

Hvilken betydning har relasjonskvalitet for valg av leverandør til offentlig sektor?

What effect does relationship quality have on the choice of suppliers to the public sector?



Bacheloroppgave - BAC 3100
Vår 2012

Student nummer:
979625 – 979574 - 979631

Antall ord i oppgaven: 11 863

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger. ”

Førord

Denne oppgaven utgjør siste del av vårt bachelorstudie i Markedsføring og Salgsledelse ved Markedshøyskolen i Oslo. Vi bestemte oss tidlig i høst for å skrive om en salgskontekst vi var svært nysgjerrige på, salg mot det offentlige Norge. Vi har gjennomgått tidligere bacheloroppgaver tilgjengelig ved Markedshøyskolens bibliotek og så langt vi har brakt på det rene, er vi de første til å skrive om denne konteksten på vår skole. Dette gjør at vi vil besitte kompetanse innenfor salg mot det offentlige, som få om noen, av våre medstudenter har. Dette ser vi kan være svært verdifullt i fremtidige arbeidssituasjoner.

Vi vil takke Difi ved seniorkonsulent Ivar Gammelmo som la til rette for at vi fikk innsyn i organisasjonen og hjalp oss med å komme i kontakt med våre informanter. Under intervjuene ga informantene oss informasjon som hjalp oss til å gjennomføre denne oppgaven. Vi vil derfor benytte denne anledningen til å takke respondentene som satte av tid til intervjuer i en ellers så hektisk hverdag. Videre vil vi rette en takk til førstelektor Karl Fredrik Tangen ved Markedshøyskolen som har vært vår veileder igjennom arbeidet med oppgaven, og har gitt verdifulle tips og råd gjennom hele prosessen.

Vi fikk fort et inntrykk av at oppgaven ville bli både omfattende og krevende å gjennomføre, noe vi fikk rett i. Gjennom målrettet arbeid fra start til slutt står vi nå igjen med mange nye erfaringer, og ser frem til å kunne bruke den kompetansen vi har tillært oss i oppgaven i arbeidslivet.

Oslo, Mai 2012.

Sammendrag

I denne oppgaven ser vi på hvilken innvirkning relasjonskvalitet har på valg av leverandører til offentlig sektor. Dette har vi gjort ved å ta for oss informanter fra Direktoratet for forvaltning og IKT. Til grunn for oppgaven har vi som kjernet teori lagt teoriene til Grönroos (1997) som omhandler salg i et relasjonsperspektiv, og Morgan og Hunt (1994) som omhandler faktorer som påvirker relasjonskvalitet. Vi kommer til slutt i oppgaven frem til en modell som viser hvilken sammenheng det er mellom relasjonskvalitet og valg av leverandør til offentlig sektor.

Våre funn er at relasjonskvalitet ikke kan sies å ha en direkte påvirkning på valget av leverandør i offentlig sektor, men at det kan være en faktor blant flere. Vi har sett at relasjonskvalitet spiller inn på beslutningen i samhandling med tre andre faktorer, produktkvalitet, pris og referanser. Disse fire leder til en oppfattet servicekvalitet som igjen leder til tilfredshet eller ikke. Ut ifra om kunden er tilfreds eller ikke vil god oppfattet servicekvalitet lede til markedsinformasjon og gode referanser. Det vil ikke direkte lede til beslutning om kjøp, ettersom den prosessen er svært strengt lovregulert. Noen nyanser finnes dog. I empirien har vi sett at det i det offentlige Norge foregår mye korrupsjon. Med korrupsjon menes at beslutninger tas på sviktende grunnlag sett i forhold til lovverket. Dette tema tok vi opp med våre informanter som viste oss til at dette i stor grad skyldes kommuner og lite kunnskap om lovverket hos innkjøperne, fremfor bevisste handlinger for å tilføre seg selv vinning. Vi mener på bakgrunn av dette at relasjonskvalitet vil kunne ha en større påvirkning inn mot kommunene enn mot statlig- og fylkeskommunalsektor. Vi har ikke funnet bevis på dette i tilstrekkelig grad, men foreslår dette som et svært interessant område for videre forskning.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Oppgavens formål	6
1.2 Problemstilling	6
1.3 Avgrensninger	7
1.4 Begrepsavklaring.....	7
1.4.1 Staten.....	7
1.4.2 Det offentlige/offentlig sektor/statsforvaltningen	7
1.4.3 Offentlige anskaffelser	7
1.4.4 IKT	7
1.4.5 Kravspesifikasjon	7
2.0 Innføring i studien.....	8
2.1 Om Difi	8
3.0 Teoretisk plattform	10
3.1 Hva er relasjonsperspektivet	10
3.1.1 Historisk	10
3.1.2 Teorien bak relasjonsperspektivet.....	10
3.1.3 Bytteperspektivet.....	10
3.1.4 Kunderelasjonens livssyklus	11
3.2 Relasjonsperspektivets implikasjoner	12
3.2.1 Avhengighet	12
3.2.2 Ikke interessert i relasjon.....	12
3.2.3 Ulike mål og lovverk.....	12
3.3 Hva er relasjonskvalitet.....	12
3.4 Faktorer som påvirker relasjonskvalitet	13
3.4.1 Commitment thrust theory	13
3.4.2 Relasjonskvalitet og tilbøyelighet til salg og anbefaling	14
3.4.3 Hva skaper gode og dårlige relasjoner	15
3.5 Kritisk røst.....	17
3.5.1 Relasjoner er barrierer	17
3.5.2 Ulik vektning.....	18
3.5.3 Pris og byttekostnader er viktigst.....	18
4.0. Empiri.....	19
4.1 Lovverk	19
4.1.1 Loven.....	19
4.1.2 Forskriften	20

4.2 Det offentliges syn på marked.....	20
4.2.1 Teorien om frie markeder.....	20
4.3 Media og relasjoner.....	21
4.3.1 <i>Det meste av korrupsjonen i Norge foregår i det offentlige</i>	21
4.3.2 <i>Byråkrati og kunnskapsmangel koster milliarder</i>	22
5.0 Metode.....	23
5.1 Forberedelsesfasen.....	23
5.1.1 Forskningsdesign.....	23
5.1.2 Utvalgsstrategi.....	24
5.2 Datainnsamling.....	25
5.2.1 Kvalitativ tilnærming.....	25
5.3 Dataanalysefasen.....	26
5.3.1 Kvalitetssikring.....	26
5.3.2 Transkribering.....	27
6.0 Analyse.....	28
6.1 Tematisering.....	28
6.1.1 Relasjoner.....	28
6.1.2 Hva prioriteres.....	30
6.1.3 Prosesser.....	32
6.2 Drøfting.....	34
6.2.1 Relasjonshjulet.....	34
6.2.2 Servicekvalitet.....	36
6.2.3 Hvordan bygge god relasjons- og servicekvalitet.....	37
6.2.4 Relasjonsperspektivets implikasjoner.....	42
7.0 Implikasjoner.....	43
7.1 Kommentarer til gjennomføringen.....	43
7.2 Videre forskning og begrensninger.....	43
8.0 Konklusjon.....	45
Kilder.....	46

Vedlegg:

1. Lovverk
2. Intervjuguide
3. Kategorisering av intervjuer

1.0 Innledning

Teorien vi har gjennomgått iløpet av disse tre årene har rettet seg mot salg i kontekstene Business to Consumer (B2C) og Business to Business (B2B). Salg mot det offentlige er dermed et ubeskrevet blad for oss og våre medstudenter. På bakgrunn av dette ønsker gruppen mer innsikt i hvordan prosessen i en salg og kjøps interaksjon fungerer mellom private aktører og det offentlige.

Den offentlige forvaltningen konsumerer årlig varer og tjenester levert fra privat sektor for over 550 milliarder kroner(SSB). Dette gjør den offentlige sektor til den desidert største kunden på det norske markedet. Til sammenligning har Norges største bedrift, Statoil ASA, et vareforbruk på ca 250 milliarder i året, altså under halvparten av konsumet i offentlig sektor. Når man i tillegg tar med i betraktningen at store deler av Statoils vareforbruk er i utlandet og at Norges nest største bedrift, Telenor ASA har et vareforbruk på 25 milliarder, tegner dette et bilde av størrelsen på det offentlige konsumet her hjemme (Brander, 2011; Sandvig, 2011 og Purehelp.no).

For å se nærmere på dette markedet har vi tatt for oss Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi). Vi har intervjuet personer i nøkkelstillinger innenfor innkjøp av IKT- materiell og tjenester, og kommet frem til en modell som viser hva de teoriene vi har jobbet med på Markedshøyskolen kan lede til i denne konteksten.

1.1 Oppgavens formål

Formålet med denne oppgaven er å få innsikt i og forståelse for prosessene rundt offentlige innkjøp. Vi ønsker å finne ut hvorvidt kunnskapen vi har blitt utstyrt med innen relasjonssalg gjennom våre tre år på Markedshøyskolen vil kunne benyttes i denne konteksten.

1.2 Problemstilling

Hvilken betydning har relasjonskvalitet for valg av leverandør til offentlig sektor?

1.3 Avgrensninger

- I vår oppgave fokuserer vi på salg og kjøp interaksjonen fra private aktører til statlig virksomhet i Norge. Heretter benevnt business to publicsector, B2P.
- Vi ser på ett direktorat som er en del av den statlige virksomheten. Det vil si at vi ikke har undersøkt fylkeskommuner og kommuner, men forutsetter at våre funn vil være gyldige innenfor alle deler av statsforvaltningen.
- Vi har begrenset oss til å se på Difis IKT sektor og derfor har våre informanter bakgrunn fra IT sektoren.

1.4 Begrepsavklaring

1.4.1 Staten

Definisjon: ”*Obligatorisk politisk organisering med en sentralisert regjering som opprettholder et monopol på legitim bruk av makt innen et visst territorium*” (Weber, 1947).

Den norske staten er delt inn i tre institusjoner, den lovgivende-, den utøvende og den dømmende makt. Når vi benytter ordet staten mener vi statlig, fylkeskommunal og kommunalvirksomhet i Norge.

1.4.2 Det offentlige/offentlig sektor/statsforvaltningen

Samlebetegnelse for statlig, fylkeskommunal og kommunal virksomhet i Norge.

1.4.3 Offentlige anskaffelser

Kjøp av varer, tjenester, bygg, anlegg eller andre ytelser til statlig, fylkeskommunal og/ eller kommunal virksomhet.

1.4.4 IKT

Informasjons og kommunikasjonsteknologi (IKT) forklares som teknikk for å samle inn, lagre, overføre og presentere tekst, bilder, video og lyd, der fellesnevneren er digitale nuller og ettall.

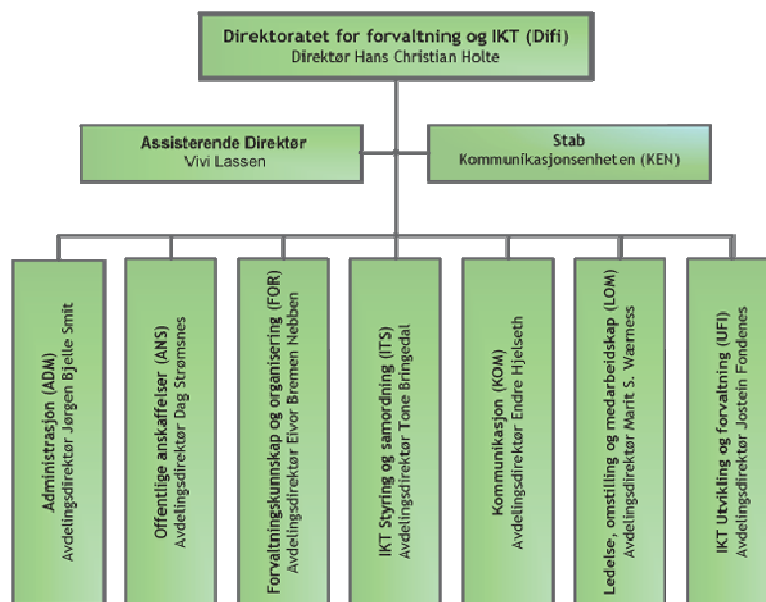
1.4.5 Kravspesifikasjon

Oppsett over krav og ønsker til en leveranse. En slik liste publiserer i forkant av en innkjøpsprosess og er ment som et verktøy for leverandør og kjøper i utarbeidelsen av løsninger.

2.0 Innføring i studien

2.1 Om Difi

Direktoratet ble opprettet i 2008 med oppgave å utvikle og fornye offentlig sektor i Norge og sørge for at forvaltningen kjennetegnes av kvalitet, effektivitet, brukerretting, åpenhet og medvirkning og at den er godt organisert og ledet. Ett stort og særs åpent mandat, som Difi i stor grad står fritt til å fylle på den måten de finner best. Difis kompetanse, verktøy og virkemidler står til disposisjon for alle departementer. Direktoratet er underlagt fornyings – administrasjons – og kirke departementet med Rigmor Aasrud som ansvarlig statsråd. Difi har kontorer i Oslo og i Leikanger og sysselsetter totalt 220 personer.



Difis organisasjonskart

I sin strategi for 2012-2015 har Difi pekt ut tre områder hvor det offentlige står overfor store utfordringer og hvor Difi ønsker å bidra med sin kompetanse:

- **Kunnskapsbasert kompetanseutvikling** – for at statsforvaltningen skal nå sine mål, ha en effektiv ressursbruk og god rolleforståelse må kunnskapen om ledelse og organisering styrkes.
- **Digitale tjenester**– satsning på en helhetlig og kvalitetssikret digital plattform for befolkningens kontakt med det offentlige

- **Gode innkjøp**– Gode innkjøp bidrar til å sikre verdiskapning, ivareta statsforvaltningens omdømme, sikre etterlevelse av anskaffelsesregelverket og å ivareta miljø- og samfunnsansvar

Direktoratet er ansvarlig for utprøving av IKT systemer, oppfølging av prosjekter i forvaltningen samt bistå forvaltningen ved behov. Direktoratet har således en veileder og konsulentrolle. Deres fagområder er som følger:

Organisering og ledelse

Statens kommunikasjonspolitikk

Klarspråk

Sosiale medier

E-forvaltning

Offentlige innkjøp

Kompetanseutvikling

3.0 Teoretisk plattform

I dette kapittelet vil vi legge den teoretiske plattformen for oppgaven. Vi vil først se på relasjonsperspektivet og relasjonshjulet til Grönroos (1997). Deretter Morgan og Hunts (1994), commitment thrust theory for så å trekke inn implikasjoner rundt disse temaene.

3.1 Hva er relasjonsperspektivet

3.1.1 Historisk

Relasjonsperspektivet har vært en måte å se på markedsføring innen *business to business* siden 1980 tallet. Særlig har dette gjort seg gjeldende i det som blir referert til som *den nordiske skolen* og *uppsalaskolen*, med Christian Grönroos og Evert Gummesson som viktige bidragsyttere. På midten av 1990 tallet ble teorien mer utbredt i det internasjonale forskningsmiljøet og er i dag anerkjent som et viktig perspektiv innenfor markedsføring.

3.1.2 Teorien bak relasjonsperspektivet

Grönroos (1997) og Gummesson (1987) sier at selve byttet av varer eller tjenester mellom tilbyder og selger ikke er det viktigste i salgsprosessen, men hvordan dette byttet kommer i stand. I sin markedsføring og tilnærming til kunden bør man søke å skape foretningsforbindelser og kundeforhold som bidrar til gjenkjøp (Grönroos 1997; Gummesson 1987). Denne tilnærmingen skal sikre at man beholder kunden i et lengre tidsperspektiv, og dermed skaper grunnlag for økt CustomerLifetimeValue, CLV. Med CLV menes all nåværende og fremtidig profitt kunden vil generere i sin interaksjon med bedriften (Gupta og Lehmann, 2005). Ved å satse på å utvikle relasjoner sparer man inn store summer på markedsføring ettersom det ikke er nødvendig å gå ut på det åpne markedet for å tiltrekke seg nye kunder. Dersom den etablerte relasjonen leder til tilfredshet hos kunden vil man i tillegg kunne dra nytte av positiv "word of mouth" markedsføring, som kan tiltrekke nye kunder. Får man til dette, sier teorien at relasjonsperspektivet vil tjene som en mer bærekraftig tilnærming til salg enn det tradisjonelle bytteperspektivet (Grönroos, 1997, Gummesson 1987).

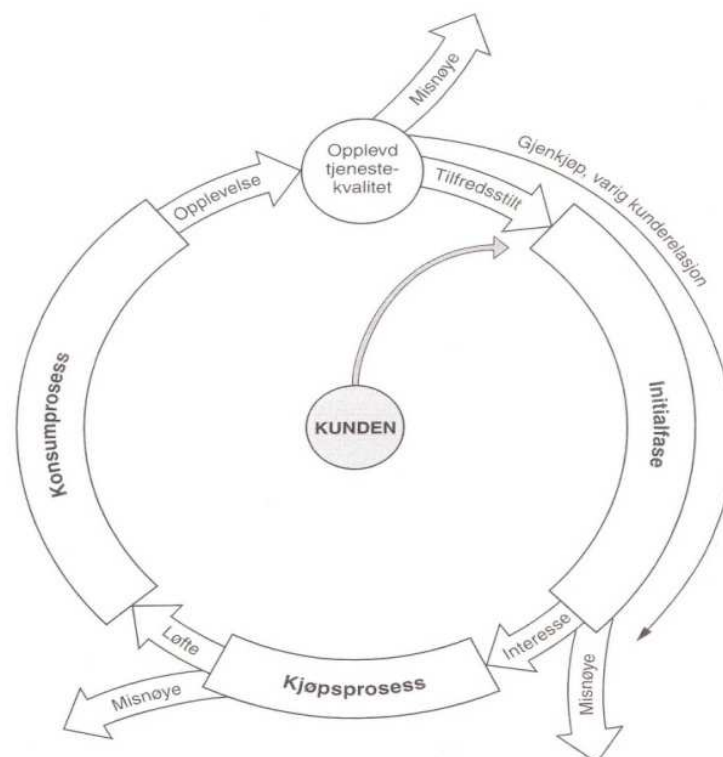
3.1.3 Bytteperspektivet

Relasjonsperspektivets motsetning er bytteperspektivet. Dette perspektivet har vært et grunnleggendesyn på markedsføring og er det i stor grad enda. Perspektivet legger til grunn at man bytter verdier, for eksempel varer mot penger og at målet med markedsføring er å få i stand dette byttet. I følge Grönroos (1997), er problemet med dette perspektivet at man ikke

tar hensyn til om man henvender seg til nye eller gamle kunder, og at man fokuserer på å få i stand ett bytte av gangen. Dette gjør at man neglisjerer de kundeforholdene man allerede har. Bytteperspektivet refereres til som transaksjonsmarkedsføring, hvor man er opptatt av å få i stand enkeltkjøp og enkeltransaksjoner(Grönroos, 1997;Gummesson 1987).

3.1.4 Kunderelasjonens livssyklus

Grönroos, (1997), introduserer det han kaller for kunderelasjonens livssyklus eller relasjonshjulet. Gjennom å benytte seg av denne i planleggingsarbeidet for bedriftens markedsføring, mener han at man vil kunne oppnå store fordeler i arbeidet med å etablere gode relasjoner til kunder. Modellen han presenterer er som følger:



Initialfasen er første delen av en kundes livssyklus. Her er det bedriftens oppgave å vekke interesse for seg og det den måtte ha å tilby kunden. Klarer man å vekke kundens interesse, vil man gå over i neste fase, mislykkes man, vil kunden være tapt, i det minste i denne runden.

Kjøpsprosessen er en analysefase hvor kunden henter inn ulike tilbud, setter opp vurderingskriterier og veier for og imot de alternativene hun har funnet. I denne fasen vil bedriften komme med løfter til kunden om hvordan produktet fungerer eller hvordan tjenesten skal utøves. Dersom kunden overbevises av de løfter bedriften gir, oppnår man et kjøp, og går over i neste fase. Gjør man ikke det vil man miste kunden i denne omgangen.

Den siste fasen er konsumfasen. Her tar kunden i bruk det hun har gått til innkjøp av. I løpet av denne fasen vil kunden sitte igjen med en opplevelse av hvordan varen/tjenesten fungerer

sett i forhold til de løfter som har blitt gitt i kjøpsprosessen. Dersom kunden er fornøyd med den opplevde tjenestekvaliteten vil dette styrke relasjonen mellom bedriften og kunden. Dette vil gjøre at sannsynligheten for gjenkjøp øker, at bedriftens muligheter for mersalg blir styrket og at kunden blir tilbøyelig til å gi positiv "word of mouth" omtale. I motsatt fall vil misnøye ha tilsvarende negativ effekt. Dette gjør at denne fasen er avgjørende for relasjonskvaliteten videre i kundeforholdet. Å her jobbe sammen med kunden og erkjenne at kunden produserer i samspill med deg som leverandør er svært viktig (Gummesson, 1987, Racham, 1998).

