grunnlag for intervjuene.

2.2.5 Begrunnelse for utforming av opprinnelig scoringsskjema

I artikkelen "Virtual construction negotiation game" sendte forfatterne av artikkelen rundt en liste på 20 forhandlingsaker som de ba E og BH svare på hvor mye betydde for seg. Hver sak skulle gis fra 1-10 poeng. Jeg vurderte samme fremgangsmåte, men tenkte selv at det ville bli mer nøyaktige resultat dersom de ble bedt om å vekte sakene i prosent. Da er man nødt til å være mer nøyaktig i forhold til hvordan saker betyr i forhold til hverandre. I artikkelen har de 20 saker, og det er kanskje mer naturlig at en vokter på den måten da. Jeg hadde ikke fullt så mange saker, og det ville da bli en enklere prosess, tenkte jeg.

De forskjellige sakene ble valgt på bakgrunn av den totale informasjonsinnhenting i prosjektoppgaven min (Hogstad, 2012), samt teori innhentet til masteroppgaven. Saker som kunne bidra til verdiskapende tradeoffs ble prioritert i skjemaet. Med tradeoff mener jeg byttehandling av saker, hvor man gir fra seg noe og får noe mer verdifullt igjen. Jo mer forskjellig man vokter disse sakene mellom E og BH, eller jo mer saken betyr i forhandlingene, jo bedre er saken å implementere ut ifra ovennevnte argument. Saker som "kvalitet på bygget" og "omfang av prosjektet" ble bevisst utelatt ettersom jeg ikke så de store tradeoff mulighetene her. Jeg mener at BH setter premisser for hva som bygges, og E må levere dette dersom han ønsker jobben. Ønsker E bedre kvalitet og et større eller mer komplekst prosjekt, må han naturligvis betale for det dette måtte koste. Ergo, jeg så ikke de store motsetningene her.

Utformingen av hver sak var noe jeg fokuserte på. Det var viktig for meg å formulere saker og tilhørende alternativer på en måte som gjorde at begge parter kunne identifisere seg med spørsmålet og avgi et svar som kunne sammenlignes med motparten.

Én forskjell på det utsendte skjemaet i forkant av intervjuene og scoringsskjemaet Raiffa anbefaler er at jeg har markert et gult felt, samt noen lysegrønne. Dette var for å tydeliggjøre for utfylleren av skjemaet at vektingen av saken og alternativene var to forskjellige ting. Det var uansett viktigst å få svar på hvordan de vektet sakene, og dette fremhevet jeg med det gule feltet.

For å begrense antall saker totalt prøvde jeg å slå sammen de sakene som kunne slås sammen. For eksempel, i stedet for å ha en sak som heter "Bonus for tidlig ferdigstillelse" og "Straff for sen ferdigstillelse", ble disse sakene slått sammen til to av tre alternativer under saken "Insentiv for tidlig ferdigstillelse". Ved færre saker ville det bli enklere for intervjuobjektene å avgi svar, samtidig som

skjemaet blir mer oversiktlig. Det blir også enklere da å sammenligne hvordan de forskjellige partene stiller seg i forhold til bonus og straff i avtaler.

Alternativene til sakene i skjemaet er relativt detaljert forklart på noen punkter. Jeg hadde ikke noe bakgrunnsinformasjon å gå ut ifra her, men kom fram til noen fornuftige forslag som ville kunne bidra til at man vektet punktet fra samme synsvinkel. Reliabiliteten ville altså bli bedre. Den detaljerte listingen med alternativ ble også oppmuntret til kritikk under intervjuet, for å teste deres holdbarhet.

Én detalj på skjema ble endret mellom 2. og 3. intervju, det var at "påslag" ble byttet ut med "Entreprenørens påslag for selvkost av totalpris". Dette hadde stor innvirkning på hvordan intervjuobjektene vektet sakene og blir dermed også nevnt som en feilkilde.

2.3 Ustrukturerte intervjuer

Utenom de organiserte intervjuene med båndopptaking og intervjuguide, utførte jeg også noe informasjonsinnhenting gjennom e-mail og via telefon med nasjonale og internasjonale eksperter innenfor forhandlinger hvor flere hadde kjennskap til byggebransjen.

2.3.1 Fremgangsmåte for å finne person-kilder

Jeg har gått bredt ut i forhandlingsmiljøet i Norge, i tillegg til enkelte andre internasjonale personer, for å høre om skjemaet blir brukt i dag. Via min medveileder, Terje Skjønhal, ble jeg tipset om å kontakte en professor ved BI Oslo på videreutdanningsprogrammet Executive master of management, Per Ristvedt - advokat og forfatter av flere forhandlingsbøker, Gjertrud Helland - advokat i byggebransjen, og en annen norsk advokat som også har forfattet en bok om forhandlinger. Gjertrud Helland og Per Ristvedt endte opp med å bli sitert i oppgavene ut ifra informasjonen jeg fikk fra dem. Grunnen til at disse personene ble kontaktet var fordi det var personer som hadde kjennskap til både forhandlinger og byggebransjen.

Utenom dette ble Jørn Kjell Rognes – forfatteren av "Forhandlinger" - kontaktet via mail på en uttalelse om systemet i byggebransjen. Rognes var min mest siterte kilde i prosjektoppgaven (Hogstad, 2012), og har også blitt sitert i denne oppgaven. Det var grunnlaget for valget av ham som kilde. To utenlandske forfattere av hver sine artikler ble også kontaktet. Grunnen til at disse ble kontaktet var fordi jeg hadde sitert deres artikler i oppgaven min, og ønsket videre informasjon utover det som kom fram. Artiklene var høyaktuelle i og med at de inkluderte både byggebransjen og scoringsskjemaet. Dette var viktig i avgjørelsen for å kontakte nettopp disse personene.

De kontaktede personene blir nærmere presentert under rapportens resultatdel.

2.3.2 Informasjonsinnhenting fra ustrukturerte intervjuer

I all hovedsak ble det spurt om personene hadde kjennskap til scoringsskjemaet og/eller dets bruk i byggebransjen. Personer som hadde kjennskap til skjemaet ble spurt om deres tanker rundt implementering i byggebransjen.

2.4 Metodens styrke

I forhold til metodens styrker vil jeg nevne følgende:

- Systematisk litteratursøk med geografisk spredning
- Kontaktet mange personer
- God tidsplanlegging for oppgaven

Litteratursøket ble utført på bakgrunn av klare retningslinjer i forhold til hvilken informasjon jeg var ute etter. Hver problemstilling hadde sine underpunkter som viste til den nøyaktige informasjonen som ønsket besvarelse. Dette forhindret avsporinger og litteratur som ikke hørte hjemme i oppgaven. Mye litteratur har blitt lett fram til og sitert, og den geografiske spredningen på kildene er solid.

I forhold til hva personer mener om metoden og om de har sett den i bruk, er mange kvalifiserte personer kontaktet for uttalelser. Dette har ført til en nøyaktig besvarelse av disse spørsmålene.

Opgaveskrivingen har aldri vært preget av stress, noe som har ført til at hver av oppgavens hoveddeler har blitt utført med presisjon.

2.5 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er to begreper som er naturlig å reflektere rundt i metode-delen av en rapport. Reliabilitet sier noe om man måler på rett måte. Ved å gjenta de samme forsøkene over lang tid, vil man da komme frem til de samme resultatene? Validitet sier noe om man måler de rette tingene. Har man målt direkte på det en ønsker å finne ut av, eller har man målt andre ting? (Olsson, 2009)

2.5.1 Litteratursøk

I forhold til litteratursøket, vil jeg kalle dette både reliabelt og valid. Dersom jeg hadde gjennomført et lignende omfattende litteratursøk på nytt ville jeg mest sannsynlig ha kommet frem til den samme informasjonen. Jeg hadde en systematisk tilnærming på søket mitt, noe som bygger opp under den første påstanden. Søket er valid, ettersom jeg har vært nøye med hvilken informasjon jeg har lett etter. Det var viktig for meg at det jeg lette opp av informasjon og brukte videre var informasjon som ville bidra til besvarelsen av problemstillingene. Det som kan tale mot validitet er at det opprinnelige skjemaet utsendt til intervjuobjektet baserer seg delvis på litteraturreinhenting fra byggebransjen i Storbritannia, USA og Thailand. Det er grunn til å tro at bransjen her er annerledes enn i Norge.

2.5.2 Intervjuer

Informasjonsinnhenting gjennom intervjuene kan diskuteres mer i forhold til disse to punktene. Her er informasjonen mindre reliabel. Begrunnelsen for dette er at jeg kun har fem objekter, der 3 av dem er BH og 2 av dem er E. Innenfor hver side av forhandlingene er det heller ikke helt konsekvent hvilken type forhandlinger man normalt fører. Noen driver mye med konkurranser, andre driver mer på med samspillskontrakter, mens andre igjen driver mest på med totalentrepriser. Den ene parten snakket mest på bakgrunn av offentlige forhandlinger, noe som ikke samsvarer 100% med problemstillingen. Dette igjen

gjør at jeg har lite besvarelser innenfor hver part i forhold til om han er E eller BH og hvilken type entreprise/kontraktsform de gjennomfører. Dette, isolert sett, vil kunne være et argument for lav reliabilitet, men på en annen side kan man si at entreprise/kontraktsform ikke har så mye å si for kontraktsforhandlingene.

Jeg begynte oppgaven med å fokusere på at det skulle være direktekontraherte forhandlinger innenfor totalentreprise jeg så nærmere på. Dette ble spesifisert også da intervjuobjektene ble valgt, men det viste seg at man hadde litt forskjellig bakgrunn allikevel. Dette førte til at problemstillingen ble noe endret. Jeg tok bort delen som sa at det skulle være snakk om totalentrepriser. Hadde jeg *ikke* tatt bort dette punktet ville det ha vært dårlig validitet i informasjonsinnhenting ettersom jeg ikke hadde målt nøyaktig det jeg i utgangspunktet skulle måle. Ved å ta bort dette punktet økte validiteten, på bekostning av reliabiliteten. Jeg vil si at jeg har intervjuet intervjuobjekter som svarer til problemstillingene mine.

Intervjuguiden mener jeg bidrar til god validitet og reliabilitet. Validiteten blir bra fordi spørsmålene er basert på de forhåndsdefinerte underpunktene som problemstillingene mine bygger på. Denne direkte koblingen fører til god validitet. Reliabiliteten i svarene jeg har fått er også bra på bakgrunn av intervjuguiden. Spørsmålene jeg har stilt har vært tilnærmet like for hvert intervju og har vært enkle å forstå.

Validiteten og reliabiliteten til skjemaet jeg sendte rundt for utfylling vil jeg si hadde dårlig reliabilitet ettersom det kom fram at man vektla de forskjellige sakene på bakgrunn av forskjellig forutsetninger. Dette gjør at man ikke helt kan stole på tallene som er oppgitt. Dette har gjort at skjemaets status i forskningen har blitt tonet ned, og blir kun oppgitt som en løs pekepinn.

2.5.3 Ustrukturerte intervjuer

Reliabiliteten til de ustrukturerte intervjuene kan diskuteres. Det er spurt to internasjonale personer og tre norske personer. Den ene internasjonale personen som hadde skrevet artikler om skjemaet ble kun spurt om hans tanker rundt skjemaets bruk i byggebransjen, mens den andre ble også spurt om han hadde sett skjemaet i bruk. I Norge svarte man på de samme spørsmålene, men bare en svarte på begge. I og med at ikke alle svarte på det samme, vil det bidra til noe skjevhet i informasjonen som blir hentet ut. Det er ikke mange nok spurte personer fra et avgrenset nok område til å kunne konkludere videre over skjemaets egentlige utbredelse. Metoden er valid, mener jeg, på bakgrunn av at jeg har målt direkte på det jeg ønsket å måle, nemlig scoringsskjemaets implementeringsverdi i byggebransjen.

2.6 Kritikk av metode og feilkilder

Her vil jeg kritisere mine egne metoder for informasjonsinnhenting innenfor henholdsvis teori, ustrukturerte intervjuer og intervjuer.

2.6.1 Teori og ustrukturerte intervjuer

I litteratursøket kan én feilkilde være at jeg har inkludert flere personers meninger uten at det nødvendigvis har en begrunnelse i fakta eller forskning. Dette vil i så fall påvirke forskningens nøyaktighet noe. Det samme vil gjelde for informasjonen hentet fra de ustrukturerte intervjuene. Ettersom flere personer er sitert innenfor samme tema vil det viske ut noe av subjektiviteten.

Utvalget av spurte personer innenfor de ustrukturerte intervjuene kan være en feilkilde. Tre av fem av dem er valgt ut på bakgrunn av en persons anbefaling. En kan da spekulere i om alle personene har tilknytning til den samme kretsen, noe som vil kunne gi bedre svar for akkurat den kretsen, men at det ikke er representativt for bransjen generelt. Kanskje hadde det vært bedre å plukket ut utvalgte representanter fra forskjellige geografiske plasseringer i Norge.

2.6.2 Intervjuer

Som nevnt under forrige avsnitt kan man være kritisk til reliabiliteten til informasjonen innhentet gjennom intervjuene mine. Jeg har få intervjuobjekter som driver med én bestemt type forhandlinger, som vil kunne føre til mindre sannsynlighet for at man får samme resultatet ved å gjøre de samme målingene på ny.

Norsk Standard (NS) er et relevant punkt når det kommer til forhandlinger i byggebransjen. Jeg unnlot å ha spørsmål om denne i intervjuguiden min, men kom innom dette punktet i noen av intervjuene allikevel. Spørsmål om NS burde ha vært inkludert i intervjuguiden ettersom dette hadde gitt bedre reliabilitet på dette punktet da flere objekter ville ha svart.

Noe av det som gjorde at reliabiliteten til vektingen i skjemaene svekkes, var at jeg endret ordlyden i den første saken til å bli mer entydig. De to første BH-en som svarte hadde misforstått spørsmålet, og svarte på bakgrunn av andre forutsetninger. Ordlyden av saken ble endret mellom 2. og 3. intervju. Vektingen gikk fra å være 5% for BH under saken "påslag", som den første saken het ved de to første intervjuene, til 60% ved den siste BH da saken het "Entreprenørens selvkost av totalpris". En siste, men mindre betydelig, endring var at jeg skiftet saken " Byggherrens rett til å holde tilbake noe av kjøpesummen til etter garantiperiodens forfall" til "Byggherrens rett til å holde tilbake en andel av det ferdig utførte arbeidet inntil siste betaling (retention)".

Det kan være en feilkilde at jeg har tolket alle svarene jeg har fått til å være mer positivt rettet mot bruken av skjemaet, enn det de egentlig burde være. Det kan være fort gjort ved en rapport der man gjerne ønsker å vise at man har kommet frem til noe nytt og spennende.

3 Teori

I dette kapittelet presenteres litteratursøket i forbindelse med å besvare problemstillingene mine.

3.1 Forberedelse til forhandlingene

I dette avsnittet kommer jeg til å ta for meg forberedelsene til en forhandling. Jeg kommer til å snakke om hva teorien sier er viktig i forberedelsene. Viktige og grunnleggende områder som interesser, BATNA og grensesetting blir blant annet tatt for seg. Denne informasjonen er nyttig i forbindelse med å avgjøre bruksområder og hensikt med scoringsskjemaet i byggebransjen, altså oppgavens 2. og 3. problemstilling.

3.1.1 Før forhandlingen

Thompson (2012) skriver i boken sin om viktigheten av tilstrekkelig planlegging i forkant av forhandlingene man gjennomfører for å få best mulig integrativt resultat. Han legger vekt på at man blant annet må ta for seg:

- Hva er mine og motpartens interesser?
- Hva er mitt og motpartens reservasjonspunkt
- Hva er mitt og motpartens aspirasjonspunkt
- Hvilke alternative utfall som kan bli et faktum innenfor hver sak
- Hvilke pakkeløsninger med lik verdi som inkluderer flere saker kan man legge frem under forhandlingene

Aspirasjonspunktet er et ønsket forhandlingsutfall i forhandlingene samtidig som at det er realistisk.

Videre blir noen av punktene fylt ut nærmere.

3.1.2 Interesser

Lax og Sebenius (2000) definerer interesser som hva enn det måtte være som betyr noe for deg og står på spill under forhandlingene. De sier videre at de beste forhandlerne har kontroll på sine egne interesser i tillegg til motpartens. Hvordan man prioriterer blant sine interesser er også en egenskap de besitter. Lewicki et al. (2006) følger opp med å si at nøkkelen for å oppnå en integrativ forhandling er å forstå og tilfredsstille hverandres underliggende interesser.

Raiffa et al. (2002) poengterer at det er viktig å ha fokus på interessene når man velger saker og deres vektning i en forhandlingsmal. Derfor må scoringsverdien sees i sammenheng med hvordan det dekker ens interesser. Han sier også at man må ta med saker som er av verdi for motparten, men ikke en selv også. Rognes (2008) kaller dette motpartens separate saker og interesser. Dette for å oppnå best mulig forutsetning for logrolling av saker. Logrolling, som forklart tidligere, er en byttehandel av saker underveis i forhandlingene. Man "vinner" på saker som betyr mye for seg, og gir innrømmelser på saker som er av mindre verdi.

3.1.3 Posisjoner versus interesser

Teorien er entydig på forskjellen av posisjoner og interesser i forhandlingsammenheng. Raiffa (2002) sier at interesser er de underliggende

bekymringene, behov, ønsker og frykter som gjør at en forhandler tar en bestemt posisjon. Med posisjon menes *hva* en signaliserer at en ønsker i forhandlingene, mens interessene forklarer *hvorfor* en ønsker å oppnå det. Fisher & Ury (1992), Robinson (2012), Lewicki et al. (2006), Sebenius (2001) og Malhotra & Bazerman (2007) støtter denne fremstillingen, samtidig som man legger vekt på at det er interessebaserte forhandlinger som fører frem og skaper det beste forhandlingsresultatet. Situasjoner der posisjonelle forhandlinger virker å ha stagnert vil interessefokuserete forhandlinger kunne føre frem der det foreligger et potensial til det.

3.1.4 Eksempel på posisjoner versus interesser

Malhotra & Bazerman (2007) gir flere eksempler i boken sin på hensikten med å fokusere på interesser i forhold til posisjoner og verdien av det. Et av dem handler om hvordan en administrerende direktør hos en bygg-entreprenør løste en tilsynelatende ufordelaktig situasjon. Rett før slutføring av avtalen kom BH med et siste overraskende krav – store dagbøter skulle betales ved forsinkelse av prosjektet. Direktøren ble frustrert over innspillet, men valgte å se bak posisjonen som BH kom med. Bak posisjonen lå det en interesse. BH var tydeligvis bekymret for forsinkelser i arbeidet og ønsket å forsikre seg om at dette ikke ville skje. Direktøren, som var sikker på at prosjektet ville bli ferdig i tide, foreslo til og med større dagbøter ved forsinkelse, men at E skulle få en bonus om de ferdigstilte før tiden. Det hele endte med en bedre avtale for begge parter enn om *posisjonen* om dagbøter hadde kommet opp.

3.1.5 BATNA og makt

Ury og Fisher (1991) har satt standarden for ordet som brukes om den beste alternative løsningen til en fremforhandlet avtale; BATNA. Fordelen med å ha et klart beste alternativ er at man unngår å akseptere tilbud som er mindre verdifullt enn et tilbud man kunne fått et annet sted. Å ha en BATNA gjør at man står sterkere mot å falle for fristelser i kampens hete under forhandlingene. Mange tror at maktforholdet i en forhandling er bestemt av rikdom, politiske kontakter og hvilke venner man har, men faktumet er at den mest signifikante faktoren er hvor fornøyd man er med ikke-avtale-alternativet. Å utvikle sin egen BATNA vil altså være det samme som å utvikle sin egen maktposisjon i en forhandling. Det kan gjøres med å brainstorme, utbedre utvalgte alternativer og til slutt velge det beste alternativet.

Thompson (2012) poengterer viktigheten av å undersøke motpartens BATNA før en går inn i forhandlingene. Forskning viser at de som gjør det får et bedre utfall. Hun sier også at BATNA kan regnes ut ifra prosentvis sannsynlighet for at et bedre tilbud vil dukke opp.

Lagace (2006) referer til Thompsons bok i sin artikkel og legger til at det er viktig at motparten din skjønner at du er villig til å forlate avtalen, hvis dere ikke skulle komme til enighet.

3.1.6 Grensesetting

Grensesetting er viktig, ettersom grensen vil bestemme hva man må oppnå i forhandlingen for å komme frem til en avtale som gir en selv mer verdi enn alternativene man allerede har, BATNA. (Lewicki et al., 2010)

I prosjektoppgaven min (Hogstad, 2012) kom jeg frem til at man gjerne satt en nedre grense på påslag man ønsket å akseptere som E. Denne grensen kunne man strekke seg over i noen tilfeller. Dette er ikke fordelaktig ettersom man da vil kunne inngå avtaler man ikke burde inngå. Utover påslagsprosenten kom det ikke fram at man definerte grenser for andre saker som ble diskutert under forhandlingene. Grensesetting har altså et forbedringspotensial i byggebransjen.

Å sette en grense når man forhandler om kun én sak er grensesetting enkelt. Da bestemmer man seg for den nederste grensen man kan akseptere å godta i forhandlingene og forholder seg til denne med at man ikke krysser den. Når man derimot forhandler om flere saker samtidig er scoringsskjemaet til Raiffa et ypperlig verktøy å bruke. Den nedre grensen kan bli bestemt gjennom at man bestemmer seg for en bestemt totalsum man ikke vil krysse summert opp av alle sakene i forhandlingen. Det anbefales ikke å sette grenseverdier for hver sak individuelt ettersom dette vil kunne hindre logrolling-effekten. (Malhotra og Bazerman, 2007)

Grensen en bør forholde seg til er BATNA, det beste alternativet til en forhandlet løsning. Den er enkelt å overføre en grenseverdi hvis en allerede har et alternativ til prosjektinggåelse klart hvor akkurat de samme sakene har blitt diskutert og kommet fram til en løsning på. Da kan man regne ut totalsummen til den alternative løsningen og si at dette er grensen for forhandlingene i den aktuelle forhandlingen. Hvis man ikke har dette "drømmescenariot" foran seg kan man, ved hjelp av prøving og feiling, komme fram til en like tilfredsstillende avtale med de sakene som gjelder for den aktuelle forhandlingen. Når man har kommet fram til dette kan man regne ut den totale poengsummen og man har en grenseverdi. Dette blir selvsagt vanskelig å gjøre nøyaktig, men et estimat er ofte godt nok. (Raiffa, Richardsson, & Metcalfe, Negotiation analysis, 2002)

3.1.7 Oppsummering

Dette kapittelet bidrar til grunnlaget for å svare på oppgavens problemstilling 2 og 2; hva scoringsskjemaet kan brukes til og om det er hensiktsmessig. Jeg har fremstilt forskjellige personers uttalelser om hva som er viktig i forbindelse med forberedelser til en forhandling. Det kommer frem at det er viktig å vite hva ens egne interesser i en forhandling er. Samtidig er det verdifullt å gjøre seg opp tanker om hvilken situasjon motparten befinner seg i. Man må sette grenser for å ha en formening om hva man minimum skal akseptere av utfall i en forhandling. Denne skal ideelt sett bygges på BATNA (beste alternativ til en fremforhandlet løsning). Ved å ha en BATNA vil man kunne signalisere at en ikke er villig til å gå med på alt, noe Lagace (2006) poengterer. Det er forskjell på posisjoner og interesser. Interesser er det underliggende av betydning, mens posisjoner er hvordan interessen blir fremstilt gjennom et bestemt standpunkt på en sak.

3.2 Interesser i byggebransjen

I denne delen forklares teori angående hvilke saker som er og har vært aktuelle under forhandlinger i byggebransjen. Sakene er geografisk sett hentet fra Norge, Storbritannia, USA og Thailand. Kapittelet er strukturert etter hvor interessene gjelder. Informasjonen presentert i denne delen er nyttig for å konkludere med hvilke saker jeg ønsker å ha med i scoringsskjemaet mitt.

3.2.1 Byggebransjen i Norge

I prosjektoppgaven min (Hogstad, 2012) konkluderte jeg med at det forelå et forbedringspotensial med tanke på å avdekke interesser hos motparten i forhandlinger i byggebransjen. Det legges ingen stor innsats ned for å aktivt avdekke interesser hos BH ut over det som opplyses direkte om. til tross for dets viktighet.

Samme oppgave konkluderer med, blant andre, følgende potensielle saker til forhandling mellom E og BH:

- Pris
- Fremdrift
- Jevn arbeidsbelastning for E
- Finansiering/betalingsplan
- Kvalitet
- Kontakt med boligkjøper
- Garantier
- Risiko
- Fremtidig business/handel
- Dagmulkt

Noen av sakene forhandles det helt klart mer om enn andre, som igjen gjør at det tolkes som om at det er muligheter for å inkludere flere saker til forhandlingene.

3.2.2 Byggebransjen i Thailand

Yaoyuenyong et al. (2005) gjorde i først halvdel på 2010-tallet en forskning for å avdekke BH og Es interesser innenfor kontraktsforhandlinger i byggebransjen. Man utførte flere kvalitative intervjuer for å avdekke hvilke saker som er oppe til forhandling, for så å be de forskjellige aktørene om å gi en tallverdi for sine prioriteringer av de respektive sakene. Resultatene av forskningen førte til klassifiseringen av interesser vist i Tabell 1.

Tabell 1 Interesser i Thailand

Undersøkelsen viste at varighet, pris og kvalitet og omfang var de sakene man vektla høyest fra begge parter. Pris lå på første og andreplass på prioriteringslisten for henholdsvis E og BH.

Videre følger noe mer detaljerte opplysninger om saker som ble nevnt i

Important to both (both sides compete)	Important to owner (tradable by contractor)	Important to contractor (tradable by owner)
Construction duration	Warranty	Contractor's right to modify approved supplier list (ASL)
Contract price	Numbers of management staff	Liquidated damages
Quality and scope of work	Time spent on-site by management staff	
Payment schedule	Frequency of progress reports	
Retention	Format of progress reports	
Contract type	Performance bonds	
Approval of supplier list (ASL)		

artikkelen. Dette vil kunne være nyttig for meg ved utformingen av mitt eget scoringsskjema.

Betalingsplan (payment schedule) ble fremstilt med to alternativer i artikkelens forslag til scoringsskjema:

- månedlig betaling
- betaling på milestein

I forhold til *utvidet garantiperiode*, ble denne saken gitt alternativene:

- Ingen garanti
- 1 års garanti
- 2 års garanti

Det kom fram at kontraktstype var viktig i Thailand. Alternativene i skjemaet var:

- Fast pris
- Regningsarbeid

Prosjektvarighet var vektet høyt i Thailand, og ble fremstilt ved forskjellige eksempler på varighet i kronologisk rekkefølge og verdi knyttet til seg deretter.