3.2 Relasjonsperspektivets implikasjoner

3.2.1 Avhengighet

I et relasjonsmarkedsføringsperspektiv legger man opp til at kunder tar valg i samarbeid med leverandøren. Implisitt i dette ligger det at kunden ikke fullt ut tar frie valg. Dette kan komme i konflikt med bedriftens følelse av selvstendighet. På den annen side, vil dette bygge opp de byttekostnadene Boing, m.fl.(2001), snakker om, *se 3.5 Kritisk røst*. I lys av målsettinger i lovverket, ser vi at dette kan bli en utfordring for leverandører til det offentlige, *se 4.1 Lovverk*.

3.2.2 Ikke interessert i relasjon

I enkelte situasjoner kan man oppleve at kunden ikke er interessert i å etablere noen relasjon med leverandøren. Som leverandør er man nødt til å være gehør for dette og tilpasse sin markedsføring og salgsstrategi i forhold til dette. Vi kan tenke oss at dette kan være tilfellet i salg mot det offentlige.

3.2.3 Ulike mål og lovverk

Tilbyder og kunden kan ha ulike mål. For en tilbyder vil man i stor grad være opptatt av å tjene penger, mens kunden kan ha andre mål. I det offentlige er målet lovfestet ved lov om offentlige anskaffelser, 1999. *Se 4.1 Lovverk*.

(Grönroos, 1997)

3.3 Hva er relasjonskvalitet

Sentralt i vår problemstilling står relasjonskvalitet. Når vi skriver dette baserer vi oss på at dette tar utgangspunkt i tre foreliggende variabler: engasjement, tillit og sammenfallende mål, som påvirker relasjon (Morgan og Hunt 1994; Huntley 2001). Kvalitet kan defineres på

mange måter, og innenfor ulike fagfelt finnes det ulike definisjoner og ulike tilnærminger. I vår oppgave legger vi to syn til grunn:

- Brukerbasert tilnærming:

De attributter som gir brukeren av produktet eller tjenesten den største mulige tilfredshet. Hva kunden opplever som kvalitet bestemmes av hvor godt produktet eller hvordan tjenesten passer vedkommendes behov og preferanser (Kuehne og Day, 1962; Huntley 2001).

- Verdibasert tilnærming:

Kvalitet bestemmes av kostnader, pris og prestasjoner. Hvilken verdi man opplever bestemmes av den prestasjonen man får i forhold til pris. Dette bestemmes av hvordan tilbyder presterer i interaksjon med kunden. Dette synet er basert på tjenestekvalitet (Grönroos 1990; Parasuraman m.fl. 1985 og Huntley, 2001).

I vår oppgave vil vi fokusere på begge. Slik vi ser det, legger lovverket opp til en brukerbasert tilnærming, mens relasjonsperspektivet og teorien rundt dette sier at verdibasert tilnærming vil ha størst påvirkning på relasjonskvalitet.

3.4 Faktorer som påvirker relasjonskvalitet

Dersom man bestemmer seg for å legge teoriene til Grönroos, (1997) og Gummesson, (1987) til grunn for sitt salgsarbeid er det svært viktig å være klar over hvilke faktorer som spiller inn på relasjonskvaliteten. I denne delen ser vi hovedsakelig på teoriene lansert av Morgan og Hunt, (1994), og som er ført videre av Huntley, (2006).

3.4.1 Commitment thrust theory

Morgan og Hunt, (1994), konkluderer at bedrifter er avhengig av to faktorer for å kunne opparbeide seg gode relasjoner. Faktorene de mener vil ha betydning er, *relationshipcommitment* og *trust*.

3.4.1.1 Relationship commitment

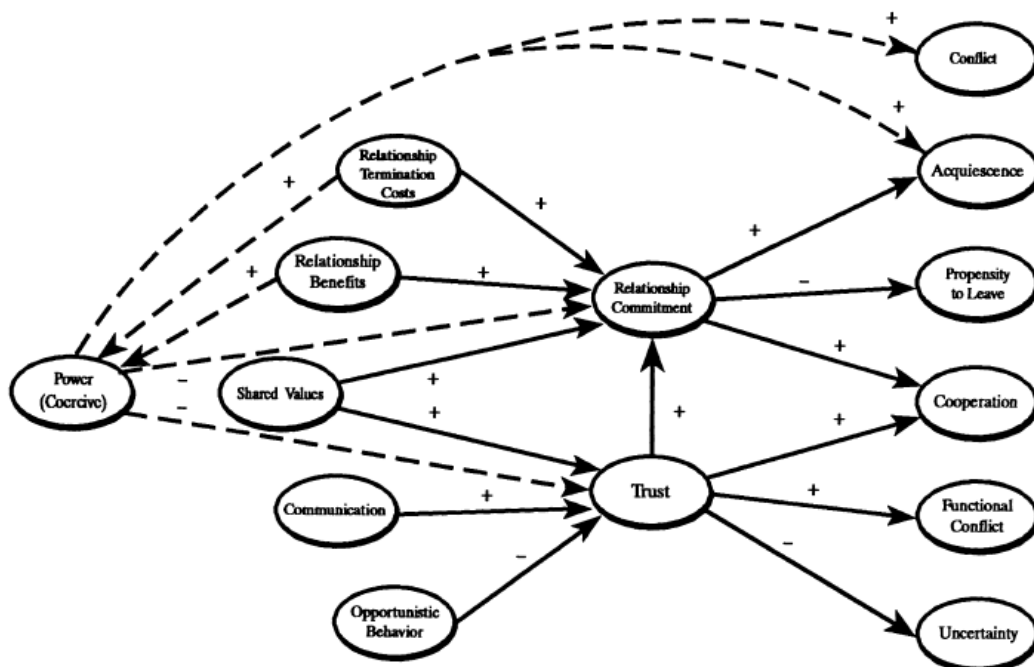
Defineressom: “An exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely (Morgan og Hunt, 1994).” I mangel av et godt norsk ord velger vi å benytte ordet engasjement videre i vår oppgave.

3.4.1.2 Trust

Defineres som: "A willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence." Morgan og Hunt, (1994). Vi bruker i vår oppgave tillit som oversettelse av ordet.

3.4.1.3 Key Mediating Variable modellen

Ved å benytte Morgan og Hunts (1994) funn i arbeidet med å utvikle og vedlikeholde relasjoner vil man kunne bygge opp relasjoner som øker kundens engasjement og tillit til deg som leverandør. De positive sidene av dette kan leses av på høyre side i Key Mediating Variable (KMV) modellen til Morgan og Hunt under. Setter man dette i sammenheng med Grönroos' kunderelasjonens livssyklus har man et verktøy for hvordan man kan jobbe for å oppnå gode relasjoner gjennom hele kjøps- og salgsprosessen.

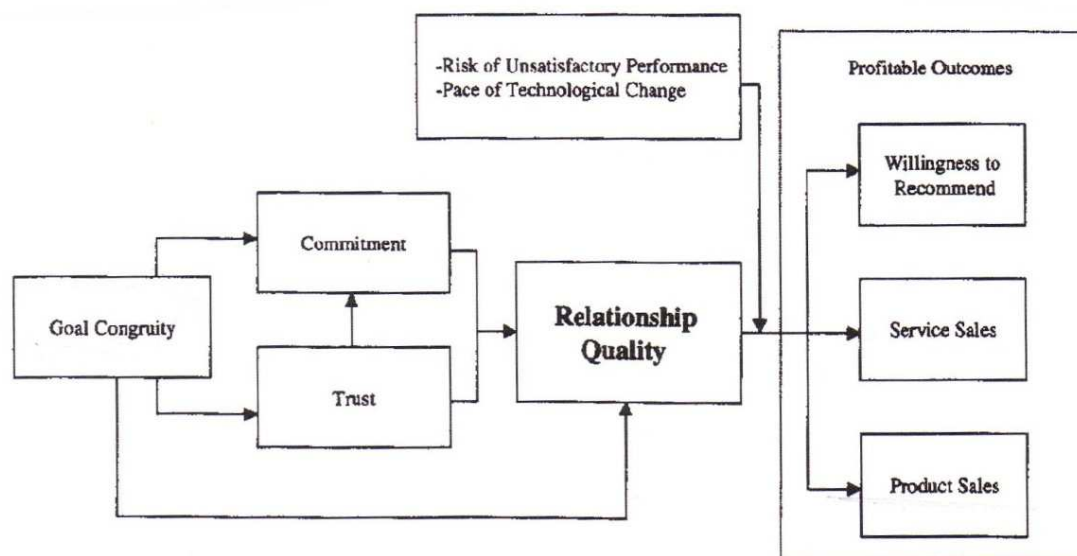


I tillegg til disse funnene, har Huntley, (2006) tatt utgangspunkt i kjernen av KMV modellen til Morgan og Hunt, (1994). Denne kjernen består av engasjement og tillit, men også *shared values*, som Huntley (2006) omtaler som *goal congruity* (*sammenfallende mål*). Dette er i følge Morgan og Hunt (1994) eneste variabel som påvirker både engasjement og tillit. Med dette menes at man har sammenfallende mål og verdier i selskapene. Huntley (2006), bekrefter også denne hypotesen og finner at sammenfallende mål har en direkte påvirkning på engasjement, tillit og på relasjonskvalitet.

3.4.2 Relasjonskvalitet og tilbøyelighet til salg og anbefaling

Funnene til Huntley, (2006), støtter oppunder relasjonsteoriene til Grönroos, (1997) og Gummesson, (1987). Hun sier at man som følge av god relasjonskvalitet vil kunne bli anbefalt

videre til nye potensielle kunder, samt at relasjonskvalitet vil ha en positiv effekt på gjenkjøp. Hun bekrefter dermed Grönroos, (1997) sin teori om at innsats gjennom hele kunderelasjonens livssyklus vil lede til økt grad av gjenkjøp og positiv omtale. Hun utvider også Morgan og Hunts (1994) rammeverk og legger større vekt på sammenfallende mål som ikke bare har en effekt på engasjement og tillit, men også direkte på relasjonskvaliteten. Lages m.fl. (2008) fastslår at kvaliteten på samarbeidet mellom kjeder og deres leverandører påvirker lojaliteten og lønnsomheten for begge parter. Dersom et samarbeid med to forskjellige leverandører er like lønnsomt, men preget av ulik relasjonskvalitet, vil den med beste relasjonskvalitet oppleve at salget lettere øker, samt at lojaliteten i nedgangstider vil ligge hos denne leverandøren. For kjøpers del vil god relasjonskvalitet gjøre at man lettere får i stand gode avtaler om innkjøpspriser og lignende samt at man lettere får tilgang til leverandørene ved behov (Lages m.fl. 2008). Dette støtter Huntley, (2006), sin tankegang om at relasjonskvalitet påvirker salg og tilbøyelighet til å anbefale. Ser man på lojalitet i Huntley, (2006) sin artikkel vil lojalitet være en variabel som kommer inn både før engasjement og tillit, men også som et resultat av høy relasjonskvalitet. Selv om slike gode sirkler ikke er direkte beskrevet i artiklene, så blir likevel uttrykt ved forfatterens valg av variabler som relasjonskvalitet, lojalitet og tillit. Det positive en får ut av slike variabler vil være tilsvarende enkelte effekter en vil få ut av gode sirkler.



Relationship quality conceptual framework (Huntley, 2006).

3.4.3 Hva skaper gode og dårlige relasjoner

Høgevold og Mysen, (2010) sin artikkel ser nærmere på relasjonskvalitet og ønsker å belyse hva som skaper gode og dårlige relasjoner. Utgangspunktet er forhold mellom norske kjeder

og deres leverandører, sett fra begge parters synspunkt. Høgevold og Mysen, (2010) påpeker at det fremdeles ikke er en enighet om hva relasjonskvalitet består av og derfor er det heller ingen felles aksept rundt en definisjon i forskningsmiljøet, vi har som nevnt definert relasjonskvalitet i avsnitt 3.3 *Hva er relasjonskvalitet?* Undersøkelsen avdekker at kjeder og leverandører har ganske ulike oppfatninger av hva som preger et godt og et dårlig samarbeid. Disse oppfatningene kan i stor grad sees i sammenheng med hvordan lederne føler makten er fordelt mellom leverandører og kjeder. Gjennomgående sies det at den faktoren som bidrar sterkest til å skape gode relasjoner er tillit fra kjedens synspunkt og kommunikasjon fra leverandørens synspunkt. Mens den som påvirker relasjoner sterkest i negativ retning er ensidig nytte, altså det Morgan og Hunt (1994) omtaler som relationshipbenefits. Disse funnene støtter Morgan og Hunt, (1994) sitt fokus på makt i relasjonen, noe Huntley, (2006), ikke inkluderer. Høgevold og Mysens (2010) funn er her presentert:

Faktorer som preger en god relasjon	Kjedenes syn	Leverandørenes syn
Tillit	14,8 %	14,0 %
Fleksibilitet	14,8 %	7,6 %
Egen ensidig nytte	12,3 %	0,0 %
Kommunikasjon	11,1 %	25,1 %

Faktorer som preger en dårlig relasjon	Kjedenes syn	Leverandørenes syn
Ensidig nytte (til fordel for den annen part)	18,5 %	21,1 %
Partnerens ressurser (mangler/har lite)	16,9 %	11,7 %
Sosiale bånd (dårlig personkjemi og erfaring)	15,4	18,8
Tillit (manglende til den annen part)	10,8 %	12,5 %

3.4.4.1 Hva skaper gode relasjoner fra kjedens synspunkt?

Gjennomgående mener kjedene at tillit er at leverandøren gjør som de har sagt og at de ikke velger å tilby andre kjeder bedre priser eller betingelser. Flere mener også at tillit kan være at man har generelle positive forventninger til samarbeidet med leverandøren.

Fleksibilitet lader på leverandørens evne til å ordne opp dersom det skulle oppstå noe uventet, altså avvikshåndtering.

Kjedene mener at god kommunikasjon kjennetegnes av at det er en åpenhet i dialogen, og de legger særlig vekt på at det er vilje hos leverandøren til å dele markedsinformasjon, tanker om fremtidig utvikling og produktlanseringer. (Høgevold og Mysen, 2010)

3.4.4.2 Hva skaper gode relasjoner fra leverandørens synspunkt?

Leverandørene vekter kommunikasjon som den viktigste faktoren i et godt samarbeid, og ser ut til å legge noe annet i dette begrepet enn kjedene. Leverandørene legger også vekt på god og åpen kommunikasjon, men når det kommer til informasjonsdelingen legger de stor vekt på at denne skal være gjensidig mellom kjedene og leverandøren. Tillit er for leverandørene at kjedene ikke lekker informasjon om vilkår de har blitt gitt slik at dette kan skape problemer overfor andre kunder. Høgevold og Mysen (2010) finner også at leverandørene utover de kriteriene vist over, legger stor vekt på gjensidig respekt i kunde - leverandørforhold, med dette mener de at kjeden respekterer leverandørens rolle og de avtaler som er inngått (Høgevold og Mysen, 2010)

3.5 Kritisk røst

Relasjonsmarkedsføring er som nevnt et viktig bidrag i markedsføringslitteraturen, men det er dog omdiskutert hvorvidt gode relasjoner vil garantere gjenkjøp og om man kan stole på at relasjoner i seg selv vil sikre at kunden ikke bytter leverandør. For å se nærmere på dette tar vi for oss artikkelen til Boing, m.fl. (2001).

Boing m.fl. (2001) tar for seg det de kaller embedded markets. Med dette forstås markeder hvor kjøper og selger er nært knyttet til hverandre, for eksempel i form av relasjoner eller høye byttekostnader. Vi antar at dette vil kunne stå i stor kontrast i B2P, spesielt med tanke på relasjoner.

3.5.1 Relasjoner er barrierer

Boing m.fl. (2001) påviser at relasjoner fungerer som en barriere mot at kunder bytter, men at betydningen av relasjonene er vesentlig mindre enn markedsvariablene pris og

produktssortiment, samt de byttekostnadene bedriften vil ha ved bytte av leverandør. Relasjoner borger derfor ikke for at man uten videre kan ta ut høyere prismarginer.

3.5.2 Ulik vekting

Det er interessant å se at kjøper og leverandør i undersøkelsen legger de forskjellige elementene ulik vekting. I kjøperens øyne er nevnte pris og byttekostnader viktigst og deretter produktssortiment og relasjoner som minst viktig.

TABLE 2
Conjoint Factor Importance Weights

Conjoint Factor	Buyer	Supplier
Interpersonal relationships	.08	.26
Switching costs	.25	.20
Price	.50	.40
Product breadth	.17	.14

Mens leverandører derimot rangerer pris og relasjoner som de elementene de mener vil ha størst effekt, mens byttekostnader og produktssortiment er minst viktig.

3.5.3 Pris og byttekostnader er viktigst

Artikkelen sier med dette at det viktigste for en leverandør som arbeider i nært knyttede markeder, ikke er å bygge opp relasjoner til sin kunde, men å tilby en lavest mulig pris. På tross av sterke relasjoner finner Boing m.fl. (2001) dekning for at kunder vil legge størst vekt på pris og byttekostnader. Artikkelens funn kan oppsummeres i følgende punkter:

- Kjøperne i undersøkelsen så generelt på markedsvariablene fremfor relasjoner som viktigs for bytte av leverandør.
- Kjøperne la stor vekt på byttekostnader på selskapsnivå når de besluttet å bli hos eksisterende leverandør.
- Tilstedeværelsen av sterke relasjoner gjorde ikke at kundene la mindre vekt på pris og produktssortiment hos en utfordrer.
- Den positive effekten en ny leverandør har av lavere pris eller bedre produktssortiment, minsker når byttekostnadene er store.

Disse konklusjonene taler imot relasjonsperspektivet og dets langsiktige måte å se CLV på. Konklusjonen er at kunden er tilbøyelig til å hoppe av alle steder i kunderelasjonens livssyklus uansett hvor god relasjon man har.

4.0. Empiri

4.1 Lovverk

Offentlige anskaffelser reguleres i hovedsak av to lovklider:

- Lov om offentlige anskaffelser, av 1999.
- Forskrift om offentlige anskaffelser, av 2006.

I tillegg til disse finnes det et utall lover, forskrifter, forvaltningspraksis og andre rettskilder som omhandler temaet. Lovverket er dermed svært komplekst og omfattende. Vi har i oppgaven valgt å legge til grunn de to overnevnte kildene. For å kunne gjennomføre intervjuene var vi avhengige av å gå igjennom disse. Dette måtte gjøres for at vi skulle være i stand til å forstå og fortolke informantene. Vi har under gitt en kort innføring i det vi har sett på. Nærmere forklaringer finnes som vedlegg.

4.1.1 Loven

§ 1. Formål

Loven og tilhørende forskrifter skal bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved å sikre mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser basert på forretningsmessighet og likebehandling. Regelverket skal også bidra til at det offentlige opptrer med stor integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte.

Hovedformålet med regelverket denne paragrafen innleder er mest mulig effektive anskaffelser for det offentlige.

Det slås fast at regelverkets formål er å sikre økt verdiskapning gjennom effektiv ressursbruk. Med dette menes at oppdragsgiver, den lovgivende makt, Stortinget, ønsker at forvaltningen skal skaffe riktige varer og tjenester av ønsket kvalitet til den laveste mulige prisen. Dette setter krav til gjennomføring av anskaffelsesprosessen, hvor det blir nødvendig med kompetanse og konkurranse.

Kravet til forretningsmessighet innebærer at en skal fremstå som en profesjonell innkjøper som skal tenke og handle forretningsmessig i alle delene av anskaffelsesprosessen. Med det mål å oppnå en anskaffelse som oppfyller kravet til behøvd kvalitet til en best mulig pris. Det er også lagt vekt på etisk opptreden. Med dette menes at man ikke skal misbruke den

posisjonen man har som innkjøper. Eksempelvis til egen fordel eller til å sette urimelige krav overfor leverandørene.

Parsellen om likebehandling er tatt med i loven av to grunner. For det første skal den ivareta hensynet til nevnte effektive ressursbruk, men også verne om rettsikkerheten til potensielle leverandører. Dette kravet er tillagt stor vekt og er gjennomgående i hele regelverket (Dragstein og Lindalen, 2005).

4.1.2 Forskriften

Forskriften er delt inn i tre deler som regulerer ulike typer anskaffelser, avhengig av anskaffelsens art og verdi, jf. § 2-1. I forskriften er det angitt ulike terskelverdier, § 2-2 som har betydning for hvilke deler av forskriften som gjelder. Terskelverdiene settes for to år av gangen og utgjør anbudsgrenser for offentlig virksomhet. Norge er pliktig til å følge disse terskelverdiene i henhold til EØS avtalen. I del I, kapittel 3, er det listet opp en rekke krav som gjelder for alle delene. Dette er krav om konkurranse, likebehandling, forutberegnlighet, gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet.

Forskriftens tre deler er:

- Del I: Anskaffelser under 500 000,- kr
- Del II: Anskaffelser mellom 500 000,- kr og terskelverdi
- Del III: Anskaffelser over terskelverdi

4.2 Det offentliges syn på marked

Vi tolker lovverket slik at man i statlige innkjøpsprosesser legger opp til et syn på kjøp og salg som et åpent marked, styrt av pris og etterspørsel og blind for andre påvirkninger. Et slikt marked kalles for et fritt marked. Vi ønsker å si litt om hvilke teorier som ligger til grunn foren slik tankegang.

4.2.1 Teorien om frie markeder

Teorien om det frie markedet ble først publisert av Adam Smith i hans bok, *Wealth of nations* i 1776. Her snakker Smith om den usynlige hånd. Denne ”hånden” justerer alle markeder til det beste for samfunnet. Dette skjer i markeder der man har fri konkurranse. I et slikt marked vil etterspørselen og tilbudet justere prisen. Dersom tilbudet er for stort i forhold til etterspørsel, vil man ha et overskudd, og selgere vil bli tvunget til å sette ned prisen for å få

solgt unna varene sine. I motsatt fall vil selgere se sitt snitt til å sette opp prisen, ettersom så mange etterspør deres varer og de ikke klarer å levere nok. Ved å sette opp prisen vil man da kunne ta ut en høyere prismargin. Gjennom denne reguleringen vil man komme til en felles enighet om hva som er markedsprisen for et produkt eller tjeneste. Grunnlaget for fri konkurranse er:

- Prisfaste kvantumstilpassere - Det må ikke eksistere en stor og dominerende kjøper eller selger. Denne vil kunne diktere markedsforhold.
- Homogene varer – Alt som kjøpes og selges må kunne vurderes objektivt mot hverandre og kunne være likeverdige substitutter for hverandre.
- Full informasjon – All prisinformasjon må være tilgjengelig.
- Ønske om størst mulig overskudd – Alle aktører handler ut ifra at de ønsker å maksimere sitt overskudd.
- Fri prisdannelse – Det er ingen reguleringer for hvilke priser som er lovlige og det er heller ingen karteller som danner prisgrunnlag.
- Fri etablering – Det må ikke være forhold som gjør det vanskelig å etablere seg for nye tilbydere.

I verden i dag er det så godt som ingen eksempler på frie markeder, de fleste er en blanding av flere markedsformer som for eksempel oligopol, monopol, merkevarekonkurranse, bilateralt og monopol (Bøhmer, 1996).

Slik vi ser det legger lovverket opp til at man ønsker frie markeder i salg inn mot det offentlige ved at man ønsker konkurranse, og vil opptre foretningmessig og samfunnstjenlig måte. De barrierene som ligger i kompleksiteten i lovverket, lukkede anbudsrunder og statens store markedsandeler, taler igjen for at dette ikke er tilfellet. Hva slags markedsform man opererer i vil derfor i stor grad avhenge av hvilken type produkt man selger til det offentlige, samt hvilken del av forskriften man opererer innenfor.

4.3 Media og relasjoner

Som tidligere nevnt er det lite teori rundt hvilken betydning relasjoner har i salg mot offentlig sektor. Vi har derfor valgt å trekke inn kilder fra Difi og media for å se på dette.

4.3.1 Det meste av korrupsjonen i Norge foregår i det offentlige

Difi presenterte i 2010 en artikkel som omhandler skjulte bindinger i det offentlige og at dette er korrupsjon. Her sies det at det meste av korrupsjon foregår i nettopp offentlig sektor, og at

mesteparten av dette skjer i saker som omhandler offentlige anskaffelser. Man har avdekket at det finnes skjulte bindinger mellom toppledere i det offentlige og personer i det private næringslivet. Disse relasjonene benyttes til å få tilslag på kontrakter, noe som i stor grad sees på som vennetjenester av personene som er involvert, men som i følge lovverket er å regne som korrupsjon (Difi, 2010). Ut ifra dette vil man kunne tolke at relasjoner vil gi en fordel i B2P konteksten, da slike tjenester åpenbart er utbredt. Lovligheten er selvfølgelig et tema som ikke kan neglisjeres, men vi antar at det finnes ulike grader av relasjoner. Difis artikkel viser til at det rundt toppledere i staten nærmest er et hoff som danser etter vedkommendes ønsker. Dette fordi han eller hun sitter på stor makt i form av beslutningsmyndighet i innkjøpsprosesser.

4.3.2 Byråkrati og kunnskapsmangel koster milliarder

Aftenposten publiserte i april 2012 en artikkel som omhandler kompleksiteten i offentlige anskaffelser. I følge artikkelen er lovverket er så stort og så komplekst at de som jobber med innkjøpene på statlig side har problemer med å få oversikt over hvilken dokumentasjon de trenger og hvilke prosedyrer de skal følge. Dette gjør at de krever langt mer dokumentasjon enn hva som er nødvendig, noe som gjør at innkjøperne må bruke lang tid på å lese igjennom, men også at selger må gjøre en svært omfattende jobb. Denne omfattende jobben er man redd for at skremmer bort potensielle leverandører og at man dermed operer med dårligere anbudsrunder en ønskelig. Dette bygger opp under våre antagelser om at B2P ikke er et fritt marked da slike barrierer eksisterer. Det anslås at om lag 30 milliarder skatte kroner ville vært spart årlig dersom man hadde økt kunnskapsnivået hos de offentlige og kun krevd den dokumentasjonen som er nødvendig i forhold til lovverket (Dahl 2012).

5.0 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for vår metodebruk og vårt valg av metode.

Til grunn for hvordan vi har lagt opp vår oppgave ligger forskningsprosessen. Denne prosessen deles inn i fire deler, forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering (Johannessen m.fl. 2004). I denne prosessen skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metodebruk. Hvilken av disse tilnærmingene man velger bestemmer hvordan man samler inn, analyserer og tolker data. I kvalitativ metode søker man å få frem fyldige beskrivelser av et fenomen, mens man i kvantitativ metode legger til rette for at kvalitetene ved et fenomen kan telles opp og undersøkes ved hjelp av statistiske metoder (Johannessen m.fl. 2004).

5.1 Forberedelsesfasen

5.1.1 Forskningsdesign

Det var viktig at vi tok stilling til hva og hvem som skulle undersøkes og hvordan vi skulle gjøre dette. Dette bør gjøres i en tidlig fase for å stake ut kursen og legge føringer for det videre arbeidet med studien (Johannessen m.fl. 2004). Det er tre faktorer som er viktige å se på i valg av forskningsdesign:

- Erfaring fra saksområdet
- Kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler
- Ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler (Gripsrud m.fl. 2010)

5.1.1.2 Fenomenologisk design

Vi har, som nevnt i formålet, lite kompetanse og erfaring fra saksområdet. Dette gjorde at vårt mål i klartekst ble å utforske temaet. Kjennskap til teoretiske studier rundt emnet opparbeidet vi oss, gjennom å skrive oppgavens teorikapittel. Denne teorien er sekundær og i stor grad ment for en annen kontekst. Den beste tilnærmingen i en slik situasjon ble et eksplorativt design (Gripsrud m.fl. 2010). Dette designet er også kjent som fenomenologisk design og er en kvalitativ tilnærming hvor man *”utforsker og beskriver mennesker og deres erfaringer med og forståelsen av, et fenomen”* (Johannessen m.fl. 2004). Gjennom å sette seg inn i en gruppe menneskers syn på et fenomen ønsker man forstå fenomenet gjennom deres øyne. Man tar utgangspunkt i eksisterende teorier og kobler de funn man har opp mot dette.

Fenomenologisk design åpnet for to hovedtyper tilnærming, fokusgrupper og dybdeintervju. Da fokusgrupper vanskelig lot seg gjennomføre på grunn av intervjuobjektens arbeidssituasjon, falt vårt valg på dybdeintervju (Gripsrud m.fl. 2010).

5.1.2 Utvalgsstrategi

Utvelgelsen av informanter og intervjuobjekter er svært viktig uansett hvilken design man velger på studien. Hvem man velger vil påvirke hvordan man samler inn data, analyserer data og ikke minst validitet i studien. I vår oppgave valgte vi å benytte oss av to ulike typer utvalgsstrategier:

1. Strategisk utvelgning: *"forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendige data"* (Johannessen m.fl. 2004)
2. Snøballmetoden. Personer som kjenner temaet setter forskeren i kontakt med andre informanter som kan bidra i studien (Johannessen m.fl. 2004)

Utvelgelsen i hver av disse skjer på bakgrunn av kriteriebasert utvelgelse, hvor man setter opp spesielle kriterier informantene må oppfylle (Johannessen m.fl. 2004).

5.1.3 Rekruttering

Vi konsentrerte oss om ansatte i Difi. I utgangspunktet ønsket vi også å komme i kontakt med leverandører til Difi, men dette viste seg vanskelig av to årsaker.

1. Temaet vi berører er noe sensitiv. Mens vi jobbet med oppgaven måtte barne- og likestillingsminister Audun Lysbakken fratrukke sin stilling som statsråd som følge av brudd på habilitetsreglene ved tildeling av offentlig støtte. Mens utenriksminister Jonas Gahr Støre har måttet møte til åpen høring i Stortingets kontroll- og konstitusjonskomité for å ha unnlatt å få sin habilitet vurdert i en lignende sak. Dette har gjort at relasjoner og skjulte bindinger har vært et tema i den offentlige debatten den siste tiden og dermed vanskeliggjort å få leverandører til å stille.
2. Det har vært en sværs vanskelig oppgave å sette seg inn i. Før vi gjennomførte intervjuene var vi nødt til å undersøke og sette oss inn i gjeldende lovverk. Dette var en svært tidkrevende prosess. I tillegg til dette har endrede livssituasjoner hos gruppe medlemmene gjort at vi har måttet gjennomføre på kortere tid enn planlagt.

5.1.3.1 Ansatte i Difi

Som nevnt har vi bekjente i Difi som bidro til at vi kom i kontakt med nøkkelpersoner til vår oppgave. Disse ble valgt ut på bakgrunn av følgende kriterier:

- Må ha jobbet i Difi i minimum to år
- Må ha vært involvert i kjøpsprosesser i Difi
- Må jobbe innenfor Difis IKT avdeling

Disse kriteriene ble satt for at informantene skulle ha god kjennskap til kjøpsprosessen i det offentlige og dermed kunne bidra til å belyse vårt tema. I tillegg har alle våre informanter bakgrunn fra privat sektor hvor de har jobbet inn mot staten, enten som selgere eller andre konsulenttjenester. Det har gjort at vi gjennom intervjuene har fått belyst saken fra flere ståsteder.

På bakgrunn av oppgavens sensitive tema har alle våre informanter har etter eget ønske blitt anonymisert i oppgaven.

5.2 Datainnsamling

I denne fasen vil man skille mellom to typer datamateriale, primærdata og sekundærdata. Primærdata er data vi har samlet på egenhånd for å besvare vårt forskningsspørsmål, mens sekundærdata er data samlet inn av andre for andre formål. I vår oppgave benyttet vi begge disse datatypene. I teoridelen brukte vi teori samlet av andre og til andre kontekster. Dette i utgangspunkt for å kunne stille spørsmål i intervjuene som har dannet grunnlaget for analysen, dermed primærdata (Gripsrud m.fl. 2010).

5.2.1 Kvalitativ tilnærming

Vi har som sagt benyttet et fenomenologisk design i vår oppgave. Dette betyr at vi ønsker å *”utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelsen av, et fenomen”* (Johannessen m.fl. 2004). For å gjøre dette vil en kvalitativ tilnærming med dybdeintervjuer være best egnet (Gripsrud m.fl. 2010).

I følge Johannessen m.fl. (2004), bør man gjennomføre intervjuer til man ikke lenger får noen ny informasjon, dette ville i vårt tilfelle vært svært omfattende og er ikke egnet til vår oppgave. Vi valgte derfor å gjennomføre intervjuer med tre informanter, hvor omfanget av hvert intervju var på ca én time. Denne avveiningen ble gjort som følge av vår begrensede tid og praktiske mulighet til å gjennomføre intervjuer.

5.2.1.1 Intervjuguide

Intervjuene ble gjennomført med en semi-strukturert intervjuguide. Det vil si at vi identifiserte sentrale tema som vi ville inn på i løpet av intervjuet, men ikke satte noe bestemt rekkefølge på hvordan dette skulle tas opp. Intervjuene skal i en slik situasjon bære preg av å være mer en samtale med struktur og mål enn et intervju. Dette gjorde at vi hadde anledning til å stille oppfølgingsspørsmål og endre på rekkefølgen av spørsmålene, etter hvert som informanten brakte nye tema på banen eller det falt seg naturlig (Johannessen m.fl. 2004).

5.2.1.2 Gjennomføring

Intervjuene ble alle gjennomført på informantenes arbeidsplass. Dette ble gjort av praktiske hensyn og av hensyn til informantens travle hverdag. I forkant av intervjuene avtale vi gruppemedlemmene oss i mellom hvordan arbeidsfordelingen skulle være. En fikk i oppgave å være hovedintervjuer og styre samtalen, mens de andre fungerte som observatører. Deres oppgave var å følge med på kroppsspråk, ta notater og komme med eventuelle oppfølgings- eller oppklarings spørsmål. Intervjuet ble, etter informantens samtykke, tatt opp digitalt.

5.3 Dataanalysefasen

5.3.1 Kvalitetssikring

5.3.1.1 Pålitelighet/reliabilitet

Innenfor kvalitativ forskning er krav til reliabilitet lite hensiktsmessig å benytte. Dette skyldes at informasjonen som fremkommer styres av samtalen mellom intervjuer og intervjuobjekt. Videre er det vanskelig for andre forskere å duplisere resultatene da disse fremkommer i interaksjonen og vil være verdiladet og avhengig av kontekst, samt at informasjonen som fremkommer vil være avhengig av intervjuer som person og vedkommendes erfaring (Johannessen m.fl. 2004).

5.3.1.2 Troverdighet

Ettersom gruppemedlemmene hadde to oppgaver, hovedintervjuer og observatør, benyttet vi såkalt metodetriangulering. Dette innebærer at man benytter flere metoder under feltarbeidet. I vårt tilfelle var dette observasjon og intervju. Dette øker troverdigheten i oppgaven, da det begrenser muligheten for misstolkning. I tillegg til dette styrkes troverdigheten ytterligere ved at vi ba om bekreftelse på vår fortolkning fortløpende i intervjuet og etter at analyseprosessen var ferdig. (Johannessen m.fl. 2004).

5.3.2 Transkribering

I transkriberingen av intervjuene la vi vekt på å skrive i en formell skriftstil. Det vil si at vi har utelatt følelsesuttrykk, pauser, latter og lignende i stor grad. Dette har vi gjort for å forenkle transkriberingsprosessen, samtidig som vi ved hjelp av metodetrianguleringen ikke går glipp av informasjon. De gruppemedlemmene som observerte tok notater av slike reaksjoner og vi har tatt med dette i analysefasen.

6.0 Analyse

Vår analysedel er lagt opp på følgende måte:

Tematisering

I denne delen ser vi på hva våre informanter har svart og hvordan de mener at fenomenene vi snakker om best kan beskrives. Vi drøfter i denne delen ikke hvordan dette stemmer overens med teorien. Tematiseringen er delt inn etter samme prinsipp som intervjuguiden vi benyttet under intervjuene.

Drøfting

I denne delen veier vi de temaene vi har sett på opp mot teorikapittelet. Vi presenterer en modell vi har kommet frem til etter å ha gjennomført intervjuene og forklarer denne.

6.1 Tematisering

6.1.1 Relasjoner

6.1.1.1 Relasjonskvalitet

Hvilken opplevelse kunden har av leverandøren styres i stor grad av det våre informanter kaller servicekvalitet. Servicekvalitet ser ut til å være en samlebetegnelse hvor det inngår flere momenter. Det som nevnes er avvikshåndtering, kommunikasjon, pris, samarbeidsklime og produktkvalitet, samt at de referansene tidligere kunder gir til staten angående en leverandør skaper en forventning til opplev servicekvalitet. Da vi gikk inn til intervjuene hadde vi en antagelse om at produktkvalitet i forhold til utlyst kravspesifikasjon ville være alfa og omega i denne konteksten. Informantene tegner et bilde der dårlig produktkvalitet kan veies opp av god avvikshåndtering og generell god servicekvalitet. Relasjonskvalitet er et av områdene som dermed kan veie opp for dårlig produktkvalitet under gjennomføringen av et prosjekt eller leveranse.

6.1.1.2 Relasjonshjulet

I initialfasen er det svært lite man kan benytte relasjoner til i B2P konteksten. Informantene sier at etablerte leverandører kan ha en liten fordel helt i starten av fasen fordi man kjenner kunden og markedet. På denne måten vet man lettere vet hva som skal til for å tilfredsstille kunden og dette kan gjøre at man blir tatt med videre inn i kjøpsprosessen etter å ha levert inn et anbud. Utover dette har relasjoner ingen betydning i initialfasen.

I kjøpsprosessen skal alle vurderinger som gjøres av det offentlige være etterprøvbare. Det gjør, i følge informantene, at man som leverandør ikke kan dra nytte av relasjoner ettersom å ta beslutninger basert på relasjoner vil være ulovlig for kjøper. Hele kjøpsprosessen og alt

som skjer i den er særs strengt lovregulert. Personkjemi kan i forhandlingsprosesser ha en liten innvirkning da det er menneskelig at man samarbeider bedre med folk man går overens med enn personer man ikke går overens med, men fungerer ikke som garantist for at avtalen tilfaller den leverandøren som går best overens med kjøper.

I følge informantene er den aller viktigste fasen for en leverandør konsumfasen. At man her følger opp kunden, er tilgjengelig, svarer på spørsmål, håndterer avvik og lignende, er helt avgjørende for den overnevnte servicekvaliteten. Videre vil en leverandørs prestasjoner i denne fasen være helt avgjørende for hvilke referanser man oppnår. Disse referansene er meget viktige, se under *6.1.2.1 Referanser*.

Som nevnt har personkjemi en liten innvirkning i de tilfeller der man jobber med forhandlinger. Årsaken til dette er åpenbar, da man lettere får til løsninger med personer man har en god kjemi med enn med personer man ikke har det med.

Personkjemi får en viktigere rolle i prosjekter hvor prosjektdeltagerne er fra både leverandør og kundesiden. Når man skal jobbe side om side, gjerne over lengre tid øker dette viktigheten av kjemien mellom personene. Jo mindre et prosjekt er, desto viktigere blir personkjemi. Det sies også at i mindre innkjøp hvor få personer er involvert vil personkjemi kunne få en viktigere rolle.

En fordel er åpenbar gjennom alle delene av relasjonshjulet, og det er at god personkjemi letter arbeidet med å skape en god relasjonskvalitet som igjen skaper god servicekvalitet.

6.1.1.3 Aktiviteter og kurs

Informantene hevder at man for 10 -20 år siden så svært mye mer av det de velger å kalle smøring. Altså at leverandører tok med seg representanter for kunden på turer, ga dem gaver, spanderte middager og lignende. Dette har det blitt svært mye mindre av, men det foregår fortsatt. I dag er denne typen ”smøring” å ta med seg kunden på referansebesøk og arrangere ulike kurs. Lovverket legger opp at dette er tillatt dersom man har en faglig agenda, noe man har i disse sammenhengene. Smøringen ligger i at man bevisst tar ut nøkkelpersoner av ”den grå hverdagen” og gjør at den enkelte føler seg betydningsfull. Dette er ment å gi fordeler i form av bedre referanser, men også for å bygge opp relasjoner. Vi har ikke funnet belegg for at dette har særlig innvirkning på relasjoner.

6.1.1.4 Bindinger

Alle våre informanter nevner viktigheten av at de formelle prosessene følges i anskaffelsesprosesser. Lovverket legger opp til at man skal ta valg som er forutsigbare, uhildede og etterprøvbare. Likevel viser empiri at dette ikke alltid er tilfellet. Eksempelvis viser Difis artikkel til skjulte bindinger mellom kjøper og selger i B2P og noen går så langt som å trekke inn korrupsjon. Vi presenterte informantene for disse funnene, og de pekte på hovedsakelig to momenter som gjør at slike funn finner sted:

- Regleverket er stort, komplisert og svært omfattende. Det fører til at det er veldig lett å trække feil dersom man ikke jobber med dette til daglig og kjenner regleverket godt nok. Det ble gitt flere eksempler på situasjoner der regleverket var blitt brutt uten at dette var tilsiktet, men skyltes uvitenhet hos den enkelte.
- Norges 429 kommuner pekes på som en stor sydebukk. Med et så høyt antall kommuner, sier det seg selv at det er mange som jobber med innkjøp. I følge informantene er kommunal sektor dårligere kjent med regleverket enn statsforvaltningen forøvrig og de meste av innkjøpene i kommunene skjer i mindre skala. Dette gjør at personkjemi, som nevnt over, blir viktigere og at det på denne måten oppstår såkalte bindinger. Ser vi på Aftenpostens artikkel fra april, ser vi at denne understøtter informantenes uttalelser om lav kunnskap, men ikke at kommunene er overrepresentert.

6.1.2 Hva prioriteres

6.1.2.1 Referanser

Staten sees på som en viktig referansekunde for leverandører. Av den grunn er det vanlig at en leverandør legger seg lavt på pris for å få avtalen i den hensikt å kunne bruke staten som referansekunde. Både til andre mer lønnsomme prosjekter med staten, og andre kunder i B2B konteksten.

Informantene uttrykker at når en vurderer referanser legges det vekt på at leverandøren er seriøs. Derfor benyttes gjerne brukerne av varen eller tjenesten som referansegrunnlag, da disse ofte ikke er like påvirket som en innkjøper eller prosjektleder kan være.