3.2.3 Byggebransjen i Storbritannia og USA

Holt et al. (1995) påpeker at kontraktens totalsum er den viktigste faktoren i Storbritannia også. 87% av BH og 84% av E vurderer pris til å være den overveiende faktoren for om man vinner en kontrakt eller ikke.

Retention heter på norsk: "Tilbakeholdsrett". Tilbakeholdsrett går ut på at man ikke får utbetalt hele prosentandelen av det utførte arbeidet før man er helt ferdig med alt arbeid som man skal gjøre. Hvis man for eksempel kun fullfører $\frac{3}{4}$ av arbeidet en ble satt til å gjøre, vil man bare få utbetalt eksempelvis 90% av $\frac{3}{4}$ av det totale kontraktsbeløpet. Bakgrunnen for dette ønske kan være å hindre at en E utfører deler av arbeidet, for så å forsvinne for å heller ta på seg et oppdrag som vil generere mer penger til bedriften sin. (Holmes, 2010)

Arditi & Chotibhongs (2005) begrunner eiers ønske med at man ønsker å holde igjen beløpet som en sikkerhet for feil og mangler som skulle dukke opp i løpet av prosjektets gang. Det tilbakeholdte beløpet betales vanligvis tilbake etter prosjektslutt og ved siste utbetaling til E uten noen tillagte renter. For E kan dette by på likviditetsproblemer. Mer enn halvparten av spurte under- og totalentreprenører og byggherrer i USA sier at tilbakeholdsrett *ikke* er et stort problem. Over halvparten uttaler imidlertid at dette er et viktig punkt å avklare før kontraktsinngåelse.

NS 8407 sier at man kun kan holde igjen betaling dersom det oppstår kontraktsbrudd fra Es side, og regulerer altså ikke denne saken.

Vi kan se at for E er det viktig i Thailand er det viktig å ha retten til å endre underleverandørlisten, mens det for BH er viktig at man har en god sikring med tanke på garantistillelse.

I sin artikkel snakker Dudziak & Hendrickson (1987) om et simuleringscase for forhandlinger om en rørleggingskontrakt. En aktuell sak å inkludere herfra som ikke allerede er nevnt er "bonus for tidlig ferdigstillelse".

3.2.4 Oppsummering

Dette kapitlet er viktig for å besvare problemstilling 1; scoringsskjemaets saker og alternativer. Jeg har tatt for meg noen av interessene man har i byggebransjen i Norge, Thailand, Storbritannia og USA. Pris, fremdrift, betalingsplan, garantier, risiko, fremtidig business, dagmulkt, tilbakeholdsrett og bonus for tidlig ferdigstillelse er aktuelle saker å ta opp i en forhandling i følge kildene mine. Artikkelen til Yaoyuenyong et al. (2005) gir også noen eksempler på sakenes utforming i scoringsskjemaet.

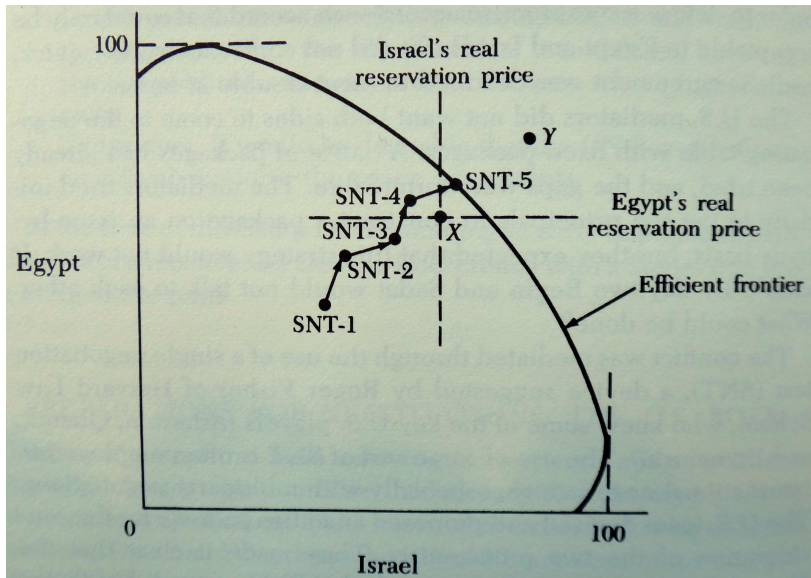
3.3 Vinn-vinn strategier i forhandlinger

I dette kapitlet snakker jeg om noen strategier man kan bruke i forhandlingene for å komme frem til verdiskapende utfall for begge parter ved forhandlingsbordet. Det vil si at man ved strategienes implementering vil komme frem til et bedre forhandlingsutfall enn om man ikke hadde implementert strategiene. Informasjonen presentert videre vil være nyttig for å besvare problemstillingene som handler om scoringsskjemaets potensielle bruk og dets hensikt generelt sett.

3.3.1 Hva legger man i vinn-vinn strategier i forhandlinger?

Når man snakker om bedre forhandlinger handler det hovedsakelig om at man nærmer seg den Pareto effektive linjen. Den Pareto effektive linjen kan bli forklart nærmere ved å illustrere et eksempel fra *Camp David forhandlingene* mellom Egypt og Israel illustrert på Figur 5. Kurven på figuren er den Pareto effektive linjen, det er den maksimal verdiskapningen som man kan få til. Jo lengre man går til høyre i grafen, jo mer verdi vil Israel oppnå, mens Egypts verdi av avtalen øker når man beveger seg oppover. SNT-1 til SNT-5 markerer utviklingen av pakkeforslagene sett i forhold til verdien hver part får ut av avtalen. Av figuren ser vi at man til slutt endte opp på en pakke som var så bra at begge parter kunne si "ja" til den. Hele tiden kan man se at avtalen ble forbedret for begge parter. (Raiffa, 1982)

I praksis, for å komme seg fra SNT-1 til SNT-5 gjennomfører man tradeoffs. Det vil si at man gir fra seg noe av stor verdi for motparten, men mindre for seg, for så at man får gjengjeldt tjenesten fra forhandlingsparten. Dette kalles "logrolling" og er noe som blir gått mer i dybden på senere. Dette er fundamentet til å oppnå vinn-vinn forhandlinger. (Raiffa, 1982)

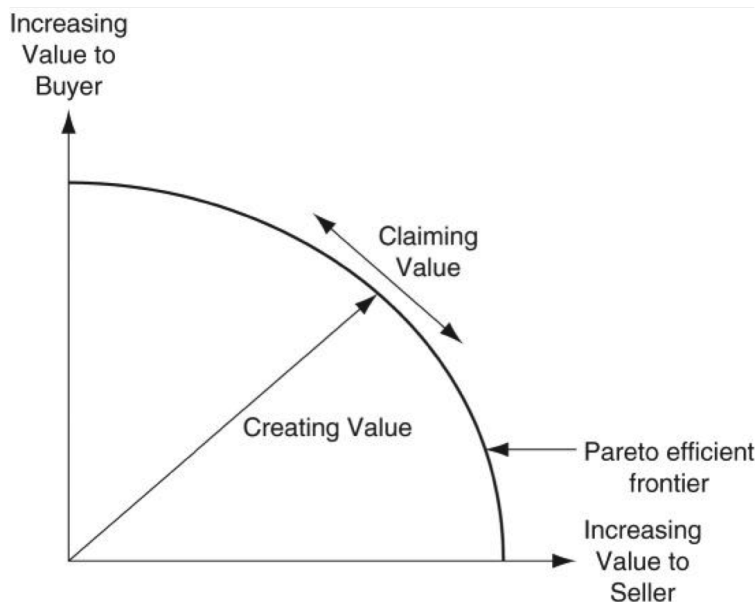


Figur 5 Den Pareto effektive linjen i Camp David forhandlingene (Raiffa, 1982)

For å kunne forhandle på måten beskrevet ovenfor er det viktig at man har forutsetningene som må være til stede. Disse blir forklart nærmere.

3.3.2 Integrasjonsforhandlinger

Integrasjonsforhandlinger er, i motsetning til fordelingsforhandlinger, en vinn-vinn situasjon. Her handler det om å skape verdi sammen, før en så fordeler den etterpå, som beskrevet i Figur 6. Man beveger seg altså først mot den Pareto effektive linjen før man så fordeler den skapte verdien.



Figur 6 Integrasjonsforhandlingens natur (Raiffa, 1982)

Forutsetninger for at en skal kunne inngå en integrasjonsforhandling er at det må foreligge et integrasjonspotensial, partene må ha motivasjonen på plass og man må ha kompetanse om hvordan man gjennomfører dem. Med integrasjonspotensial menes at det må ligge til rette for at det skal kunne forhandles i mer enn én dimensjon, som det gjør i fordelingsforhandlinger. Man

må ha flere saker man diskuterer slik at man kan komme med gunstige pakkelsesløsninger som skaper gjensidig verdi. Man må ha den rette motivasjonen i og med at det er snakk om en tid- og ressurskrevende forhandlingsprosess. Når fokuset i forhandlingene er på å skape verdi har man integrasjonsforhandlinger. I mange situasjoner vil en imidlertid kunne si seg fornøyd med de resultatene den mindre kompliserte fordelingsforhandlingen gir. Manglende kompetanse om hvordan å gjennomføre denne forhandlingsprosessen kan skape usikkerhet, og er i hvert fall ikke noe som bidrar til økt bruk av forhandlingsmetoden. (Rognes, 2008)

3.3.3 Integrasjonsforhandlinger i byggebransjen

I prosjektoppgaven min (Hogstad, 2012) undersøkte jeg hvordan forhandlingene i byggebransjen ble utført. Konklusjonen min var at det ble utført og at forutsetningene lå til rette for integrasjonsforhandlinger, men at de hadde klart forbedringspotensial. Videre følger argumentasjonen min for at så var tilfellet.

Med integrasjonspotensial menes at man må ha mer enn én sak man forhandler om. Man forhandler om flere saker i byggebransjen. Det er imidlertid liten tvil om at det i praksis er total kalkylen til BH som er avgjørende for om de får det de ønsker eller ikke. Grunnen til at det er slik handler nok mest om at inntjening på kort sikt er det som viser best igjen på bedriftenes "helsemessige tilstand", og det er her man er nærmest smertegrensen på hva hver side kan akseptere. (Hogstad, 2012)

Rognes (2008) sier at man har en integrativ forhandling når fokuset er på å skape verdi sammen. I starten av forhandlinger i byggebransjen sier studiene mine (Hogstad, 2012) at man starter med en målpris man ønsker å komme frem til i løpet av forhandlingene. Deretter brukes mye av tiden videre i forhandlingene til å komme frem til besparelser som gjør at man kan produsere bygg med den samme funksjonen, men til en billigere penge. Dette må sees på som en verdiskapende prosess som man ikke finner i en ren fordelingsforhandling.

Prosjektoppgaven min (Hogstad, 2012) tyder også på at motivasjonen til å forhandle integrativt er til stede. Man er i samme bransje og partenes eksistens er avhengig av at man utfører prosjekter i fellesskap, så noe annet ville ha vært destruktivt. Hvilken kompetanse man besitter er noe mer usikkert i forbindelse med integrasjonsforhandlinger. Det er klart at man over mange års praksis vil forbedre seg og lære seg en ting og to. Det kommer ikke fram i studiene at man har fått særlig skoleing innenfor integrasjonsforhandlinger.

Lewicki et al. (2010) går nærmere inn på strategier man kan iverksette for å skape bedre integrering i forhandlingene. Hvilken løsningsmetode som skal brukes kan avhenge av kompleksiteten av situasjonen og hvor sakorientert man ønsker å være. Faktorer som vil avgjøre hvor suksessfull integreringen blir vil være motivasjonen til å få til et samarbeid med akkurat denne aktøren og hvor mye de stoler på hverandre. Jeg tar videre for meg strategiene han nevner som jeg mener er relevante i forhold til mine problemstillinger; Logrolling og utviding av kaken.

3.3.4 Logrolling – hva er det?

Dette begrepet har delvis blitt forklart innledningsvis. Logrolling er et prinsipp som forutsetter at det er minimum to forskjellige saker som står på spill og at partene vektet sakene forskjellig. Da vil man kunne inngå en avtale der hver av forhandlingspartene får "viljen sin" på den saken som betyr mest for dem. Jo flere saker man inkluderer i utvekslingen, jo bedre vil resultatet kunne bli. Det kan være lurt å utnytte at de forskjellige partene ofte har forskjellig perspektiv på risiko, forventninger av hva en avtale kommer til å faktisk føre til og hvor lang tid man kan vente før man ønsker produktet ferdigstilt. (Lewicki et al., 2010)

Sebenius (2001) snakker også om verdien med å utnytte hverandres forskjellige ønsker. Han argumenterer med at felles interesser er bra, men at det er motsetninger som driver avtalen.

Malhotra og Bazerman (2007) argumenterer for at man må forhandle parallelt og ikke sekvensielt om sakene som er oppe til forhandling, for å få til en fornuftig logrolling. Samme duo snakker i boken sin om hvordan ulikheter mellom partene i oppfatning av evne og forventede framtidsutsikter og ønske av risiko og tid kan være gode forutsetninger for vinn-vinn byttehandler. Den ene parten kan ta på seg noe som oppfattes som lav risiko for en selv, men som er av høyere risiko for motparten.

Gjennom effektiv kommunikasjon med motparten vil man også kunne avdekke potensialet for gode byttehandler. I forhold til John sine interesser (Tabell 2, fire sider fram) vil et eksempel på logrolling være at han går fra løsning D til A på sak 2, mens han går fra løsning A til D på sak 5. Totalt sett vil han ha tjent 5 poeng på den "byttehandelen". Hvis vi da tenker oss at Sara, som er forhandlingens motpart, har helt motsatt vektning av løsningene, vil også hun komme ifra det med 5 poeng mer enn det hun hadde før forhandlingen fant sted. Man har i dette tilfellet oppnådd en vinn-vinn forhandling. (Raiffa, 1982)

Thompsons (2012) sier at det ikke gir noen mening å gjennomføre en tradeoff som det koster deg mer å gjennomføre enn, det gir verdi til motparten. Dette unngår man med å ha et scoringssystem.

3.3.5 Logrolling i byggebransjen

Prosjektoppgaven min (Hogstad, 2012) tyder på at bruken av logrolling ikke er særlig utbredt i forhandlinger i byggebransjen. En årsak til dette kan være at man forhandler sekvensielt. Man fastsetter ofte påslagsprosenten først, og låser dermed en viktig sak som kan utgjøre en av mange. I oppgaven sier jeg videre at hvis man skal kunne logrolle i forhandlingene i byggebransjen, må man dermed bli enige om å få alle mulige saker på bordet samtidig og i begynnelsen av forhandlingene. Deretter må man opplyse hverandre om hvordan man prioriterer de forskjellige sakene, før man begynner å presentere forskjellige pakker.

3.3.6 Utvide kaken

Man begynner ofte en forhandling med at man har for lite ressurser til at begge parter kan oppfylle interessene sine. Å utvide kaken med å tilføre nye ressurser kan være en løsning på problemet. Det er en enkel fremgangsmåte fordi man ikke trenger stort mer informasjon av motparten enn å vite hvilke interesser han

har. Hver interesse kan danne grunnlaget for en sak som kan logrolles. Brainstorming kan være en måte å inkludere flere saker i prosessen. (Lewicki et al., 2010)

Ifølge Sebenius (2001) er en av de vanligste forhandlingsfeilene at man overfokuserer på prisen i forhandlinger. Dette er ingen unntak i byggebransjen, og man blir nødt til å utvide horisontene hvis en ønsker å komme fram til mer integrerte og verdiskapende løsninger.

Thompson (2012) sier at forhandlingsmiksen består av alle saker som er basert på interesser til én av forhandlingspartene. Man kan alltid utvide kaken med å inkludere flere saker basert på flere interesser. En annen måte er at man kan dele en bestemt sak opp i flere deler. Dette vil gjøre at man kan angripe det som tidligere var én sak som forskjellige saker.

3.3.7 Pakkefremlegging

Malhotra & Bazerman (2007) argumenterer sterkt for å legge fram flere forslag til utfall på de forskjellige sakene samtidig. Dette er det flere grunner til:

- Innhenting av informasjon
- Ankring av forhandlingene
- Man viser tilpasningsvilje

Ved å legge fram flere alternative pakker med lik verdi for en selv (oppnår samme totalsummen i scoringsskjemaet) samtidig kan en få informasjon fra motparten som han kanskje ikke ville ha gitt ved en direkte forespørsel. Ved å spørre hvilken av pakkene han foretrakk mest, vil du kunne få informasjon om hvilke interesser han hadde og foretrakk ovenfor andre. Dette er essensielt i den verdiskapende forhandlingsprosessen.

Ved å legge fram forskjellige forslag vil man kunne ankre forhandlingsutfallet. Å ankre forhandlingsutfallet betyr at man leder utfallet av forhandlingene i ønsket retning for en selv. Det er da naturlig at man tar tak i en av pakkene som man har foreslått, for så at man jobber rundt denne. Det er da lurt at man serverer pakker som er veldig fordelaktige for en selv, samtidig som man har mange innrømmelser å gå på uten at det vil bli et dårlig forhandlingsresultat for en selv.

Et siste poeng de poengter er at man bidrar til å skape et samarbeidende forhandlingsklima. Ved å foreslå forskjellige pakker til motparten vil den kunne tolke det til at man er oppriktig interessert i hans interesser, og at man er villig til å tilpasse seg for å få i gang en avtale.

Thompson (2012) støtter det som er skrevet ovenfor, og retter et spesielt fokus på at denne prosessen består av tre hovedfaktorer:

- Man fremlegger forslag til pakker som inkluderer forskjellige saker
- Alle sakene er av lik verdi for en selv
- Alle forslagene blir fremlagt samtidig

Hun viser også til at man oppnår de følgende fortrinnene ved å bruke denne prosessen i motsetning til at man ikke gjør det:

- Få en bedre forståelse av motpartens interesser
- Man får delt sine egne prioriteringer mer effektivt
- Man kan ankre forhandlingene mer aggressivt

- Man overkommer at motparten ikke har lyst til å bidra med innrømmelser

3.3.8 Etter forhandlingene forbedringer

Malhotra & Bazerman (2007) anbefaler at man gjennomgår en ny runde med forhandlinger (post-settlement settlements) etter at man har kommet i mål med kontraktsinngåelsen. Dette kan virke naturstridig, men har sine fordeler ifølge duoen. Hvis man setter seg ned og ser på kontrakten man har inngått, kan man ha en mer avslappet tilnærming til forhandlingene enn om ingen avtale er inngått. Man blir på forhånd enige om at man kun endrer den allerede avtalte kontrakten dersom man kommer fram til en løsning som gagnar begge parter bedre enn hva den eksisterende avtalen gjør. En bedre avtale kan illustreres av at man nærmer seg den Pareto effektivlinjen i nordøstlig retning. Dette gjør at man har et større insentiv til å dele informasjon mer åpenhertig enn det man hadde før avtaleinngåelsen. Tross alt, det verste som kan skje er at man forholder seg til den allerede inngåtte avtalen.

Et alternativ til at man setter seg ned sammen etter en avtale er at man overleverer all informasjon til en agent som får i oppgave å komme fram til en bedre avtale for begge parter. Igjen, kun forbedrede avtaler vil være aktuelle å inngå. (Bazerman & Neale, 1992) & (Raiffa, 1982)

3.3.9 Hvor mye informasjon skal man dele?

Dette er en spennende problemstilling, og det kan virke som om man ikke er helt enige blant "de lærde".

I en integrasjonsforhandling mener Rognes (2008) det er essensielt at man deler informasjon om hvilke interesser man har. Det er ingenting som tyder på at det er uheldig å gi bort informasjon om sine interesser i en forhandling. Bli det imidlertid kun gjort fra den ene parten ensidig, da spesielt i fordelingsforhandlinger, kan det være uheldig. Derfor er det viktig at man skaper et godt klima for informasjonsutveksling.

Robinson (2012) sier at man ikke tar noen stor risiko så lenge man går frem i forhandlingene med å avslører litt og litt. Dette vil gjøre at man signaliserer samarbeidsvilje samtidig som man ikke utleverer seg helt.

Bazerman & Neale (1992) sier at det beste for verdiskapningen i forhandlingene ville vært å dele alt med hverandre. Da kunne man oppnådd mest mulig felles verdi. Faktum er imidlertid at man ikke alltid stoler 100% på hverandre og en slik informasjonsutveksling vil dermed kunne føles naturstridig. De foreslår at man deler informasjon om hvor relative interessene er i forhold til hverandre, men at man unngår å dele reservasjonspunktene sine. Thompson (2012) og Raiffa (1982) støtter dette synet.

Raiffa et al. (2002) argumenterer for de positive sidene med å avsløre strategisk sensitiv informasjon i forhandlingene. Dette vil kunne føre til:

- Mer åpenhet hos motparten – den vil kunne dele mer selv
- Bedre forhandlingsklima
- Større sannsynlighet for et bedre forhandlingsresultat

Dudziak & Hendrickson (1987) er av en annen oppfatning enn personene som har uttalt seg ovenfor. Gjennom et data-spill som simulerer kontraktsforhandlinger ble det gjort et eksperiment. I forøket viste det seg at det IKKE lønnet seg å være ærlig og dele informasjon, selv om det motsatte funnet ville ha vært gledelig fra et altruistisk synspunkt. Det vil si at det lønnet seg for den enkelte forhandler å skjule interesser og vekting for å kunne oppnå tradeoffs som var mer lønnsomme for en selv, i forhold til motparten. Forskningen sier imidlertid lite om hvordan dette vil slå ut over en serie med flere forhandlinger. Det kan være at denne fordelene vil forsvinne i dette tilfellet.

Malhotra & Bazerman (2007) moderer seg litt, og anbefaler å gi bort informasjon om prioriteringer, men ikke deres absolutte verdi. Å gi bort informasjon om sakenes absolutte verdi vil hindre dine muligheter til å få særlig igjen for innrømmelser på saker som betyr mindre for deg. Informasjon om hvor mye saker betyr for den andre parten kan man uansett klare å hente inn ved at man tilbyr forskjellige pakker.

Man deler relativt mye informasjon i byggebransjen. Det blir sagt at forskjellige bedrifter har forskjellig policy når det kommer til hvor mye de deler. Mange E-er gjennomfører prosjektene sine med åpne prosjekter. (Hogstad, 2012)

3.3.10 Oppsummering

Dette kapittelet er viktig for å besvare problemstilling 2 og 3; henholdsvis scoringsskjemaets bruk og hensikt. Formuleringen jeg bruker på vinn-vinn strategier i forhandlinger i denne oppgaven er at man nærmer seg den Paretoeffektive linjen ved å utnytte strategien. Integrasjonsforhandlinger baserer seg på begge parters interesser, og vil dermed kunne bidra til at den ene parten ikke nødvendigvis taper hvis den andre vinner på en sak. Begge parter kan vinne. Denne typen forhandling krever at det foreligger et forhandlingspotensial, noe jeg i prosjektoppgaven konkluderte med at det delvis foreligger i byggebransjen. Logrolling er sentralt i integrasjonsforhandlinger, og handler om at man gir fra seg noe av liten verdi for så at man får tilbake noe av større verdi. Byggebransjen har et forbedringspotensial her. Jo flere saker man inkluderer i forhandlingsmiksen, jo større er sannsynligheten for at man finner gode logrollingsmuligheter. Å legge fram pakker av saker med lik interesse for en selv er en smart metode for å finne logrollingsmuligheter, ankre forhandlingene og fremvise tilpasningsvilje. Etter kontraktsinngåelse bør en gå sammen for å se om man finner forbedringsmuligheter i avtalen. I teorien er man delte på spørsmålet om hvor mye informasjon man skal dele med motparten i en forhandling. Noen hevder at man bør dele alt, andre mener at dette er skadelig. Det kan imidlertid se ut til at man kan trekke en middelvei og si at man skal dele prioriteringer og muligens deres vekting, men holde tilbake reservasjonspunktet.

3.4 Det additive scoringsskjemaet

I dette kapittelet vil det additive scoringsskjemaet bli nærmere presentert. Fordeler og bruksområder vil bli presentert, samt eksempler fra bruk i virkeligheten og annet relevant informasjon. Det additive scoringsskjemaet blir fokusert på i denne oppgaven fordi det muligens kan oppfylle flere av rollene og

metodene som har blitt diskutert i tidligere kapitler innenfor teoridelen. Informasjonen bidrar til en grundigere prosess i forhold til å svare på alle de tre problemstillingene.

3.4.1 Det additive scoringsskjemaet i litteraturen

De fleste forfatterne av forhandlingsbøker er jurister, noe som har bidratt til mange like bøker innenfor emnet. I 1982 skrev Howard Raiffa boken "The art and science of negotiation" hvor han introduserte "The additive scoring system", som jeg valgte å oversette til "verditabellen" i prosjektoppgaven min i høst (Hogstad, 2012). I denne oppgaven har jeg imidlertid valgt å kalle det "det additive scoringsskjemaet" ettersom det blir det riktige ordet ved en direkte oversetting. Howard Raiffa, med sin matematiske bakgrunn, har bidratt til forhandlingslæren med en annen synsvinkel enn hva som har vært normen ellers. Raiffa har brukt store deler av karrieren sin på å forske på beslutningstaking, og i dette tilfellet også overført til forhandlinger (Raiffa & Keeney, 1993)

Ut ifra mitt litteratursøk har det ikke blitt avdekket at det foreligger en utbredt bruk av metoden ved forhandlinger i byggebransjen. Generelt er det funnet lite dokumentert informasjon om bruken av det additive scoringsskjemaet utenom ved større, komplekse, politiske forhandlinger.

3.4.2 Oppsett og nytteverdi

Det additive scoringsskjemaet er et skjema man setter opp før man går inn i en forhandling hvor man lister opp alle saker som betyr noe for seg selv og motparten(e) man forhandler med. Hver sak har et gitt antall spesifikke utfall som forhandlingen realistisk sett kan ende opp med. Hvert utfall har en verdi knyttet til seg basert på hvor gunstig utfallet er for en. Tabell 2 viser et eksempel på et additivt scoringsskjema satt opp for John. Tallene markert med * angir sakens totale vektning og vektet sakens mest gunstige utfall for John, mens de andre tallene i ruten angir Johns verdsetting av de alternative løsningene. (Raiffa, 1982)

Issues	Solutions	Value to John	Issues	Solutions	Value to John
1	A	0	4	A	0
	B	10		B	3
	C	15		C	5*
	D	20*	5	A	0
2	A	0		B	7
	B	6		C	12
	C	8		D	15*
	D	10*	6	A	0
3	A	0		B	8
	B	12		C	15
	C	20*		D	21
				E	26
				F	30*

Tabell 2 Det additive scoringsskjemaet. Eksempel. (Raiffa, 1982)

Måten å sette opp scoringssystemet er å definere noen grove rammer for vektning av saker og alternativene linket til hver sak, for så å finjustere etter hvert. Ved å teste systemet for ulike løsninger finner man ut om systemet representerer de

faktiske interessene sine. Hvor mye man vektlegger en sak bør gjenspeile sakens forhandlingsrom. Hvis avstanden mellom mulige utfall ikke er stor, er det heller ikke noe poeng å vektlegge denne saken høyt.

(Raiffa, 1982)

3.4.3 Additivt

Tabell 2 beskriver et additivt scoringssystem. At det er additivt vil si at sakene er uavhengig av hverandre. Dette vil igjen si at et utfall på en sak ikke påvirker hva en måtte tenke om utfallet på en annen sak (Raiffa, 1982). Ifølge Raiffa et al. (2002) kan man summere sakenes score når systemet er additivt. Raiffa og Keeney (1993) sier at en preferansestruktur er additiv dersom den kan skrives slik: $v(x,y) = vx(x) + vy(y)$.

Under forhandlingene mellom USA og Panama på 1970-tallet vedrørende Panamakanalen ble det laget et additivt scoringssystem. Analyser av oppsettet i etterkant avslører at man i teorien ikke kunne si at det var en 100% uavhengighet mellom sakene, men at det var en god tilnærming. (Raiffa, 1982) Faratin et al. (1998) sier det enkelt og greit; systemet er upassende der det er avhengighet mellom sakene, og er kun på sin plass der sakene er uavhengige. Man kan imidlertid gjøre forenklinger, og anta uavhengighet i noen tilfeller.

3.4.4 Kvantifisering av interesser

Man kan si at det additive scoringsskjemaet er et system for å kvantifisere interesser som man har i en forhandling. Ved å ha mange forskjellige saker man diskuterer samtidig er det enkelt å miste oversikten over hvor mye hver enkelt sak betyr for en. Ved hjelp av dette systemet holder en kontroll over den enkelte saks verdi i totalen av forhandlingene. Forhandlingsresultatet kvantifiseres, noe som gir et bedre utgangspunkt for å bedømme utfallet enn om man kun hadde belaget seg på en kvalitativ vurdering som fort kan bli vanskelig å sette opp imot en annen. I Tabell 2 er kvantifiseringen gjort ved hjelp av å fordele en total sum av 100 ut over de seks forskjellige sakene. Tallene markert med stjerner representerer maksimal poengsum innenfor hver sak. Legges de sammen får man totalverdien 100. (Raiffa, 1982)

3.4.5 Pengeverdi i forhold til prosentpoeng

En alternativ måte å kvantifisere sakene på er å fordele pengebeløp til hver enkelt løsning. Det er fordeler og ulemper med dette. Snakker man om verdien av 300,000 kr er den mer forståelig og enklere å gi en korrekt verdi til i kroneverdi enn ved å gi den 12 enheter av en total på 100 poeng. En ulempe kan være at man kan komme til å gjøre en større innsats for å gå fra – 100,000 kr til 0 kr enn man ville gjort for å gå fra 0 kr til 150,000 kr. Dette har med menneskets psykologi å gjøre og dens forhold til risiko ved tap og fortjeneste. (Raiffa, Richardsson, & Metcalfe, Negotiation analysis, 2002)

3.4.6 Enighet om utfallsrom

Malhotra og Bazerman (2007) argumenterer for systemet med å påpeke fordelene med å gi utfallene til hver sak en felles måleenhet. Dette gir et bedre utgangspunkt for logrolling. For at man effektivt skal kunne gjøre slike byttehandler må det være enighet om alternativene innenfor de forskjellige sakene (Raiffa, Richardsson, & Metcalfe, 2002)

3.4.7 Objektiv oversikt

Videre argumenterer Malhotra og Bazerman (2007) for at man hjelper seg selv til å holde en "objektiv" oversikt over sakenes betydning underveis i forhandlingene ved bruk av systemet. Det er lettere å overvurdere en saks betydning i kampens hete enn noen dager før forhandlingens start når man sitter for seg selv eller i teamet sitt. Dette hindrer at man inngår avtaler hvor man får viljen sin på et viktig punkt, men totalt sett gjør en dårlig avtale fordi en har ignorert andre viktige faktorer. På samme måte står man sterkere imot overtalelsesteknikker. Ved å evaluere pakkens betydning på bakgrunn av egne kvantitative vurderinger i forkant vil kunne bidra til trygghet. Hvis man ikke har det vil man enklere la seg skifte mening av argumenter fra motparten. Smith (1992) er også opptatt av at man har klart for seg de forskjellige sakenes verdi for seg selv og motparten. Han sier det snedig når han siterer Morrison (1985): "Å neglisjere å sette verdi på sine behov er som å spille poker uten å vite verdien på sjetongene sine".

3.4.8 Kvantitativ informasjon bedre enn kvalitativ

Raiffa (1982) gjorde et interessant eksperiment der han gav deltakerne den samme informasjonen i forkant av forhandlingene, men på forskjellige måter. Den ene delen ble tildelt numerisk scoring av interessene sine, mens den andre parten ble gitt kvalitativ informasjon i forhold til hvordan byttehandler av forskjellige saker ville verdsettes. Den kvalitative informasjonen ble gitt så spesifikk som mulig for å gjengi det numeriske systemet, men uten tallverdier. Man gjennomførte fire kategorier av forhandlinger: begge parter hadde enten kvantitativ eller kvalitativ informasjon og noen der den ene parten hadde kvantitativ informasjon og den andre hadde kvalitativ og vice versa.

Eksperimentet konkluderte med:

1. Det er bedre for begge parter å ha kvantitativ informasjon enn at begge har kvalitativ informasjon
2. Kvantitativ informasjon hjelper mottakeren av informasjonen.

Forskningen tenderte også til at det hjalp det totale forhandlingsresultatet ble bedre av at en av partene hadde kvantitativ enn at begge hadde kvalitativ informasjon. Dette tyder på at det er en bra ting at man får motparten til å lage et scoringsskjema tilsvarende det en selv har.

3.4.9 Unngå nedre grense per sak

Raiffa et al. (2002) sier i sin bok at man må oppmuntre til at begge parter lager et skjema uten en nedre grense på hver individuelle sak. Dette vil kunne bidra til rigiditet i problemløsnings-perspektivet. Dette kan føre til at motparten argumenterer hardere for sine saker. Dette igjen kan bidra til at motparten får en større del av kaken, men at den totale verdiskapningen blir mindre. Det totale utfallet er dårligere enn om man hadde skapt mer verdi sammen. Hvis forhandlingsmotparten ikke skulle forberede seg godt, med bruk av Raiffas scoringsskjema for eksempel, vil han kunne komme til å sette en for høy reservasjonsverdi. På samme måte vil dette kunne føre til at man selv får en mindre del av kaken, men begge parter vil også kunne gå glipp av en avtale som hadde gagnet begge parter mer enn alternativene.

3.4.10 Robinsons forenklete metode

Raiffa et al. (2002) erkjenner at å sette opp en tabell slik som metoden anbefaler er omfattende, og blir derfor sjeldent gjort. Man kan uansett bruke tanken som ligger bak systemet til å komme frem til forenklete måter å bruke metoden på. Bare det å kategorisere saker i lav, medium og høy prioritering vil kunne være til stor hjelp. I simuleringsscener til forhandlingslære er det derimot alltid veldig hjelpsomt å ha kvantifiserbare verdier å forholde seg til.

Som et alternativ til det additive scoringsskjemaet, har Robinson (2012) satt opp sin versjon av hvordan man kan forberede seg til og strukturere en oversikt over sakers prioritering under forhandlingene. Tabell 3 er en fremstilling av metoden med andre tall og alternativer enn det som er illustrert i boken hans, men med akkurat samme tankegang. Tabellen viser at man gir sakene en prioritet fra 1-3. Dette gjøre man både fra eget ståsted og fra slik man vurderer motpartens interesser å være. Man definerer utfall av hver sak basert på: maksimum oppnåelse (startposisjon), realistisk oppnåelse og walk away. Dette kan minne litt om den forenklete metoden som Raiffa et al. (2002) snakker om.

Forhandlingssak	Prioritet (1, 2, 3)		Utfall		
	Din	Motpartens	Maksimalt (utspill)	Realistisk mål	Reservasjonspunkt
A	1	3	6 mnd	3 mnd	2 mnd
B	2	1	50.000kr	30.000kr	0kr
C	3	2	10.000	35.000	50.000

Tabell 3 Robinsons metode

3.4.11 To forhandlingseksempler fra virkeligheten

Forhandlingene om Panamakanalen mellom Panama og USA på 70-tallet og forhandlingene mellom USA og Filippinene om amerikanske militærbaseer på øyene ble utført ved bruk av det additive scoringsskjemaet blant annet. I hvert fall for den amerikanske siden. Felles for begge forhandlingene var at det var store, viktige, politiske og komplekse forhandlinger med mange saker å komme til enighet om. Amerikanske analytikere gjorde følgende i sine forberedelser av forhandlingene:

1. Spesifiserte utfallsrommet for hver sak
2. Vurderte vektning av hver sak og utfall for begge sider av forhandlingsbordet
3. Fant fram til den Pareto effektive grensen
4. Genererte forskjellige kontraktuelle pakker som falt langs linjen

En av analytikerne på amerikansk side uttalte at å gjøre en formell analyse av forhandlingene med Filipinene var til stor hjelp. Personlig fikk han mest ut av den i form av at han kom fram til potensielle byttehandler og fikk en bedre oversikt over situasjonen. Kvantifiseringen av interessene styrte måten han tenkte på, og påvirket sterkt hvilke argumenter han hadde for forskjellig kontraktuelle utfall av forhandlingene. Analysen av motpartens interesser og deres vektning av dem ble kontinuerlig modifisert på bakgrunn av

utgangspunktet, som gjorde at han hadde en bedre oversikt over mulige tradeoffs. Dette forarbeidet hjalp ham også å identifisere og definere interessene. Det viktigste analytikerens fikk ut av analysen sin var at det genererte kreativitet. Ved å reflektere over motpartens interesser ble man mer bevisst på den integrative delen av forhandlingene. Dette i motsetning til å overfokusere på fordelingsparten av forhandlinger som ofte er et problem. (Raiffa, 1982)

3.4.12 Strategiske feilopplysninger

En vanlig taktikk ved forhandlingsbordet handler om at man overdriver sin interesse innenfor en sak, for at en skal kunne samle opp besparelser på et punkt som betyr masse for en. Det kan stilles spørsmål ved hvor etisk denne taktikken er. Det er flere ulemper med den. Man kan potensielt forgifte atmosfæren hvis det kommer fram at man har brukt taktikken. Det vil kunne føre til mistillit. I forhandlinger må man ofte problemløse sammen, og ved å feilinformere motparten vil man ikke kunne ha en konstruktiv problemløsning rundt det som faktisk betyr noe for en. Skulle man stå for hardt på kravene, og oppgi at man ikke kan strekke seg mer enn det man egentlig kan, vil man kunne forlate en avtale som hadde vært bedre enn ens alternativ. På generelt grunnlag anbefales det at man er åpen og ærlig om interessene sine, men at man holder igjen på å informere om reservasjonspunktene sine. (Raiffa, 1982)

3.4.13 Det additive scoringsskjemaet i byggebransjen

Yaoyuenyong et al. (2005) skriver i sin artikkel om et interaktivt online spill som har som mål å øke kompetansen innenfor forhandlinger i byggebransjen. Spillet bygger på det additive scoringssystemet, og gir derfor en god indikasjon på hvordan man kan utforme systemet spesifikt rettet mot bransjen. Man oppnår poeng på bakgrunn av hvor effektive man er i forhandlingene i tillegg til en felles score i forhold til hvor integrativ man klarer å være i forhandlingene. Hver part får i forkant av forhandlingene utdelt felles informasjon til forhandlingscasen, konfidensiell informasjon og oversikt over sakene med de forskjellige alternativene.

I 2004 skrev Yiu et al. en artikkel om et online program som kan brukes i forhandlinger mellom BH og E i byggebransjen. Hver forhandlingspart har sine preferanser innenfor de enkelte sakene med de enkelte utfallene. På bakgrunn av dette forenkler programmet prosessen med å foreslå verdiskapende tradeoffs mellom partene, i praksis kalt logrolling. Programmet blir ikke brukt i skrivende øyeblikk, men Yiu jobber med å få dette i stand (Yiu, 2013)

Hatush & Skitmore (1998) snakker om at additive skjemaer blir brukt i byggebransjen for å bestemme seg for hvilken E man ønsker å velge. Dette sammen med det som er nevnt ovenfor viser på at additive skjemaer ikke er noe nytt i bransjen.

3.4.14 Oppsummering

Dette kapittelet bidrar til å besvare alle de tre problemstillingene. Det additive scoringsskjemaet for en forhandling inneholder ideelt sett alle saker og alternative utfall til hver sak som kan diskuteres i en forhandling. Det spesielle med skjemaet er at hver sak og alternativt utfall blir vektet med prosentpoeng,

som gjør at man kan beregne hvor mye en innrømmelse på et punkt koster for en i det store bildet. Personen som regnes som oppfinneren av metoden hevder, gjennom et eksperiment, at kvantifisering av interesser er mer effektivt enn å kvalitativt beskrive interessene sine. Skjemaet bidrar til et objektivt syn på forhandlerens saker. Det er hensiktsmessig at begge parter av forhandlingsbordet stiller med de samme sakene og alternative utfall til hver sak ved en forhandling. Skjemaet er brukt i blant annet to store, kompliserte og politiske forhandlinger med godt hell.

3.5 Ulemper med scoringsskjemaet

I denne delen blir ulempene knyttet til det additive scoringssystemet presentert. Denne informasjonen er viktig for å få en saklig og nøytral drøfting av scoringsskjemaets hensikt i byggebransjen.

3.5.1 Kreativitetssperre

Raiffa et al. (2002) argumenterer for at man i forhandlinger ikke bare må henge seg opp i tiltakene for å komme fram til den ønskede destinasjonen, men at man også må holde jevnt fokus på destinasjonen i seg selv underveis. Dette er et poeng som fort lar seg glemme i alt fokuset på detaljer rundt vektning av de forskjellige utfallene. Forskjellige kontraktutfall bør derfor evalueres basert på kontraktsforhandlingens underliggende interesser. Man går ikke inn på dette temaet i boken og argumenterer for at det er et område som blir for komplisert til å utforske, men poengter at forståelsen av dette prinsippet er fundamentalt. Dette spiller for eksempel inn hvis man finner nye innfallsvinkler til løsninger av forhandlings situasjoner etter at man har blitt enige om et felles oppsett for interessesystemet. I stedet for at man da henger seg opp i sakene og løsningsutfallene man diskuterte tidligere, er det viktig at man da sier seg villig til å forlate den originale malen for å forandre den til noe som bedre svarer til begge parters underliggende interesser. Hvis man ikke er påpasselige med å unngå denne fellen kan det additive scoringsskjemaet fort bli til en kreativitetssperre.

3.5.2 Upassende ved korrelasjon

En åpenbar negativ side med systemet er at den kun er hensiktsmessig hvor man har saker der det ikke finnes noen korrelasjon. Der det finnes en korrelasjon blir situasjonen mer kompleks, og et additivt system er ikke tilfredsstillende. Det vil imidlertid kunne være mulig å forenkle avhengighet mellom saker med å si at de ikke er det, men det vil bli en feilkilde i systemet. (Raiffa, 1982)

3.5.3 Ulemper med systemet generelt

Faratin et al. (1998) peker på følgende ulemper med det additive scoringssystemet:

- *Begge parter må bruke det samme scoringssystemet.*

For å få maksimalt ut av systemet må man komme fram til en felles modell for å evaluere forhandlingsforløpet. Dette er informasjon som hver enkelt part i en forhandling vanligvis ønsker å holde for seg selv.

- *For å finne den optimale verdien bør scoringsfunksjonene avsløres.*

Dette er enda mer sensitiv informasjon som bør deles, som er upassende i en konkurransedrevet forhandling.

- *Man må finne de riktige utfallsalternativene av hver sak.*

Dette kan være vanskelig å komme fram til i praksis, og i noen tilfeller diskuterer man om potensielle utfallsrom faktisk eksisterer.

3.5.4 Generelle ulemper med kvantifisering

Holt et al. (1995) snakker i sin artikkel om kvantitative beslutningssystemer for byggherrer. Dette går ut på at man kommer fram til en totalscore på den løsningen man kommer fram til. Ulempene med å bruke et kvantitativt scoringssystem er at man må putte inn subjektive tall for å komme frem til en "objektiv" score. Skal man komme frem til eksakte tall innenfor hver enkelt sak blir det fort dyrt.

De to siste punktene argumenteres for på grunn av det gode forhandlingsklimaet man lager med å bruke framgangsmåten.

3.5.5 Oppsummering

Ulempene knyttet til scoringssystemet er presentert for å fremme en saklig drøfting av skjemaets implementeringsverdi i byggebransjen. Noen av ulempene med systemet er:

- Skjemaet kan hindre kreativitet
- Skjemaet er kun aktuelt ved uavhengige saker
- Det kan være vanskelig å bli enige om et felles utfallsrom
- Kvantifiseringen bygger på subjektive tall

4 Resultat

Spørsmålene markert med rødt i denne delen er de samme som ble stilt under intervjuet. Fremstillingen av resultatene følger dermed intervjuguiden stort sett. Noen forenklingen er gjort for å få en ryddigere fremstilling. Hovedsakelig handler dette om å plassere informasjon under det korrekte spørsmålet. De ustrukturerte intervjuene med diverse personer har jeg limt inn i resultatdelen der det var naturlig å framstille informasjonen de bidro med. Spørsmål vedrørende skjemaets bruk i praksis er plassert i Vedlegg 5 ettersom svarene ikke bidro direkte til besvarelse til noen av problemstillingene slik de ble besvart.

I forkant av intervjuene ble et forslag til scoringsskjema sendt ut til intervjuobjektene. Dette ble fylt ut etter beste evne, og sendt til meg i forkant av intervjuene. Under hver sak vises oversikten over hvordan E og BH har vektet de forskjellige punktene. Svarene fra alle partene kan finnes i vedleggsdelen.

Vektingen fra de forskjellige BH-ene og E-ene er listet i den kronologiske rekkefølgen. Det er stor forskjell på besvarelsen av de to første BH-ene i forhold til den siste. Grunnen til det er at den første saken endret navn i skjemaet (nevnt i metode) mellom intervjuene av 2. og 3. intervjuobjekt. Den 3. verdien listet for BH vil dermed kunne sammenlignes med de to E-ene, mens resultatene for de to første BH-ene kan analyseres i forhold til hvordan de andre sakene vektet i forhold til hverandre.

4.1 Bakgrunnsinfo til intervjuobjektene

Her presenteres intervjuobjektene til intervjuene gjennomført med båndopptaker og intervjuguide, i tillegg til objektene som deltok på de mindre strukturerte intervjuene via telefon eller mail.

4.1.1 Intervjuer

Videre følger en introduksjon av de fem intervjuobjektene som ble møtt enten ansikt til ansikt, eller via Skype.

BH1

Dette intervjuobjektet er prosjektdirektør for en boligutbygger i Osloområdet, og har mange års erfaring med gjennomføring av kontraktsforhandlinger.

BH2

Intervjuobjektet har hovedsakelig hatt ansvar for tradisjonelle totalentrepriser. Han representerer en av de større eiendomsutviklerne i Trondheimsregionen. Prosjektdirektør er tittelen hans.

BH3

Dette intervjuobjektet representerer en utvikler av næringseiendommer i Stavanger-området. Personen har vært involvert i forhandlinger rundt kontraktsinngåelser på det overordnede planet siden 2006.

E1

Dette objektet har vært i byggebransjen i 12 år, og representerer nå en av de større E-ene i Trondheimsregionen. I 5 år har han vært prosjektleder, mens de to siste årene har han vært prosjektsjef. Som prosjektleder og prosjektsjef har han vært med i forhandlingene mot BH om inngåelse av kontrakt, i tillegg til at man følger opp kontraktene. Han har mest erfaring fra det offentlige, men uttaler at han skal kunne svare greit for seg også i forhold til direkte kontrahering i det private.

E2

Dette objektet har drevet med kontraktsforhandlinger de siste 15 årene, og jobber nå som prosjektutviklingssjef for en større E i Oslo-området. Det har gradvis blitt flere og flere direkte forhandlede kontrakter de siste årene. Dette har også medført flere og flere prosjekter hvor man har utnyttet "åpne bøker", så dette har man utviklet et opplegg rundt.

4.1.2 Ustrukturerte intervjuer

Videre følger noe bakgrunnsinformasjon til objektene som stilte opp til de ustrukturerte intervjuene mine.

Charnkurt Yaoyuenyong

Yaoyuenyong er forfatter av artikkelen "Virtual construction negotiation game-an interactive learning tool for project management negotiation skill training". Har en mastergrad fra School of engineering ved Asian Institute of Technology i Thailand.

Kenneth Yiu

Yiu er for tiden ansatt ved University of Auckland i Department of civil and environmental engineering, og har en doktorgrad i construction management fra Hong Kong. Siden 2004 har han publisert en rekke verk, blant annet "CoNego: construction negotiation online", som jeg har sitert i masteroppgaven min. (The university of Auckland, 2012)

Gjertrud Helland

Vært advokat i byggebransjen siden 1996, og jobber nå i Veidekke.

Per Ristvedt

Ristvedt kjenner byggebransjen ganske godt, både som advokat og privatperson. Siden 1991 har han publisert flere artikler og bøker som handler om forhandlinger og tvisteløsning. (Ristvedt, 2013)

Jørn Kjell Rognes

Forfatter av boken "Forhandlinger", gitt ut i 2008.

Ansatt ved NTNU

Jobber som advokat, og har god kjennskap til norsk forhandlingspraksis.

4.2 Del 1: Scoringsskjemaets utforming

Her presenteres svarene på spørsmålene stilt for å besvare problemstilling 1.

Hva er bakgrunnen til vektingen din, og hvordan er forhandlingspotensialet innenfor hvert tema? Kunne alternativene vært oppført annerledes?

Den ene BH, påpeker på generell basis, at utformingen av et slikt skjema hadde egnet seg best å gjøre gjennom et seminar eller lignende blant de som arbeider med forhandlinger i byggebransjen, men han skjønner at dette er et første utkast av et skjema.

Entreprenørens påslag for selvkost/totalpris

BH vekting: 5%, 5%, 60%

E vekting: 60%, 50%

Blant byggherrene uttales det at påslag er noe man ser på om man ikke skulle komme fram til en totalpris som begge parter kan leve med. Påslaget er konjunkturavhengig og ligger mellom 10 og 15%. Den ene BH påpeker at påslaget ikke er noe BH har så mye å si på, det er totalprisen som betyr noe. E må gjerne legge til noen ekstra prosent i påslag hvis han kan vise til at han er billigere enn sine konkurrenter.

E-ene har vektet dette punktet med 50 og 60%, noe som reflekterer at dette er det viktigste punktet på skjemaet deres. Dette argumenteres med at man ikke kan drive business som ikke er økonomisk lønnsom. Det uttales at BH har mer forståelse for at E krever et minimum påslag nå enn de gjorde for 10-15 år tilbake. Dette kan begrunnes med at det er blitt mer åpenhet i samfunnet, for eksempel i forbindelse i form av samspillkontrakter.

Når det kommer til alternative utforminger av avtaler med BH er det ikke uvanlig at den ene E utformer avtaler der BH får tilbudet om å akseptere en forskjellige påslagsprosent i sammenheng med en brøk for deling av potensielt overskudd og tap i forhold til en felles målpris en blir enig om. Et alternativ er at E får 10% i påslag, men får hele 75% av gevinsten ved at man ender under budsjett. Et annet er at E får 12% i påslag, men får bare 25% av overskuddet en gevinst gir. E-en jeg snakket med hadde foretrukket det første alternativet. Dette er avtaler som kan inngås i en samspillkontrakt/åpen bok.

Det er imidlertid kanskje bedre å ha totalpris som en sak i stedet for påslag. Man legger "riktig pris" på bordet med en gang, uttales det.

Den ene BH-en påpekte at man alternativt kunne ha utformet et budsjett som man kalte "100%" som alternativ. Ut ifra denne summen kan man definere 90% og 110% med budsjettet som utgangspunkt. E vet ikke hva BH har definert 100% ettersom det vil styre resultatet i stor grad.

Betalingsplan

BH vekting: 10%, 15%, 2%

E vekting: 10%, 1%

Det kommer fram fra begge sider av forhandlingsbordet at dette ikke er et punkt der det forhandles særlig. Man følger standarden som sier at betalingen skal

komme i etterkant. Den eneste unntaket er den ene E-en. Han vektet dette punktet relativt høyt, 10%, og argumenterte med at han ble som en bank dersom underentreprenør skal ha forskuddsbetaling på sin leveranse. Den ene BH-en trekker inn at det kan være forhandling på dette punktet dersom man inkluderer fremdriftsplanen i denne saken. Betalingene blir utført etter en avtalt fremdriftsplan, der "montert på byggeplass" er avgjørende. Denne fremdriftsplanen vil bestemme likviditeten til bedriftene, og kan være noe som diskuteres. E vil ønske en bratt kurve, mens BH ser helst at det er en slak kurve. Den siste E-en så liten verdi i fremtung betaling. Skulle BH mene at dette burde være av stor verdi for oss, så regner vi bare på det, uttalte han.

Retention/innestående beløp

BH vektning: 5%, 15%, 10%

E vektning: 5%, 1%

Alle parter er enige i at dette ikke er et punkt som diskuteres særlig. Man ser heller ikke det store poenget med å gjøre det til en sak. Det handler om BHs sikkerhetsstillelse ved en eventuell konkurs til E. Det følger av standarden at man har 7,5% tilbakeholdsrett i et byggeprosjekt, og man aksepterer dette stort sett. Den ene E kom på et tilfelle der han hadde foreslått å droppe denne, og at der dermed er en mulighet for det. Den ene BH sier imidlertid at dette er et punkt som potensielt kan være veldig viktig, men kan også være svært uviktig. Man kan finne på å droppe dette punktet hvis man ser at man har med å gjøre en trygg E som man stoler på. Grunnen til at man kan gjøre dette er fordi en sikkerhetsstillelse kan føre med seg en del bryderi.

Utvidet garantiperiode på bygget

BH vektning: 15%, 10%, 1%

E vektning: 3%, 1%

NS-en ble nettopp endret på dette punktet og man har gått fra 3-5 års garanti. BH-ene er fornøyde med denne økningen, og krever ikke lengre garantitid i praksis. Den ene BH-en ser ikke poenget med mer garanti, mens de andre ser at det hadde vært fordelaktig for BH-ene. Det poengteres at dette ville vært et spørsmål om hvor mye denne ekstra garantien hadde kostet. Fra Es side fortelles det at man ville ha lagt på litt ekstra i totalprisen for lengre garanti som følge av at underentreprenør hadde tatt seg bedre betalt. Dette ville imidlertid ikke vært av betydelig størrelse. De største feil og manglene blir avdekket ila det første året, så år nr. 6.7 og 8 drar ikke med seg særlig risiko. En av E-ene leverer allerede bygg med 10 års garanti, og mener dette er basert på at de har troen på kvaliteten de leverer i sine bygg. For ham er en utvidet garanti helt uproblematisk.