Informantene sier at det som blir vektlagt når man gir referanser er følgende faktorer: relevans og dokumentasjon av ryddighet, profesjonalitet, samarbeidsvillighet, produktkvalitet og erfaring.

Samtlige faktorer over kan enten dokumenteres eller vurderes av staten selv, men når det kommer til avvikshåndtering, kommunikasjon og samarbeid blir det vanskeligere å vurdere et prosjekt. At prosjektet har hatt feil og mangler ilegges mindre vekt da produktkvalitet kan avvike, men veies opp av servicekvalitet som igjen påvirkes av avvikshåndtering, kommunikasjon og samarbeidsklima.

I alle faser i relasjonshjulet hvor det er mulig, er det viktig å pleie kundeforholdene for å oppnå god relasjonskvalitet. Det er viktig for fremtidige anbefalinger samtidig som det kan gi verdifull markedsinformasjon.

6.1.2.2 Konflikter

Kunden har ofte mye makt i konflikthåndtering da de fleste typer konflikter er beskrevet i kontrakten sammen med tilhørende konsekvens. For eksempel byttes det vanligvis ut folk fra leverandøren hvis personkjemi eller lignende er problemet.

Timebøter, dagsbøter og andre represalier er vanlige konsekvenser om frister ikke overholdes. Gode og detaljerte avtaler fanger fort opp om en ikke klarer å levere det som er blitt lovet. Av den grunn er det viktig for leverandører å vie god tid til detaljene i kontrakten slik at man ikke inngår kontrakter hvor staten er for godt ivaretatt.

For å motvirke konflikter påpeker informantene at det er viktig å ha god kommunikasjon gjennom alle fasene av relasjonshjulet og en definert rollefordeling med ansvar. Det påvises også at god personkjemi bidrar til å kunne gi konstruktiv kritikk uten at det oppstår konflikter. Det er rutiner for hvordan klager før kontraktsinngåelse skjer, dette skal ikke ha innvirkning på senere behandling av den aktuelle leverandøren, men en slik klage kan surne forholdet mellom partene.

6.1.2.3 Forståelse for behov/kommunikasjon

Det vi ser at det offentlige tillegger mye vekt innen *forståelse av behov* er kommunikasjon og evnen til å lytte til kundens ønsker. Disse variablene har en direkte påvirkning på opplevd servicekvalitet.

For å ha en klar og god kommunikasjon er det sentralt å ha forståelse for hvordan den spesifikke prosessen en befinner seg i fungerer. I forhandlingene må leverandøren være svært god på å forstå og avdekke behovet til kunden selv om kunden ofte ikke er klar over eget

behov. En god behovsanalyse legger et godt grunnlag for et samarbeid, så i tilbudet leverandøren kommer med, må en signalisere at man har forstått kravene og i hvilken grad man kan levere ut ifra ønsket.

6.1.2.4 Delte verdier

Delte verdier er ikke en fordel, men nærmere en hygienefaktor. De ulike leverandørene som kan være aktuelle for leveransen må vise til at de har sitt på det rene i forhold til miljø og skatt, de må ha kapasitet til å levere og den rette kompetansen. De leverandørene som ansees som skikket og oppfyller overnevnte krav til å levere, blir kvalifisert og har mulighet til å være med videre i prosessen.

6.1.3 Prosesser

6.1.3.1 Generelle Prosesser

For og best kunne gi en best mulig kravspesifikasjon har man behovsdiskusjoner først. Deretter følger anskaffelsesprosessen og så leveransedelen. Dette beskriver informantene som en innkjøpsprosess.

Det finnes, som sagt, tre ulike verdigrænser for kjøp i offentlig sektor. På lavest verdigrænse holder det å sende ut forespørsel til tre leverandører. Kommer man høyere opp må kjøpsintensjonen annonseres på Database for offentlige innkjøp, Doffin. Det er ofte vanlig at kunden ikke kjenner markedet godt nok og man velger å legge seg på den laveste verdigrænsen i håp om at de små leverandørene oppdager det. Det er i følge våre informanter variabelt hvor mye de små leverandørene leser Doffin. Noe som igjen gjør at staten ikke operer på et fritt marked da markedsinnsikten ikke er like tilgjengelig for alle.

Når man kommer på høyeste verdinivå må kjøper spesifisere hva slags prosesser partene må forholde seg til, og det offentlige legger ut spesifikasjoner på Doffin. Dette skal bidra til at konflikter mellom partene ikke oppstår. Avtalene beskriver alle fasene partene skal igjennom og svært nøye hvilke rettigheter og plikter partene har overfor hverandre.

I en prosess som innebærer forhandlinger kan ikke kunden instruere leverandøren om hva den ønsker, en kan kun stille spørsmål om hva som tilbys. Leverandøren skal ut ifra dette skjønne behovet og på bakgrunn av dette tilby en løsning. Enhver leverandør må selv komme opp med løsninger. Staten kan ikke ta en foretrukket løsning fra en leverandør og presentere den for en annen, slik at en kan designe sin egen løsning basert på bidrag fra flere leverandører. Kjøper

må også på forhånd være klar på ovenfor leverandørene hva de blir målt på. Dette må være godt kommunisert og dokumentert for at alle skal kunne tilby en passende løsning.

Prinsippet om likebehandling står, som vi har nevnt, sterkt. Informantene legger vekt på at man skal gi leverandørene like muligheter til å forhandle ved å gi akkurat den samme informasjonen til alle. Denne regelen er så streng at man teller minutter i møter og sørger for å gi nøyaktig lik informasjon til alle som deltar i en prosess.

6.1.3.2 Lovverk

Offentlige innkjøp er sterkt lovregulert. En utfordring for leverandører er at staten ofte ønsker å bruke standardavtaler som ivaretar deres interesser, men kan være en dårlig avtale for leverandører. Dette kan føre til konflikter av ulike slag. Eksempelvis uenigheter om fortolkning, leveringstidspunkt, kvalitet, mengde osv, som er svært nøye beskrevet i statens standardavtaler. Lovverket tilsier at om en leverandør føler seg dårlig behandlet har han rett til å klage. Dette er for at tildelingen skal være åpen og transparent, ref lovens § 1 og at man skal kunne ha en etterprøvbarehet på de beslutninger som er fattet. I åpne anbuds konkurranser er det ikke lov til å forhandle, men en kan ha møter hvor man avklarer saker. Det er for eksempel ikke lov til å si at man er villig til å gå ned i pris eller levere noe mer under disse møtene, så strategien leverandørene velger vil variere etter hva slags prosess som blir benyttet.

Videre skal ikke relasjoner kunne utnyttes for å få informasjon i en konkurransesituasjon. Man kan bare gi informasjon før man er i en konkurransesituasjon. Likebehandlingsprinsippet står som nevnt svært sterkt og ingen skal få noen fordeler andre ikke får. Det er mange lover for det offentlige å følge, og informantene sier at det ikke alltid er like mye kompetanse på dette området hos statlige innkjøpere.

6.1.3.3 Pris og byttekostnader

Når en kunde skal måle noe hos en leverandør, måles det ut ifra pris. Informantene sier at objektive kriterier som pris vektlegges ettersom det er vanskelig å måle abstrakte begreper som kvalitet. Når man er målt på pris, er det en viktig faktor hvilke referanser man får.

Byttekostnader regnes som en del av den totale kostnaden for staten.

6.1.3.4 Makt

Staten er en stor aktør og kan misbruke makten. Dette kan gjøres ved at staten beviser lager kravspesifikasjoner som man bare vet noen leverandører klarer å tilfredsstille. Det ble nevnt at

en leverandør fullt ut har mulighet til å velge hvilken pris han gir. Staten må huske på at leverandøren ikke kan presses så mye på pris at de ikke har mulighet til å tjene penger. Ergo må staten være varsom ved bruk av makt slik at de ikke struper leverandørene. Ved å åpne opp for kortere avtaler åpner man også opp for mer konkurranse blant leverandører slik hensikten med en anbudskonkurranse er.

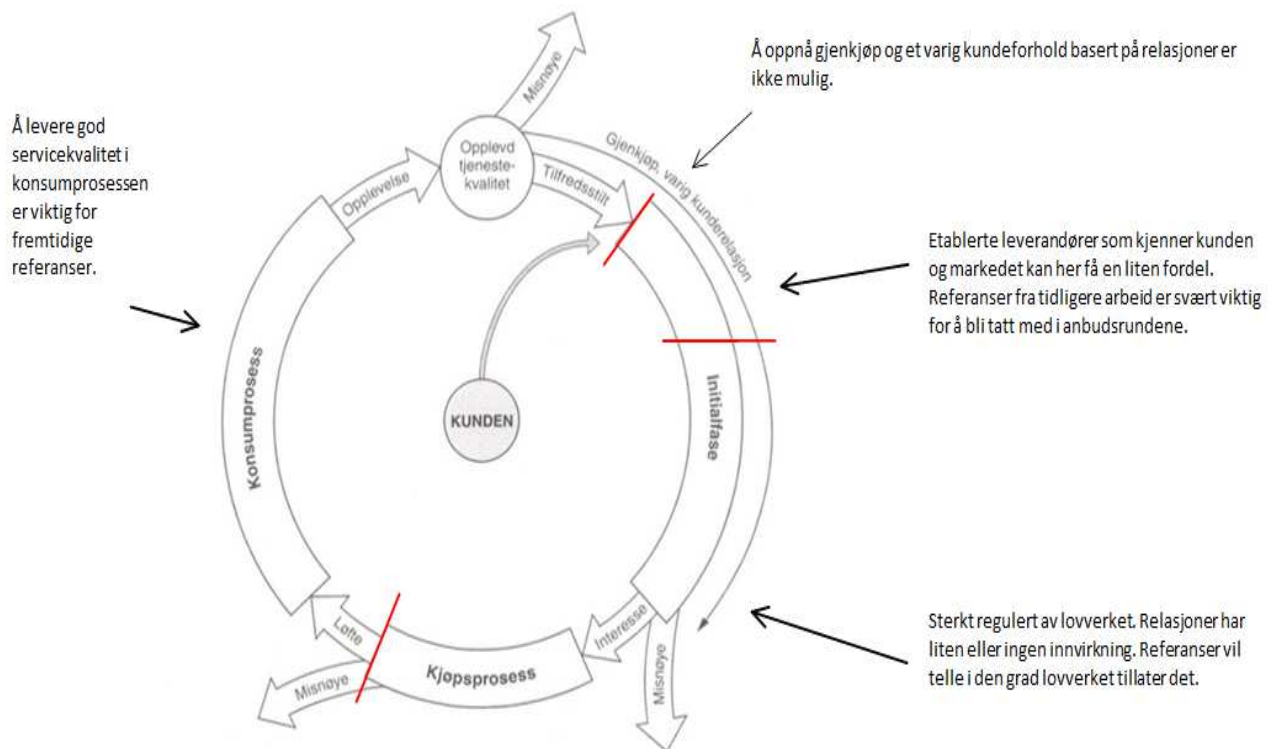
Informantene gir inntrykk av at staten er seg bevisst denne makten, men at man er oppsatt på å ikke bruke den negativt eller som politisk virkemiddel, eksempelvis i distriktpolitikken.

6.2 Drøfting

Vi vil i denne delen først se på relasjonshjulet (Grönroos, 1997), for deretter å presentere vår egen modell for hva som skaper servicekvalitet og hvilke utfall dette gir i B2P konteksten. I forklaringen av modellene vil vi trekke inn funn og veie opp mot teorikapitlet.

6.2.1 Relasjonshjulet

Som vi har nevnt ser Grönroos (1997) sitt relasjonshjul noe annerledes ut i B2P konteksten enn hva det gjør ellers. Under har vi laget en grafisk fremstilling hvor vi viser noen av de viktigste forskjellene mellom relasjonshjulet i B2P og B2B.



Fordelene ved relasjoner begrenser seg dermed til to områder:

1. Er du etablert og kjenner markedet og kunden, kan du når kravspesifikasjonen er kunngjort og tilbud skal innhentes, dra nytte av denne kunnskapen til å skrive et målrettet og informert anbud hvor du kan svare på det som etterspørres.
2. Jobber du med å bygge opp god relasjonskvalitet i kundens konsumprosess kan du få fordel av gode referanser ved senere anledninger.

God personkemi kan lette forhandlinger i kjøpsprosessen, men er ingen garantist for at man får tilsag på en kontrakt. Dette er dermed i tråd med Boing m.fl. (2001) sine funn som tilsier at kunden vil tillegge markedsvariabler, pris og byttekostnad sterkere enn relasjoner.

Grönroos (1997) sier at man ved god relasjonskvalitet vil oppleve at man får en varig kunderelasjon og gjenkjøp. Dette stemmer også overens med Morgan og Hunt (1994) og Huntley (2006) sine funn som sier at relasjonskvalitet kan lede til tre ting, økt salg av tjenester, økt salg av produkter og gode referanser.

I samtalene med våre informanter ser det ut til at dette ikke er tilfelle i B2P. Først og fremst, relasjonskvalitet gir ikke leverandøren nevneverdige fordeler når det kommer til økt salg av hverken produkter eller tjenester. Avtalene som er inngått åpner ikke for at man etter avtaleinngåelse skal kunne komme med nye ideer til videreutvikling, nye produkter, tjenester eller annet som ikke er spesifisert i avtalen fra tidligere. Lovverket er svært strengt på at det ikke skal forekomme at man selger inn elementer som ikke har vært lyst ut på anbud.

For det andre, gjenkjøp er kun mulig dersom dette er spesifisert i kontrakten. Er det ikke det, starter hele anbudsprosessen på nytt etter endt kontraktstid. Fordelen er som nevnt at du kan levere et informert anbud, men det er slettes ikke sikkert at den nye kontrakten tilfaller deg. Relasjonskvalitet kan således ikke sies å direkte lede til økt salg. Dette viser til at Boings m.fl. (2001) teorier om relasjoners barrierefunksjon vil kunne være gyldige i denne konteksten.

Det relasjonskvalitet derimot fører til er økt tilbøyelighet til å anbefale leverandøren til andre. Og disse referansene er svært viktige i beslutningen om kjøp eller ikke. Informantene legger ikke særlig vekt på at leverandøren skal være lytefri, men at man i referansesjekkene blir beskrevet som *”at de håndterte de tingene godt og profesjonelt og var åpen og tydelig og en god samarbeidspartner”* (Informant hos Difi).

6.2.2 Servicekvalitet

Som vi har nevnt, snakket våre informanter mye om et begrep vi ikke har behandlet i teorikapitlet vårt, nemlig servicekvalitet. Servicekvalitet er et område det har blitt gjort mye forskning på så definisjoner finnes det dermed mange av, men vi mener at denne er best dekkende:

“Service quality is a focused evaluation that reflects the customer's perception of specific dimensions of service: reliability, responsiveness, assurance, empathy and tangible.” Zeithaml og Bitner (2003).

Denne definisjonen tar opp flere elementer som Morgan og Hunt (1994) og Huntley (2006) tar opp i sine teorier. Men ut ifra våre informanter ser ikke denne definisjonen ut til å stemme. Dette leder oss til at servicekvalitet i B2P bygges opp av andre faktorer enn i B2B. Vi har kommet frem til at servicekvalitet i B2P segmentet bygges opp på følgende måte:



Forklaring til modellen

Denne modellen har vi selv bygget opp ut ifra de resultatene vår forskningsprosess har gitt. Den viser hvordan man bygger god servicekvalitet og hvilke utfall man som leverandør kan vente som følge av dette. Modellen vi presenterer vil være mest nyttig for etablerte leverandører i B2P sektoren. Vi har avdekket at det som ny leverandør uten særlige referanser vil være vanskelig å komme inn i denne konteksten. Vi forholder oss derfor til etablerte leverandører i B2P.

Helt sentralt står servicekvalitet som våre informanter har tillagt stor vekt. Dette begrepet bygges opp av produktkvalitet, relasjonskvalitet og pris, mens referansesjekken kommer inn som en variabel som skaper forventinger til den totale servicekvaliteten. Hvis man ikke

leverer til disse forventningene svekker dette servicekvaliteten. God servicekvalitet leder til tilfredshet, som igjen leder til gode referanser og markedsinformasjon.

Relasjonskvalitet og referanser ser vi på som de viktigste funnene og mest tungtveiende funnene, og vi vil derfor tillegge disse mest vekt i forklaringen og drøftingen som følger under.

6.2.3 Hvordan bygge god relasjons- og servicekvalitet

Vi ser her på de variablene vi har behandlet i modellen og hvordan disse kan bygge opp god relasjons- og servicekvalitet.

6.2.3.1 Produktkvalitet

Leverandører må forholde seg til de kravene som finnes i kravspesifikasjonen kunden har sendt ut. Det er disse kravene man måler levert produktkvalitet opp mot.

6.2.3.2 Pris

Som vi har sagt, er det ikke nødvendig å ha den laveste prisen i anbudsrunderen. Kunden ser prisen opp mot de tre andre variablene og lar prisen være en del av avveiningen mellom disse.

6.2.3.3 Relasjonskvalitet

Høgevoid og Mysen, (2010) påpeker at det fremdeles ikke er en enighet om hva relasjonskvalitet består av og derfor er det heller ingen felles aksept rundt en definisjon av relasjonskvalitet i forskningsmiljøet. Dette mener vi ikke er overraskende da våre funn støtter vår antagelse om at det er et stort gap mellom kontekstene B2B og B2P. En god definisjon av relasjonskvalitet innehar elementene fra begge disse kontekstene, men det er ikke tilfellet pr dags dato.

Vi har valgt å se på relasjonskvalitet ut ifra et brukerbasert og et verdibasert synspunkt. Vår konklusjon på dette er at man i B2P tillegger dem begge vekt. Lovverket legger opp til et verdibasert syn, mens man ved å hente inn referanser og tillegge dem vekt på den måten man gjør, trekker inn et brukerbasert syn.

God relasjonskvalitet alene kan tilføre en leverandør svært lite, men i samarbeid med de tre andre faktorene utgjør det oppfattet servicekvalitet. Når våre informanter snakker om relasjonskvalitet er det fire ting de legger særlig vekt på:

- **Samarbeid** – Holder en seg profesjonell, bør dette punktet være dekket Det er viktig at man samarbeider god, da dette helt klart er en grunnpilar i alle prosesser.

- **Kommunikasjon** - Dette er sammenfallende med Høgevold og Mysen (2010) sine funn som legger stor vekt på at kommunikasjon er en viktig faktor i kunde - leverandør samarbeidet. I offentlig sektor er all kommunikasjon og kontakt med leverandører strengt regulert og skal dokumenteres. Dette gjør at leverandøren må benytte den tiden som gis i statusmøter og lignende godt, for utover dette kan det bli vanskelig å etablere gode kommunikasjonsrutiner. Vi ser at informantene legger til grunn at kommunikasjon er det samme som tilgjengelighet. Altså ser de på kommunikasjon som at leverandøren er tilgjengelig når de ønsker, og ikke at leverandøren følger opp staten. Dette kan knyttes opp mot funnene til Høgevold og Mysen (2010) som sier at det er ulik vektning av kommunikasjon hos leverandør og kunde.
- **Personkjemi** - En fordel gjennom alle delene av relasjonshjulet er at god personkjemi letter arbeidet med å skape god relasjonskvalitet. Dette understøttes av Boing m.fl. (2001).
- **Avvikshåndtering** - Når uventede situasjoner oppstår er det viktig at leverandøren kan ordne opp. Dette er svært viktig når det er snakk om gap mellom produktet og krav spesifikasjonene.

6.2.3.3.1 Hva påvirker relasjonskvalitet i B2P

I følge Morgan og Hunt (1994) vil det være variablene tillit og engasjement og deres foranliggende variabler som påvirker relasjonskvalitet. Vi vil her gå igjennom dem og veie dem opp mot våre funn.

Tillit

Man stoler i liten grad på en leverandør i B2P segmentet. Dette er ikke nødvendigvis fordi man ser på leverandører som upålitelige, men fordi systemet legger opp til at tillit ikke skal være en faktor. Ved avtaleinngåelse lages det en omfattende spesifisering for hva som skal leveres og hva som er følgende dersom det ikke leveres. I følge Morgan og Hunt utgjøres tillit av tre variabler: delte verdier, fordeler av relasjonen, og byttekostnader.

Delte verdier er ikke en variabel som teller i positiv eller negativ retning, men som sagt, som et krav eller en hygienefaktor å regne. For å kunne være aktuell som leverandør til det offentlige må man tilfredsstillte visse krav til blant annet miljøvennlig produksjon, arbeidsmiljø og skatt.

Fordeler av relasjonen har relativt lite å si for relasjonskvalitet i B2P. Man er veldig opptatt av å ta frie valg som ikke påvirkes og hvorvidt man har fordel av relasjonen eller ikke er man lite opptatt av.

Byttekostnader regnes inn i den totale prisen ved behovsspesifisering, altså før anbud legges ut. For leverandører er det vanskelig å øke eller bygge opp byttekostnadene. Men noen unntak finnes:

- Dersom du leverer systemer som er så omfattende og dyre i innkjøp at et bytte vil være uforholdsmessig dyrt
- Konsulenter har bygget seg opp en kompetanse på et område som er så verdifull for staten at å bytte deg ut vil gi store ulemper

Engasjement

Denne mellomliggende variabelen bygges opp av delte verdier, kommunikasjon og opportunistisk atferd.

Det vi ser at det offentlige tillegger mye vekt fra Morgan og Hunts (1994) teorier er kommunikasjon. Kommunikasjon har en direkte påvirkning på hvilken opplevd servicekvalitet man leverer og har således en viktig posisjon innenfor segmentet. Vi har ikke funnet dekning for at det øker engasjementet, men at det har en påvirkning på opplevd servicekvalitet, som igjen har en påvirkning på referansene som blir gitt videre.

Relasjoner kan vanskelig bygge opp et engasjement i forhold til en leverandørbedrift. Kontraktene som tegnes er i stor grad tidsbegrenset, og ved kontraktens utløp utlyses nye anbud. Men dersom byttekostnadene er store vil man kunne unngå å bli byttet ut. Dette er i overensstemmelse med Boing m.fl. (2001) sine funn.

Opportunistisk atferd har vi ikke funnet noe belegg for å si at foregår i det offentlige. Men det vi kan trekke inn er at man i alle deler av statsforvaltningen er svært opptatt av at man skal holde avtalene og at reaksjoner dersom man ikke gjør dette, er vel beskrevet i enhver avtale.

Ser man fra en leverandørs perspektiv er fordelene av relasjonen at staten er sett på som en viktig referansekunde. Det gjør at leverandører i enkelte tilfeller setter priser som de taper

penger på. Målet med dette er å vinne anbudet for å kunne benytte seg av referansene, enten inn mot andre deler av staten eller mot private bedrifter og å skaffe seg erfaring.

Vi ser at tillit og engasjement alene vanskelig kan forklare hva det er som bygger opp relasjonskvalitet i B2P segmentet. Dette er fordi markedet i stor grad er regulert og man kan vanskelig opparbeide forhold til en leverandør som gjør at det offentlige ikke bytter enn ut. Relasjoner kan således ikke sies å fungere som barrierer i tråd med Boing m.fl. (2001). Alle ting må ut på anbud dersom det er over visse summer og om man får tilsalg eller ikke, kommer ann på i hvor stor grad man treffer kravspesifikasjonene, samt de referansene man har. At man er en leverandør med en viss tyngde innenfor fagfeltet, man har hatt befatning med staten eller levert at andre store aktører tidligere tillegges vekt, men tilliten og engasjementet man har bygget opp har begrenset verdi.

Gjennomgående sier Høgevold og Mysen, (2010) at faktoren som bidrar sterkest til å skape gode relasjoner er tillit fra kjedens synspunkt og kommunikasjon fra leverandørens synspunkt. Av disse finner vi dekning for at kommunikasjon er den faktoren som legges vekt på fra kjøpers side i B2P.

6.2.3.4 Referanser

Referanser er viktig for forventet servicekvalitet og for at man kan bli tatt inn i vurderingen i en anbudsprosess. Men hva er det kunder legger vekt på når de skal gi og motta referanser? Vi har tidligere sitert en av våre informanter som sier *"at de håndterte de tingene godt og profesjonelt og var åpen og tydelig og en god samarbeidspartner."* Hvilken betydning har dette for hvordan man skal jobbe for å skaffe gode referanser? Vi har funnet belegg for at ett område er særs viktig, og at dette har to underpunkter.

- **Tidligere servicekvalitet** – slik vi ser det er dette det viktigste og overordnede punktet når en kunde skal gi referanser. Hvilken total servicekvalitet opplevde de at leverandøren leverte. I denne vurderingen vil de tre elementene, pris, relasjonskvalitet og produktkvalitet tas med inn i vurderingen. Men to punkter vil veie tyngre enn de andre og er således viktige å legge vekt på for en leverandør i en leveranseprosess:
 - **Profesjonalitet og samarbeidsvillighet**– med dette menes at bedriften har hatt en profesjonell fremtoning i måten de har møtt kunden på, de har vært til stedet, håndtert avvik, vært forutsigbare og kompetente. Bedriften bør ha kommunisert godt med kunden og fulgt dem opp i konsumprosessen.

- **Relevant og dokumentert erfaring** – Det er vanskelig å komme inn som leverandør uten å ha erfaring. I en referansesjekk vil det være viktig for kunden at bedriften tidligere har jobbet med lignende oppgaver som de man vurderer å benytte bedriften til. I tillegg er det viktig at disse erfaringene er dokumentert i form av vurderinger opp mot kravspesifiseringer og lignende.

Huntley (2006) påpeker at ”willingness to recommend” er et av tre utfall som følge av god relasjonskvalitet. Vi har i våre undersøkelser funnet belegg for at dette stemmer også i B2P konteksten, men at man i tillegg til relasjonskvalitet må trekke inn pris og produktkvalitet. Variablene tillit og engasjement, som både Huntley (2006) og Morgan og Hunt (1994) peker på ser ut til å ha liten betydning, men profesjonalitet og samarbeidsvillighet og relevant og dokumentert erfaring tillegges overskyggende vekt. Vi tilskriver dette de tidligere nevnte funnene, at tillit ikke kan bygges opp da prosessene er sterkt lovregulert med den hensikt at dette ikke skal vies plass i en beslutningsprosess.

Skal man bygge opp gode referanser som man kan dra nytte av for å komme inn i anbudsprosesser og for å få markedsinformasjon, må man i leveranseprosessen legge vekt på å levere god servicekvalitet med særlig vekt på å fremstå profesjonell, samarbeidsvillig samt bygge opp relevante og dokumenterte erfaringer.

Referansene en leverandør får fra andre er i stor grad avgjørende for om man får en kontrakt eller ikke dersom pris og produktkvalitet er tilfredsstillende i anbudet. Referanser har ikke en direkte påvirkning på servicekvalitet, men gjør at kunden bygger opp en forventning til leverandøren. Om man oppfyller denne forventningen eller ikke har innvirkning på opplevd servicekvalitet.

6.2.3.5 Servicekvalitet

Totalt vil disse fire elementene gi en opplevd servicekvalitet. Informantene legger vekt på at dersom man ikke presterer optimalt på et punkt, kan man veie opp dette ved å presentere godt på andre. Eksempelvis kan man levere dårligere produktkvalitet enn krevd dersom man håndterer de avvikene som kommer på en god måte og ved dette nærmer seg kravspesifiseringen.

6.2.3.6 Tilfredshet

Dersom kunden opplever god servicekvalitet vil dette lede til tilfredshet. Tilfredshet leder til to fordeler for leverandøren.

1. Man får en god referanse. Denne kan benyttes ved senere anledninger
2. Man kan få tilgang til markedsinformasjon, og kan dermed prise og spesifisere bedre ved neste anledning

Legg merke til at tilfredshet ikke leder til beslutning om kjøp. Dette er, slik vi ser det, en svært viktig observasjon som gjør at store deler av relasjonsperspektivet ikke kan benyttes i B2P segmentet. Man kan argumentere for at gode referanser kan føre til at man får til et gjenkjøp, men prosessene som leder dit er omfattende og påvirket av mange andre faktorer slik at det ikke kan sies å ha en direkte sammenheng.

Vi ser at relasjonsperspektivets implikasjoner vi nevnte i vårt teorikapittel i stor grad har blitt funnet i B2P konteksten.

6.2.4 Relasjonsperspektivets implikasjoner

Avhengighet – Lovverket legger opp til at staten skal ta valg på bakgrunn av kravspesifikasjonen og at dette valget ikke skal kunne påvirkes av leverandøren. Vi ser at dette reflekteres i holdningene til informantene og at man ønsker og søker å ta uavhengige valg.

Ikke interessert i relasjon – Lovverket legger ikke opp til relasjoner.. Men vi ser at de som jobber i statlig sektor kan gjøre dette. Eksempelvis kan referansebesøk og lignende være attraktivt for den enkelte. Effekten av dette er derimot liten, ettersom dokumentasjon og etterprøvnbarhet er så viktige områder. Vi stiller oss derfor undrende til Difis artikkel fra 2010. Med så strenge lovreguleringer, hvordan kan da relasjoner allikevel oppstå, og åpenbart så stor ha innvirkning. Vi lener oss her på våre informanternes forklaring og Dahl, (2012), om lav kompetanse innenfor innkjøpslovverket i statlig sektor, og spesielt i kommunene. Videre stiller vi også spørsmål ved kontrollrutinene rundt statlige innkjøp. Vi har ikke hatt dette som fokus i vår oppgave, men ser at dette har et stort potensial for videre forskning.

Ulike mål og lovverk – Statens mål er å sikre verdiskapning og effektiv ressursbruk, jf. lovens § 1. Enhver leverandør har som sin hovedoppgave å tjene penger. Vi har sett eksempler på at leverandører priser seg så lavt at man ikke kan tjene penger på leveranser til staten. Dette gjør man for å oppnå viktige referanser. Når man gjør dette går man inn med to vidt forskjellige mål, som ikke borger for oppbygging av relasjoner.

7.0 Implikasjoner

7.1 Kommentarer til gjennomføringen

Etter å ha gjennomført denne oppgaven ønsker vi å gi følgende kommentarer:

- Oppgaven har som forventet vært veldig omfattende. Lovverket er meget komplisert, med mange tillegg og variabler, noe som har gjort det svært vanskelig å sette seg inn i. Vi føler at dette understrekes av at informantene selv sier mange i staten ikke kjenner til rutinene og lovverket rundt offentlige anskaffelser. At vi i vår oppgave har fanget opp alle de nyansene som finnes her vil være naivt å tro. Vi velger å sette spørsmålsteget ved om våre funn vil være gyldige i alle salgsprosesser i B2P.
- Vi har tidligere nevnt de såkalte Lysbakken og Støre sakene. At disse kom opp under vårt arbeid ser vi at har hemmet informasjonsinnhenting. Medias oppmerksomhet rundt offentlige innkjøp og tildeling av midler har gjort at informantene ikke ville svare så inngående som vi ønsket.

7.2 Videre forskning og begrensninger

I teorijennomgangen vår så vi hvor lite forskning det er gjort på dette området. Det eksisterer noe teori, men dette er resultater fra utenlands forskning som ikke kan benyttes på lovverket og kulturen her hjemme. Vi innledet oppgaven med å vise at staten er Norges desidert største kunde, at det da ikke er lagt ned mer forskning i hvordan den gjør sine innkjøp og hvordan jobbe effektivt inn mot den, er for oss uforståelig. Den teorien som finnes med forankring i Norge er i stor grad tolkning av lovverket, og sier lite om effektive salgsstrategier eller hvilke avveininger som er viktige i B2P konteksten.

På bakgrunn av dette, vil vi si at potensialet for videre forskning er enormt. Er våre funn allmenngyldige innenfor statlig, fylkeskommunal og kommunal virksomhet, hvilke forskjeller eksisterer innenfor disse, vil man se forskjell fra person til person er eksempler på noen aktuelle problemstillinger.

Særs aktuelt vil det være å se på kontrollrutiner for statlige innkjøp for å videre undersøke om dette påvirker slik at relasjoner har større påvirkning i kommunal sektor enn i statlig- og fylkeskommunal sektor.

Vi har i vår oppgave kun gjennomført tre intervjuer. Disse intervjuene ble gjennomført med personer som sitter på stor kunnskap og erfaring innenfor salg i B2P kontekst. Allikevel er tre intervjuer svært lite, og vi ser at dette svekker resultatene vi har kommet frem til.

Vi har begrenset oss til å se på ett direktorat, Difi, og brukt informanter fra deres IT avdeling. Funnene våres kan derfor best tilskrives å være gyldige innenfor denne sektoren.

Vi har kun snakket med representanter fra statlig sektor. Disse har riktignok erfaring også fra privat sektor, men hvilke funn man ville fått dersom man også snakket med leverandører ville vært svært interessant å se videre på.

8.0 Konklusjon

Av de presenterte teoriene er Boings m.fl. (2001) teori den som best kan benyttes i B2P konteksten. Relasjoner kan i følge artikkelen fungere som barrierer for leverandørbytte, men dette vil kun forekomme på bakgrunn av høye byttekostnader og ikke nært knyttede relasjoner. Vi finner ikke grunnlag for dette, men at relasjonskvalitet kan benyttes for å skaffe markedsinformasjon og referanser. Markedsvariabelen pris har ikke så stor påvirkning som Boing m.fl. (2001) sier, men tillegges større vekt enn relasjoner og relasjonskvalitet. Totalt er bildet for hva som gir tilslag på en kontrakt komplisert og bestående av mange faktorer.

Problemstilling

Hvilken betydning har relasjonskvalitet for valg av leverandør til offentlig sektor?

Konklusjon

Relasjonskvalitet alene har liten betydning for valg av leverandør til statlig og fylkeskommunal virksomhet. Relasjonskvalitet inngår her som en del av et større begrep, servicekvalitet, som har påvirkning på valget av leverandør i denne konteksten.

I kommunal sektor tegner det seg et bilde som viser at relasjoner trolig kan ha større påvirkning i denne sektoren.

Kilder

Biong, Wathne og Heide, 2001. *Choise of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects*. Journal of Marketing

Brander, Anna Sandvig, 02.06.2011. *Dette er Norges 500 største bedrifter*. Lesedato 15.mai.2012 <http://e24.no/naeringsliv/dette-er-norges-500-stoerste-bedrifter/20064886>

Brander, Anna. 2012 "OECD vil ha statlig effektivitetspoliti." Lesedato 15. februar 2012 <http://e24.no/makro-og-politikk/oecd-vil-ha-offentlig-effektivitetspoliti/20153451>

Bøhmer, Gunnar, 1996. *Sosialøkonomi 2*. Gyldendal Norsk Forlag

Dahl, Carl Alfred,2012. *Byråkrati og kunnskapsmangel koster milliarder*. Lesedato 30. April 2012. <http://www.aftenposten.no/okonomi/Byrakerati-og-kunnskapsmangel-koster-milliarder-6811898.html>

Difi, 2010, *Det meste av korrupsjonen i Norge foregår i det offentlige*. Lesedato 15. februar 2012 <http://www.anskaffelser.no/nyheter/2010/08/det-meste-av-korrupsjonen-i-norge-foregaar-i-offentlig-sektor>

Doney Patricia M og Cannon Joseph P, 1997. *An examination of the nature of trust in buyer – seller relationships*. Journal of marketing, vol 61

Dragsten, Marianne H og Lindalen, Esther, 2005. *Offentlige anskaffelser kommentarutgave*, bind 1 og 2. Oslo

Forskrift om offentlige anskaffelser, 2006. Fornyings-, administrasjons- og kirke departementet. Lesedato 15. Februar 2012 Lovdata: <http://www.lovdato.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-20060407-0402.html>

Garvin, David, 1984. *What does "product quality" really mean?* Sloan management review

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset 2010, *Metode og datanalyse*.

Høyskoleforlaget AS

Grönroos, Christian, 1990. *Service management and marketing*. Lexiton, Massachusetts. Health and Company

Grönroos, Christian, 1997. *Markedsføring av tjenester*. Oslo. Cappelen Akademisk Forlag
Gummesson, 1987, *The New Marketing – Developing Long-term Interactive Relationships*. Long Range Planning

Gupta, Sunil og Donald Lehmann, 2005. *Managing customers as investments*. New Jersey, Wharton School Publishing

Huntley, Julie, 2006. *Conceptualization and Measurement of Relationship Quality: Linking Relationship Quality to Actual Sales and Recommendation Intention*. Industrial Marketing Management

Høgevoid, Nils og Tore Mysen, 2010. *Hva skaper gode og dårlige relasjoner mellom kjeder og leverandører*. Magma

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen, Per Arne Tufte, 2004. *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*. Abstrakt forlag

Kuehne, Alfred og Ralph Day, 1962. *Strategy of product quality*. Harvard Business Review

Lov om offentlige anskaffelser, 1999. Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet. Løsedato 20. februar 2012 Lovdata: <http://lovdata.no/all/hl-19990716-069.html>

Morgan, Robert og Shelby Hunt, 1994. *The commitment trust theory of relationship marketing*. The journal of marketing

Neil Racham, 1998. *Account strategy for major sales*. England, Gower publishing Company

Parasuraman, Raja, Valerie Zeithaml og Leonard Berry, 1985. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of marketing

Regnskap for Statoil ASA Lesedato 15.mai.2012

<http://www.purehelp.no/company/corp/statoilasa/923609016>

Regnskap for Telenor ASA. Lesedato 15.mai.2012

<http://www.purehelp.no/company/corp/telenorasa/982463718>

Smith, Adam. 2007. *Nasjonenes velstand*. Bok I-II Oversatt av Åshild Sonstad. Sonstad Forlag

Waters, Tore Fredrik, 2009. *Den røde tråden*. Forelesning ved Markedshøyskolen, Oslo, Norge 14.09

Weber, Max, 1947. *The theory of social and economic organization*. The Free Press, New York

Zeithaml, Valerie og Mary Jo Bitner, 2003 *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. Irwin/McGraw-Hill

Vedlegg 1 Lovverk

Lovverket

I denne beskrivelsen av lovverket vedrørende offentlige anskaffelser vil vi ta for oss de ulike sidene av forskriften og hvilke krav som stilles for å benytte seg av de ulike anskaffelsesmetodene. Felles for dem alle er at de må forholde seg til krav om konkurranse, likebehandling, forutberegnlighet, gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet. Videre vil presisere at dette er langt fra en fullstendig oversikt da lovverket er langt mer omfattende en det som er hensiktsmessig å inkludere her.

Forskriftens del I

Benytter en seg av anskaffelser etter forskriftens del I foreligger det få krav til hvordan oppdragsgiver skal foreta en anskaffelse. Det er eksempelvis ikke et krav at anskaffelsen må gjennomgå en kunngjøringsprosess. Oppdragsgiver har derfor betydelig fleksibilitet med hensyn til hvordan konkurransen kan gjennomføres, men må sørge for å overholde de alminnelige kravene man finner i forskriftens kapittel 3.

Det finnes en rekke forskjellige detaljer som avgjør i hvilken del av forskriften en må følge. For å benytte seg av forskriftens del 1 må verdien på kjøpet være under 500 000 kr, med noen få unntak. Uprioriterte tjenester, defineres som hotell og restaurantvirksomhet, jernbanetransport, transport på vannvei, støtte og hjelpetjenester i forbindelse med transport, juridiske tjenester, utvelgelse og rekruttering av personell, etterforsknings- og sikkerhetstjenester, undervisnings og yrkesutdanning, helse og sosialtjenester, fritids-, kultur- og sportstjenester. Disse tjenestene kan benyttes uavhengig av verdi dersom vilkårene i § 2-1 annet ledd er oppfylt (Dragsten og Lindalen, 2006) .

For kjøp under 100 000 kr må man ikke publisere anbudskonkurranser. I slike sammenhenger kan man fritt velge leverandør.

Prosedyrene som er beskrevet under kan en benytte seg av i forskriftens del I:

- Åpen anbudskonkurranse

En åpen anbudskonkurranse er en prosedyre som tillater alle interesserte leverandører å levere tilbud. Det skjer ingen prekvalifisering, og leverandørene må innlevere etterspurt dokumentasjon på at de er kvalifisert, samtidig som de innleverer tilbudet. Oppdragsgiver må

behandle alle tilbudene som kommer inn. Det er ikke tillatt å forhandle med leverandørene.

- Begrenset anbudskonkurranse

En begrenset anbudskonkurranse er en prosedyre som bare tillater de leverandørene som er invitert av oppdragsgiver til å gi tilbud. Det foretas først en prekvalifisering, der alle interesserte leverandører kan levere inn forespørsel om å få delta i konkurransen, sammen med dokumentasjon på at de er kvalifisert. Oppdragsgiver vurderer så om leverandørene oppfyller kvalifikasjonskravene som er oppstilt i kunngjøringen og konkurransegrunnlaget. Deretter inviterer oppdragsgiver de kvalifiserte leverandørene, eller et utvalg av disse, til å levere inn tilbud. Oppdragsgiver må minimum kunngjøre den nedre grensen for hvor mange leverandører som skal inviteres, hovedregel er minimum 3, og hovedtrekkene i utvelgelsesmetoden eller kriteriene som vil bli lagt til grunn for valget. Antall leverandører som plukkes ut må være tilstrekkelig til å sikre reell konkurranse. Det er ikke tillatt å forhandle med leverandørene.

- Konkurranse med forhandling

Konkurranse med forhandling er valgfritt å benytte i forskriftens del II, og kan unntaksvis benyttes i del III. Anskaffelsesprosedyren gir oppdragsgiver adgang til å forhandle med leverandørene om alle sider ved tilbudene, noe som ikke er tillatt ved de øvrige konkurranseformene. Etter forskriftens del II kan oppdragsgiver velge om alle interesserte leverandører får levere inn tilbud, eller om det skal foretas en utvelgelse av hvilke leverandører som skal gis mulighet til å levere tilbud (prekvalifisering). Ved anskaffelser etter forskriftens del III, må det foretas en utvelgelse av hvilke leverandører som skal få delta i konkurransen.

Forskriftens del II

Ser vi på forskriftens del II, så er denne for anskaffelser mellom 500 000 kroner og EØS-terskelverdiene, § 2-2. Uprioriterte tjenester reguleres også av del II om ikke alle vilkårene i § 2-1 annet ledd er oppfylt. Kontrakter om telefon-, teleks-, mobilradio,- personsøking,- og satellittjenester skal følge del I og II, uavhengig av anskaffelsens verdi.