Kontraktstype

BH vektning: 15%, 20%, 4%

E vektning: 2%, 25%

Lite overraskende ønsket alle BH-ene minst mulig risiko i kontraktene sine, og foretrekker av den enkle grunnen fastpriskontrakter, da i form av totalentreprise. Bolig-BH gjennomfører 90% av sine prosjekter på fast pris. Fra Es side var det mest relevante, og nærmest en forutsetning, at det var snakk om totalentreprise i sine prosjekter. I totalentreprise er det mest naturlig å snakke

om en fastpris, men her kunne man gå med på det meste. Regningsarbeid i totalentreprise kan forekomme på deler av arbeidet. Det kommer litt an på prosjektets størrelse og kompleksitet hvor sterkt man ønsker det ene eller andre.

Det virker som om alle parter er hovedsakelig opptatt av entreprisform framfor hvordan prisen skal bli gitt. Hovedentreprisen er noe den ene E ikke ønsker ettersom det kan føre til mye endringer, og man blir levert prosjekteringsarbeidet eksternt. Fra BH ønskes fast pris og totalentreprise på grunn av den lave risikoen det gir, mens det samme ønskes fra E på grunn av at man selv har større kontroll på fremdrift og kostnader. Det stilles enda større krav til kommunikasjonen i en samspillkontrakt/kontrakt med regningsarbeid.

Fra Es side nevnes at spørsmålet om fast pris versus regningsarbeid ligger i grunnlaget til forhandlingen og blir på den måten låst. Forhandlingene senere på dette området vil handle mer om man skal ha en fast pris som inkluderer eller ekskluderer lønns- og prisstigningen i markedet.

Den ene BH poengterer at man kan ønske en jobb på regningsarbeid i et tilfelle der man ønsker å gamble, og "bygge på spek". Det vil si at man bygger uten å ha leietakere klare og ha en nøyaktig kalkyle på hvordan dette vil se ut økonomisk til slutt. Man bygger på en magefølelse. Fordelen her er at hvis man ikke betaler E for den risikoen han ellers ville ha lagt inn i oppdraget.

Insentiver til ferdigstillelse

BH vekting: 10%, 5%, 8%

E vekting: 4%, 2%

Dette virker å være et punkt som det er noe mer diskusjon rundt, men ikke alt for mye. I NS gis en normert sats for dagmulkt og den følges som regel. E forventer dagmulkt, men blir selvfølgelig veldig glad om de får slippe den. På spørsmål om man ønsket å motta en høyere dagmulkt om man fikk en bonus for tidlig/på tiden ferdigstillelse svarte den ene E at dette ville ha blitt mer en belastning ved en stram fremdriftsplan. Den andre E-en hadde gjerne sett mer av denne typen forhandlinger, men at BH viser liten interesse av slike avtaler. Han har prøvd å få til bonusordninger, men med liten respons. Den ene BH-en stiller seg positiv til Es eventuelle bonus ettersom at dette ville kunne fungere som en gulrot, og dermed et ekstra insentiv til at begge parter interesser samsvarer. For ham var det av stor verdi at BH ble sett på som en aktiv part som leverte det han hadde lovet til riktig tidspunkt. Ettersom at man er en flergangs-BH og sitter på byggene selv, vil man kunne ha et forhold til den enkelte parten i 10-15-20 år, og ønsker derfor å starte på riktig fot. Samme part sier at en har ofte også dagmulkt fra leietakerne som må speiles. De to andre BH stilte seg mer lunkne til å gi bonus ettersom det ikke ville være stor verdi for dem å ta i bruk bygget tidligere.

Den ene BH poengterer at slik standarden er skrevet i dag ikke ivaretar deres interesser fullt ut. Man kan få dagmulkt på opp til 10%. Daglig sats på 1 promille i 100 dager gir ikke riktig bilde av hva BH taper. Dag 1-3 er særdeles mye mer kritiske enn dag 73 og 74. Derfor ønsker de dagmulksavtaler der man blir

straffet hardt den første uken, for eksempel 5 promille. BH kunne vært villig til en lavere dagmulktssats mot at man fikk en lavere verdi på bygget.

Ved bygging av kjøpesentre, til eksempel, vil det kunne være forhandlinger rundt dagmulkt. I slike tilfeller ser gjerne E at man mottar en dagmulkt ved forsinkelse av ferdigstilling enn at man mottar erstatningskrav på tapt fortjeneste fordi en butikk ikke har fått flyttet inn til riktig tidspunkt. Dette er et punkt E er svært opptatt på, og ønsker å luke bort så fort som mulig. En ønsker også som E å ha minst mulig dagmulktbelagt delfrister. Ofte har man ikke helt oversikt over hvor mye ekstra det vil koste å ha ting klart til riktig tidspunkt, og det kan potensielt bli stressende underveis.

Prosjektvarighet

BH vektning: 10%, 10%, 2%

E vektning: 3%, 3%

Alle parter er opptatt av at det bygges til riktig tid ettersom dette vil kunne føre til bedre kvalitet på bygget. BH er ikke videre interessert i tidligere ferdigstilling, ettersom de har plikt til å påse at prosjektet har lagt til grunn en fornuftig fremdriftsplan i forbindelse med HMS. En av næringsutbyggerne sier imidlertid at dersom det er en stram fremdriftsplan så settes det pris på at E innretter seg etter dette. E sier selvsagt ikke nei takk om de skulle få bedre tid enn normert tid for å utføre arbeid. Boligutbyggeren påpeker at punktet er sannsynligvis viktigere for utbyggere av næringsbygg.

I forhold til alternativene til prosjektvarigheten uttalte en av BH-ene at en ikke nødvendigvis trengte å ha 20% fra eller til i forhold til den normerte tiden. Han ville få fram at dette var en glidende skala og at andre tall kunne være like gjeldende.

Byggherrens mulighet til å bestemme underentreprenører

BH vektning: 5%, 5%, 5%

E vektning: 1%, 1%

Dette er generelt sett ikke et stort tema og problem for inngåelse av kontrakter mellom E og BH. Det ordner seg som oftest. Den ene BH utaler imidlertid at det sannsynligvis betyr mer for dem enn det gjør for andre BH-er i og med at de selv har underentreprenører underlagt selskapet. "Det blir feil å ha en grønn kran på bygget når våre egne er blå", som han sier. Det er en forutsetning at disse få være med på prosjektet. Boligutbyggeren sier at man i utgangspunktet skal ha gode grunner til å ekskludere noen av Es underentreprenører, og at man ikke legger seg mye opp i hvem han kontraherer under seg.

Den ene E uttaler at det ikke er noe problem at BH bestemmer hvem de skal bruke, så lenge de selv tar kostnadene for det eventuelle mellomlegget i pris på de to forskjellige aktørene. Den andre E nevner at normen i Oslo-området for de store E-ene er at underentreprenørene man bruker er underlagt Startbank. Dette gjør totalentreprenøren litt tryggere på at bedriften blir drevet forsvarlig, og vil kunne bidra til mindre risiko og forutsigbarhet. Kommer BH med en underentreprenør som ikke er det må man finne en løsning. En måte å løse dette

på for E er at underentreprenøren blir underlagt BH, og E kun har et koordineringsansvar.

Oppfølging av boligkjøpere/brukere

BH-enes vektning: 15%, 10%, 7%

Es vektning: 2%, 1%

Til tross for at forskjellene i vektingen blant BH-ene er alt for stor, er de ulike på hva de ønsker på dette punktet. Boligutbyggeren sier at det er kjærkomment for dem om E har direktekontakt med boligkjøper i forbindelse med overlevering, kontrollbefaring, tilvalg i forbindelse med bopelen og endringer. Det er også av verdi at BH slipper å være til stede på alle befaringer. En annen BH sier at man ser gjerne at leietaker forholder seg direkte til BH etter at han har flyttet inn. I forkant har man imidlertid prøvd å skille det. Det kan være problematisk om leietaker forholder seg til E som lover ting han ikke har myndighet til å love. Den siste BH ønsker imidlertid å være "the single point of contact", og ser dermed at E ikke blander seg så mye inn. Han sier at det er deres kunde og ikke Es. Hadde de hatt en annen profil kunne det ha vært mer gunstig.

Som E kan man gjerne være behjelpelig med kundekontakten, men dette vil bli lagt til i total kalkylen. Det virker som om en måte å forhandle om pris kan være at BH spør E om dette punktet er inkludert i total kalkylen eller ikke. Det kan i så måte være en forhandlingsbrikke. Det som er naturlig at E bidrar med er å koordinere tilvalg osv.

Risiko for forhold ved grunnen

BH vektning: 10%, 5%, 1%

E vektning: 10%, 15%

BH-ene uttaler at de ikke har store problemer med å følge NS, som igjen sier at det er BH som har ansvaret for grunnforholdene. Man gjør et forarbeid i forkant av tilbudsinnhentingen. Den andre BH-en har fokusert spesielt på utbygging i et bestemt området, og erkjenner dermed at de har best forutsetning for å vurdere risikoen i dette området.

E-ene sier at de tar på seg denne risikoen ofte, men da med forbehold om at opplysninger fra BH er riktige. I utgangspunktet ser man helst at BH tar på seg dette ansvaret og at man holder seg til NS. Man ser også at BH tar på seg ansvar for rekkefølgebestemmelser, offentlige bestemmelser og bestemmelser i reguleringsplaner. Blir man bedt om å ta på seg den fulle og hele risikoen, priser man jobben deretter. Man kan tape en jobb for at man har priset risikoen for høyt og det er snakk om en betydelig post i kalkylen. Hvor villig man er til å ta på seg risikoen for grunnforholdene kommer an på hva som skal bygges, og hvordan grunnen som det skal bygges på er.

Er det andre saker som skjemaet burde ha tatt for seg?

Jeg fikk en generell tilbakemelding på at jeg hadde satt fingeren på de viktigste punktene, men de fleste intervjuobjektene hadde noen konstruktive supplement.

Den ene BH-en, som snakket mye om samspillkontrakter og åpen bok, mente at det var rom for å inkludere flere saker innenfor økonomi. Han mente det kunne være inkludert tilbudspris og timepris på endringer. I totalentreprise er det normalt at man bruker en fast pris, mens man bruker regningsarbeid dersom man ikke blir enige. Timeprisene kan være på personer eller maskintimer. Påslag på underentrepriser og materialer kunne også, med fordel, vært inkludert i skjemaet. Samme BH nevner at det kan være et punkt å bli enige om hva som skal skje ved et eventuelt budsjettsprekk. Han drog fram en avtale i et prosjekt der man ble enige om at E tok de to første millionene over målpris, mens man deretter delte tapet med annen hver million.

En annen BH peker på at man kan inkludere en intensjonsavtale for videre samarbeid. Et realistisk scenario er at man diskuterer på påslagsbiten på en Es selvkost i en totalentreprise. E ønsker 12%, mens BH ønsker 10%. Et forslag som kan løse denne floken kan være at man blir enige om en 10% påslagsprosent, men at man lager en intensjonsavtale, mer eller mindre bindende, som sier at E skal få være totalentreprenør på neste byggeprosjekt. Samme BH peker på Es organisering av administrasjonen på prosjektet. Man mistenker ofte at E legger til flere ressurser til byggeprosjektet enn det man strengt tatt har behov for. Dette vil selvsagt heve totalprisen, og man har på den måten en skjult ekstrainttekt i prosjektet. Denne posten pleier omtrentlig å ligge på 8-10%. Det oppleves at denne posten varierer voldsomt fra E til E, og det er viktig for BH å rette blikket mot dette.

Den ene E reagerte på at ikke kvalitet var nevnt som et punkt. I dette legger jeg viktige punkter som energi, klima og kvalitet. Jo tettere bygg, jo mindre energi taper man og jo mindre luft skifter man ut. Han synes det er rart ikke BH er mer opptatt av dette punktet også. En BH skal kanskje sitte på dette bygget i 40 år, og burde være mer opptatt av driftskostnader. For denne E-en spesielt er det av verdi at man bygger miljøriktig i og med at man har dette i strategien sin.

Den andre E nevner at teamet er en viktig faktor for å bestemme hvem som får jobben. Erfaringen til personene, spesielt det at de har utført lignende byggeprosjekt tidligere, er noe som BH verdsetter høyt.

Altså, saker å inkludere foreslått av intervjuobjektene:

- Tilbudspris
- Timepris på endringer
- Påslag på underentrepriser og materialer
- Intensjonsavtale for videre samarbeid
- Es organisering av administrasjonen på prosjektet
- Kvalitet på bygget
- Teamet

4.3 Del 2: Hvordan bør skjemaet brukes?

Her fremstilles svarene som bidrar til å besvare problemstilling 2.

Hvis man hadde brukt et slikt skjema til forhandlinger mellom E og BH, burde skjemaene ha vært åpne for begge parter underveis i forhandlingene i forhold til hvordan man vektet forskjellige utfall?

Her er man litt uenige. Det kan virke som om én BH er veldig for åpenhet, én BH og én E er skeptiske til åpenhet, mens to resterende BH- og E-er er usikre på hva de mener hadde vært best.

Argumentene imot å dele informasjon går ut på at det er informasjon man ikke har for vane å dele. Å dele dette vil dermed sitte langt inne. Man er i en konkurransesituasjon og man står i fare for å gi fra seg makt ved å dele for mye informasjon. Som et kompromiss kan man snakke om punkter generelt som betyr mindre for en, for å avdekke hvor det er mulig at de forskjellige partene kan fire på kravene. Dette vil kunne være en fin måte å introdusere en slik dialog. Den ene usikre BH-en sier at denne typen åpenhet kanskje hadde passet seg bedre i det offentlige. Her er man ikke så opptatt av økonomisk fortjeneste som man er i det private, og man vil enklere kunne angripe forhandlingene fra et vinn-vinn ståsted.

Argumentene for å dele informasjonen går på at man signaliserer en åpenhet i forhandlingene. Det vil også bli klargjort hvilke interesser man har, og da vil man kunne komme fram til gode avtaler.

Kan man standardisere et skjema for en bedrift, eller vil man måtte lage en ny en for hver forhandling?

Her er den generelle tilbakemeldingene fra intervjuobjektene at de er positive til en standardisert mal, men at denne måtte gås igjennom og oppdateres foran hver forhandling og hvert prosjekt. Det påpekes at man måtte ha lagt ned mye tid for å komme frem til en passende mal for dette formålet. Det burde imidlertid være mulig i og med at det er snakk om kontraktsforhandlinger. Det er, som regel, de samme punktene som går igjen i disse forhandlingene.

Forandringer fra gang til gang som ville vært naturlig å redigere skjemaet i forhold til basert på intervjuobjektene uttalelser er:

- Kvalitet på bygget
- Prosjektet
- Kompleksitet
- Avtaler BH har med leietaker
- Tidsperspektiv
- Erfarne BH eller amatører?

Det kan være lurt å bruke skjemaet som en sjekkliste, og vurdere om enkelte saker skal inkluderes eller ekskluderes. Vektingen vil også forandre fra gang til gang. Det burde være mulig å bruke skjemaet aktivt, og det hadde absolutt vært hensiktsmessig å jobbe mer systematisk med dette, sier den ene E-en.

4.4 Del 3: Er skjemaet hensiktsmessig?

Disse svarene bidrar til å besvare problemstillingen rettet mot skjemaets grad av hensikt i byggebransjen.

Fordeler

Fire av de fem spurte mente at skjemaet vil kunne være nyttig under forberedelsene til forhandlingene. Da kan man forberede standpunkt, og bestemme seg for hvor langt en kan strekke seg innenfor forskjellige punkter. Det kan brukes som et verktøy til å avklare hva som er viktig for en, hvor man vil og hva man vil oppnå. Den ene E-en nevner at det vil kunne være bra å bruke som en sjekkliste også. Det burde også være mulig å ta med seg skjemaet inn i forhandlingene for å ha klart for seg hva som er viktig og ikke.

Charnkurt Yaoyuenyong mener at man kan få utbytte av skjemaet dersom man bruker det riktig. Det er et bra verktøy for å finne ut av sine egne og motpartens prioriteringer før man entrer en forhandling. Man kan også bruke det til å forstå motpartens behov og motivasjon.

Kenneth Yiu mener, på generelt grunnlag at verktøyet han skriver om for kontraktsforhandlinger i byggebransjen som baseres på det additive scoringssystemet (Yiu, Cheung, & Suen, Construction negotiation online, 2004) er interessant. Han jobber med å skaffe midler til å støtte skjemaets bruk i framtiden, noe som illustrerer hans tro på skjemaet.

Altså, uttalte fordeler er:

- Nyttig til forberedelser
- Forberede standpunkt
- Sjekkliste til forberedelsene
- Oversikt over hvor mye hva betyr

Ulemper

To av BH-ene og den ene E har uttalt seg her. En ulempe som trekkes fram er at skjemaet kan føre til et hinder for kreativiteten. Hvis man følger skjemaets naturlige tankemåte kan det føre til at man ikke kommer opp med de innovative og verdiskapende løsningene man ellers kunne ha kommet frem til. Kreative innspill og utfordringer til BHs tankemåter er noe som settes pris på av BH.

Skjemaet hadde nok ikke blitt latterliggjort om man tok det med seg inn i en forhandling, men det er en konservativ bransje. Forhandlingene er preget av at de er dynamiske og flytende, og et slikt "rigid" skjema vil kunne hindre rutinepreget i dagens forhandlinger. Saker dukker opp underveis, og nye løsninger foreslås, og da er det ikke enkelt å holde styr på alt dette ved hjelp av et skjema. Den ene E-en har ikke særlig tro på at man i forhandlingene "gir 3% her og får 5%" her. Forhandlingene er ikke så matematiske. Skal man bruke dette systemet i forbindelse med grensesetting må man være veldig nøye i vektingen. Det kan virke veldig brutalt hvis man får mye på noen saker, og ingenting på andre.

Per M. Ristvedt mener dette er en metode som i praksis ikke hører spesielt godt hjemme i den typen forhandlinger som man ofte har i byggebransjen. Han viser til at dette er en metode som i utgangspunktet er utviklet for politiske forhandlinger, med fokus på underliggende interesser. Han mener at man i byggebransjen har aktørene ofte rene fordelingsforhandlinger, ettersom forhandlingene står om "kroner og øre" og det er snakk om forholdsvis små marginer. Han tror at mange i praksis ser på interessebaserte forhandlinger som litt vel "soft" i stilen, og at denne metoden har mer teoretisk enn praktisk verdi for aktørene i byggebransjen.

Charnkurt Yaoyuenyong mener at det ikke vil være praktisk å bruke scoringsskjemaet til kontraktsforhandlinger i byggebransjen. Forhandlingene er flytende og det er mange faktorer involvert, så en endelig beslutning burde ikke basere seg på summen av noen pre-definerte kriterier. Inkludert i tallfestingene vil det ligge ukorrekte antagelser, partiskhet osv. Dermed vil man aldri ha et 100% korrekt skjema.

Uttalte ulemper er:

- Barriere for kreativitet
- Vil føre til rigide forhandlinger
- Forhandlinger kan ikke tenkes så matematisk
- Vanskelig til grensesetting
- "Soft" i stilen
- Skjemaet vil aldri være 100% korrekt

Vil man kunne komme frem til bedre løsninger ved bruk av et slikt skjema, eller kommer man frem til disse løsningene allerede i dag?

På generell basis kan det sies at intervjuobjektene tror at skjemaet kun delvis ville ha ført til bedre resultater. Det er uansett vanskelig å måle dette i kroner og øre. Erfarne forhandlere vil nok ha prioriteringene over de forskjellige sakene klart for seg i hodet, mens den kanskje kunne være til større nytte for ferske personer i gamet.

Den ene BH sier at det ligger et stort potensial i å vekte saker slik som skjemaet oppfordrer til. Det gjør at man kan jobbe riktigere og priorotere det som betyr noe. Det hadde absolutt vært av verdi for bransjen generelt at dette skjemaet ble kjent. Det å gjøre det normgivende ville imidlertid ha vært vanskelig.

Den ene E er helt sikker på at et slik skjema ville ha bidratt til bedre resultater. Jo mer systematisk en jobber, jo bedre vil forhandlingene kunne bli.

Vil du si at det er hovedsakelig kun pris som er oppe til diskusjon i kontraktsforhandlingene eller har de andre nevnte punktene like mye reell forhandlingsverdi?

Her har kun den ene E uttalt seg. Han mener at pris hadde en mye mer sentral rolle før enn det har nå, selv om det selvfølgelig er viktig. Grunnen til det er at det var mer anbudskonkurranser før. Nå handler det mer om samspillkontrakter, og

man skriver en avtale først før man kommer fram til prisen. Påslaget og teamet er det som diskuteres innledningsvis og en er grunnlaget for at en avtale inngås. Kalkylene er åpne, og man prøver å komme frem til de beste tekniske løsningene for en god fortjeneste.

En av BH-ene uttalte, på generell basis, at det hovedfokuset i forhandlingene er pris og kvalitet.

Klarer man enkelt å finne tradeoffs i dagens forhandlinger?

Her svarte kun den ene BH. Han synes det er et betimelig spørsmål, og en kan spørre seg selv om en burde ha vært mer analytisk her. I dag tar man dette på "gefühl". Forhandlingene er preget av at en ønsker å komme til rask enighet, og så tar man muligens beslutninger deretter. For utenforstående kan det virke som om millionene sitter løst, og man tar raske beslutninger med konsekvens for store verdier. Det kan ha noe med den lokale kulturen her i området å gjøre. Å være for analytisk, og at en skal gå frem og tilbake til en annen etter at en har regnet på diverse ting, kan drepe momentet i forhandlingene.

5 Drøfting

I drøftingsdelen trekker jeg sammen litteraturen og resultatene mine som grunnlag for konklusjon i rapportens neste del. Alternative svar til problemstillingene mine blir trukket fram, og analysert i forhold til fordeler og ulemper.

5.1 Del 1: Scoringsskjemaets utforming

I denne delen drøftes skjemaets utforming hovedsakelig basert på hvilke saker og alternativer som skjemaet skal inneholde. I tillegg drøfter jeg noe om skjemaets rammeverk og hvordan det skal vektes.

5.1.1 Utgangspunkt for drøfting av saker

Rammeverket rundt scoringsskjemaet jeg utformet i forkant av intervjuene er hentet fra Howard Raiffas bok ifra 1982, Tabell 2. Raiffa anses som skaperen av dette systemet, og vil dermed kunne sies å være "eksperten" på dette området. I mitt litteratursøk har jeg ikke kommet over andre revolusjonerende utgaver av systemet.

Skal man ha maks uttelling ved bruken av et slik system er det viktig at alle potensielle saker og interesser kommer på bordet (Raiffa, 2002). Derfor har samtlige saker som har dukket opp under intervjuene og litteratursøket blitt vurdert for implementering. Begrunnelsen for de utvalgte sakene kommer senere. Teorien sier videre, i form av Lewicki et al. (2010), at man må utvide kaken for å få best mulig integrative løsninger. Altså, jo flere saker jo bedre. I praksis, tenker jeg, at det er mer hensiktsmessig å fokusere på de 10 viktigste punktene, framfor at man inkluderer "alle 30". Dette begrunner jeg med at systemet da vil bli enklere å ta i bruk i en tilvenningsfase. I praksis er det enklere å forholde seg til å vekte 10 saker enn 30. Derfor har mange saker falt bort. De som gjenstår har det største forhandlingspotensialet etter min oppfatning basert på litteratursøk og intervjuer.

For at skjemaet skal gi mening og verdiskapning for brukeren må sakene i skjemaet representere de underliggende interessene til brukeren (.....). Dersom det ikke gjør det vil man kunne miste tilliten til skjemaet og verdien av det vil synke. I informasjonsinnhenting til oppgaven har jeg derfor forsøkt å komme frem til de underliggende interessene, i tillegg til posisjonene man tar i forhold til dem. På den måten har jeg fått en dypere innsikt i forhandlingenes dynamikk. Raiffa (2002), i tillegg til mange andre siterte forfattere, skiller mellom posisjoner og interesser i forhandlingene. Interesser er det underliggende av betydning for en part, mens posisjonene er deres framstilling av interessen i form av et krav på en bestemt sak. I prosessen med å komme fram til hvilke saker skjemaet skal inneholde er det viktig å ha forståelse for dette. På den måten kan man generere flere saker som kommer opp til forhandling.

5.1.2 Gjennomgang av opprinnelige saker

Her vurderer jeg sakene som var med i det opprinnelige scoringsskjemaet i forhold til deres implementeringsverdi i mitt endelige scoringsskjema.

5.1.2.1 Entreprenørens påslag for selvkost/totalpris

Som i alle andre bransjer overleverer bedrifter ved at man har større inntekter enn utgifter, og dermed ønsker man selvsagt å komme ut av et prosjekt med størst mulig inntjening. Holt et al. (1995) sier at 87% av BH og 84% av E vurderer pris til å være den viktigste saken om man vinner en kontrakt eller ikke. Yaoyuenyongs artikkel fra 2005 sier at BH i Thailand vekter prisen som det 2. viktigste, mens E vekter det til det viktigste i kontraktsforhandlinger. Vektingen fra de tre siste intervjuobjektene mine 60%, 60% og 50%. Dette er sterke signaler på at saken bør inkluderes i scoringsskjemaet. I intervjuene kommer det fram at saken er av sentral betydning i forhandlingene. Jeg har ikke kommet over sterke argumenter for å ikke inkludere saken i det endelige skjemaet mitt.

Saken ble under de to første intervjuene kalt "påslag". I de resterende 3 intervjuene ble den kalt "Entreprenørens påslag for selvkost/totalpris". Det kan være en fordel å kalle denne posten kun for "Pris" for så at man deretter går mer i detaljer rundt alternativene. "Påslag" blir kanskje feil å kalle posten fordi det lett kan mistolkes, slik det gjorde i intervjuene mine, til å gjelde påslag på materialer og underentreprenører. "Entreprenørens påslag for selvkost/totalpris" ble mer nøyaktig i forhold til hva som egentlig menes. Denne måten å formulere saken på var ikke særlig relevant for BH, ettersom den fokuserte på Es inntjening og ikke nødvendigvis BHs. For BH var det mer naturlig å kalle denne posten "Pris", noe som var mer forutsigbart for dem å forholde seg til med tanke på langtidsinntjening ved utleie/salg. Jeg valgte imidlertid å kalle saken for dette i det første utkastet til scoringsskjemaet slik at man hadde noe begge parter kunne forholde seg til.

Fra intervjuene mine kommer det fram at entreprisform og kontraktsform vil ha innvirkning på hvordan denne saken og alternativene fremstilles. I samspillskontrakter vil det være naturlig å fokusere på påslag og timepriser, mens det ved totalentreprise ikke vil være like hensiktsmessig. Her diskuterer man totalpris i stedet.