Prosedyrene som kan benyttes etter forskriftens del II er alle beskrevet over. Disse er fortrinnsvis åpen anbudskonkurranse, begrenset anbudskonkurranse og konkurranse med forhandling.

Forskriftens del III

Den siste delen av forskriftens del III tar seg av anskaffelser over EØS-terskelverdiene. Prosedyrene en kan benytte seg av er åpen anbudskonkurranse og begrenset anbudskonkurranse. Ytterligere kan også konkurranse med forhandling unntaksvis benyttes, samt konkurransepreget dialog dersom vilkårene i § 14-2 er oppfylt.

- Konkurransepreget dialog

Konkurransepreget dialog kan benyttes ved særlig komplekse anskaffelser der det er umulig for oppdragsgiver å beskrive hva som skal anskaffes. Dette kan typisk være særlig komplekse IT-kontrakter. Oppdragsgiver beskriver i kunngjøringen hvilket behov anskaffelsen skal dekke og hvilke kvalifikasjonskrav som stilles til leverandørene. Det gjennomføres deretter en prekvalifisering, og oppdragsgiver innleder så en dialog med de kvalifiserte leverandørene om mulige løsninger. Under dialogfasen kan alle aspekter ved kontrakten drøftes med leverandørene. Når dialogfasen er over, og leverandørene har innlevert tilbud, er det imidlertid ikke tillatt å forhandle.

Vedlegg 2 Intervjuguide

Vi ser på innkjøpsprosesser i offentlig sektor og hvordan man forholder seg til leverandører

Vi har taushetsplikt, og hvis ønskelig kan du anonymiseres i oppgaven.

Vi ønsker at du benytter reelle case for å belyse spørsmålene, men hvem de er, er ikke viktig for oss, sett fiktive navn hvis ønskelig.

- Fortell litt om dine arbeidsoppgaver og hvordan din hverdag ser ut.

- Kan du fortelle om 2 viktige eller store leverandører som du har håndtert?
 - o Hva har skjedd/hvordan kom samarbeidet i stand?
 - o Hva gjorde denne leverandøren som var positivt/negativt?
 - Byttekostnader
 - Troverdighet tidligere erfaringer
 - o Hvordan foregikk forhandlingene?
 - o Hvordan ble konflikter håndtert
 - o Er denne fremgangsmåten typisk
 - o Hva skal til for at du anbefaler en leverandør til andre kolleger?
 - Kontaktpersoner i bedriften
 - o Har det vært ganger hvor samarbeidet har fungert spesielt godt med en leverandør?

- Hvis du kan velge mellom to leverandører. En har du fått anbefalt av en kollega, den andre har ingen referanser. Hvordan ville du forhold deg dersom tildelingskriteriene var ”økonomisk mest fordelaktig,” med underpunkter ”pris og kvalitet”?
 - o Hvis positiv: leverandøren uten anbefaling har lavest pris, hva da?

- Har det vært, enten på difi eller andre steder i det offentlige hvor du har sett eksempel på at gode leverandører ikke har fått forlenget sin kontrakt? Hvorfor? Ikke kontraktsbrudd, men ikke fått forlengelse...

- Hvordan synes du lovverket fungerer? Hvis du hadde jobbet i en privat bedrift og ikke måttet forholde deg til lov om offentlige anskaffelser, hvordan ville du da ha effektivisert innkjøp?

- Kjenner du til saker som har vært på grensen, hvor tildeling kanskje har foregått i en litt grå sone?

- Presenter artikkelen fra DIFI og caset.

- Forklar før de leser at vi ikke anklager, men er ute etter generelle vurderinger.

<http://www.anskaffelser.no/nyheter/2010/08/det-meste-av-korrupsjonen-i-norge-foregaar-i-offentlig-sektor>

- o Hva er dine tanker rundt dette?
- o Hvordan er din oppfattelse av dette?
- o Tror du lovverket i tilstrekkelig grad fanger opp denne typen skjulte bindinger?
- o Hva slags systemer kan motvirke dette?
- o Mener du dette er utbredt
- o Skaper dette problemer for offentlig sektor
- o Staten er en stor aktør med mye makt overfor små leverandører. Hvordan tror du dette kan påvirke samarbeidet?

Sjekkliste (hvis ikke dekket tidligere):

Faktorer som preger et godt samarbeid	Rangering 1 til 4. 1 er viktigste faktor
Tillit	
Fleksibilitet	
Nytteverdi	
Kommunikasjon	

Faktorer som preger et dårlig samarbeid	Rangering 1 til 4. En er viktigste faktor
Ensidig nytte (til fordel for den annen part)	
Partnerens ressurser (mangler/har lite)	
Sosiale bånd (dårlig personkjemi og erfaring)	
Tillit (manglende til den annen part)	

- Når en leverandør er i sin kontraktsperiode, hvordan følges dere opp(i noen kontrakter er det ikke avtale om å følge opp, engangs leveranse, mens i andre kontrakter er det kontrakter, driftskontrakter /vedlikeholdskontrakter. Forholde oss til disse kontraktene i spørsmålet?)
- Staten er en stor aktør med mye makt overfor små leverandører. Hvordan tror du dette kan påvirke samarbeidet?

Noe å føye til fra respondentens side?

Vedlegg 3 Kategorisering av intervjuer

Kategori	Utsagn/observasjon	Tolkning
1.0 Relasjoner		
1.1 Relasjonskvalitet		
1.1.2 Produkt kvalitet, service kvalitet og opplevd verdi for pengene	Så må du jo ønske, eller levere den ønskede, service, oppfølging, vedlikehold, brukerstøtte. Og hvis du da at på til har, om ikke den beste, så en god nok pris,	Prisen du tilbyr trenger ikke nødvendigvis være den laveste, så lenge de andre parametere er gode.
- LADER OGSÅ PÅ REFERANSER	det er jo ingen som oppnår noe personlig fordel ved å si det ene eller det andre..det er vel mer sånn ja...man kan jo si at en leverandør kjøper seg en leveranse da, men det vet jo ikke kunden noe om og det er jo fritt for en leverandør å sette den prisen han ønsker å gi i det enkelte tilfellet.	Staten bestemmer ikke i utgangspunktet hva prisen på leveransen skal være. Det er opp til den enkelte leverandør å velge og tilpasse prisen. Dette kan gi god men falsk opplevd verdi for pengene.
LADER OGSÅ PÅ Personkjemi	for det har vært ute på anbud. Så det å ha da for eksempel minst en gang i halvåret, kanskje hver fjerde måned, et status møte. Gi tilbakemeldinger, få tilbakemeldinger, arena for informasjon, utveksling, og, og, faktisk mersalg. Det er veldig viktig, for da holder du også den tette kontakten med kunden og sikrer at kunden er fornøyd da	Møter hvor en kan gi hverandre tilbakemeldinger og skape mersalg gir høyere relasjonskvalitet
	nei det, er ikke tvil om at det er liksom. Altså det vi tenker og det vi sier er liksom, atte du husker jo kvaliteten mye lenger enn du husker prisen sant.	Leverer man en god kvalitet er dette viktigere for relasjon og referanser enn pris.

	De priser rettinger eller vedlikehold for høyt. Også blir man bare så lei, og vil bare bytte ut den leverandøren. Da sier men, nei vi må ha et nytt system.	Når det offentlige vil bytte ut "etablerte" leverandører er det ofte pga høye priser på rettinger eller vedlikehold. Enkelt å komme opp med unnskyldninger for å bytte.
<u>LADER OGSÅ PÅ BINDINGER</u>	Du selvfølgelig jo større og viktigere kunde du er jo penere blir du behandlet av leverandøren din.	Behandlingen av kundene blir ofte knyttet opp til verdien av kjøp og referanse.
	når først kontrakten er inngått er det to likeverdige parter i utgangspunktet, så det er klart da kommer det noen diskusjoner og ulike tolkninger av avtalen. Når kunden sier at det var jo faktisk ditt krav om at dette her skal løses på den og den måten. og leverandøren sier at men vi forstod kravet sånn at denne løsning som vi har faktisk ville løse noe. Det er jo faktisk bekreftet det i avtalen. DA får man litt sånn diskusjoner, tolkning og forståelse på avtalen, så, men det er sjeldent..man kommer alltid frem til en løsning, men det er et viktig prinsipp at når først kontrakten er skrevet , så er det på en måte, så har begge parter rettigheter og forpliktet seg..	Tolkning av avtalen påvirker hvilken servicekvalitet partene opplever at blir levert, eventuelle uenigheter svekker denne. Man er likeverdige og forpliktet av avtalen. Tolkning påvirker forholdet partene imellom.
<u>LADER OGSÅ PÅ REFERANSER</u>	det betyr ikke at det har vært problemfrie leveranser i historien, men at de referansesjekkene blir beskrevet slik at de håndterte de tingene godt og profesjonelt og var åpen og tydelig og en god samarbeidspartner. Det betyr nok mye mer enn at alle referansesjekkene har godt kjempe bra, ikke har skjedd noe tull i et prosjekt, for sånne prosjekter finnes ikke..	Service kvalitet påvirkes av: avvikhåndtering, kommunikasjon og samarbeidsklima. Produktkvalitet: kan avvike, men veies opp av servicekvalitet og håndtering av avvik.
	å det at klart at både som dokumentasjon på at man har evne, kompetanse og kapasitet, men også at man har en referanse som gir en	Referanse er viktig for å gi: dokumentasjon på prestasjoner, kompetanse og historikk.

	historikk.	
LADER OGSÅ PÅ REFERANSER	men jeg tror jeg hadde lagt like mye vekt på at inntrykket fra denne leverandøren er at de er proff, ryddig..hvis man kommer ut med en leverandør som i for seg har folk og har riktig kompetanse der og har total kapasitet i kjempe masse vis, hvis de ikke klarer på en måte å omsette det til gode referanser og forpliktelser og holde avtaler og faktisk levere, så er det jo like langt...	Å jobbe med en kunde for å oppnå god relasjonskvalitet er viktig for fremtidige anbefalinger. Det er ikke alltid inntrykket til leverandøren tilsier det de faktisk kan levere
	hvis det er like godt i Oslo, så skal dere velge lavest pris.	Produktkvalitet og pris overskygger hvor i landet leverandøren kommer fra.
		Relasjonskvalitet avgjøres i stor grad av servicekvalitet. Gjennom å følge opp kunden, håndtere eventuelle avvik på en god måte, legge vekt på kommunikasjon og ha et godt samarbeidsklima kan man skape god opplevd produktkvalitet og opplevd verdi for pengene. Relasjonskvalitet er nært knyttet til referanser og referansesjekk.
1.2 Relasjonshjulet		
1.2.1 Fornyning av kontrakter, oppfølging, samarbeid i faser	Personkontakt så tror jeg kanskje er viktig..en viktig verdi å være personkontakt..selve konkurransen, selve evalueringen så velger jeg å tro at det ikke spiller så stor rolle, men det at det i hele tatt kommer i posisjon til å gi noe tilbud da at faktisk kommer igjennom kvalifiseringen..det er på ingen måte ulovlig at firma har kontakt med en virksomhet i Oslo kommune og vet litt hva som skjer fremover da..	Relasjoner og personkontakt er viktig i siste fase av relasjonshjulet, konsumprosessen. Gjennom kontakt i alle fasene vil man kjenne markedet, men ikke få fordeler før i konsum og gjenkjøp.
	men at man fortsetter å følge opp og at salg heller ikke slipper det, at man	

<p><u>LADER OGSÅ PÅ KONFLIKTER</u></p>	<p>faktisk følger opp at det blir levert og at milepælsplanen blir fulgt og at ja rett og slett at man føler at det er godt håndtert at leveransen blir gjennomført da..og det er for så vidt å ha god kontakt mellom prosjekt koordinator hos kunden og prosjekt leder hos leverandøren eller motsatt hvis det er sånn ansvarsforhold man setter opp da.</p>	<p>Viktig å ha god kommunikasjon i fasene og en definert rollefordeling da dette forhindrer konflikter</p>
	<p>og derfor er jo jussen veldig viktig i sånne kontrakter da. Det vi ofte ser er at små leverandører er mindre nøye på den type endringskataloger og forhold enn store leverandører. Store seriøse leverandører har ofte flere sider med forbehold og grunnen til det er at de faktisk..de kan betale, de er i stand til å betale en stor erstatning. En liten leverandør er jo ikke det så det er vanskelig å kreve inn i de situasjonene, mens de store leverandørene er mer forsiktig. De må faktisk stå til rette for den eventuelle millionersteningen som måtte komme.</p>	<p>For små bedrifter er svært detaljerte avtaler ikke så viktige, da de ikke vil kunne betale store erstatninger uansett</p> <p>Detaljerte avtaler med mange forbehold er måter å sikre seg for større aktører.</p>
<p><u>LADER OGSÅ PÅ KONFLIKTER</u></p>	<p>nei, det er jo en del leverandører som, som selger også så etterpå er vanskelig tilgjengelig. der du på en måte. At de har solgt inn mer enn de faktisk klarer å levere. Og at de da er litt vanskelig å komme i tale med.</p> <p>det er jo liksom det verste situasjon du, du, på en måte kan komme i da. Og derfor så er det jo så viktig at avtalene er gode da. Sånn et en på en måte kan håndtere en sånn situasjon. Men, jeg er veldig opptatt av å levere avtalt tjenestenivå og leverandører som gjør det, og leverandører som ikke gjør det for å si det sånn. Og det som er litt typisk selgere i IT bransjen er jo atte leverandører kommer med nye løsninger og begynner å selge det</p>	<p>Tilgjengelighet i konsumfasen er viktig for relasjoner, opplevd kvalitet og konflikt.</p> <p>Selv om man har en god personkjenning, betyr det ikke at de greier å opprettholde avtalen, derfor er det viktig at man skriver en god avtale for å håndtere slike konflikter</p> <p>For å fornye kontrakter er det viktig å ha referanser som kan dokumentere at du leverer avtalt tjenestenivå.</p>

	inn før de er ferdig.	
	Det er absolutt slike preferanser ute å går, men jeg tror det er mest i organisasjoner som har jobbet med dem over tid. Har du jobbet med samme leverandør i 10 – 15 år så er det klart du ikke har veldig lyst til å bytte. Da kjenner du dem på godt og vondt. Eller er du så lei dem at du vil ha hva som helst.	Når enkeltpersoner er ansvarlige for kjøp, salg og bruk danner det seg bånd, som kan være sterke i positiv eller negativ retning.
	Så når systemet skal inn organisasjonen er det blitt stor avstand mellom organisasjonen og prosjektet.	Når prosjektet er isolert lenge, så vokser det seg vekk fra resten av organisasjonen.
	det er ikke en konkurranse situasjon, det er mer enn sånn dialog med markedet, altså man skal som innkjøper kjenne markedet sitt og det inngår da at man faktisk har litt kontakt med markedsaktører utenom konkurranse situasjon..	Å pleie relasjoner gir mulighet til å kjenne markedet og gir kunnskap om behov, situasjon og fremtidsutsikter.
	man må..man må være flink..og at..for all del vare på kontakter, relasjoner og alt mulig sånt, men å skjønne det at når man er i en konkurranse situasjon hvor det man klarer å parkere det, sånn at det ikke blir tillagt noe vekt.	Relasjoner og relasjonskvalitet har ikke, og skal ikke, tillegges vekt i initialfase og kjøpsprosessen.
	nei, ensidig nytte, det er jo ofte en ting som kan følge av at hvis man som kjøper bruker makta si i en forhandlingsposisjon.	Man er opptatt av å skape balanserte kontrakter og sørge for bærekraftige avtaler for begge parter
1.2.2 Personkjemi <u>LADER OGSÅ PÅ FORSTÅELSE FOR BEHOV/KOMMUNIKASJON</u>	ja, altså salg, det er jo personkjemi. Du du kjøper jo. Hvis man ser vekk ifra selve anbudsprosessen som må være formell og riktig så, du kjøper jo av et menneske ikke sant. og den personkjemien i salg, den er utrolig viktig egentlig. Så, vidt det er god kjemi, så er det mye lettere å komme frem til gode løsninger og gode kontrakter.	Personkjemi er grunnleggende for en god kommunikasjon uavhengig fra prosessen
<u>LADER OGSÅ PÅ</u>	for det har vært ute på anbud. Så det å ha da for eksempel minst en gang i halvåret, kanskje hver fjerde måned,	God personkjemi med leverandøren skaper

<u>RELASJONSKVALITET</u>	et status møte. Gi tilbakemeldinger, få tilbakemeldinger, arena for informasjon, utveksling, og, og, faktisk mersalg. Det er veldig viktig, for da holder du også den tette kontakten med kunden og sikrer at kunden er fornøyd da	relasjonskvalitet for begge parter
<u>LADER OGSÅ PÅ KONFLIKTER</u>	(hvor viktig er personkjemi, når du først har kontrakt og får fornyet den) nei, det er klart det er fortsatt viktig det. Og det som er like viktig da, det er at de som har kjørt salgsprosjektet kjører en ryddig overlevering til de som skal levere. Men i tillegg til det, så er det viktig å få med i kontrakten at det skal være regelmessige statusmøter. Det er jo møte der du sjekker om du leverer på riktig tjenestenivå. Du kan gi og få tilbakemeldinger og ikke minst en fin arena for å få selge inn. For det at det ligger jo ofte en opsjon, et opsjonsbilag i, i, en sånn kontrakt. Og den kan du jo selge på uten anbud	Man må hele tiden passe på at det blir en formell gjennomgang, med statusmøter etc, selv om personkjemien kan bidra til at prosjektet blir mer uformelt. Statusmøter er viktige for å kunne bygge relasjoner og for å kunne lage grunnlag for nye salg.
<u>LADER OGSÅ PÅ FORSTÅELSE FOR BEHOV/KOMMUNIKASJON</u>	nei, det er jo en del leverandører som, som selger også så etterpå er vanskelig tilgjengelig. der du på en måte. At de har solgt inn mer enn de faktisk klarer å levere. Og at de da er litt vanskelig å komme i tale med.	Å være lite tilgjengelig er et tegn på at en kan ha solgt inn mer enn man kan levere
<u>LADER OGSÅ PÅ PROSESSER</u>	Sånn i at i møtet er det nok sånn at personkjemi er viktig, men du klarer ikke å selge inn en svær løsning for det om du har god kjemi med en kunde. Det må jo kjøre prosessene da.	Under forhandlinger er personkjemi viktig.
<u>LADER OGSÅ PÅ KONFLIKTER</u>	Og det går en stund, før de blir for proffe, og for lite brukerrepresentanter, det synes jeg er hovedproblemet i store konflikter mellom leverandør og kunde. Så må man av og til bare finne en løsning. Er det kjemien så bytter du bare ut folk fra leverandør siden. Så det har du muligheter for, det står masse	Ved problemer med enkeltpersoner eller personkjemi har man anledning og klausuler for å bytte ut personer fra leverandøren sin side.

	bestemmelser og tall om at kunden kan kreve å få byttet ut folk osv. Det løses vanligvis på den måten.	
	Det som også ofte skjer med de som er med i prosjektet er at de får jobb av leverandøren. Også er det en del leverandører som har kjøpt dem inn for å bruke dem mot kunden som de kom fra. Og da får de, nei ikke vis den personen hos oss.	Leverandører rekrutterer fra kunden, dette kan surne forholdet mellom kunde og leverandør, og personen som har blitt rekruttert er ikke velkommen som selger eller referanse inn mot tidligere arbeidsgiver.
	så for små prosjekter og leveranser og leveranser av type kompetansebistand, noen ganger må man ut å kjøpe bistand på løpende regning fra konsulentbransjen og si at vi trenger behov for en sånn og sånn type person som kan dette her, han skal sitte hos oss og jobbe hos oss fire dager i uken i de neste to årene.. og det er jo klart at da er personkjemien og kjennskapene med den personen og referanser kjempe viktig. Men hvis du kjøper et oppdrag og sier at firma X skal levere den og den type rapport og det skal skje innen første april neste år, man skal ha en rapport som skal innholde ditt og datt, så er det ikke så viktig	Størrelsen på prosjektet/kjøpet påvirker i hvilken grad man tillegger personkjemi vekt.
	<i>Rangerer følgende for godt samarbeid</i> 1. Tillit 2. Kommunikasjon 3. Flexibilitet 4. Nytteverdi	
	<i>Rangerer følgende for dårlig samarbeid</i> 1. Ensidig nytte 2. Partenes ressurser, sosiale bånd, tillit	
1.3 Aktiviteter og kurs	Vi hadde et kurs i fjor hvor det gikk 5 runder, det kostet 200.000 og vi brukte hvert fall 1 ½ - 2 årsverk på å få det på plass. Det var pga, det var ganske stort sprik mellom krav spesifikasjonene og systemet vi fikk.	Kurs kan benyttes for å tette mangler mellom krav spesifikasjonene og leveransen. Det tar lang tid og koster mye, men er ofte nødvendig.