En problemstilling her er hvordan en skal definere denne saken for at den skal være funksjonell for begge parter. En av BH-ene foreslo at han kunne lage en ønsket pris av bygget i sitt budsjett som ble definert til 100%. Endelig prisforslag over og under denne prisen ville bli gitt poeng i forhold til hvor mye billigere og dyrere pris som ble foreslått. På samme måte kan E diskutere totalpris på bakgrunn av hva man har funnet ut at selvkosten på prosjektet vil lande på. E kan basere deres alternative priser på ønsket påslag. En utfordring med denne angrepsvinkelen er at man ikke vet helt hvilken selvkost man vil ende på før man har diskutert med BH om man ligger på en akseptabel pris eller ikke. BH vil ikke starte med å oppgi hvilken pris de forventer, ettersom dette vil kunne styre

prisen E gir i for stor grad, og dermed at man vil kunne gå glipp av fortjeneste med en E som har funnet en veldig billig måte å gjøre det på.

En løsning til å løse dette kan være at man starter forhandlingene med å jobbe ned størrelsen på selvkosten til å begynne med, inntil man har kommet frem til en ramme man ser at man kan nå en løsning innenfor. Deretter definerer begge parter sitt utfallsrom med utgangspunkt best case/worst case. Begge parter fokuserer på hvilken inntjening de forskjellige punktene vil bidra til. E kan på denne måten sette opp en vektning på hvor høyt de venter forskjellige påslagsprosenten. I praksis vil alternativene til BH være de samme gjennom forhandlingene så lenge forutsetningene deres for inntjening vil være stabile. Ved nedskjæringer og forbedring av løsninger til utførelse vil selvkosten for prosjektet minke, og de alternative prisene til E vil senkes. Når man så ikke ser mer potensial for besparelser, og man ser at man sannsynligvis vil kunne komme frem til en avtale, kan man begynne å forhandle.

I samspillskontrakter er det rom at man kan komme frem til andre kreative løsninger. Den ene E nevnte at man kan inkludere en annen faktor inn i dette bildet; nemlig fordeling av under- og overskudd med utgangspunkt i en avtalt målpris.

Det kommer frem fra intervjuene at alternativenes utforming avhenger av entreprisform og kontraktsform.

5.1.2.2 Betalingsplan

Saken ble inkludert i det opprinnelig skjemaet som ble sendt rundt til intervjuobjektene. Saken ble konkludert til å ha stor betydning i artikkelen til Yaoyuenyong et al. (2005).

Denne saken konkluderte intervjuobjektene med at ikke er særlig relevant i scoringsskjemaet ettersom det ikke er noe særlig diskusjon rundt den. Man følger standarden, og ingen av partene så særlig verdi i å ha noe annet enn den baktunge betalingsplanen som standarden legger for grunn. Siden ingen bryr seg noe særlig, faller mye av forhandlingspotensialet bort. Den kan imidlertid bli et tema dersom man har et spesielt opplegg rundt en spesiell leveranse fra underentreprenøren, men dette forekommer ikke ofte.

Alternativene som ble valgt til denne saken i skjemaet sendt rundt i forkant av intervjuene handlet om "framtung" eller "baktung" betalingsplan. I artikkel til Yaoyuenyong et al. (2005) ble det foreslått å ha enten "månedlig betaling" eller "betaling på milepæler". Dette hadde kanskje vært mer relevante problemstillinger, og hadde muligens bidratt til mer engasjement blant intervjuobjektene.

5.1.2.3 Byggherrens rett til å holde tilbake en andel av det ferdig utførte arbeidet inntil siste betaling (innestående)

Saken ble inkludert på bakgrunn av artikkelen til Arditi & Chotibhongs (2005) og Holmes (2010). Til tross for at det sies i førstnevnte artikkel at denne saken ikke

er et stort problem generelt sett for totalentreprenør og BH i USA, ønsket jeg å se om det kunne være annerledes i Norge.

Situasjonen var ikke veldig annerledes i Norge på bakgrunn av informasjonen innhentet fra personene jeg snakket med. Det ble sagt at det hadde vært oppe til forhandling å droppe punktet, men dette var hovedsakelig for å gjøre ting så enkelt som mulig for begge parter. Dette var imidlertid ikke et viktig punkt for E å få dette punktet fjernet ved en kontraktsforhandling basert på NS.

Skulle det vært forhandlinger forbundet med dette punktet handler det i så fall om man skal inkludere det eller fjerner det helt. Noe kompromiss utover dette synes ikke å eksistere.

5.1.2.4 Utvidet garantiperiode på bygget

I prosjektoppgaven (Hogstad, 2012) konkluderte jeg med at det kunne være en forhandlingssak å utvide garantiperioden på bygget. I tillegg ble denne saken konkludert med å ha betydning for BH, men ikke E i artikkelen skrevet om byggebransjen i Thailand av Yaoyuenyong et al. (2005). Dermed ville saken hatt et bra potensial for tradeoff i Norge også om situasjonen var den samme. Derfor ble den også inkludert i det opprinnelige spørreskjemaet som ble sendt til intervjuobjektene i forkant av intervjuene.

Dette var ikke en sak som var av særlig betydning for noen av de spurte personene, og man hadde vektet punktet relativt lavt. E virket villige til å gi lengre garanti på bygget, uten å ta seg særlig bedre betalt. Ettersom NS8407, som er en standardisert kontrakt for å justere risikoforholdet i totalentrepriser mellom E og BH, nylig økte garantiperioden fra 3-5 år virket det som om BH stort sett var fornøyd med denne økningen. Om de ønsket lengre garantitid handlet det om til hvilken pris i forhold til deres egne kalkyler. Det handlet også litt om man hadde egne folk til å ta seg av reparasjoner eller ikke.

Dette er tilsynelatende ikke en post hvor man kan gjøre de største tradeoffene ettersom interessen ikke er så stor for noen av partene. Det virker som om det koker litt ned til hvordan man verdsetter, i penger, denne garantien. Dermed kan det se ut til at det handler litt om pris. Verdsetter man garantien forskjellig i form av kroner og øre fra de to partene er loggrollingspotensialet klart større enn om man verdsatte det likt.

Dette er altså ikke et punkt som er mye oppe til diskusjon, men det kan være fordi man ikke har tenkt så mye på det. Kanskje kan det ligge et potensial her om man går inn for å gjøre det til en del av forhandlingsstrategien og man er bevisst på det?

Det kom ingen konkret tilbakemelding på alternativene som kunne inngås her. Den ene E sa at de tilbydde 10 års garanti, noe som er 5 år mer enn hva standarden sier. Det får meg til å tenke at mine opprinnelige alternativer for utfall på saken er i minste laget.

5.1.2.5 Kontraktstype

Dette punktet ble også vektet til å ha stor betydning i artikkelen nevnt ovenfor (Yaoyuenyong et al., 2005). Her handlet det om man skulle gjennomføre kontrakten på fast pris eller regningsarbeid. Dermed ble den også tatt med i det opprinnelige skjemaet, sammen med nevnte alternativer.

Av intervjuobjektene ble dette punktet vektet litt forskjellig, men relativt lavt. Grunnen til det kunne være at disse tingene var relativt låste i oppgavebeskrivelsen, og ikke noe som ble tatt opp i etterkant. En grunn til at det ikke ble tatt opp kan være at man stort sett hadde det samme ønske fra begge parter; man ønsket fast pris og totalentreprise fra begge hold. BH begrunnet dette med at risikoen deres ville bli lav. E verdsatte at man hadde en fast målpris å forholde seg til. Dette ville gjøre ting enklere i forhold til endringsmeldinger og koordinering i forhold til en Hovedentreprise.

I bunn og grunn virker det som om man er mer opptatt av entrepriseform enn kontraktstype, slik jeg har definert det. Regningsarbeid kontra fast pris blir som regel gitt av dette uansett. Til tross for at intervjuobjektene ønsker det samme, virker det som om det er av stor betydning for partene. Plutselig kommer man borti en part som ønsker noe annet, eller ikke har så store formeninger om dette, og saken kan da få et stort tradeoff-potensial.

5.1.2.6 Insentiver til ferdigstillelse

Implementeringen av denne saken kom fra teksten jeg leste i boken til Malhotra & Bazerman (2007) om direktøren av et byggefirma som møtte BHs krav om dagbøter med å spørre om en bonus for tidlig ferdigstillelse. Dette ble sett på som et vinn-vinn utfall, og jeg ønsket å se om det samme kunne være tilfellet i den norske byggebransjen.

Tilbakemeldingene fra intervjuobjektene var varierte på dette punktet. En BH var positiv til å gi insentiver til tidlig ferdigstillelse, mens de to andre ikke så hensikten med å gi dem en gulrot for å blir ferdig før tiden. Det mest korrekte spørsmålet å stille ville nok ha vært "ønsker du å gi en bonus for at bygget står klart *på tiden*, mot at dagmulkten økes?". En av BH-ene uttrykker at han ikke er helt fornøyd med standardens utforming med tanke på dagmulkt ettersom det er de først dagene som svir mest for BH i forhold til dag 50 og 51. Den ene E var litt lunken til dette, i hvert fall hvis man hadde en utfordrende fremdriftsplan. Den andre E-en hadde satt pris på en slik løsning, med den økte risikoen og muligheten for fortjeneste dette ville kunne medføre.

Ut ifra det som er skrevet ovenfor virker det som at det foreligger et potensial til logrolling her. For BH vil det kunne bidra til en økt trygghet for at man leverer på tiden, noe som er særdeles viktig for ryktet når man er en flergangs-BH. Man vil også ha mulighet, som BH, å gjøre dagmulktbestemmelsen mer fordelaktig for seg selv i forhold til hva standarden sier. E vil kunne få mulighet til økt fortjeneste i et prosjekt der man har en behagelig fremdriftsplan å følge. Dermed vil jeg inkludere denne saken i det endelige skjemaet.

I forhold til alternative utfall er dagens dagmulksats i forhold til standarden 1 promille, mens det ikke foreligger noen bonusordning. Det kom ikke fram noen andre alternative utforminger til dette punktet fra intervjuene

Ved utføring av arbeider på kjøpesenter vil dagmulkten kunne bli byttet ut med erstatningskrav fra butikkeier for tapt fortjeneste. Dette vil potensielt kunne være en stor straff for E, ettersom disse kostnadene er relativt uoversiktlige, sa den ene spurte E.

5.1.2.7 Prosjektvarighet

Denne saken ble tatt med i det opprinnelige skjemaet ettersom den ble vektet høyt av både E og BH i Thailand (Yaoyuenyong et al., 2005). Saken om prosjektvarighet ble også foreslått i prosjektoppgaven min (Hogstad, 2012) som et potensielt forhandlingstema.

I motsetning til Thailand, er ikke saken et stort tema i Norge virker det som. Man har som regel ikke hastverk med å fullføre prosjektene sine til et gitt tidspunkt, og dermed er det ikke så kritisk når man er ferdig med byggingen. BH er pålagt av NS å påse at det er en fornuftig fremdrift i forhold til god HMS. Dermed er ingen av partene interessert i alternativet hvor en har en stram fremdriftsplan. E ønsker gjerne å få god tid til byggingen, men fokuserer mest på en riktig byggetid. BH ønsker en riktig byggetid.

Det kan virke som om det blir spesifikt fra prosjekt til prosjekt hvor mye BH ønsker å kreve i forhold til fremdrift. Har man mindre tid enn man skulle ønske kan det være at man pusher litt på, og da blir dette en sak å inkludere. I slike tilfeller kan det være greit å ha med saken.

I artikkelen til Yaoyuenyong et al. (2005) ble alternativene utformet med spesifikke varigheter på et bestemt prosjekt. I en generell tabell vil det kunne være fordelaktig å utforme alternativene mer generelt, for så å spesifisere mer når man har et konkret prosjekt. I forhold til pris uttalte den ene BH-en at en kunne lage et utfallsrom med utgangspunkt i budsjettet, med en prosentvis sats opp og ned herfra.

5.1.2.8 Byggherrens mulighet til å bestemme underentreprenører

Dette temaet ble i artikkelen til Yaoyuenyong et al. (2005) definert som en sak som betydde noe for E, men ikke BH. Den vil dermed kunne ha en tradeoff-verdi i seg, og ble derfor inkludert. I artikkelen ble den definert til å handle om Es mulighet til å redigere listen over underentreprenører. Jeg definerte den til den måten jeg gjorde for å tilpasse meg de norske totalentreprisene, hvor det uansett er normen at det er E som bestemmer dette. Skal man legge seg oppi dette som BH må man ha god grunn etter NS.

Dette er generelt ikke et stort tema. Den ene BH uttrykker at han har spesielle ønsker i forhold til å bestemme dette i forhold til grunnarbeider, ettersom BH selv eier et firma som driver med dette. Den ene E sier at normen for de store E-ene i Oslo-regionen er at man krever at underentreprenøren er registrert i Startbank. Dette er stort sett det eneste som kommer fram av ønsker.

5.1.2.9 Oppfølging av boligkjøpere/brukere

Dette punktet kom jeg frem til i prosjektoppgaven (Hogstad, 2012) at kunne være aktuelt å forhandle om. Da var det en E som uttalte at dette var noe som hadde kommet opp som en sak tidligere.

Intervjuobjektene uttalte seg litt forskjellig om denne saken. De fleste syntes at det greieste var om BH tok seg av kontakten med boligkjøpere/leietakere, mens en av BH-ene fant det kjærkomment om E hjalp til med deler av arbeidet. E-ene ønsket mest mulig å holde seg borte fra dette ettersom det var bidrog til ekstraarbeid. Ble de pålagt kundeoppfølging tok de seg betalt for dette.

Igen virker det som om dette er en forhandlingsbrikke som skjuler en diskusjon om pris. Ved å spørre om dette er inkludert eller ikke i pristilbudet, spør man om innrømmelser fra motparten. Dette kan være et argument for å ha saken med i det endelige skjemaet.

I forhold til utforming av alternativ ble det uttalt av intervjuobjektene at ingen ønsket at E skulle ta seg av hele kunde/brukeroppfølgingen.

5.1.2.10 Risiko for forhold i grunnen

Dette punktet kom med etter 1. intervju ettersom det kom fram at dette var en sak som kunne diskuteres og ikke nødvendigvis var fastlåst. Ved nøyere lesing av NS8407 kom det fram at dette punktet var noe man måtte komme fram til partene seg imellom, men at BH i utgangspunktet tar ansvar for det han har best forutsetning for å vurdere.

Gjennom intervjuene kom det fram at dette var et punkt av relativ stor betydning. Den ene BH sa at det var uinteressant tema, fordi de allerede tok på seg denne risikoen i og med at de bygger mye i samme område. For E var det viktig at han ikke fikk et stort ansvar her, i hvert fall ikke ved en grunn hvor man kunne vente kompliserte forhold.

5.1.3 Foreslåtte saker fra intervjuobjektene

I intervjuene spurte jeg spesifikt om intervjuobjektene hadde forslag til andre saker som kunne komme med i scoringsskjemaet. Videre følger en drøfting av disse sakene.

5.1.3.1 Timepris på endringsarbeid/påslag på materialer og underentreprenører

BH-en som hovedsakelig snakket om samspillskontrakter nevnte "timepris på endringer" som en sak. Her er det snakk om timepriser på egne ansatte. Et annet aspekt innenfor endringsarbeider er påslag på materialer, utstyr og underentreprenører. Dette går inn i det totale regnestykke og handler i bunn og grunn om fortjeneste. Dette kan være en sak ved både samspillskontrakter og totalentrepriser, ble det fortalt av denne ene BH-en. Endringer vil alltid komme opp, og det kan dermed være greit å avtale hvordan man gjør dette på forhånd. De andre intervjuobjektene ble ikke spurt om dette emnet.

5.1.3.2 Entreprenørens byggeadministrasjon

Den ene BH uttaler at E til tider setter for mange årsverk i administrasjonen på prosjektet i forhold til hva som burde være nødvendig. Han spekulerer i om dette kan være en måte å skjule inntekt til E. I så fall blir dette en måte å øke prisen på prosjektet. En diskusjon om dette blir en diskusjon om pris, og om å gjøre inngrep i kalkylen til E. Dette handler om at man kommer fram til en kalkyle som er mest mulig fair. Dette punktet forutsetter imidlertid at E stiller med "Åpen bok", noe som ikke alltid er tilfellet. Dette punktet er noe som kun virker å være relevant i de situasjonene der E stiller med åpen bok og der BH synes at antall årsverk i administrasjonen er for høyt. Alternativene for denne saken vil komme an på hva BH mener er rettferdig og ikke. Dette vil kunne være veldig individuelt.

5.1.3.3 Team som stilles fra entreprenør

Den ene E-en uttaler at hvilken teamsammensetning E kommer med kan være avgjørende for om han får jobben eller ikke. Det er da naturligvis av verdi for BH at E stiller med et team som har erfaring fra lignende prosjekter tidligere. Det ble uttalt fra en av E-ene at teamsammensetningen er en sak som er så viktig for BH at det kan være avgjørende for hvilken bedrift som får jobben.

Uttalelsen kom fra kun et av intervjuobjektene, men det kan være grunn for å tro at dette er et viktig punkt. Hvor godt det egner seg i et scoringsskjema av den typen jeg ønsker å fremstille er en annen sak. Det vil muligens være et vanskelig punkt å finne et utfallsrom på.

Forutsetningene for at et tema skal tas med i skjemaet er at det skal være et punkt som det forhandles om eller potensielt kan forhandles om. Det er naturlig å tenke at E setter det beste teamet han har tilgjengelig for å vinne jobben. Dermed kan en stille spørsmålsteget ved om det vil kunne bli de store forhandlingene rundt dette ettersom Es spillerom da kanskje ikke eksisterer. Derimot kunne det ha vært nyttig for BH å ha denne saken i skjemaet sitt hvis en skulle bruke det til å evaluere flere tilbud opp imot hverandre.

Ut ifra at bare BH-siden har uttalt seg om dette punktet kan det tyde på at dette er en sak som er viktigere for BH enn for E, noe som er bra i forhold til å implementere saken. Som en ren fordelingstaktikk kan E unnlate å sette sine beste menn på prosjektet for å kunne dra inn en forhandlingsbrikke i forhandlingsfasen, dersom en er sikker på at man vil sette seg ned for en diskusjon uansett.

5.1.3.4 Kvalitet

Den ene E reagerer på at dette punktet ikke er inkludert i skjemaet, og at BH ikke bryr seg mer om det. For en BH som skal sitte på bygget i 40 år burde driftskostnader og miljøprofil bety mer enn det som tilfellet er i dag.

Jeg var inne på tanken om å inkludere punktet i det opprinnelige skjemaet. Grunnen til at det falt bort var at jeg da ikke så det store forhandlingspotensialet som andre saker kanskje hadde mer av. Det kommer fram at forhandlingene i forhold til et byggeprosjekt handler om at BH ønsker noe bygget, E kommer

kanskje med innspill på hvordan dette kan gjøres bedre og så blir man enige om den endelige løsningen hva gjelder kvalitet. Etter å ha gravd og spurt ut E-en om det var av særlig betydning for ham at bygget ble bygget med en bestemt kvalitet, kom det ikke klart fram at det ville bety veldig mye for ham. Ja, bedriften ønsker å holde en miljøprofil, men det kom ikke klart fram at dette var noe som E ønsket å prioriterer som en sak for egen vinning. Det virket heller som om man ønsket å selge det inn som en gode BH fikk ved å velge dem.

Jeg oppfatter det til at kvaliteten på bygget er noe som er en forutsetning på byggeprosjektet, og er noe man har felles interesser om.

Dette kan tyde på at en byttehandel om at BH fikk topp kvalitet på bygget, mot at E får lengre tid på seg ikke hadde vært så reell. Kvaliteten på bygget vil uansett ha en klar priskalkyle knyttet til seg, og dette vil være styrende for valget av hvem som får jobben.

5.1.3.5 Intensjonsavtaler til fremtidige prosjekter

En av BH-ene foreslo at man kunne inkludere intensjonsavtaler for fremtidige prosjekter som en sak. Han la fram et realistisk eksempel hvor det kunne være diskusjon rundt påslagsprosenten. E ønsket 12% påslag, mens BH ønsket 10% påslag. Man kunne inkludere avtale om at E skulle få være totalentreprenør på fremtidige prosjekter, mot at man landet på 10% påslag. Prosjektoppgaven min (Hogstad, 2012) foreslo også saken som aktuell til forhandlinger i byggebransjen. BH-en intervjuet i forbindelse med denne oppgaven uttalte at man i serieproduksjon av prosjekter ville kunne senke kostnadene som følge av Es læringskurve. Deres erfaring var imidlertid at man ved mange prosjekter stagnert utviklingen, og faktisk gikk litt opp i pris. Dette kunne ha med at administrasjonen og arbeiderne gikk lei arbeidsoppgavene, ble det uttalt.

Grunnen til at jeg ikke inkluderte det i det opprinnelige skjemaet mitt var at jeg så på det som vanskelig å få utbytte av denne saken i slike forhandlinger.

Det er en sak som er av stor verdi for E, og BH taper muligens ikke så mye på å gå med på avtalen. Avtalen er muligens mest hensiktsmessig, i hvert fall for BH, dersom det er snakk om en serie med lignende prosjekter. BH vil kunne tjene på Es læringskurve og dermed få et billigere bygg, mens E vil kunne sikre ordreserver i framtiden. Vinn-vinn vil kunne være et faktum av et slikt samarbeid. E vil kunne sikre ordreserver, mens BH vil kunne få et billigere bygg.

Det ble ikke hentet inn noe informasjon i forbindelse med hvilke hensiktsmessige alternative utfall av denne saken kunne være.

5.1.4 Poeng versus pengeverdi

Scoringsskjemaet kan vektes ved bruk av poeng eller kroneverdi. En fordel med dette er at et gitt pengebeløp i kroner er ofte enklere å forholde seg til enn 12 prosentpoeng. En ulempe med oppsettet kan være den psykologiske faktoren med menneskets forhold til tap og fortjeneste. Man vil kunne gjøre en større innsats fra å gå fra -100,000 kr til 0 enn man er villig til å gå fra 0 til +150,000 kr.

(Raiffa et al., 2002)

Ulempen nevnt ovenfor kan delvis fjernes ved at man ikke definerer noen saker med negativt fortegn. Man vil imidlertid fremtidig komme i en situasjon der man oppfatter at man "taper" 100,000 kr uansett om fortegnet ikke er negativt.

En annen ulempe kan være at det vil kunne være vanskelig å gi en pengeverdi av forskjellige utfall i forhold til "risiko ved grunnforhold" så lenge en ikke vet totalsummen på bygget. Slik jeg har tolket det, priser man risiko gjennom en prosentandel av prosjektets totalpris. Denne kommer man ikke alltid frem til før i slutten av forhandlingene, og det andre avgjøres først. Skulle man imidlertid gjennomføre en forhandling der man forhandler fram en omtrentlig pris av det endelige bygget først før man går løs på de resterende sakene, kunne det vært hensiktsmessig. I og med at jeg ikke har funnet noen informasjon på dette området er det vanskelig å si om dette er en god idé eller ikke. Ved poengsetting vil man også kunne støte på dette problemet, men det vil kunne være mulig å standardisere verdiene mer fra gang til gang.

Det kan være enklere å utforme tabellen med prosentpoeng når en vet mindre om det endelige utfallet av prisen. Fordelen med prosentpoeng er at den enkelt og oversiktlig kan gjøre den relative viktigheten klar uten å vite endelig pris.

Et sterkt argument for å utforme tabellen etter pengeverdi er, som flere intervjuobjekter poengterte, at i bunn og grunn handler forhandlingene om pris i kroner og øre. Ut ifra dette er det mest naturlige å utforme tabellen i kroneverdi, ettersom det er dette som betyr noe. I lønnsomhetskalkylen vil man uansett komme frem til hvor høyt man verdsetter forskjellige ting basert på kostnader, påslag og erfaring med risiko. Å overføre disse tallene til forskjellige alternativer for scenarioer i kontraktsforhandlinger burde dermed være mulig og ikke så alt for mye mer arbeid. I så måte kan det være knotete å bruke poengprosent når man allerede har et grunnlag for å gi en mer spesifikk verdi i penger.

I det opprinnelige skjemaet ble det bedt om at intervjuobjektet ga prosenter (prosentpoeng) på hver sak i forhold til hvor mye saken betydde for ham. Det var naturlig å gjøre det slik her ettersom man ikke hadde noe spesifikt prosjekt å forholde seg til i forhold til priser.

5.1.5 Sammenligning med Robinsons metode

Robinson (2012) har laget sin måte å holde oversikt over forskjellige sakers betydning (Tabell 3). Her prioriterer man sakers verdi fra 1-3 og har, på noen saker, bestemt "walk away" punkt. Utfallsrommet 1-3 kan minne om kvalitativ vurdering i form av at det er få potensielle utfall, men har fordelen at det vil kunne gi en kvantifisert score ved å sammenligne to forhandlingsutfall. I boken sin gitt ut i 2002, oppfordrer Raiffa at man ikke lager sekvensielle nedre grenser på saker i skjemaet sitt. Grensesettingen vil bidra til rigiditet, og potensielt hindre verdifulle tradeoffs.

Det sitter nok langt inne for mange å gi fra seg mer på saker enn de noen gang har vært villige til å gi fra seg, på grunnlag av at det sammen med andre innrømmelser vil bidra til en bedre totalscore.

5.2 Del 2: Hvordan bør skjemaet brukes?

I denne delen drøftes fordeler og ulemper om hvordan skjemaet bør brukes, samt erfaringer med det i dag.

5.2.1 Forberedelser

Thompson (2012) snakker om at følgende punkter er viktige å gjøre rede for i forberedelsene:

- Hva er mine og motpartens interesser?
- Hva er mitt og motpartens reservasjonspunkt
- Hva er mitt og motpartens aspirasjonspunkt
- Hvilke alternative utfall som kan bli et faktum innenfor hver sak

Lewicki et al. (2006) legger vekt på at nøkkelen til en integrativ forhandling ligger i å forstå hverandres underliggende interesser. Rognes (2008) langt på vei støtter dette, og foreslår i tillegg å kategorisere interessene en kommer fram til i forskjellige, separate og konfliktinteresser.

Lewicki et al. (2010) sier at grensesetting er viktig ettersom reservasjonspunktet i forhandlingene vil sette standarden for hvor mye man minimum må komme fram til i forhandlingene for at avtalen under forhandling skal gi en mer verdi en alternativet til en fremforhandlet løsning vil gi.

intervjuobjektene uttaler, relativt enstemmig, at det er i forbindelse med forberedelsene at de ser størst potensial til scoringsskjemaet. Det kan brukes til å sette standpunkt på saker, reflektere rundt hva som er viktig for en og finne ut hva man vil med forhandlingene. Man kan også bruke det som en sjekkliste for hvilke saker man må komme til enighet innenfor.

5.2.2 Sette opp et scoringsskjema for begge parter

Viktigheten av å forstå sine egne og motpartens interesser understrekes i teorien (Lewicki et al. 2006). Det å sette opp et scoringsskjema både for seg selv, men også for motparten i forhold til hvordan man tror motparten vekter sakene, vil man få en dypere forståelse av hvordan ting henger sammen. Dette vil kunne føre til mer kreative løsninger, og en bedre oversikt over alternative utfall. Når man ser på alternative utfall for begge parter vil man få et større overblikk til å kunne kategorisere felles og separate interesser og konfliktinteresser. Man vil selvsagt ikke kunne vite hvordan motparten vekter ned til detaljnivå, men man vil kunne gjøre noen refleksjoner som kan være nok til å se potensielle tradeoffs.

I forkant av denne prosessen er det lurt å utvide kaken maksimalt (Lewicki et al. 2006). Gjerne med å ha et innledningsmøte eller få alle potensielle forhandlingssaker på bordet før man starter forberedelsene av forhandlingene på alvor. Da vil man stå sterkere i forhold til å inkludere hele spekteret av saker, sier teorien.

5.2.3 Grensesetting

Ved å leke seg med skjemaet i forkant er det lurt å komme fram til begge parters reservasjonspunkt (Thompson, 2012). Sitt eget, for å finne ut hva en minimum må oppnå av verdi i forhandlingene for at en skal komme fram til en bedre løsning enn BATNA, og motpartens, for å vite hvor mye en sannsynligvis kan kunne klare å få ut av verdi fra hvert punkt. Å forstå motpartens vekting av saker vil være viktig for å bestemme aspirasjonspunkt.

Reservasjonspunktet, for seg selv, bestemmes ved hjelp av en total tallverdi i skjemaet, og ikke per sak (Malhotra & Bazerman, 2007). For motparten kan en tenke seg til at det vil være hensiktsmessig å sette grenseverdi sakvis i tillegg til å sette en totalgrenseverdi. Dette fordi det da vil kunne bli mer oversiktlig å se underveis i forhandlingene om antakelsene stemmer eller ikke, samtidig som man ikke kan forvente at motparten er like rutinert som en selv med tanke på å bruke totalsummer som reservasjonspunkt i forhandlingen. Som nevnt tidligere, kan man selvsagt ikke få til denne vektingen helt nøyaktig, noe en må ha i bakhodet. I praksis vil dette kunne bety at man gjerne ikke skal pushe på for en avtale som maksimerer sin egen profitt fordi en mener at grenseverdien deres er høyere enn det de uttrykker, hvis man da risikerer samarbeidsklima og en avtale i det hele tatt.

Ulempene med grensesetting ved hjelp av scoringsskjemaet ligger i usikkerheten rundt vektingen. Vektingen er ofte subjektiv, og vil dermed kunne ha feilkilder knyttet til dette.

Prosjektoppgaven min (Hogstad, 2012) konkluderte med at man hadde et forbedringspotensial i byggebransjen når det kom til grensesetting.

5.2.4 Hvordan finner man ut BATNAen sin i byggebransjen?

Dette er et godt spørsmål, som ikke har et enkelt svar. Dette er noe som taler imot gjennomførbarheten til skjemaet i forhold til grensesetting, men jeg vil ikke si at det utelukker det. BATNAen til BH og E vil variere basert på konjunktorene i markedet. I høykonjunktur vil E kunne sette reservasjonspunktet sitt høyere enn ved lavkonjunktur og omvendt. Ut ifra erfaring vet man hva man kan forvente før man går inn i en forhandling, og man kan dermed sette opp et "worst case" forhandlingsutfall sekvensielt per sak. Man regner dermed ut totalsummen basert på poengene fra hver sak, og definerer dette som reservasjonspunktet i forhandlingene.

Når dette er sagt setter, stort sett, disse bedriftene nedre grenser i forhandlinger i dag, så man er ikke ukjent med grensesetting i forhold til konjunkturer i markedet. Man gjør som regel dette ved å stadfeste en påslagsprosent på fortjeneste eller et grense for minimum inntjening. Dette kan være en del av grensesettingen. En ny runde med grensesetting kan gjøres ved hjelp av skjemaet, der en setter en grense for de resterende sakene også. Inntjeningskravet kan altså gjøres om til en grenseverdi for den første posten i skjemaet: "Pris".

Et tilfellet der BATNAen ville være enkel å regne ut var hvis man allerede hadde et fremforhandlet prosjekt hvor man kunne velge å slå til eller ikke, ved siden av den aktuelle forhandlingen. Da kan man sakvis eller i forhold til totalsum ha overført resultatene fra den andre forhandlingene til å utgjøre bunnivået i den nye forhandlingen.

Jeg forstår, ut ifra intervjuene og arbeidet med prosjektoppgaven (Hogstad, 2012), at å bruke skjemat for å sette grenser for forhandlingene sannsynligvis sitter langt inne, og krever nok en del brainstorming og refleksjoner fra de som driver med dette daglig.

5.2.5 Logrolling

Logrolling handler om at man gjør tradeoffs med motparten, hvor begge partene (eller én av dem mens den andre står nøytralt) kommer bedre ut av en utveksling av innrømmelser enn det som var tilfellet før utvekslingen. Denne metoden forutsetter imidlertid at det foreligger et integrasjonspotensial, noe som blir drøftet i neste del. (Lewicki et al., 2010)

Malhotra & Bazerman (2007) argumenterer for at man må forhandle parallelt med sakene og ikke sekvensielt for å få til den beste logrollingeffekten. I forkant av logrollingsprosessen er det viktig at man tilfører forhandlingen så mange ressurser () at det man har mulighet for å utnytte seg av hverandres forskjellige interesser (Lewicki et al., 2010). Logrolling i praksis er mest effektivt der man legger fram flere pakker samtidig av lik verdi for seg selv (Malhotra & Bazerman, 2007; Thompson, 2012).

I prosjektoppgaven min (Hogstad, 2012) kommer det fram at man ikke er særlig flinke på dette punktet i byggebransjen. Man forhandler i hovedsak sekvensielt, der man for eksempel låser diskusjonen rundt påslaget i forkant av de resterende forhandlingene, der diskusjon rundt påslag er aktuelt. Det samme inntrykket satt jeg igjen med etter å ha intervjuet de fem objektene til masteroppgaven. I et av intervjuene med BH-ene kommer det fram at man tar raske beslutninger, og man ønsker å komme i mål så fort som mulig med forhandlingene. Han uttaler at en kan spørre seg selv om en burde være mer analytisk.

Bruken av logrolling var en viktig tanke med at jeg ønsket å se på scoringsskjemaets implementering i byggebransjen, og i det hele tatt å skrive denne oppgaven. Suksessfull implementering av logrolling vil bidra til verdiskapning gjennom gode forhandlinger i byggebransjen. Det at forskningen min tyder på at man ikke er så flinke på dette området i dag øker behovet for at man tar i bruk scoringsskjemaet til dette formålet.

For å få til en bra logrolling bør man utvide kaken først, sier teorien (Lewicki et al., 2010). Det vil si å inkludere flere ressurser i forhandlingsmiksen. Da øker muligheten for at man finner saker hvor man har motsatte interesser.

Der hvor man har motsatte interesser har man et potensial for en "vinn-vinn byttehandel". Ulempen med å ta med for mange saker kan være at man mister oversikten i massene av forskjellige temaer.

5.2.6 Fremlegging av flere saker samtidig med lik verdi for en selv

Kanskje den største utfordringen fra dagens måte å forhandle på hadde blitt å forhandle parallelt og legge fram forskjellig pakker samtidig av lik verdi for en selv. I stedet for å ta opp ting litt sånn som det passer seg, skal en, ifølge Malhotra & Bazerman (2007), gjøre en følge denne fremgangsmåten. Det krever motivasjon og trening for å få til dette.

Malhotra & Bazerman (2007) og Thompson (2012) snakker om verdien av å fremlegge flere pakker med lik verdi for en selv. Følgende fordeler fremheves:

- Innhenting av informasjon
- Man forklarer egne prioriteringer
- Fremvisning av tilpasningsvilje
- Bidrar til konstruktivt forhandlingsmiljø
- Ankring av forhandlingene

De fire første punktene bidrar til verdiskapning i forhandlingene, mens det siste punktet er en fordel som retter seg mot fordelingstaktikk (Se Figur 6 angående skapelse og fordeling av verdi i forhandlingene). Dette vil kunne være en god måte å ankre forhandlingene på ettersom man får goodwill med at man gir motparten flere alternativ, mens man selv bruker denne goodwillen til å styre forhandlingene i den retningen man selv ønsker. Fordelene med en slik bruk av skjemaet er altså mange.

Noen, inkludert den ene intervjuede E-en, kan muligens vurdere det til at det er negativt at motparten får en inngående informasjon om hva man selv prioriterer og kan kanskje føle at man kler seg naken i så måte. Informasjonsavsløring blir diskutert senere i denne delen.

5.2.7 Bli enige om et felles oppsett

Raiffa (2002) sier at dersom motparten ikke legger ned en innsats for å finne ut hva hans faktiske interesser og reservasjonspunkt, kan han komme inn i forhandlingene og sette sistnevnte for høyt. Det vil naturligvis være ugunstig for en selv. Dermed har en mye å vinne på at motparten gjør en innsats i forberedelsene. Det å snakke sammen om å lage en felles mal, men naturligvis med forskjellig vektning, vil også øke mulighetene for logrolling. Det vil si at man inkluderer de samme sakene og kommer frem til det samme utfallsrommet innenfor hver sak. Hvis den ene parten legger fram flere pakkeforslag, som nevnt tidligere, kan den andre parten evaluere hvilken pakke han likte best på samme måte som den som legger frem pakken. Dermed sparer man tid og man unngår å punktere momentet i forhandlingene. Som den ene BH uttalte, ønsker man å komme raskt til en enighet, og det å svare "jeg må tilbake til skrivebordet for å kalkulere på ny" vil være destruktivt i så måte. En ulempe med et felles oppsett er om en ikke klarer å komme frem til en felles plattform å møtes på. Det kan også være ressurskrevende å komme i mål med dette. Faratin et al. (1998) påpeker ulempen med et scoringsskjema at man, for å utnytte systemet maksimalt, vil komme til å måtte dele informasjon man ikke ønsker å dele. Dette diskuteres mer senere.

En annen mulighet man får når man setter opp systemet på samme måte, er at begge parter i teorien kan gi skjemaet til en nøytral tredjepart, en agent, som kommer frem til en løsning på vegne av vekting og reservasjonspunkt. (Bazerman & Neale, 1992) & (Raiffa, 1982) Dette blir drøftet videre i neste avsnitt.

5.2.8 Etter forhandlingene forbedringer

Malhotra & Bazerman (2007) bygger videre på tankegangen nevnt avslutningsvis i avsnittet vedrørende et felles oppsett. De foreslår at man, etter å ha forhandlet seg fram til en kontrakt, gjør et forsøk på å forbedre avtalen. Dette kan gjøres ved at man overleverer begge parters scoringsskjema til en uavhengig agent, som får i oppgave å optimalisere begge parters verdi fra avtalen. Han får i oppgave å plassere avtalen på den Pareto effektive linjen. En ny og forbedret kontraktsavtale kommer kun i stand dersom ingen av partene kommer verre ut, men at minimum en finner avtalen mer attraktiv.

Fordelen her, tenker jeg, er at man sørger for å optimalisere en avtale basert på kvantitativ informasjon og matematikk. Så lenge vektingen er representabel og alle saker er "på bordet", vil man komme frem en ideell løsning for forhandlingen. Noe bedre kan en ikke få til i en forhandling. Det negative handler om usikkerheten rundt vektingen av de forskjellige sakene. Skal vektingen være stort mer enn en grov veiledning må sannsynligvis store ressurser settes i sving. Når dette er sagt, kan man alltid la agenten se på situasjonen og høre hans forslag uten dramatikk. Begge parter har en god BATNA i den allerede fremforhandlede avtalen, så ingen har strengt tatt stort å tape på dette, tenker jeg. Utgiftene til agenten, og en noe forsinket avtaleinngåelse kan være to, ikke uvesentlige, ulemper.

Dersom en skal gjøre et forsøk på å prøve ut denne typen buk av tabellen, er det viktig at man inkluderer alle saker som har kommet opp i løpet av forhandlingsprosessen, og ikke kun baserer skjemaene på det som man kom fram til i forstadiet til forhandlingene. Dette for å sørge for maksimal potensiell verdiskapning.

Malhotra & Bazerman (2007) foreslår også å forbedre avtalen uten bruk av en agent. Da handler det om at man i en ny forhandlingsrunde ser på løsninger til at begge parter kan komme bedre ut av forhandlingen. Man kan nå muligens tørre å være mer åpen med informasjonsdelingen, ettersom man uansett har en avtale i bunn. Dette vil kunne bidra til mer integrative løsninger. Skal denne endres må begge parter gå med på den.

Ulempene med denne metoden er, slik jeg ser det, knyttet til en senere kontraktsinngåelse i tillegg til at det kan være vanskelig å gå gjennom en slik prosess dersom man ikke har tilstrekkelig veiledning eller trening i det. Fordelene er det samme som om man hadde gitt skjemaene til en agent; at man kunne fått mulighet til å komme frem til vinn-vinn løsninger ved at man deler mer informasjon.

5.2.9 Bevisst feilinformering

Det kom frem i det ene intervjuet med E at intervjuobjektet selv utnyttet seg av den klassiske taktikken med å feilrepresentere sine egne interesser. Raiffa (1982) forklarer at det er normalt at man overdriver uviktige sakers betydning for å få innrømmelser på saker som betyr masse for en. Han forklarer videre om noen av ulempene med dette. Dersom taktikken blir avslørt vil det kunne forgifte atmosfæren og tilliten vil kunne bli brutt. Skulle man feilinformere om et for høyt reservasjonspunkt enn det som faktisk er tilfellet, vil man risikere å forlate en avtale man burde ha inngått. Det kan også stilles spørsmål ved hvor etisk metoden er.

Dudziak & Hendrickson (1987) gjorde en forskning som viste at man oppnådde bedre resultater ved at man, blant annet, bevisst feilinformerte. Det er imidlertid godt mulig at det vil hindre verdiskapningsmulighetene i en integrativ forhandling, ettersom man bygger en avtale rundt feilaktige interesser. Forskningen sa heller ikke noe om hvordan langtidseffekten av slike forhandlinger ville utarte seg. En kan spekulere i at dette ville vært skadelig på bakgrunn av mistillit.

5.2.10 Hvor mye informasjon bør man dele?

Teorien er delt når det kommer til hvor mye informasjon en bør dele. Rognes (2008) er en av de som er mest for total åpenhet, og ser få problemer med å dele all informasjon i integrasjonsforhandlinger. Raiffa et al. (2002) vektlegger følgende fordeler:

- Mer åpenhet hos motparten
- Bedre forhandlingsklima
- Større sannsynlighet for et bedre forhandlingsresultat

Dette mener jeg er gode argumenter for å være åpen i forhandlinger. Samme person i tillegg til, blant andre, Thompson (2012) nevner man bør dele informasjon om sakers relative verdi i forhold til hverandre, men ikke deres reservasjonsverdi. Jeg har aldri kommet over teori som anbefaler å avsløre reservasjonspunktet sitt uten videre, og deres uttalelser virker fornuftige også her i så måte. For å få til en hensiktsmessig logrolling trenger man strengt tatt ikke så mye mer enn sakenes relative verdi i forhold til hverandre. Å dele informasjon utover dette vil derfor bidra til at motparten får en fordel i kampen om den skapte verdien.

Dudziak & Hendrickson (1987) har kommet frem til en litt annen konklusjon hva gjelder anbefaling av informasjonsmengde man burde dele. I deres forsøk kom det frem at kandidatene som holdt mest mulig informasjon tilbake, og feilrepresenterte sine interesser for å få større innrømmelser på viktige punkter var de som kom fram til de beste avtalene for engangs kontraktsforhandlinger. Forskningen sa mindre om langtidseffekten av dette.

Dette er et interessant funn vedrørende hvor mye man skal dele av informasjon i og med at det går imot hva de fleste andre sier om emnet. Det er verdt å merke seg at langtidseffekten av fremgangsmåten er uviss, men en kan tenke seg at man på sikt drar på seg et dårlig rykte og mister tillit. Da vil man kunne risikere færre

samarbeidende aktører, og dårligere business totalt sett. Det kom heller ikke fram hvilke typer forhandlinger det ble forsket på i artikkelen jeg leste. En skal imidlertid ikke ignorere forskningen helt.

Intervjuene mine avdekket det samme spriket i letingen etter beste praksis som det ble avdekket i teorien. Noen var usikre, mens andre var enten for full deling av vekting eller imot. De samme fordelene med vektingen kom fram i teorien nevnt ovenfor. Som ulempe kom det fram at det satt langt inne å dele informasjon man ikke hadde for vane å dele.

5.2.11 Standardisering av skjemaet for en bedrift

Bør skjemaet standardiseres for en bedrift? Teorien sier lite om dette, men intervjuobjektene hadde noen formeninger. Man var generelt sett positive til å lage en mal for en bedrift, men at denne burde oppdateres i forkant av hver forhandling. Mange av sakene vil være like i og med at det var snakk om kontraktsforhandlinger. Det vil kunne være en god sjekklister for gjennomgang av saker, ble det uttalt.

Med dette som grunnlag kan en tenke seg at det hadde vært hensiktsmessig å utnytte seg av scoringsskjemaet som en standardisert mal for en bedrift. Malen inneholder da gjerne standardiserte alternativer og standardisert vekting. Saker, alternativer og vekting vil kunne gjennomgås i forkant av hver forhandling som en oppdatering. Det kunne også vært lurt at alle saker man har diskutert under en kontraktsforhandling tidligere hadde blitt inkludert i en sjekklister. Fordelen med dette er at en får med saker som man har diskutert i spesielle tilfeller, men som kanskje har potensial til å bli implementert i større grad. Sjansen for at man ignorerer saker minker i hvert fall betraktelig. Denne tankegangen er i tråd med prinsippet om å utvide kaken før forhandlingene (Lewicki et al., 2010).

Man kan for eksempel lage et standard skjema for forskjellige typer forhandlinger med de sakene og alternativene som man ser på som relevante til den spesifikke forhandlingen. I bakhånd kan man de mer spesielle sakene som man går gjennom for å se om de kan implementeres i det spesifikke tilfellet. Er man i tvil om noe skal implementeres eller ikke, kan det være greit å implementere det. I verste fall blir den vektet lavt av begge parter, og den blir ikke en viktig forhandlingsbrikke for noen av partene. Man kan også miste oversikten hvis man har for mange saker, tenker jeg. I beste fall kan man utnytte seg av at dette var en sak av stor verdi for motparten, av en eller annen grunn, som en ikke hadde tenkt på.

En standardisering av hva man som bedrift ønsker å oppnå i kontraktsforhandlinger generelt, vil kunne være positivt. En standardisert mal for utgangspunkt i prioritering av interesser og saker vil være et skritt nærmere en mer systematisert måte å forhandle på, og mindre tilfeldigheter. Den ene E-en uttalte at byggebransjen nok hadde hatt godt av mer systematisering.

5.3 Del 3: Er skjemaet hensiktsmessig?

Først drøftes det som kan sees på som fordeler, mens etterpå følger det som ved første øyekast ble oppfattet som ulemper. Denne kategoriseringen er valgt til tross for at de forskjellige sakene har både fordeler og ulemper knyttet til seg, men jeg drøftet dem med utgangspunkt av min opprinnelige hypotese.

Mange fordeler og ulemper har blitt diskutert under forrige del. I denne delen ser jeg nærmere på mer generelle områder av fordeler og ulemper av tabellens bruk. De to første avsnittene vil drøfte saker med utgangspunkt i en positiv hypotese, de neste seks avsnittet vil drøfte saken på bakgrunn av en negativ hypotese mens de resterende to saker drøftes på bakgrunn av et utgangspunkt der jeg intuitivt ikke hadde tenkt at det forelå en fordel eller ulempe.

5.3.1 Fordeler med det additive scoringsskjemaet

De to neste avsnittene snakker om det jeg opprinnelig så på som fordeler med bruken av scoringsskjemaet i byggebransjen.

5.3.1.1 Fordeler fra Del 2

I forrige del ble det foreslått bruksområder til verditabellen, noe en også kan se på som fordeler med skjemaet totalt sett. Jo flere bruksområder tabellen har, jo mer hensiktsmessig er det å ta den i bruk. Noen punkter å nevne herfra er fordeler i forbindelse med:

- Thompsons fem punkter til forberedelser
- Logrolling
- Taktisk bruk i forbindelse med ankringseffekt, samarbeidsklima og informasjonsinnhenting

5.3.1.2 Objektiv oversikt over interesser

Jeg ønsker å begynne dette avsnittet for drøfting med å sitere Morrison (1985): "Å neglisjere å sette verdi på sine behov er som å spille poker uten å vite verdien på sjetongene sine". Raiffa (1982) sier at det er fort gjort å miste sakers relevans underveis i forhandlingene når argumentene hagler, og man henger seg opp i en sak. Å da ha et scoringsskjema foran seg som en kan stole på, vil være verdifullt. Malhotra og Bazerman (2007) sier at man unngår noen feller ved å bruke scoringsskjemaet. De viktigste er at man ikke lar seg henge opp i enkeltsaker, men beholder oversikten, samtidig som man vanskeligere lar seg påvirke av motpartens overtalesesteknikker.

I denne diskusjonen ønsker jeg også å trekke inn noen av intervjuobjektens tanker om at mer systematisering av forhandlingene hadde vært bra. Den ene E- en uttalte at jo mer systematisk man jobber, jo bedre forhandlingsresultat vil man kunne få. Dette er uttalelser som bygger opp under påstanden om at det å se med et mer objektivt perspektiv er bra.

Man kommer imidlertid ikke utenom ulempen med at det som hjelper en å holde oversikten i form av objektivitet, bygger på subjektive tall. Dette blir drøftet mer senere.

5.3.2 Ulemper med verditabellen i byggebransjen

Videre tar jeg opp temaer som blir drøftet rundt saker man i utgangspunktet kan tenke seg som ulemper.

5.3.2.1 Mer egnet i komplekse forhandlinger?

Det er betimelig å spørre seg om ikke spørreskjemaet er mer egnet på mer komplekse forhandlinger fremfor enklere forhandlinger. Raiffa (1982), grunnleggeren av scoringssystemet, trekker fram spesielt to eksempler i boken sin hvor scoringsskjemaet hadde vært brukt. De var begge store, viktige, politiske og komplekse forhandlinger. En kan spørre seg om dette er et tegn på at skjemaet i utgangspunktet var tiltenkt en rolle innenfor slike forhandlinger, fremfor "enkler" forhandlinger, slik som man har i byggebransjen. Det er godt mulig at det er slike typer forhandlinger Raiffa (1982) ser for seg at skjemaet blir brukt i. Det styrker i så fall påstanden om at den ikke egner seg i like stor grad i byggebransjen ettersom jeg ikke finner støtte for det i teorien. Sett fra en annen side, i så fall trenger ikke mangelen på støtte opp under problemstillingen min bety at det ikke er hensiktsmessig å bruke systemet.

Jeg ser imidlertid at behovet for skjemaets øker der hvor man har:

- Mange saker som må/kan diskuteres
- Man har et komplekst og uoversiktlig bilde av saker og interesser i utgangspunktet
- Viktigheten av forhandlingene er stor på flere plan

I så måte er forhandlinger i byggebransjen ofte "rett fram" og man er godt vant med forhandlingene. Slik man forhandler i dag virker sakene å være oversiktlige. Dette er argumenter mot bruken av skjemaet i bransjen. Det krever ressurser å utforme skjemaet, i hvert fall hvis man ønsker å få nøyaktige tall. Man ønsker nødvendig å legge ned mye krefter for å få i stand dette om man ikke får minst like mye igjen. Da er spørsmålet: "Er det verdt det?"

Per Ristvedt har sterke meninger om dette punktet. Han kjenner byggebransjen og forhandlingsområdet godt, og mener at skjemaet egner seg best til mer komplekse og politisk forhandlinger på generell basis. I byggebransjen har man fordelingsforhandlinger, og dermed blir det feil å fokusere så mye på interesser. Fordelingsforhandlinger i forhold til integrasjonsforhandlinger og hva tilfellet er i byggebransjen blir drøftet mer senere, men ut ifra at det han sier er rett vil han ha gode poenger. Det er klart at en viktig forutsetning for skjemaets bruk er at integrasjonsforhandlinger foreligger.

Dersom en snur perspektivet kan en si at det aldri har skadet noen å få mer systematisering i det en driver på med. Noen av de samme fordelene i større forhandlinger bruk av skjemaet kan en også få ved å bruke skjemaet i mindre sammenhenger. Det vil i bunn og grunn være et spørsmål om kost og nytte.

5.3.2.2 Gjør lønnsomhetskalkylen at man ikke trenger et scoringsskjema?

Dette var et punkt jeg verken fant informasjon om i teorien eller spurte om i intervjuene. Dette var noe jeg ble oppmerksom på etter intervju-runden, og fant

problemstillingen så interessant at jeg valgte å drøfte den allikevel. Dette er relevant i forhold til skjemaets hensikt totalt sett.

Det slo meg at lønnsomhetskalkylen utarbeidet fra både E og BH kunne fungere som deres scoringsskjema med pengeverdi fremfor prosentpoeng. Jeg har ikke inngående kunnskap om kalkylen som blir gjort, og drøftingen går dermed ikke nøyaktig til grunn.

Gjennom intervjuene kom det ved stadighet frem at ved spørsmål om intervjuobjektet ville godta en tradeoff foreslått av motparten, måtte en komme tilbake til ham om det fordi han måtte regne på det. Det vil si at lønnsomhetskalkylen virker å være verktøyet man bruker i dag som representerer scoringsskjemaets bruk.

Lønnsomhetskalkylen oppfyller imidlertid ikke alle funksjonene som scoringsskjemaet har å by på slik jeg ser det. Lønnsomhetskalkylen presenterer de realistiske kostnadene ved at en gitt kontraktsform og gjennomføringsplan blir valgt. Den inneholder ikke alternative utfall nødvendigvis for forskjellige alternativer, i hvert fall ikke før en blir spurt om å regne det ut. I tankegangen til scoringsskjemaet har man hele tiden vektet hvor mye det vil bety for en å gi eller motta innrømmelser på en sak. Dette er en viktig funksjon scoringsskjema har som ikke lønnsomhetskalkylen har uten videre. Dersom en må stoppe opp forhandlingene for å regne ut hva en innrømmelse vil koste, vil det kunne bryte flyten og momentet i forhandlingene, som ble uttrykket i intervjuene som verdifullt.

Et scoringsskjema vil kunne inkludere saker også som ikke går direkte på pengeverdi, og da er det greit å ha et scoringsskjema. Et argument da for lønnsomhetskalkylen er at man kan legge ved saken i kalkylen og gi saken en verdi i kroner.