1.4 Bindinger	så skal de komme ut med omtrent det samme, altså de skal ikke komme ut med et helt annet bilde, så den etterprøvbareheten og det at den evalueringens dokumentasjonen og de vurderingene som har blitt gjort skal være åpen tilgjengelighet i etterkant av konkurransen.	Det legges vekt på åpenhet og etterprøvbarehet.
	Nei, så vi prøver å være veldig nøye på å følge regelverket, men det syndes jo masse. Altså det kom jo i Lysbakken saken. Den saken er jo den siste nå, det er mange som ikke kan det.	Det offentlige er nøye på å følge regelverket, men likevel syndes det. Dette skyldes i stor grad uvitenhet og ikke beviste lovbrudd
	når leverandøren skal begynne å skrive sine tilbud, når du har startet det, så skal du i forkant si hva du skal legge vekt på..og hvis du da går ut å sier at vi legger mitt tilbud, av tildelingskriteriene så betyr pris 90% og kompetanse betyr 10..	Forutsigbarhet for leverandørene veier tungt
	Observasjon: objektet er avslappet under spørsmål knyttet til dette. Understreker at loven og forskriften er verktøy som skal forhindre korrupsjon og personlige bindinger.	
<u>LADER OGSÅ PÅ REFERANSER</u>	Det er viktig at når du skal ha referanser at du treffer på de som faktisk bruker systemet hver dag og ikke de der som, de der halvkjøpte, som ikke er kjøpt med kroner og øre, men som i hvertfall som har fått noe.	Ved oppsøking av referanser er det viktig å komme i kontakt med de faktiske brukerne, og ikke de som er blitt påvirket på forskjellige måter.
<u>LADER OGSÅ PÅ REFERANSER</u>	De synes det er kult å få lov å holde foredrag og sånn så det er jo en del å få lov å være med på referansebesøk, og det er masse fine, mye gulrøtter ute å går altså.	Referansebesøk er en av de mange gulrøttene som finnes. Ikke penger eller gaver, men variasjon i hverdagen.
	Det merket jeg særlig når jeg jobbet i departementet at de er nok ikke bevisst på at det de gjør er en anskaffelse. F eks når du skal gi ut tilskudd til noen at du skal følge det regelverket.	Mange er ikke klar over at det de gjør er en anskaffelse.
	Altså de får lov, får lov å holde foredrag, dra på konferanser og så, du må jo, du får jo ikke lov å ta imot så mye som en reklamepenn fra	Det er lov å holde foredrag på vegne av kunden, men en kan ikke ta imot noe. Så det en faktisk får er

	leverandøren din så et er jo ikke sånne type ting de tar. Men det er det at du får lov til å gjøre noe annet, ikke den grå hverdagen for eksempel.	variasjon.
	Men Norge er, altså vi er mye verre enn både Danmark og Sverige når det gjelder korrupsjon, og noe av det som er problemet i Norge, jeg har spurt litt rundt på dette her. Det er kommunene.	Norge er mer korrupt en Danmark og Sverige. Problemet er visnok kommunene.
	Det begynner å bli lenge siden, men da var det en av ekspedisjonssjefene som skulle lage nettside. Og hun hadde begynt å prate med sønnen til naboen på hytta å få opp noe. Hun viste ikke helt hvordan hun skulle gripe dette an, også sa jeg til henne, men det her er en IT anskaffelse, du må faktisk... hun var ikke klar over det i det hele tatt.	I kommunene har man lettere for å trå feil i forhold til lovverket. Dette skyldes at man ofte ikke er klar over at man gjør en anskaffelse og at man ikke kjenner lovverket.
LADER OGSÅ PÅ REFERANSER	Du selvfølgelig jo større og viktigere kunde du er jo penere blir du behandlet av leverandøren din.	Behandlingen av kundene blir ofte knyttet opp til verdien av kjøp og referanse.
	Min sterke følelse er at det blir mer og mer oppmerksomhet rundt det.	Det blir strengere lover og mer kontroll for å hindre korrupsjon.
	Da jeg ble IT sjef i en periode i Miljøvern, så hadde jeg trodd jeg skulle få masse fine presanger for det gjorde IT sjefene i vegvesenet. Det var liksom de svære konfekteskene og laksesider og vin og sånn, men det er det jo blitt veldig, veldig mye mindre av.	Tidligere var det langt mer utbredt med gaver til ledere, men det er blitt mye mindre av det.
LADER OGSÅ PÅ LOVERK	Jeg har sakt mange ganger at hvis vi klarer å huske det der med forutberegnelighet og likebehandling så klarer man stort sett å følge regelverket.	Husker en på forutberegnelighet og likebehandling så kan en unngå korrupsjon.

<h2>2.0 Leverandører</h2>		
<h3>2.1 Referanser</h3>	<p>Vi har jo opplevd leverandører som vi ikke har hatt noe tak på kontraktmessig, når vi har truet med at vi ikke vil stå på referanselista så har de oppført seg pent.</p>	<p>Å ha gode referanser er svært viktig for selger. Staten sees på som en viktig referansekunde.</p>
<p><u>LADER OGSÅ PÅ Produkt kvalitet, service kvalitet og opplevd verdi for pengene</u></p>	<p>det er jo ingen som oppnår noe personlig fordel ved å si det ene eller det andre..det er vel mer sånn ja...man kan jo si at en leverandør kjøper seg en leveranse da, men det vet jo ikke kunden noe om og det er jo fritt for en leverandør å sette den prisen han ønsker å gi i det en enkelte tilfellet.</p>	<p>Ønsker en leverandør å droppe prisen for å kunne bruke staten som referansekunde er det opp til dem selv.</p>
<p><u>LADER OGSÅ PÅ MAKT OG GENERELLE PROSSESER</u></p>	<p>det er jo klart at de som kjøper inn må forholde seg til den funksjonaliteten som loves levert og den prisen som blir gitt, så dersom du får den beste funksjonaliteten billigst, så skal du jo velge den leverandøren, så det er jo veldig ryddig og greit og sånn som det skal være..og kunden vil jo ikke kunne vite om det er røde tall for leverandøren i den kontrakten som etter som det er dog så uinteressant, så det er jo en en ryddig og helt grei prosess..så blir det jo å vurdere om leveransen blir gjort ordentlig..det er jo det en kan svare på ifht til å være leveranse, prisen blir som sagt fort glemt så er det leverte riktig tjenestenivå..og da blir det ofte en god referanse..er du fornøyd med referansen så svarer du jo ja hvis du er, ehh, hvis du ikke er fornøyd , sier du jo at det ikke er så bra, så det er jo..makt eller ikke makt, det er jo bare sånn det er det. Leverer du godt så får du gode skussmål , leverer du dårlig så går det et rykte om det og. Det er for så vidt ryddig og greit syntes jeg..</p>	<p>Makt har ikke så mye å si når det kommer til prosessene.</p>

<u>LADER OGSÅ PÅ BINDINGER</u>	De synes det er kult å få lov å holde foredrag og sånn så det er jo en del å få lov å være med på referansebesøk, og det er masse fine, mye gulrøtter ute å går altså så.	Å ha kunder på referansebesøk er en lovlig og god måte på å påvirke kunden og referansene positivt
<u>LADER OGSÅ PÅ PRIS OG BYTTEKOSTNADER</u>	Det er jo sånn at av og til vil jo en leverandør bestemme seg for at denne kunden her ønsker jeg å vinne og dermed priser strategisk..kanskje selge den kontrakten med tap for å skaffe seg en veldig god referanse, og det er helt legalt. Og..legge seg lavt i pris for å øke sjansene for vinne, det er ikke noe man kan gjøre veldig ofte, men det blir gjort..	En leverandør kan prise leveransen lavt bevisst for å skaffe seg en god referanse.
<u>LADER OGSÅ PÅ BINDINGER</u>	Det er viktig at når du skal ha referanser at du treffer på de som faktisk bruker systemet hver dag og ikke de der som, de der halvkjøpte, som ikke er kjøpt med kroner og øre, men som i hvertfall som har fått noe	Mange som er satt opp som referanser får enkelte goder. Dette gjør at referansene blir noe bedre en realiteten.
	to som ikke får være med lenger, fordi eneste referansen kunden viser til er en en teltleir i Thailand..	Viktig med seriøse referanser
	mens pris, hvis du ber om konsulentbistand på timesbasis så har du timespris på den konsulenten med moms, thats it egentlig. Hvis han først har en CV og referanser som er tilstrekkelig god, så er det egentlig prisen og da får du ikke legge vekt på noe annet	Referanser er viktige, men pris vil i ofte veie tungt.
	det betyr ikke at det har vært problemfrie leveranser i historien, men at de referansene sjekkene blir beskrevet slik at de håndterte de tingene godt og profesjonelt og var åpen og tydelig og en god samarbeidspartner. Det betyr nok mye mer enn at alle referansesjekkene har godt kjempe bra, ikke har skjedd noe tull i et prosjekt, for sånne prosjekter finnes ikke..	Viktig avveining i referansesjekkene er avvikshåndtering, kommunikasjon og samarbeid. At prosjektet har hatt feil og mangler legges mindre vekt
	men jeg tror jeg hadde lagt like mye vekt på at inntrykket bra denne leverandøren er at de er proff,	Å pleie en kunde for å oppnå god relasjonskvalitet er viktig for fremtidige

	ryddig..hvis man kommer ut med en leverandør som i for seg har folk og har riktig kompetanse der og har total kapasitet i kjempe masse vis, hvis de ikke klarer på en måte å omsette det til gode referanser og forpliktelser og holde avtaler og faktisk levere, så er det jo like langt...	anbefalinger. Dette er et konkurransefortrinn.
2.1.1 Fra andre som har brukt leverandøren	Jeg syntes referanser i tilbud på tilsvarende man har gjort, er viktig. Det er det. Det er jo klart det går noe på at kunden kan dokumentere at man har hatt tilsvarende prosjekter tidligere.	Tillegger referanser stor vekt. Spesielt fra tilsvarende prosjekter.
	I hvert fall hvis det er store prosjekter som skal gå over flere år og du gir ut et tilbud som AS nystartet meg selv, har ikke gjort noe tilsvarende før, men jeg synes dette her hadde vært dritkult så har du ganske lite på føttene	Erfaring i kombinasjon med referanser øker konkurransefortrinn.
	så det at klart at både som dokumentasjon på at man har evne , kompetanse og kapasitet, men også at man har en refarnse som gir en historikk. referansesjekken er absolutt viktig	Referansesjekken tillegges stor vekt.
2.1.2 Til andre som vurderer å bruke leverandøren	har leverandøren egentlig total kapasitet på dette her, men jeg tror jeg hadde lagt like mye vekt på at inntrykket bra denne elverandøren er at de er proff, ryddig..hvis man kommer ut med en leverandør som i for seg har folk og har riktig kompetanse der og har total kapasitet i kjempe masse vis, hvis de ikke klarer på en måte å omsette det til gode referanser og forpliktelser og holde avtaler og faktisk levere, så er det jo like langt	Inntrykk som profesjonalitet og ryddighet danner grunnlag for videre referanser.
	så referanser og samarbeidsvillighet i det hele tatt.	Tidligere referanser legges vekt på i et totalbilde som utgjøres av profesjonalitet, ryddighet, referanser og samarbeidsvillighet.

<h2>2.3 Konflikter</h2> <p><u>LADER OGSÅ PÅ LOVVERK</u></p>	<p>Men så har du den prosessen som går på forhandlinger. Hvis det er utlyst med forhandlinger, så, så kan du, kan du, forhandle. Og da er det jo på en måte å kunne ha noe å gjøre med i forhold til økt funksjonalitet, du bør kanskje ha prisa litt annerledes så du har mulighet til å gi noe på pris. Forhandlingene er jo ofte lagt opp slik at man ser på alle mulige avklaringer i forhold til funksjonalitet. Så ser enn på alt som har med juss å gjøre. Og, og, og da er det egentlig veldig mye bruk av statens standard avtale som for så vidt DIFI har, har ansvaret for der finner vi ulike standarder, og statens store kjøpsavtale kan jo være godt eksempel, den er jo ofte brukt da. De fleste leverandører har en endringskatalog i forhold til den. Fordi at den avtalen er jo laget for å ivareta kunden på en aldeles utmerket måte.</p>	<p>Lowverket regulerer hvordan prosessene skal foregå. En utfordring er at staten ofte ønsker å benytte seg av standardavtaler, som ivaretar kundens interesser, men kan være en dårlig avtale for leverandører.</p>
<p><u>LADER OGSÅ PÅ Personkjemi</u></p>	<p>Sånn i at i møtet er det nok sånn at personkjemi er viktig, men du klarer ikke å selge inn en svær løsning for det om du har god kjemi med en kunde. Det må jo kjøre prosessene da.</p>	<p>Uansett hvor god kjemi partene har imellom må man følge de prosesser som ligger til grunn</p>
	<p>så nå sørger jo jeg for at vi forholder oss til de prosessene. Og det vi gjør da er jo det at vi legger det ut på en portal som heter Doffin.</p>	<p>Statens ansvar å lyse ut annbud via Doffin</p>
<p><u>LADER OGSÅ PÅ LOVVERK</u></p>	<p>Det er jo sånn at dette offentlige markedet er et referansemarkedet, så man blir jo ikke populær av å klage unødvendig fordi at en på virker jo en kunde mye ekstra arbeid og en skal bli behandlet rettferdig neste gang selvsagt uansett, men det er ikke noe man blir populær av..</p>	<p>Klager medfører mer arbeid for kunden, men dette skal gjøres da lovverket tilsier at leverandøren skal blir behandlet rettferdig. En klage skal ikke påvirke hvordan man behandles i fremtidige saker, men kan surne forholdet.</p>
<p><u>LADER OGSÅ PÅ</u></p>	<p>(hvor viktig er personkjemi, når du</p>	<p>God personkjemi bidrar til å</p>

<p><u>Personkjemi</u></p>	<p>først har kontrakt og får fornyet den) nei, det er klart det er fortsatt viktig det. Og det som er like viktig da, det er at de som har kjørt salgsprosjektet kjører en ryddig overlevering til de som skal levere. Men i tillegg til det, så er det viktig å få med i kontrakten at det skal være regelmessige statusmøter. Det er jo møte der du sjekker om du leverer på riktig tjenestenivå. Du kan gi og få tilbakemeldinger og ikke minst en fin arena for å få selge inn. For det at det ligger jo ofte en opsjon, et opsjonsbilag i, i, en sånn kontrakt. Og den kan du jo selge på uten anbud</p>	<p>kunne gi konstruktive tilbakemeldinger uten at det oppstår konflikter</p>
<p><u>LADER OGSÅ PÅ Fornyning av kontrakter, oppfølging, samarbeid i faser</u></p>	<p>nei, det er jo en del leverandører som, som selger også så etterpå er vanskelig tilgjengelig. der du på en måte. At de har solgt inn mer enn de faktisk klarer å levere. Og at de da er litt vanskelig å komme i tale med. det er jo liksom det verste situasjon du, du, på en måte kan komme i da. Og derfor så er det jo så viktig at avtalene er gode da. Sånn et en på en måte kan håndtere en sånn situasjon. Men, jeg er veldig opptatt av å levere avtalt tjenestenivå og leverandører som gjør det, og leverandører som ikke gjør det for å si det sånn. Og det som er litt typisk selgere i IT bransjen er jo atte leverandører kommer med nye løsninger og begynner å selge det inn før de er ferdig.</p>	<p>Gode avtaler fanger opp om en ikke klarer å levere det som er blitt lovet. Bør si ting som de er, men må, finne en balanse hvor en likevill vinner anbudet.</p>
<p><u>LADER OGSÅ PÅ Fornyning av kontrakter, oppfølging, samarbeid i faser</u></p>	<p>men at man fortsetter å følge opp og at salg heller ikke slipper det, at man faktisk følger opp at det blir levert og at milepælsplanen blir fulgt og at ja rett og slett at man føler at det er godt håndtert at leveransen blir gjennomført da..og det er for så vidt å ha god kontakt mellom prosjekt koordinator hos kunden og prosjekt</p>	<p>Å ikke følge opp milepælsplanen og leveransen generelt vil skape grobunn for konflikter nå, og i fremtiden</p>

	leder hos leverandøren eller motsatt hvis det er sånn ansvarsforhold man setter opp da.	
	Hvis leverandøren ikke klarer å levere på de milepelene en har blitt enige om, så skal det komme timebøter, dagsbøter og litt forskjellige represalier, og i noen kontrakter avbestille mens en fremdeles er i den første fasen hvis en ser at det ikke vil gå.	Timebøter, dagsbøter og andre represalier er vanlige konsekvenser om frister ikke overholdes.
<u>LADER OGSÅ PÅ GENERELLE PROSESSER</u>	Avtalen står først sånn at den beskriver alle fasene vi skal igjennom og så, det var kapittel to. I kapittel tre så står det en del om det hvis du vil forandre på det du vil kjøpe. Så har du litt om garantiperioden og hva omfanget av garantien er. Så kommer du til leverandørens plikter og kundens plikter. Så er det mange kapitler bak her som går på misligeforhold. Det betyr at hvis kunden ikke gjør det den skal eller leverandøren ikke gjør det han skal. Og da står det masse forskjellige ting du kan havne opp i hvis du ikke får til det. Til slutt, hvis du ikke blir enig så står det da hvilken rettsinstans som skal brukes.	Ut ifra denne beskrivelsen er det ofte vanskelig å komme seg ut av konflikter, da det meste er beskrevet svart på hvitt i kontrakten. Derfor er det viktig å vie god tid til detaljene i kontrakten slik at du ikke havner i for store problemer i en kontrakt du en bundet til.
<u>LADER OGSÅ PÅ PERSONKJEMI</u>	Og det går en stund, før det blir for proffe, og for lite brukerrepresentanter, det synes jeg er hovedproblemet i store konflikter mellom leverandør og kunde. Så må man av og til bare finne en løsning. Er det kjemien så bytter du bare ut folk fra leverandør siden. Så det har du muligheter for, det står masse bestemmelser og tall om at kunden kan kreve å få byttet ut folk osv. Det løses vanligvis på den måten.	Personer i prosjekter identifiserer seg etter hvert mye med leverandørene. I enkelte tilfeller kan dette bli et habilitetsproblem. Det finnes mange deler av kontrakten som belyser hva som skal gjøres hvis personkjemien eller enkeltpersoner ikke fungerer. Vanligvis byttes det ut folk fra leverandøren.
	Sånn sett så er det jo kunden som sitter på hele avgjørelsen. For da er det på en måte det at settingen det at kunden forhandler kanskje med tre	Kunden har mye makt i konflikthåndtering.