En annen måte å se dette på er at arbeidet med scoringsskjemaet vil kunne bli enklere og mer tidsbesparende ettersom man allerede bruker tid på å utarbeide en kalkyle. Mye av det samme arbeidet blir lagt ned her. Man gir verdi på enkeltposter i totalbildet og setter det sammen til en totalverdi. Man kan på den måten utarbeide et scoringsskjema med utgangspunkt i lønnsomhetskalkylen dersom man velger å bruke pengeverdi som enhet. Ekstraarbeidet for å komme frem til et scoringsskjema vil da være:

- Utarbeiding av vektete alternativer for hver sak
- Implementering av alle potensielle saker med alternativer som tas opp med aktuell vektning

For eksempel, to forskjellige alternativer i forbindelse med "insentiver til ferdigstilling" kan vektet med + 100,000 kr og -50,000 kr i forhold til en realistisk totalpris/utgangspunkt-pris for forhandlingene. På denne måten vil man ha klart for seg hvor mye noe betyr. Et annet eksempel er at man kan gi lignende allokering av pengebeløp til forskjellige alternativer i forbindelse med betalingsplan.

5.3.2.3 Passer kun for uavhengige saker

Raiffa (1982) sier at det er en forutsetning for systemet at sakene er uavhengige av hverandre, hvis ikke gjelder ikke "additiviteten". Faratin et al. (1998) er enig i denne påstanden. Dette er en ulempe i og med at saker ofte korrelerer og påvirke hverandre. Jeg tenker at et typisk eksempel på avhengige saker er at en sak får en totalt forskjellig vektning avhengig av utfallet på en annen sak. Hvis så skjer vil scoringsskjemaet gi et feil bilde av situasjonen, og være utilstrekkelig til bruk.

Under forhandlingene om Panamakanalen på 1970-tallet brukte man et additivt scoringsskjema (Raiffa, 1982). I etterkant viste det seg at ikke alle sakene var uavhengige allikevel. Man hadde imidlertid forenklet det til at sakene var uavhengige, uten at en kunne si at det gjorde mye utslag. En feilkilde ble det imidlertid uansett. Dette kan tyde på at litt korrelasjon ikke gjør alt for mye. En kan tenke seg til at jo mer observant man er på korrelasjonen, jo mindre negativ innvirkning vil det kunne ha.

Sakene inkludert i mitt utkast til scoringsskjema for bruk i byggebransjen anslår jeg som relativt uavhengige. "Totalpris" og "insentiver til ferdigstilling" korrelerer ikke i stor grad for eksempel. Dermed vil bruken av skjemaet i byggebransjen i forhold til dette temaet bli noe påvirket, men ikke mye.

5.3.2.4 Hinder for kreative løsninger

Med kreative løsninger tenker jeg på løsninger som minimum en av partene kommer bedre ut av i forhold til hva man normalt gjør. Da tenker jeg hovedsakelig på at man treffer hverandres underliggende interesser på en mer komplett måte. Raiffa et al. (2002), støttet opp av mange andre, definerer posisjoner som hva en signaliserer at en ønsker i forhandlingene, mens interessene forklarer hvorfor en ønsker å oppnå det. Sakene i scoringsskjemaet uttrykker posisjoner, mener jeg, fremfor interesser. Den samme tolkningen, virker det som på meg, at Raiffa et al. (2002) har. Det er dermed fort gjort at man henger seg opp i disse, og glemmer de underliggende interessene. Hvis man ikke har et åpent syn på posisjoner og sakene man inkluderer i skjemaet, kan man gå seg blind på det ønskete utfallet av forhandlingene, og kreative løsninger i forhold til interessene sine vil kunne hindres (Raiffa et al., 2002).

Raiffa et al. (2002) støtter det som er uttalt ovenfor, og sier i boken sin at en hele tiden har i bakhodet hva man egentlig ønsker å oppnå i forhandlingene. Han sier imidlertid at dette er et så komplisert område å utforske at han ikke har inkludert det i boken sin.

Denne uttalelsen i seg selv er ikke med på å bygge troverdighet rundt bruken av scoringsskjemaet, ettersom "eksperten" ikke gjør plass i boken sin til å gi svar på en relativt viktig problemstilling.

I boken utgitt 20 år tidligere, uttaler imidlertid Raiffa (1982) at metoden vil kunne øke kreativiteten ettersom man blir flinkere til å se ting ifra motpartens perspektiv. Dette gjelder selvsagt hvis man lager et skjema for seg selv og motparten, og legger innsats inn i potensielle utfall av sakene.

Én BH og én E ser på problemstillingen som reell. Dersom en henger seg for mye opp i skjemaets oppbygning og dets saker, kan det føre til at man ikke kommer

opp med innovative og kreative måter å løse ting på. En rigid forhandlingssituasjon er et mulig utfall for bruken av skjemaet, hevdes det.

5.3.2.5 Utfordringer med utformingen av et fornuftig utfallsrom

Faratin et al. (1998) peker på ulempen med at det ofte kan være utfordrende å finne et fornuftig utfallsrom for hver sak. Han sier at en kan spørre seg om det egentlig finnes i noen tilfeller. Ettersom jeg selv har satt meg inn i oppgaven med å utforme alternative utfall for hver sak forstår jeg hva han mener. Det kan være tidkrevende å finne fornuftige utfallsrom, og kan komme til å kreve en større brainstormings-sesjon for å få det på plass. Jeg tenker imidlertid at dette kun vil være noe å tenke over de første gangene man utformer skjemaet, og at dette vil gå glattere og glattere for hver gang. En ting er å komme frem til sitt egendefinerte utfallsrom, mens en annen er å komme til enighet med motparten om hva dette utfallsrommet skal være. Motparten har muligens andre tanker om hvordan dette skal utformes. Dette må kunne sees på som en ulempe med skjemaet.

Noe jeg selv fant utfordrende var å definere saker som gjorde at E og BH kunne uttale seg på en måte som gjorde at en kunne sammenligne deres prioriteringer. Man skal tross alt komme fram til en vektning som gir et godt grunnlag for logrolling, og da et utformingen på sakene viktig. Dette kan imidlertid være noe man lærer seg etter hvert, og en standard basisutforming av scoringsskjemaene vil kunne være til stor hjelp.

5.3.2.6 Vil måten man forhandler på i byggebransjen ekskludere bruken av verditabellen?

En kan argumentere for at skjemaet gir best utbytte av å bli brukt i forhandlinger med flere saker, og hovedsakelig i integrasjonsforhandlinger. Integrasjonsforhandlinger, ifølge Rognes (2008), er forhandlinger der det foreligger to eller flere saker man kan forhandle om, i motsetning til fordelingsforhandlinger. Man må også ha den riktige motivasjonen og kompetansen. Jeg konkluderte i prosjektoppgaven min (Hogstad, 2012) med at man gjennomførte integrasjonsforhandlinger i byggebransjen, men at det forelå et stort forbedringspotensial. For å avgjøre om skjemaet er hensiktsmessig eller ikke til bruk i byggebransjen, er det viktigere for meg å se om et integrasjonspotensial foreligger enn hvordan man forhandler i dag.

Jeg ønsker å se med nye øyne på det jeg konkluderte med i høst. Det kan diskuteres om det foreligger mer enn én dimensjon eller ikke. Fra intervjuene uttalte det ene intervjuobjektet at det er prisen som gjelder i bunn og grunn. Per Ristvedt støtter dette, og bruker det som argument for at man i byggebransjen har fordelingsforhandlinger. Denne synsvinkelen taler imot et integrasjonspotensial. I det opprinnelige skjemaet ble det listet 10 saker (listet av meg selv før intervjuene), noe som taler for flere dimensjoner. Disse er imidlertid alle linket opp imot økonomi på en eller annen måte. Det som kan gjøre at en har integrasjonspotensial er at man økonomisk muligens vekter de forskjellige sakene forskjellig. Den ene E-en uttaler at pris betydde mer i kontraktsforhandlingene før enn hva tilfellet er i dag. Nå fokuserer man mer på

samspillskontrakter, og prisen blir ikke dominerende. Dette er også et tegn på at man har mer integrasjon enn hva som uttrykkes.

For at integrasjonspotensialet skal være på plass skal forhandlerne også inneha kompetansen til denne typen forhandlinger, samt at man har motivasjonen til å gjennomføre interessebaserte forhandlinger. Det virker som om man var opptatt av at begge sider av forhandlingsbordet var fornøyde med den inngåtte avtalen. På dette grunnlaget tolker jeg det til at man har motivasjon til å gjennomføre denne typen forhandlinger. Det kan tenkes at dette punktet ville en kunne overkommes om en gikk inn for det. Med tanke på den nødvendige kompetansen må nok kursing iverksettes, men så lenge man gjør det vil man ha kommet langt.

Det ene intervjuobjektet uttaler at man sannsynligvis ikke hadde blitt ledd av om en hadde dratt frem et slikt skjema under en forhandling, og at bransjen generelt sett hadde begynt å mykne opp litt i forhold til hvordan det var tidligere. Dette vil kunne være en positiv ting med tanke på implementeringspotensialet. I 2004 skrev Cheung et al. en artikkel om et forhandlingsprogram som tar utgangspunkt i scoringsskjemaet til Raiffa. I 2005 skrev Yaoyuenyong et al. en artikkel om et simuleringsverktøy for forhandlingene på bakgrunn av metoden. Dette er tegn på at tanken ikke er helt fremmed for byggebransjen og de som kjenner til den.

Yaoyuenyong sa imidlertid gjennom emailkorrespondansen vår at han personlig ikke syntes at scoringsskjemaet hadde så mye for seg i byggebransjen underveis i forhandlingene. Han mente forhandlingene var for dynamiske, og inkluderte mange flytende faktorer. På dette grunnlaget, mener han, at det blir feil å holde fast ved noen forhåndsdefinerte punkter. Han mener heller at skjemaet vil kunne fungere mye bedre i forbindelse med forhandlingssimuleringer.

Per Ristvedt trekker samme konklusjon men på bakgrunn av at han mener at det foreligger fordelingsforhandlinger.

Det foreligger altså argumenter som taler for og imot at man har integrasjonsforhandlinger i byggebransjen.

5.3.3 Nøytral drøfting

Videre vil jeg drøfte temaer som verken har en fordel eller ulempe ladet i seg intuitivt, slik jeg har sette det, men som er viktig å drøfte i forhold til å bestemme scoringsskjemaets hensikt i byggebransjen.

5.3.3.1 Kvantitativ informasjon versus kvalitativ

Her drøftes fordeler og ulemper med å bruke kvantitativ informasjon (tall) versus kvalitativ informasjon (beskrivende ord) til å holde oversikt over interesser og prioriteringer av saker i forhold til et forhandlingsutfall.

Det er nevnt tidligere fra Raiffa (1982) at den kvantitative informasjonen gir en god oversikt i form av at man ser hvor mye saker er verdt i forhold til hverandre. En av analytikerne på amerikansk side i Panamakanalen-forhandlingene uttalte at kvantifiseringen av saker styrte hans argumenter underveis i forhandlingene. En kan si seg enig i at poengsum er mer håndfast og konkret enn hva alternativene "høy-", "middels-" og "lav prioritet" gir. Dette vil kunne gi bedre

grunnlag for mer nøyaktig verdiskapning DERSOM man har nøyaktige tall i utgangspunktet. Det kan en ikke garantere for.

Holt et al. (1995) snakker om ulempen med kvantitative beslutningssystemer med tanke på at tallene er basert på subjektiv dømmekraft. Hva kontrollerer at den subjektive dømmekraften er korrekt? Han påpeker også at det kan være dyrt å oppdrive så nøyaktige tall som man kanskje ønsker. Her kan muligens byggebransjen ha en fordel i at lønnsomhetskalkylen er et innarbeidet verktøy. I denne kalkylen kommer man fram til tall som man baserer på erfaringer og innhentede priser. Dette forarbeidet vil muligens kunne gi et bedre bilde av hvordan saker burde vektet i forhold til hverandre, og øke *objektiviteten* i tallene. Det vil kanskje heller ikke bli så mye dyrere i og med at man allerede setter av ressurser til å utarbeide lønnsomhetskalkylen.

I et eksperiment kom Raiffa (1982) fram til at kvantitative scoringsskjema førte til bedre forhandlingsresultater enn hva kvalitativ informasjon over interesser gjorde. Mer presist sier forskningen at det hjelper begge parter at minimum en av partene har kvantifisert sakene sine. Dette tyder på at kvantifisering av saker øker sannsynligheten for et bedre forhandlingsresultat.

Den ene BH-en uttrykker skepsis over at man ved bruk av et scoringssystem skal kunne være like fornøyd over at man neglisjerer noen punkter totalt samtidig som man får mye på andre punkter og ved at man får jevnt over greie betingelser på alle saker. Dette er en valid skepsis, men kan også være et tegn på at det er en uvant tanke, og at det eneste som trengs er litt erfaring med måten å forhandle på.

5.3.3.2 Vil skjemaets bruk føre til mer verdiskapning i bransjen?

Verdiskapning kan her leses "bedre forhandlingsresultat for minimum en av deltakerne i forhandlingen". I intervjuene uttaler den ene E at han er positivt innstilt til skjemaet. Han sier at jo mer systematisk en jobber jo bedre resultater vil man oppnå. En av BH-ene uttaler at han er positiv til dets bruk, men det kommer ikke like klart frem om han mener det vil gi bedre resultater.

En annen måte å lese verdiskapning på er å vurdere om en kommer nærmere den Pareto effektive linjen (Figur 5). Raiffa (1982) kom frem til at dette var tilfellet ved bruk av kvantitativ informasjon gjennom bruk av skjemaet i forhold til bruken av kun kvalitativ informasjon.

6 Konklusjon

6.1 Del 1: Scoringsskjemaets utforming

I denne delen konkluderes scoringsskjemaets utforming. Det fullstendige foreslåtte scoringsskjemaet finnes i Vedlegg 1. Saker og alternativer konkluderes imidlertid her, sammen med hvordan vektingen skal gjennomføres.

6.1.1 Alternativer og saker

Tabellene nedover viser hvilke saker og alternativer som det ble konkludert med at skulle være med i scoringsskjemaet. Det følger med en forklaring til hver tabell. Sakene og alternativene i skjemaet er valgt på bakgrunn av hvilke av dem som vil kunne bidra til mest mulig logrolling, og dermed også verdiskapning for begge parter. Det er også fokusert på at sakene og alternativene enkelt kan kunne forstås og vektes og gis verdi til fra begge sider av forhandlingsbordet. Der hvor alternativer avhenger i stor grad av entreprisetypen/kontraktstypen blir det tatt utgangspunkt i totalentreprise ved fastpris.

6.1.1.1 Totalpris

Sak	Alternativer
Totalpris	Pris 1
	Pris 2
	Pris 3

Tabell 4 Totalpris

Tabell 4 illustrerer oppsettet av sak og alternativ i scoringsskjemaet ved en totalentreprise i forhold til totalpris. Saken er den mest sentrale innenfor økonomibiten av forhandlinger, og dermed essensiell i denne sammenhengen. Alternativene settes opp med utgangspunkt i konkrete priser med vekting. Jo flere vektinger av forskjellige priser, jo bedre vil man ha forberedt seg til forhandlingene. De alternative prisene for E kan utvikles gjennom forskjellige påslagsprosjenter på den totale selvkosten. For BH kan disse prisene ta utgangspunktet i hans budsjett, i tillegg til å utforme alternativ som er 20% over og under budsjett.

6.1.1.2 Utvidet garantiperiode på bygget

Sak	Alternativer
Utvidet garantiperiode på bygget	5 års utvidet garanti
	Ingen utvidet garanti

Tabell 5 Garantiperiode på bygget

Tabell 5 viser oppsettet av saken om utvidet garantiperiodes fremstilling i scoringsskjemaet. Saken er inkludert under tvil hovedsakelig på bakgrunn av at det koster E lite å gi etter, mens det potensielt kan være av større interesse for BH å utvide garantien. Ettersom den ene E-en allerede tilbyr en utvidet garanti på sine bygg på 5 år, virket det naturlig å sette "5 års utvidet garanti" som det

ene ytterpunktet i forhandlingsutfallet på denne saken. Normalen er at man ikke avtaler utvidet garanti, og dette virket dermed som et naturlig andre ytterpunkt.

6.1.1.3 Kontraktstype/entrepriseform

Sak	Alternativer
Kontraktstype/entrepriseform	Hovedentreprise med regningsarbeid
	Totalentreprise med fast pris

Tabell 6 Kontraktstype/entrepriseform

Tabell 6 viser hvordan saken og alternativene vedrørende kontraktstype og entrepriseform er fremstilt i tabellen. Begge sakene er viktige, men virker relativt låste i en forhandling. Et logrollingspotensial vil imidlertid kunne finne sted i noen situasjoner, vurderer jeg det til. Sakene er slått sammen til én på grunn av deres tette tilknytning. Det ble gjort uttrykk for deres korrelasjon under intervjuene, noe som støttet opp under beslutningen til å gjøre det om til én sak. De to alternativene er to naturlige sammenhenger i forhold til de sammensatte sakene og er derfor valgt.

6.1.1.4 Incentiver til ferdigstillelse

Sak	Alternativer
Incentiver til ferdigstillelse	20 promille bonus ved ferdigstillelse på tiden, men 4 promille dagmulkt per dags forsinkelse (maks. tak: 40 promille)
	Ingen bonus, men 1 promille dagmulkt (dagens NS)

Tabell 7 Incentiver til ferdigstillelse

Tabell 7 viser hvordan saken og alternativene angående incentiver til ferdigstillelse er fremstilt i scoringsskjemaet. Saken er inkludert på bakgrunn av at det potensielt kan ha et stort potensial for logrolling. Grunnen til at dagmulkt og bonus ikke er fremstilt som to forskjellige saker, er for å kunne frembringe en situasjon der man kan utnytte partenes forskjellige forhold til risiko og forventet utfall. Det nederste alternative kommer av dagens NS og er dermed et naturlig utfall, mens det andre er en situasjon jeg har kommet frem til selv med å ta godt i på både straff- og bonusaspektet med saken. Denne overdrivelsen vil tydeliggjøre hvordan man stiller seg til risiko og forventning, og bidra til større sprik i prioriteringen av saken.

6.1.1.5 Prosjektvarighet

Sak	Alternativer
Prosjektvarighet	Tiden man ideelt sett klarer seg med jevn arbeidsbelastning innenfor normert arbeidstid
	20 % lengre tid enn hva man ideelt sett klarer seg med jevn arbeidsbelastning innenfor normert arbeidstid

Tabell 8 Prosjektvarighet

Tabell 8 illustrerer punktet fremstillingen om punktet om prosjektvarighet i scoringsskjemaet. Saken er tatt med fordi diskusjon rundt varighet og fremdrift er en kjent problemstilling byggebransjen. Man kan ha forskjellig oppfatninger rundt viktigheten av dette punktet, og logrolling vil dermed kunne finne sted. Alternativene fra det opprinnelige scoringsskjemaet (Vedlegg 2) ble diskutert med intervjuobjektene, og tilbakemeldingen var at det var greit fremstilt. Ingen

av partene ønsket imidlertid en raskere fremdrift enn hva som var normert arbeidstid, så det alternativet falt dermed bort.

6.1.1.6 Oppfølging av boligkjøpere/brukere

Sak	Alternativer
Oppfølging av boligkjøpere/brukere	Byggherre tar seg av oppfølging av boligkjøpere/kunder
	Entreprenør bidrar delvis i forhold til oppfølging av boligkjøpere/kunder

Tabell 9 Oppfølging av boligkjøpere/brukere

Tabell 9 viser sakens fremstilling i scoringsskjemaet. Saken er med i det endelige skjemaet på bakgrunn av at intervjuene tydet på at man hadde noe forskjellige interesser angående denne saken, og at et logrollingspotensial dermed kan foreligge. "Boligkjøpere" gjelder ved boligkjøp, mens "brukere" er mer aktuelt å bruke ved bygging av næringslokaler for eksempel. Alternativene er de samme som dem som ble fremstilt i det opprinnelige scoringsskjemaet (Vedlegg 2), med unntak av at "Entreprenør tar seg av tilnærmet 100% oppfølging av boligkjøpere/kunder" ble ekskludert. Dette alternativet var verken ønsket av E eller BH. Ellers var intervjuobjektene fornøyde med alternativene på denne saken.

6.1.1.7 Risiko for forhold ved grunnen

Sak	Alternativer
Risiko for forhold ved grunnen	Byggherren har risikoen
	Entreprenøren har risikoen

Tabell 10 Risiko for forhold ved grunnen

Tabell 10 viser hvordan saken "Risiko for forhold ved grunnen" fremstilles i scoringsskjemaet. I denne saken står mye verdi på spill, og begge parter har noe å vinne/tape. Ut ifra mitt synspunkt, og hva som ble fortalt til meg under intervjuene kunne en reell tradeoff ligget i at E tar på seg risikoen for grunnforholdene, mot en høyere pris på bygget. Dette hadde gått på penger i forhold til risiko. Dette temaet mener jeg dermed, i aller høyeste grad, hører hjemme i skjemaet. Utformingen av alternativene til denne saken krever et nøyere studie. Jeg fikk ikke informasjon eller forslag til hvordan disse alternativene kunne se ut. I mitt endelige utkast definerer jeg dermed alternativene upresist til å være slik de var i det opprinnelige skjemaet mitt.

6.1.1.8 Teamet som stilles fra entreprenør

Sak	Alternativer
Hvilket team som stilles fra entreprenør	God erfaring med tilsvarende prosjekt
	Noe erfaring med tilsvarende prosjekt
	Ingen erfaring med denne typen prosjekt

Tabell 11 Hvilket team som stilles fra entreprenør

Tabell 11 viser hvordan saken "Teamet" fremstilles i scoringsskjemaet. Denne saken er med i skjemaet under sterk tvil. Hovedargumentet for å inkludere det handler om den store viktigheten det virker som saken har for BH.

Mulige alternativer har jeg ikke så mye grunnlag for å uttale meg om, men følgende foreslås:

- Ingen erfaring med denne typen prosjekt
- Noe erfaring med tilsvarende prosjekt
- God erfaring med tilsvarende prosjekt

Videre forskning trengs for å avdekke fullgode utfall for saken.

6.1.1.9 Intensjonsavtaler til fremtidige prosjekter

Sak	Alternativer
Intensjonsavtaler til fremtidige prosjekter	Ingen intensjonsavtale
	Intensjonsavtale om 1 fremtidig prosjekt
	Intensjonsavtale om 2 eller flere fremtidige prosjekter

Tabell 12 Intensjonsavtaler til fremtidige prosjekter

Tabell 12 viser hvordan saken "Intensjonsavtaler til fremtidige prosjekter" fremstilles i scoringsskjemaet. Denne saken er inkludert på grunn av den potensielt store verdien som kan komme ut av avtaler om fremtidige samarbeid. Det er sannsynlig at folk har forskjellig oppfatning av hvor verdifullt dette er, noe som også kan bidra til en god logrollingseffekt. Informasjon om alternative utfall ble ikke innhentet, men jeg ser for meg at alternativene i tabellen vil være hensiktsmessige.

6.1.2 Sjekkliste til scoringsskjemaet

I Del 2 av konklusjonen konkluderer jeg med at en sjekkliste burde utformes i samsvar med et standardisert skjema for en bedrift. Listen består av saker som ble vurdert til å være med i skjemaet, men som ikke fikk plass. Bakgrunnen for at disse sakene falt bort handler om at intervjuobjektene ikke prioriterte saken, eller at jeg ikke vurderte det til å foreligge noe forhandlingspotensial. Manglende forhandlingspotensial kan begrunnes med fravær av motstridende interesser. Noen saker vurderte jeg til at kun ville være aktuelt i noen få situasjoner, og at de dermed passet best i sjekklisten. Andre saker forelå det ikke nok informasjon til at jeg ønsket å konkludere med noe.

Følgende punkter er en start på en sjekkliste til å supplere et standardisert scoringsskjema for en bedrift:

- Betalingsplan
- Innestående
- Byggherrens mulighet til å bestemme underentreprenører
- Timepris på endringsarbeid
- Påslag på materialer og underentreprenør
- Entreprenørens byggeadministrasjon
- Kvalitet

6.1.3 Poengprosent og pengeverdi

Både prosentvis vektning og tildeling av pengeverdi er mulig å bruke. Prosentvis vektning er mest hensiktsmessig i en standardisert mal ettersom man da ikke har detaljene for prosjektet som trengs for å spesifisere pengeverdi. Pengeverdi vil

kunne være hensiktsmessig å bruke for et spesifikt prosjekt man har for hånd, ettersom det meste allerede måles i kroner og øre.

6.1.4 Grensesetting

Ifølge teorien skal man ikke sette enn nedre grense for hva man minimum godtar per sak i forhandlingene, men det er forståelig at dette er vanskelig i praksis. Det ideelle er at skjemaet settes opp uten grenser per sak, men ved noen saker kan det aksepteres dersom en ikke føler en har noe valg.

6.2 Del 2: Hvordan bør skjemaet brukes?

Videre følger rapportens konklusjoner på scoringsskjemaets anbefalte bruk. Ettersom skjemaet ikke brukes i byggebransjen i dag bygger ikke konklusjonene på noe studie av praksis, men på bakgrunn av anerkjent forhandlingsteori.

6.2.1 Del prioriteringer, men ikke reservasjonspunkt

Rapporten konkluderer med at man ikke skal dele sitt reservasjonspunkt i forhandlingene. Dette ville ha gjort at motparten visste akkurat hvor langt han vet en kan strekke seg, og han vil dermed maksimere sin del av utbytte på bekostning av ens egen. Man bør imidlertid dele prioriteringer av interesser, og til og med deling av hvordan man har vektet sakene kan være fordelaktig for å oppnå vinn-vinn forhandlinger. Dette er informasjonsutveksling som danner grunnlaget for integrative og verdiskapende forhandlinger for begge parter.

6.2.2 Standardisert skjema og sjekklister

En bedrift kan bruke skjemaet til å utforme en standard mal for hva bedriften deres ønsker å oppnå i forhandlingene. Malen vil kunne fungere som et utgangspunkt for mer spesifikke valg av saker og vekting i forbindelse med et prosjekt. Malen kan suppleres med en liste over mer spesielle saker som kan dukke opp i lignende forhandlinger, en sjekklister. I forkant av forhandlingene vil man kunne gå gjennom denne listen og legge til det som man føler hadde vært gunstig å hatt med i disse forhandlingene. Malen vil være mer hensiktsmessig å vekte med prosentpoeng, som igjen ville kunne gjøres om til pengeverdi i et spesifikt prosjekt.

6.2.3 Sett opp et scoringsskjema for motparten også

Jeg konkluderer med at man bør sette opp et scoringsskjema for seg selv, i tillegg til sin motpart. Dette vil kunne føre til en større bevisstgjøring av hva som er viktig for en selv, samt sin motpart. Dette vil igjen kunne føre til at man lettere øyner muligheten for logrolling. Man vil også kunne estimere sin egen og motpartens grenseverdier. Dette vil kunne føre til at man får en bedre oversikt over forhandlingenes totale utfallsrom, og igjen bidra til at man får en større del av kaken. I forkant av denne prosessen er det viktig at man inkluderer alle potensielle saker som kan tas opp til diskusjon.