	fire..	
	men det er ufattelig sjeldent at det skjer, så langt som leverandørene er i stand til å faktisk imøtekomme kunden så vil de nok prøve det. Så er det er jo normen det fra oppdragsgiver sin side å ikke misbruke den posisjonen da.	Leverandøren må etterkomme kunden, lett for kunden å misbruke dette.
	Og det er klart at da er jo de leverandørene, er jo så til de grader i salgsmodus, såå...jeg tror ikke jeg har opplevd egentlig, for da har man, for leverandøren vet jo også det, at hvis han kommer med dårlig uttak, så har man brukt masse tid og krefter som de bare sa nei takk til	Leverandørene ønsker å unngå konflikter og strekker seg langt for å få salgene.
	.man kommer alltid frem til en løsning, men det er et viktig prinsipp at når først kontrakten er skrevet , så er det på en måte, så har begge parter rettigheter og forpliktet seg..	Alle parter er forpliktet til å oppfylle de krav man setter når kontrakten er skrevet
2.4 Forståelse for behov/kommunikasjon <u>LADER OGSÅ PÅ GENERELLE PROSESSER</u>	Vi kan si en del i forhandlingene, men det er ikke lov å instruere dem. Vi kan ikke si vi vil ha det, men vi kan stille spørsmål om det de ønsker å tilby. De skal skjønne mitt behov og tilby ut ifra det.	I forhandlingene må leverandøren være svært god på å forstå og avdekke behovet til kunden selv om kunden ofte ikke er klar over eget behov.
<u>LADER OGSÅ PÅ RELASJONSKVALITET</u>	og da gjelder det naturligvis å bruke den bransjekunnskapen man har, og svare veldig godt på kravmatrisen, for da er det jo ofte må krav og skal krav også videre også videre, og gjerne flere hundre sånne spørsmål du må forholde deg til for å kunne levere den ønskede funksjonaliteten. Så må du jo ønske, eller levere den ønskede, service, oppfølging, vedlikehold, brukerstøtte. Og hvis du da at på til har, om ikke den beste, så en god nok pris,	Kunden kommuniserer hvilke krav de har. I anbudet man kommer med, må man signalisere at man har forstått kravene og i hvilken grad man kan levere utifra ønsket.
<u>LADER OGSÅ PÅ PERSONKJEMI</u>	ja, altså salg, det er jo personkjemien. Du du kjøper jo. Hvis man ser vekk ifra selve anbudsprosessen som må være formell og viktig så, du kjøper jo av et menneske ikke sant. og den personkjemien i salg, den er	Personkjemien er grunnleggende for en god kommunikasjon uavhengig fra prosessen

	utrolig viktig egentlig. Så, hvis det er god kjemi, så er det mye lettere å komme frem til gode løsninger og gode kontrakter.	Forståelse for behov: god kjemi mellom parter fører til en god behovs analyse
	Det er en som hører hva jeg sier først og fremst, og det er, det er jo det aller viktigste.	En viktig egenskap hos en leverandør er først og fremst å lytte til kundens ønsker.
	Jeg får jo sjokk når jeg driver med anskaffelser på hvor dårlig kompetanse kundene har så det er jo, det er jo noe av det jeg skal begynne å jobbe med nå.	Det er svært mange statlige innkjøpere som har lite kompetanse, dette gjør at man opplever mange feilskjær.
<u>LADER OGSÅ PÅ Personkjemi</u>	nei, det er jo en del leverandører som, som selger også så etterpå er vanskelig tilgjengelig. der du på en måte. At de har solgt inn mer enn de faktisk klarer å levere. Og at de da er litt vanskelig å komme i tale med.	Gjennom god forståelse av behov og klar kommunikasjon, kan en unngå å love for mye, som vil skapet dårlig samarbeidsgrunnlag
	og, leverandørene må jo forholde seg til til Doffin. Og for å kunne selge til det offentlige så må man da vite terskelverdier og forholde seg til utlysningen. Og rammeavtaler kan det jo bli utlyst og har du en rammeavtale innenfor en del år så kan du jo selge på den rammeavtalen	Viktig å ha forståelse på hvordan prosesser fungerer for å kunne ha en god kommunikasjon med kunden
	som leverandør da så har en ofte overvåkningssystem som suger ut alt som er interessant innenfor det segmentet du jobber. For du er avhengig av å ha en knallgod oversikt over hva som blir utlyst	Viktig å ha en god kommunikasjon med markedet
	For det er kult å være i prosjektet og det er gøy å være med på prosjektet, og det er mer traust med linja, og de må ofte forenkle , for kommunikasjoner et problem innad i prosjektet.	De som deltar i prosjekter ser ofte dette som en mulighet for å gjøre noe utenom det vanlige. Å kommunisere behov og forventinger mellom de ulike delene av prosjektet, kundene og brukerne kan by på utfordringer.
	For det er klart, i den konkurransefasen må man jo være	Kravspesifikasjon tillegges stor vekt for å minske

	klar over at det er mange leverandører som bruker masse penger og utarbeide løsningsbeskrivelser, tilbud. Så da for det på en annen måte en annen dimensjon, så man skal ikke gå inn i den uten at man har gjort det forarbeidet som trengs.	arbeidsbelastning på kjøper og selger.
	Hvis man har gjort det godt og litt kreativt, så er man inni den fasen som man jobber med behovsbeskrivelser og kravspesifikasjon og en god dialog og lært å kjenne hva som er de rundt det her, hva er det markedet først og fremst er sånn at man ikke kommer ut med en kravspesifikasjon for noe som ikke lar seg levere. Eller at det bare er et firma som klarer å levere, da har man egentlig kjent markedet litt for dårlig	Kjøper legger vekt på å lage realistiske kjøpskriterier og forventer å få realistiske tilbud tilbake. Viktig å ha en grundig behovsundersøkelse i for å komme opp med en kravspesifikasjon som kan imøtekomme markedet
2.5 Delte verdier (miljø, skatt og lignende)	Du vise at du har en miljøprofil, at du at du behandler dine ansatte rett, at du har dine, riktige papir i forhold til merverdi, skatteetaten forøvrig. Så vil du da bli, forhåpentligvis, prekvalifisert.	Fokuserer man på ha de samme verdiene som kunden vil man være med foretrukket
3.0 Prosesser		
3.1 Generelle prosesser	det finnes andre konkurranseformer som dialogbasert og innkjøp etter forhandlinger, så nå sørger jo jeg for at vi forholder oss til de prosessene. Og det vi gjør da er jo det at vi legger det ut på en portal som heter Doffin.	Spesifisering av prosesser går igjennom Doffin
	Men så har du den prosessen som går på forhandlinger. Hvis det er utlyst med forhandlinger, så, så kan du, kan du, forhandle. Og da er det jo på en måte å kunne ha noe å gjøre med i forhold til økt funksjonalitet, du bør kanskje ha prisa litt annerledes så du har mulighet til å gi noe på pris. Forhandlingene er jo ofte lagt opp slik	Kan man forhandle så burde man se mer på funksjonalitet enn pris

	at man ser på alle mulige avklaringer i forhold til funksjonalitet. Så ser enn på alt som har med juss å gjøre. Og, og, og da er det egentlig veldig mye bruk av statens standard avtale som for så vidt DIFI har, har ansvaret for.	
	og når man er ferdig med alt som går på funksjonalitet og ferdig med alt som går på juss, og hvis man har kommet igjennom det, så forhandler man ofte på pris, helt til slutt.	Når man forhandler, forhandler man om pris til slutt
<u>LADER OGSÅ PÅ KONFLIKTER</u>	Vi har jo et system i dag med andbudkonkurranser og det må ut på Doffin og jeg føler jo at det er et system som er veldig effektivt i forhold til å forhindre at sånne ting skjer da..	Systemet bidrar til at konflikter mellom parter ikke oppstår
<u>LADER OGSÅ PÅ DELTE VERDIER</u>	Så det er mange ulike prosesser, og hvis det er et område der det er mange leverandører så går som regel kunden ut med en såkalt prekvalifiseringsprosess. da må du kvalifisere deg. Du vise at du har en miljøprofil, at du at du behandler dine ansatte rett, at du har dine, riktige papir i forhold til merverdi, skatteetaten forøvrig. Så vil du da blir, forhåpentligvis, pre kvalifisert.	Under prekvalifiseringsprosessen må man vise til verdier som sammenfaller med kunden
	Du vet ikke nøyaktig hvem det er som jobber der for den saks skyld når du skal ha hjelp fra dem om to år. Og det betyr jo at det ikke er noe vits å diskutere i forhandlinger nøyaktig hva du vil ha. For ikke vet du helt hva du vil ha, det finner du ut etter hvert, det er derfor du har en rammeavtale, og ikke vet du hva de kan tilby, for det kan variere over tid.	I rammeavtaler er det ikke noe poeng å forhandle nøyaktig hva en vil ha, for det kan endre seg. Du vet heller ikke hvem som jobber der i fremtiden i tillegg til at hva de kan tilby vil også variere.
	Når du kjøper sak og arkivsystem som nå, så kjøper vi kjøp med forhandling, og da pre kvalifiserer vi, så vi har valgt ut. Det er vi nødt til når vi er over rammen da. Men vi kan velge 3-5	Prinsippet om likebehandling står sterkt når leverandørene er pre kvalifisert. Man forhandler gjerne med flere pararelt,

	<p>leverandører, også forhandler du parallelt med de. Og det er veldig viktig at du behandler de helt likt og gir akkurat den samme informasjonen. Jeg har vært så nøye at når jeg sender ut grunnlaget som det skal tilbudet på nøyaktig like mange timer på forhand.</p>	<p>men skal gi disse like muligheter til å forhandle.</p>
<p><u>LADER OGSÅ PÅ KONFLIKTER</u></p>	<p>Avtalen står først sånn at den beskriver alle fasene vi skal igjennom og så, det var kapittel to. I kapittel tre så står det en del om det hvis du vil forandre på det du vil kjøpe. Så har du litt om garantiperioden og hva omfanget av garantien er. Så kommer du til leverandørens plikter og kundens plikter. Så er det mange kapitler bak her som går på misligeforhold. Det betyr at hvis kunden ikke gjør det den skal eller leverandøren ikke gjør det han skal. Og da står det masse forskjellige ting du kan havne opp i hvis du ikke får til det. Til slutt, hvis du ikke blir enig så står det da hvilken rettsinstans som skal brukes.</p>	<p>Avtalene som inngås beskriver svært nøye hvilke rettigheter og plikter partene har. Reaksjoner ved mislighold er utførlig beskrevet og tatt høyde for i avtalen.</p>
	<p>Tre terskelverdier ja, og på laveste så holder det med at man egentlig sender ut forespørsel til tre leverandører. Når man kommer høyere opp, så må man legge det ut på Doffin, ofte velger man å gjøre det på lavere hvis man ikke kjenner markedet godt nok, så legger man ut der og håper på at de oppdager at de små leverandørene leser de. Det er jo variabelt hvor mye de leser Doffin.</p>	<p>På laveste terskelverdi holder det å sende ut forespørsel til tre leverandører. Kommer en høyere opp så må det ut på Doffin. Det er variabelt hvor mye de små leverandørene leser Doffin.</p>
<p><u>LADER OGSÅ PÅ FORSTÅELSE FOR BEHOV/KOMMUNIKASJON</u></p>	<p>Vi kan si en del i forhandlingene, men det er ikke lov å instruere dem. Vi kan ikke si vi vil ha det, men vi kan stille spørsmål om det de ønsker å tilby. De skal skjønne mitt behov og tilby ut ifra det.</p>	<p>I en prosess som innebærer forhandlinger kan ikke kunden instruere leverandøren om hva de ønsker, en kan kun stille spørsmål om hva som tilbys. Leverandøren skal ut ifra dette skjønne behovet og tilby ut ifra det.</p>
	<p>Men hvert fall da er det noe som</p>	<p>Enhver leverandør må selv</p>

	heter "Cherrypicking" Det er ikke lov, og de er veldig nøye på at du ikke skal ta en leverandørs gode ide og presentere den for en annen leverandør. Så du må være veldig nøye på hva du forteller om hva de andre leverer. Det skal ikke være sånn at du får den billigste leverandøren til å finne på alt det glupeste.	komme opp med løsninger. Man kan ikke ta en løsning man liker fra en leverandør og presentere den for en annen slik at man kan designe sin egen løsning basert på bidrag fra flere leverandører.
	Det skal være klart for leverandørene på forhånd hva de blir målt på.	Kriteriegrunnlaget leverandørene blir vurdert ut ifra må være godt kommunisert og dokumentert, så de kan tilby en passende løsning.
	Klassisk er det jo på en måte, du har et arbeid rundt behovsdiskusjoner før det kommer en leverandør dialog inn i bildet i det hele tatt.	For å kunne gi best mulig kravspesifikasjoner har man behovsdiskusjoner først.
	i hovedtrekk så har du behov, anskaffelses prosessen og leveransedelen	Oppbygging av en innkjøpsprosess.
3.2 Lovverk	hvis det da er en åpen anbudskonkurranse. Så er det ikke, er det ikke lov å forhandle. Så det du har lov til da, for du har jo lov til å ha møte. Men da er det avklaringer du kan ikke for eksempel si at, går ned på pris. Det er ikke lov. Du kan ikke si at, levere noe i tillegg	I åpne anbudskonkurranser er det ikke lov å forhandle, men en kan ha møter hvor en avklarer saker.
<u>LADER OGSÅ PÅ KONFLIKTER</u>	Men det, ofte så er det faktisk jussen som kan være en ordentlig utfordring. og da har vi ofte sånne regler at hvis ja, jeg er på leverandør siden en lite stnd igjen da dersom kunden stiller med jurist, så stiller leverandøren også med jurist. Dersom kunden ikke stiller med jurist, så tar du ikke med deg en jurist, for det vil da eskalere problemet og da har du også en mulighet. Hvis det er juridiske problemstillinger som kommer opp og ikke lette å løse. Du kan si atte dette må jeg komme tilbake til, jeg må konfurere med jurist. Det er litt vanskeligere hvis du har juristen med deg. Da er det like	Lovverket regulerer hvordan prosessene skal foregå. En utfordring er at staten ofte ønsker å benytte seg av standardavtaler, som ivaretar kundens interesser, men kan være en dårlig avtale for leverandører.

	<p>greit å han hjemme, også, også, også får du da en, en, en naturlig pause til å konfurere og tenke seg om og jobbe litt mer grundig i forhold til, før man gir et svar, for sånne svar er. Kan ha store konsekvenser.</p>	
	<p>og det er mange innkjøpere i Staten, såå..noen er sikkert veldig bevisst på det og andre tenker kanskje mindre over det, men uansett så, en sånn anbudsprosess må jo gjennomføres pinlig korrekt..ehhm, det finnes jo klage muligheter for de som føler seg dårlig behandlet..de kan dra det videre til tingrett osv. Slik at vi har et apparat der som gjør at det er ingen som kan sitte å syntes synd i noen egentlig i en sånn prosess, ting må gjøres riktig. Hele veien egentlig..</p>	<p>Føler leverandøren seg dårlig behandlet under prosessene, tilsier lovverket at man kan klage. Dette får at ting skal gjøres riktig og korrekt</p>
	<p>og det er jo ikke alle, alle innkjøp der det er lov å forhandle. Den typen prosess må være veldig nøyaktig med besvarelsen, finne riktig prisnivå for du kan ikke komme med innspill i etterkant.</p>	<p>Strategien leverandøren veøger vil variere veldig etter hva slags prosess som blir benyttet. Uten forhandlinger kan en f.eks ikke endre på pristilbudet som er gitt.</p>
	<p>Jeg har jo etter hvert mann og sønn i bransjen, ikke sant. Da må vi jo passe på at de ikke får noen forfordeling på noen måte, får viten noen ting de ikke skal vite noe om hvis det kommer i konkurranse. Det kan jo være konkurransevidende og sånt, og det har jo vært veldig mye, særlig på små steder er jo det en utfordring. Det vet jeg fra tidligere jobber.</p>	<p>Relasjoner skal ikke kunne utnyttes til å få informasjon i en konkurransesituasjon. Man kan mao gi informasjon før man er i en konkurransesituasjon.</p>
	<p>Ved at vi bruker det som et leveransested, og det er jo noe som man bruker som en selvfølge hvis en skal ha en bredriftshelsetjeneste. Det er jo ingen som har lyst på at de på Leikanger skal ha bredriftslege i Oslo, selv om han er billigst, så blir det</p>	<p>Ved å definere leveransested kan lokale tilbydere tilby lavere priser. Dette er vanlig i f.eks bygg og anlegg, men kan også gjøres innen IT.</p>

	dyrest likevel.	
<u>LADER OGSÅ PÅ BINDINGER</u>	Jeg har sakt mange ganger at hvis vi klarer å huske det der med forutberegnelighet og likebehandling så klarer man stort sett å følge regelverket.	To viktige punkter for
	Offentlig sektor er ikke alt for kompetente alltid, så vi skal ha et visst vern.	Det er mange lover å følge for det offentlige, og de er ikke alltid like kompetente. Derfor trenger de visse lover og regler som beskytter dem. Dette er en fordel for det offentlige, men vil kunne være et problem for leverandører som opplever et sterkt vern overfor kunden, men selv stilles overfor mange krav.
	At hvis du har informasjon om løsningen du skal kjøpe eller den tingen du skal kjøpe, så må du ikke orientere en leverandør eller la være å orientere alle andre så da er det litt sånn like behandlingsprinsipp.	Likebehandlingsprinsipp
	hvis vi er i forhandlingene og ting oppstår der da så for det første er det jo viktig at begge parter har folk som har, har, fullmakter til å forhandle, altså har prokurie da. For da har du jo mulighet til å ta beslutning i møtet, men det er jo en del beslutninger du ikke ønsker å ta i møtet uten å diskutere med dine kollegaer, eventuelt med, med sjef eller styreleder, eller hva det måtte være.	Viktig at begge parter har folk som har fullmakter og som kan ta beslutning i forhandlingene, men strategisk må en passe på. Pauser er et nyttig redskap.
<u>LADER OGSÅ PÅ MAKT</u>	og det er klart at når du nevner en kommune sånn som tidligere kanskje kjøpte en del..veldig lokalt, så blir jo ikke det så lett lenger når ting skal ut på anbud så kan det godt hende at en..i en liten kommune i Oppland allikevel må kjøpe inn bøker og forbruksmateriell til skolen faktisk av Oslo. Og det gjør jo at utarmer næringslivet i lokal miljøet da rundt kommunen, så det at den type regelverk og at makten rår litt i	Anbudsprosessen bidrar også til at makt blir fordelt i markedet, på tross av det lokale krefter ofte ønsker.

	forhold til markedet og sånt, det gjør det jo..	
	Og når man da får tilbudet, må man begrense dialogen med leverandøren til å stille avklaringspørsmål. Det er veldig lite man kan spørre om, så hvis det er ting i tilbudet som, man klarer det ikke, man forstår det sånn og sånn, så man avklare om man har forstått.	Kun tillatt med avklaringspørsmål
<u>LADER OGSÅ PÅ REFERANSER</u>	Det er jo sånn at av og til vil jo en leverandær bestemme seg for at denne kunden her ønsker jeg å vinne og dermed priser strategisk..kanskje selge den kontrakten med tap for å skaffe seg en veldig god referanse, og det er helt legalt. Og..legge seg lavt i pris for å øke sjansene for vinne, det er ikke noe man kan gjøre veldig ofte, men det blir gjort..	En leverandør har lov til å prise seg bevisst lavt for å skaffe seg en god referanse.
	I forhandlinger kan du gjøre ganske mye egentlig, sååå, det er veldig brengrenset..(hermpf)..lov mellom forskriften avgrensar veldig hva, i hvilken situasjoner du har anledning til å forhandle, også er noe med at hvis du i prisnippet klarer å beskrive det du skal kjøpe på en entydig og stabil måte så tenker forskriften på den måten at da skal det ikke være behov for forhandling..	Lowverket legger opp til at forhandlinger ikke skal være nødvendig.
	så det er åpenheten at da evalueringen og tildelingen faktisk er åpen tilgjengelig i ettertid for å kunne etterprøves er et viktig fundament . Hvis Per eller Pål er naboen din og dere har et kjempe hyggelig forhold og en av de holder på å gå konkurs hvis de ikke får seg jobb, så skal du ikke legge vekt på det og det er ikke lov å legge vekt på det og hvis du ber om evaluering av Per og Pål og de kommer med ti, hvis en annen inkjøper gjør det samme evalueringen og kommer ut med noe helt annet..	Åpenhet og etterprøvbarehet

3.2.1 Pris og byttekostnader	prisen er..det blir brukt veldig mye pris i Norge..kanskje litt mindre vekt på sånn..som er vanskelig..altså hvordan måler du kvalitet på..det blir vanskelig å sette tall på	Pris brukes som et målemiddel. Vanskeligere områder som kvalitet vektlegges ikke i like mye.
	og når man er ferdig med alt som går på funksjonalitet og ferdig med alt som går på juss, og hvis man har kommet igjennom det, så forhandler man ofte på pris, helt til slutt.	Når man forhandle, forhandler man om pris til slutt
	,men når alt det andre er på plass, så gjelder det å bli enige om prisen. Og det viser seg jo at den leverandøren som blir valgt ut og forhandlingen starter så er det svært sjeldent at ikke disse forhandlingene, resulterer i en kontrakt til slutt.	Når man har kommet helt til pris forhandlingene er det uvanlig at leverandøren ikke får avtalen, til tross for at prisen ikke er ferdig forhandlet
3.3 Makt	staten kan misbruke makten på en mange måter..	Staten sitter i en maktposisjon som det er mulig å misbruke.
	hvis man for eksempel går ut med en konkurranse på ett eller annet og man er kjent med en stor kunde og man stiller krav på den kompetanse man vet bare en brøkdel av markedet klarer , da stenger du mange mindre leverandører ute..et eksempel, hvis staten skulle inngått rammeavtaler på pc'er for hele staten eller hele offentlig sektor som er enda verre..så..det er jo i og for seg ganske standardiserte varer, men så ser man det på markedet at det bare er ett eller to firmaer som faktisk er store nok til å klare levere det her	Makten må ikke misbrukes ved å bevisst lage kravspesifikasjoner som man vet bare noen leverandører klarer å tilfredstille
	også hvis man da stiller det krav at det ene firma uten samarbeidspartner skal ha kapasitet til å klare det her, så har man på en måte stengt ned resten av markedet..og hvis du skriver den avtalen på ti år, rammeavtale for alt nytt utstyr til staten, så er det veldig mange små bedrifter som egentlig kan pakke sammen som ytterste konsekvens for da vet de at det ikke er noe ide å selge til staten de neste ti	Kortere avtaler åpner for mer konkurranse.

	år ut av markedet.	
	du kan være varsom ifht til varigheten..altså hvor lenge ønsker du egentlig å låse markedet til de to prefererte leverandørene, resten kan bare glemme det..	Kortere avtaler åpner for mer konkurranse
	ja, ja, og det der, der har du jo en evig kime til diskusjon i politisk disku, diskusjon da. Det å bruke ... konkurranser i sammenheng, det å koble konkurranser opp mot distriktspolitikk. Så, kan man som innkjøper i Alta kommune stille krav om at vi ønsker bare å handle med lokale leverandører. Det kan man ikke. Så i prinsippet så kan store leverandører levere til Alta, hvis de viser seg, hvis de klarer å vinne den kontrakten.	Makten kan ikke brukes som politisk virkemiddel.
	nei, ensidig nytte, det er jo ofte en ting som kan følge av at hvis man som kjøper bruker makta si i en forhandlingsposisjon.	Staten skal være varsom med bruk av makt slik at man ikke struper leverandøren
	må ikke brukes på en sånn måte at når først kontrakten er signert så synes leverandøren at hvordan i h....lte skal vi få god økonomi og sunn drift av dette her da.	Leverandøren må ikke presses så mye på pris at de ikke har mulighet til å tjene penger.