6.2.4 Sett reservasjonspunkt basert på totalverdi av alle sakene

Ved hjelp av scoringsskjemaet anbefales det at man danner en grense i form av en totalscore/totalpris av akkumulerte poeng/kroner. Grensesetting dannet på denne måten og ikke per sak bidrar til mindre rigiditet og dermed større rom for kreativitet. Grensesetting i forhandlinger ved hjelp av skjemaet er noe som kan ha verdi, men være krevende å få til i praksis. Dette vil derfor kunne være et

punkt å strekke seg etter for bransjen. BATNA (beste alternativ til en fremforhandlet løsning) vil kunne estimeres på bakgrunn av hva man tror man ville fått til av avtaler med andre firmaer dersom man ikke kom noen vei i denne forhandlingen. Dette er som regel konjunkturavhengig. Det anbefales dermed at BATNAen skal være sentral for grensesettingen.

6.2.5 Bli enige om et felles oppsett

Oppgaven konkluderer med at man bør komme frem til et felles oppsett på scoringsskjemaet sammen med motparten sin. Det vil si at man inkluderer de samme sakene og kommer frem til det samme utfallsrommet innenfor hver sak. Fordeler med dette er:

- Forebygger at motparten setter kunstig høyt reservasjonspunkt
- Logrolling og pakkefremlegging fungerer bedre
- Man slipper å drepe momentet i forhandlingene med at man må gå tilbake til skrivebordet for å kalkulere verdi-stigning/tap

6.2.6 Bruk skjemaet til logrolling og fremlegging av pakker

Logrolling handler om at man gjør en byttehandel av saker med motparten hvor minimum en av partene kommer bedre ut av byttehandelen enn hva tilfellet var før byttet (Lewicki et al., 2010). Ved optimal logrolling får man viljen sin på en sak som betyr mye for seg, men mindre for motparten, mens man gir fra seg initiativet på en sak der tilfellet er omvendt. Jeg konkluderer med at det additive scoringsskjemaet er ypperlig til et slik bruk på grunn av oversiktligheten av de forskjellige sakene i forhandlingsmiksen. I forkant bør man utvide kaken med å tilføre flere saker å forhandle om.

Jeg konkluderer også med at man bør bruke skjemaet til å forhandle parallelt med sakene man forhandler om og legge fram flere pakker samtidig av lik verdi for en selv med de sakene det forhandles om. Fordelene med dette er knyttet til:

- Innhenting av informasjon
- Man formidler egne prioriteringer
- Fremvisning av tilpasningsvilje
- Bidrar til konstruktivt forhandlingsmiljø
- Ankring av forhandlingene

Bruken nevnt ovenfor forenkles dersom man kommer fram til et felles oppsett for skjemaet med motparten.

6.2.7 Bruk skjemaet til å forbedre kontrakten i etterkant

Etter kontraktsinngåelse anbefales det at man går sammen for å se over den inngåtte avtalen for mulige forbedringer. Skjemaet vil kunne ha en sentral rolle her. Dette kan gjøres på to måter; man kan gi skjemaet til en uavhengig agent eller man kan sette seg ned sammen uten et mellomledd. Det førstnevnte foretrekkes av undertegnede ettersom man da får tilstrekkelig veiledning og effektivisering av prosessen. Fordelen med denne metoden er at man vil kunne komme fram til vinn-vinn løsninger på bakgrunn av at man vil kunne tørre å dele mer informasjon. Man har jo tross alt den inngåtte avtalen i bakhånd som BATNA.

6.2.8 Unngå bevisst feilinformering

Dersom man velger å dele skjemaets vektning med motparten, kan denne brukes til å feilrepresentere sine prioriteringer for å oppnå en bedre forhandlingsløsning for en selv. Dette er en kjent strategi, men *ikke* noe som anbefales slik jeg ser det. Bli det kjent at man gjør dette vil det kunne forgifte forhandlingsklimaet på lengre sikt. Det kan også stilles spørsmål med hvor etisk strategien er.

6.3 Del 3: Er skjemaet hensiktsmessig?

I drøftingen ble fordeler og ulemper diskutert innenfor forskjellige temaer knyttet til scoringsskjemaets bruk og totale hensikt. De forskjellige temaene hadde både fordeler og ulemper knyttet til seg, men det ble allikevel konkludert med en overveiende dom for hvert tema. Disse er listet nedenfor.

Totalt sett konkluderer jeg med at fordelene med det additive scoringsskjemaet overveier ulempene, og at skjemaet dermed bør testes ut til bruk i byggebransjen. Jeg ønsker å presisere at videre forskning i form av å teste ut skjemaet i praksis er nødvendig for å konkludere sterkere hva gjelder dets hensikt i byggebransjen.

Fordeler og ulemper hentet fra drøftingens del 1 og 2:

Fordeler

- Bruk i forberedelser fører til bedre oversikt over sakers betydning for begge parter
- Bra standardiseringsverktøy for en bedrifts interesser i forhandlinger
- Kvantifiserte saker gir bedre oversikt
- Flyten i forhandlingene opprettholdes ved at man ha forberedt hva innrømmelser og alternative utfall vil koste bedriften
- Lønnsomhetskalkylen minsker graden av ekstra arbeid i forbindelse med skjemaets utforming
- Bra verktøy for logrolling og tradeoffs
- Bra verktøy for å gjennomføre forbedringer av avtalen etter kontraktsinngåelse
- Verdiskapning for begge parter vil kunne oppnås

Ulemper

- Grensesetting kan være vanskelig
- Skjemaet er nok bedre egnet til mer komplekse og mindre dynamiske forhandlinger enn det man har i byggebransjen (byggebransjen) i dag
- Usikkerhetsmoment knyttet til integrasjonspotensialet i forhandlingene i byggebransjen
- Utfallsrom for saker kan være vanskelige å komme fram til
- Ikke designet for en situasjon med avhengige saker
- Kan hindre kreativitet

7 Videre forskning

I rapporten har jeg underveis pekt på områder som gir grunnlag for videre forskning. Sammen med andre forskningsområder som jeg ble gjort oppmerksom på i etterkant, blir disse nevnt i dette kapitlet.

7.1 Lønnsomhetskalkylen

I rapporten har jeg drøftet om ikke lønnsomhetskalkylens tilstedeværelse i byggebransjen bidrar til at vektingsberegningen ville bli enklere i scoringsskjemaet. Jeg innrømmet at jeg ikke kunne så mye om denne og dens oppbygning. I forhold til å konkludere med scoringsskjemaets hensikt i bransjen ville det ha vært nyttig å få en dypere forståelse av kalkylen, og hvilken betydning den kan ha for scoringsskjemaet.

7.2 Utformingen av skjemaet

Utformingen kan for eksempel forskes nærmere på ved at man ser nærmere på aktører i et bestemt prosjekt og entreprisform. Ved at man gir mange "par" av E og BH det samme fiktive prosjektet å forberede seg til, og reflektere interesser rundt, vil man komme fram til hva som faktisk betyr noe for hver enkelt for det bestemte prosjektet og for den entreprisformen. Da vil man enklere klare å trekke slutninger av hva som betyr noe for E og BH i forhandlingene. Basert på dette vil man kunne sette opp en rekke saker som man har funnet ut at er viktige under forhandlingene, for så å komme frem til passende alternativer for hvert punkt basert på å utføre en ny runde med intervjuer av de samme aktørene.

Det er flere saker jeg var usikker på om jeg ønsket å inkludere eller ikke på bakgrunn av tynt informasjonsgrunnlag. Disse sakene trengs videre forskning for å konkludere nærmere om deres implementeringsverdi. *Betalingsplan* trengs å undersøkes nærmere om har en plass i skjemaet. Det kom ikke med i skjemaet i denne omgang, men to alternative utforming av utfall ble foreslått. Gjennom videre intervjuer kan man undersøke om det er grunnlag for saken. *Risiko for forhold ved grunnen* bør undersøkes nærmere, for eksempel i form av intervjuer, i forhold til utforming av alternative utfall. Det samme gjelder utfallsrom til *totalpris*. *Organisering av byggeplassen og timepris og påslag av endringsarbeider* er andre saker som trenger en nærmere kikk.

7.3 Testing i praksis

Gjennomførbarheten og potensiell bruk av scoringsskjemaet kan testes ved at man allierer seg med E og BH i byggebransjen som gjør en helhjertet innsats for å bruke skjemaet under og i forkant av en reell forhandling. Forskeren er med på hele prosessen for "prøvekaninene" og støtter opp om bruken. En annen viktig grunn til forskerens aktive deltakelse er at man vet mer sikkert hvordan metoden faktisk blir brukt, hva som fungerte og hva som ikke fungerte.

Et praktisk scenario jeg kan se for meg, er at det kan være vanskelig å bli enig med motparten om en felles forståelse for utfallsrommet i forhandlingene. Denne problemstillingen vil kunne bli nærmere spesifisert ved å teste skjemaet ut i praksis. Muligens bestemmelsen av utfallsrommet hadde blitt et eget

forhandlingspunkt i forhandlingen? Dette punktet er ikke drøfting i stor grad i denne rapporten. Det overlater jeg til videre forskning. Dette vil kunne være et viktig punkt for å få en bedre forståelse for skjemaets gjennomførbarhet til bruk i bransjen.

7.3 Videre litteratursøk

Av medveileder Terje Skjønhals ble jeg tipset om å kontakte en professor ansatt på BIs Master of Management studie. Ved kontakt oppgav han at han hadde uteksaminert flere som hadde skrevet oppgaver om Raiffametoden, som scoringsskjemaet også kalles i Norge. De hadde blant annet undersøkt metoden nærmere i den norske industrien. Han henviste meg videre til BIs bibliotek, uten at jeg fant noe av den grunn. Det hadde vært av stor verdi for forskingen å få tilgang til disse oppgavene og/eller de uteksaminerte individene. Ved videre forskning kunne man ha gjort et nytt forsøk på å få tak i denne informasjonen.

Bibliografi

- Arditi, D., & Chotibhongs, R.** (2005). Issues in Subcontracting Practice. *Journal of construction engineering and management* (131), 866-876.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A.** (1992). *Negotiating rationally*. New York: Free Press.
- Cappelen, H.** (u.d.). *Konkurransen med forhandling etter NS 8410*. Hentet February 10, 2013 fra Cappelen & Krefting: <http://www.cappelen-krefting.no/artikler/KonkurranseforhandlingNS8410.htm>
- Dudziak, W., & Hendrickson, C.** (1987). Simulation game for contract negotiations. *Journal of management in engineering*, 4 (2), 113-121.
- Faratin, P., Sierra, C., & Jennings, N. R.** (1998). Negotiation decision functions for autonomous agents. *Robotics and Autonomous Systems* 24, 159-182.
- Fisher, R., & Ury, W.** (1992). *Getting to Yes*. London: Random House Business Books.
- Hatush, Z., & Skitmore, M.** (1998). Contractor selection using multicriteria utility theory: an additive theory. *Building and environment*, 33 (2-3), 105-115.
- Hogstad, E. W.** (2012). *Spesialemnet*. Trondheim: NTNU.
- Holmes, T.** (2010, Mai 3). *What Is Retention in Construction?* Hentet Mars 15, 2013 fra ehow.com: http://www.ehow.com/info_8396662_retention-construction.html
- Holt, G. D., Olomolaiye, P. O., & Harris, F. C.** (1995). A review of contractor selection practice in the U.K. construction industry. *Building and environment*, 30 (4), 553-561.
- Lagace, M.** (2006). Negotiating in three dimensions. *Harvard Business School Working Paper*, 5.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M.** (2010). *Negotiation* (6. edition. utg.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B.** (2006). *Negotiation* (5 edition. utg.). McGraw Hill.
- Lovdata.** (1994, april 13). *Lov om offentlig anskaffelse*. Hentet mai 20, 2013 fra Lovdata: <http://lovdata.no/all/tl-19990716-069-0.html>
- Malhotra, D., & Bazerman, M. H.** (2007). *Negotiation genius*. New York: Bantam Dell.
- Morrison, W. F.** (1985). *The pre-negotiation planning book*. New York, New York: John Wiley and Sons.
- Olsson, N.** (2009). *Praktisk rapportskrivning*. Trondheim: NTNU.
- Raiffa, H.** (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Raiffa, H., & Keeney, R. L.** (1993). *Decisions with multiple objectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Raiffa, H., Richardson, J., & Metcalfe, D.** (2002). *Negotiation analysis*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap press og Harvard university press.
- Ristvedt, P.** (2013, april 22). E-mailutveksling. (E. W. Hogstad, Intervjuer)
- Robinson, N.** (2012). *Bedre forhandling*. København: Jurist- og økonomiforbundets forlag.
- Rognes, J. K.** (2008). *Forhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Smith, M. L.** (1992). *Planning your negotiation* (Vol. 8). Somerville, New Jersey: Journal of management in Engineering.

- Standard Norge.** (2011). *NS 8407 Alminnelige kontraktsbestemmelser for totalentrepriser*. Oslo: Standard Norge.
- The university of Auckland.** (2012, 4 4). *Our staff: The university of Auckland*. Hentet mai 8, 2013 fra The university of Auckland hjemmeside: <http://www.cee.auckland.ac.nz/uoa/kenneth-yiu>
- Thompson, L. L.** (2012). *the mind and heart of the negotiator*. USA.
- Yaoyuenyong, C. e.** (2005). Virtual construction negotiation game - an interactive learning tool for project management negotiation skill training. *International journalt of business & management education* , 13 (2), 21-36.
- Yiu, K.** (2013, April 19). epost korrespondanse. (E. W. Hogstad, Intervjuer)
- Yiu, K., Cheung, S. O., & Suen, H.** (2004). Construction negotiation online. *Journal of construction engineering and management* , 130, 844-852.

Vedlegg 1: Scoringsskjema til bruk i byggebransjen

Scoringsskjema for kontraktsforhandlinger mellom entreprenør og byggherre

Kategori	Sak	Alternativer	Prosentvis vekt
Økonomi	Totalpris	Pris 1	
		Pris 2	
		Pris 3	
	Utvidet garantiperiode på bygget	5 års utvidet garanti	
		Ingen utvidet garanti	
Risiko	Kontraktstype/entrepriseform	Hovedentreprise med regningsarbeid	
		Totalentreprise med fast pris	
	Insentiver til ferdigstillelse	20 promille bonus ved ferdigstillelse på tiden og 4 promille dagmulk per dags forsinkelse (maks. tak: 40 promille)	
		Ingen bonus og 1 promille dagmulk (dagens NS)	
	Risiko for forhold ved grunnen	Byggherren har risikoen	
		Entreprenøren har risikoen	
Prosjektspesifikt	Prosjektvarighet	Tiden man ideelt sett klarer seg med jevn arbeidsbelastning innenfor normert arbeidstid	
		20 % lengre tid enn hva man ideelt sett klarer seg med jevn arbeidsbelastning innenfor normert arbeidstid	
	Teamet som stilles fra entreprenør	God erfaring med tilsvarende prosjekt	
		Noe erfaring med tilsvarende prosjekt	
		Ingen er faring med denne typen prosjekt	
Arbeidsoppgaver	Oppfølging av boligkjøpere/brukere	Byggherre tar seg av oppfølging av boligkjøpere/kunder	
		Entreprenør bidrar delvis i forhold til oppfølging av boligkjøpere/kunder	
Forutsigbarhet	Intensjonsavtaler til fremt. prosjekter	Ingen intensjonsavtale	
		Intensjonsavtale om 1 fremtidig prosjekt	
		Intensjonsavtale om 2 eller flere fremtidige prosjekter	

Vedlegg 2: Intervjuguide

Introduksjon til intervju: 12 min

- Snakk om masteroppgaven vs prosjektoppgaven
- Intro scoringsskjema – fordeler og ulemper
- Notere samtidig som jeg tar opp på bånd, ok?
- Vil følge intervjuguiden som vedlagt i mail
- Varighet på intervju, prøve å være ferdig innen 1 time, men ok at det blir noen minutter over?
- Hva er din bakgrunn som forhandler på BH/Es side opp imot motparten? Antall år, og erfaring fra forskjellige bedrifter.

Del 1: Utforming av scoringsskjemaet. Hvilke saker (og alternativer) utgjør scoringsskjemaet, og hvordan vektet de av byggherre og totalentreprenør?

- a. Hvilke saker betyr noe for E?
- b. Hvilke saker betyr noe for BH? Hvordan er totalkalkylen bygd opp?
- c. Hvordan vektet de forskjellige sakene og alternativene?

Snakk om skjemaets utfyllelse + tilbakemeldinger på oppsett (20 min). 32

Er sakene relevante for et slikt scoringsskjema – er det et forhandlingsrom her eller vil utfallet av saken være låst? Gå gjennom hver sak og reflekter rundt dens relevans i skjemaet. Vil det være av interesse for noen av partene å gå utenfor standardens oppsett på noen av punktene? Hva er DINE interesser for hver sak? Er det av verdi for DEG at du får maks uttelling på hvert punkt?

Inkluderer skjemaet alle saker?

Inkluderer skjemaet representable alternativer ift virkeligheten?
Hvilke punkter inngår i BHs totalkalkyle?

Hvis man gjennomfører et prosjekt med regningsarbeid, vil det også bety at man gjennomfører dette med en "åpen bok" policy? Kan/bør "åpen bok" være som et alternativ under kontraktstype, eller går dette inn under regningsarbeid?

Del 2: Hvordan bør skjemaet brukes av totalentreprenør og byggherre?

- a. Dagens bruk av skjemaet i bransjen, og eventuelle erfaringer med dette?

Brukes skjemaet i bransjen i dag? I så fall, hva er erfaringene med dets bruk? (5 min). 37

- b. Bør scoringsskjemaet være åpen fra start av i forhandlingene?

Sett at man hadde brukt et slik skjema, burde det ha vært åpent for begge parter ift til hvordan man **vektet forskjellige utfall**? Ikke grenseverdien. Fordeler og ulemper? (5 min). 42

- c. Kan man standardiserer en tabell for en bedrift, eller vil man måtte lage en ny en for hver forhandling?

Kan man standardiserer en tabell for en bedrift, eller vil man måtte lage en ny en for hver forhandling? Vil vektingen være annerledes fra prosjekt til prosjekt? Er varigheten på prosjektet av og til viktigere enn i andre tilfeller? Er det prosjektavhengig hvor viktig kontraktstypen er? (8 min). 50

Del 3: Er det hensiktsmessig å bruke et scoringsskjema?

Er det hensiktsmessig å bruke et scoringsskjema? (15 min). 65

- d. Fordeler og ulemper med skjemaet i byggebransjen

Fordeler og ulemper med skjemaet i byggebransjen

- e. Vil tiden man legger ned i arbeidet kunne gjøre forhandlingene enklere? (Avhengig om man kan standardisere en tabell for en bedrift)

Vil tiden man legger ned i arbeidet kunne gjøre forhandlingene enklere? Vil det være viktig å ha en prioritert oversikt over interessene sine, eller er det egentlig kun prisen som er viktig ift kontraktsbestemmelsene?

- f. Vil man kunne komme fram til bedre løsninger ved bruk av en tabell, eller kommer man frem til disse løsningene allerede i dag?

Vil man kunne komme fram til bedre kontrakter ved bruk av en tabell, eller kommer man frem til disse løsningene allerede i dag? Ikke bare økonomisk, men også tatt hensyn til andre saker.

- g. Foreligge det nok spredning av vektlegging av interesser til at man har integrative forhandlinger, som igjen er en forutsetning for optimalt bruk av skjemaet?

Vil du si at det er hovedsakelig kun pris som er oppe til diskusjon i kontraktsforhandlingene eller har de andre nevnte punktene like mye reell forhandlingsverdi?

Vedlegg 3: Scoringsskjema til intervjuguiden

På neste side er det opprinnelige scoringsskjemaet som ble inkludert i intervjuguiden til de tre siste intervjuene. Skjemaet ble brukt som underlag for å diskutere skjemaets hensikt i bransjen.

Prosentvis vektning av saker og alternativer

Kategori	Sak	Alternativer	Prosentvis vektning (totalt 100%)	Kommentarer?
Økonomi	Entreprenørens påslag for selvkost av totalpris	5%		
		10%		
		15%		
Cash flow/likviditet	Betalingsplan	Betaling i etterkant		
		Betaling i forkant		
	Byggherrens rett til å holde tilbake en andel av det ferdig utførte arbeidet (inntil siste betaling (retention))	Ja		
		Nei		
Risiko	Utvirket garantiperiode på bygget	Utvirket garanti på mer enn 1 år		
		Utvirket garanti på 1 år		
		Ingen utvirket garanti		
	Kontraktstype	Fast pris		
		Regningsarbeid		
		Døgnmølt for sen ferdigstillelse		
		Verken bonus eller døgnmølt blir gitt		
		Bonus for tidlig ferdigstillelse		
	Prosjektvarighet	20 % kortere tid enn hva man ideelt sett klarer seg med jevn arbeidsbelastning innenfor normert arbeidstid		
		Tiden man ideelt sett klarer seg med jevn arbeidsbelastning innenfor normert arbeidstid		
	20 % lengre tid enn hva man ideelt sett klarer seg med jevn arbeidsbelastning innenfor normert arbeidstid			
Spesifikt for prosjektet	Byggherrens mulighet til å bestemme underentreprenører	Byggherre bestemmer underentreprenører		
		Entreprenøren bestemmer underentreprenører		
Annet	Oppløsing av boligkjøpere/brukere	Byggherre tar seg av oppløsing av boligkjøpere/kunder		
		Entreprenør bidrar delvis i forhold til oppløsing av boligkjøpere/kunder		
		Entreprenør tar seg av tilnærmet 100% oppløsing av boligkjøpere/kunder		
Andre saker?	Risiko for forhold ved grunnen	Byggherren har risikoen		
		Entreprenøren har risikoen		
	TOTALSUM		FELL SUM	

Vedlegg 4: Norsk Standard i byggebransjen

Offentlige byggherrer må følge Lov om offentlig anskaffelse. Dette innebærer blant annet at man må utføre konkurranser så langt det lar seg gjøre, samt at man må velge ut vinner av konkurransen basert på objektive kriterier. (Lovdata, 1994)

I NS 8407 og NS3431, som brukes som standard mellom E og BH i forbindelse med kontraktsforhandlinger for totalentrepriser i byggebransjen er mange saker regulert. Standarden er imidlertid fravikelig, som gjør at de fleste sakene i standarden potensielt kan forhandles om. Det samme gjelder for de andre standardene som brukes, inkludert NS8406, NS8406 og. (Standard Norge, 2011)

NS8405 og NS8406 forutsetter at det vesentligste av prosjekteringen blir gjort av BH. NS8405 er en standard som baserer seg på strenge krav i forhold til varslingsprosedyrer og ekstra krav til samordning med andre aktører. NS8406 er en forenklet utgave uten de samme strenge kravene nevnt ovenfor. (Standard Norge, 2011)

NS8410 kan ikke brukes av offentlige byggherrer, men av private aktører. Den tar for seg prosedyre for konkurranse med forhandlinger. Den skal blant annet inneholde:

- Kvalifikasjonskrav og tildelingskriterier
- Krav om likebehandling av tilbydere
- Krav til upartisk gjennomføring av konkurransen

(Cappelen)

Vedlegg 5: Skjemaets nåværende bruk i byggebransjen

Søket mitt etter informasjon om bruken av skjemaet i byggebransjen ville kun ha vært verdifullt til direkte bruk i oppgaven dersom jeg hadde funnet informasjon om erfaringene med skjemaet i praksis. Ettersom ingen egentlig hadde noe særlig erfaring med bruken egner denne informasjonen seg best som vedlegg. Her er det som er klippet ut ifra resultat- og drøftingsdelen angående emnet.

Resultat Del 2

Brukes skjemaet i dag? I så fall, hva er erfaringene med dets bruk?

Ingen av intervjuobjektene hadde sett skjemaet i bruk i byggebransjen, men man nevnte noe man gjorde i stedet for som, i mer eller mindre grad, kunne ligne på dette. Den ene BH nevnte at de legger med en vektning på hva de er ute etter i anbudsinnbydelsen. Her gjør man det klart hva man som BH forventer seg av det innkomne tilbudet.

Den ene E-en sier at man har satt opp en prioritert rekkefølge over "best case", "worst case" og "most likely". Her formulerer man hva man er villige til å gi. Den andre E-en sier at man har sjekklister man går igjennom før man leverer tilbud på en jobb.

Jeg har også hentet inn tilbakemeldinger på dette punktet fra andre personer som er kvalifisert til å uttale seg på dette spørsmålene. Personene er introdusert i begynnelsen av dette kapittelet.

Verken Jørn Kjell Rognes, Per M. Ristvedt, Gjertrud Helland eller Kenneth Yiu har sett dette skjemaet i bruk i bransjen. En ansatt ved NTNU forteller om sin erfaring med systemet. Han har vært borti skjemaet og metoden én gang, uten særlig hell. Dette var ikke i byggebransjen. Personen satt opp interesser og vektet dem, og kom fram til et resultat basert på dette. Det viste seg at det endte med en dårlig avtale på grunn av dårlig identifisering av egne interesser. Charnkurt Yaoyuenyong sier at scoringssystemer i Thailand blir brukt mye i forbindelse med anbudsprosesser og for å evaluere innkomne tilbud fra BH. Det er imidlertid ikke alltid tilfellet at man følger de pre-definerte evalueringskriteriene.

Drøfting Del 2

Dagens bruk og erfaringer med skjemaet

Gjennom intervjuene mine og annen informasjonsinnhenting kom det fram at ingen hadde sett det i bruk i næringslivet, utenom den ansatte ved NTNU. Han hadde vært med på en forhandling der en av partene hadde brukt metoden, i hvert fall delvis. Han hadde imidlertid verdsatt interessene sine feil, og kom dermed frem til et dårlig forhandlingsresultat. Et argument for å forsvare skjemaet i denne situasjonen, også påpekt av den ansatte ved NTNU, var at dette handlet sannsynligvis mer om en glipp hos forhandleren, enn metoden han brukte.

Dette gikk for personer i byggebransjen i Norge, samt utvalgte kvalifiserte personer til å uttale seg om skjemaets bruk utenfor landets grenser. Jeg konkluderer dermed med at det er liten sannsynlighet for at skjemaet brukes i byggebransjen.

Det kom fram at man per i dag bruker vektning i forbindelse med tildelingskriterier fra BHs side, og at det muligens kunne trekkes paralleller til dette. Mine tanker om dette er at vektning av tildelingskriterier og scoringsskjemaet er noe forskjellig. Tildelingskriteriene brukes ikke inn i selve forhandlingene, og omfatter kun de viktigste punktene sett fra BHs side. Dermed mister man integrasjonspotensialet man har når man inkluderer flere saker.

Det nærmeste jeg kom et scoringsskjema i intervjuene mine var en av E-ene som laget en oversikt over "best case", "worst case" og "most likely". Ved å gjøre dette får man fordelene av at man har reflektert rundt sakene, og vet hva man forventer innenfor forskjellige områder. Man mister imidlertid fordelene som kvantifiseringen av sakene gir. Det er usikkert i hvor stor grad denne E-en gikk aktivt inn for å avdekke alle potensielle saker i forkant av forhandlingen.