

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

# BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

En muntlig enighet på – at kontrakten skal du få

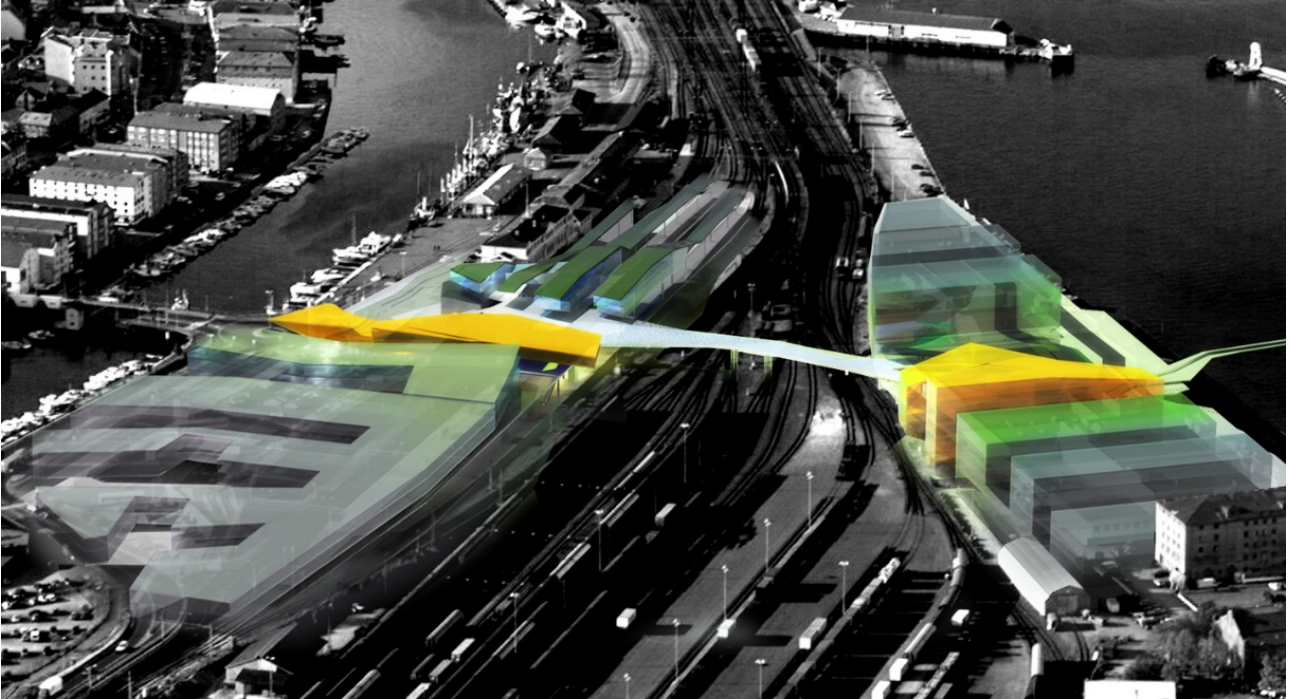
Navn: Mats Sebastian Midtlyng, Fredrik Kirkestuen, Sveinung Isaksen

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

# Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

## En muntlig enighet på – at kontrakten skal du få



*Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.*

Eksamenskode og navn:

**BTH 25321 Bacheloroppgave – Prosjektledelse**

Innleveringsdato:

04.06.18

Stuedsted:

Trondheim

## **Førord**

Denne bacheloroppgaven er skrevet av tre avgangselever ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Temaet i oppgaven er basert på fordypningsfaget prosjektledelse, og vi kommer til å se nærmere på hvordan kontraktsprosessen foregår i planleggingsfasen i et byggeprosjekt.

Vi synes at bacheloroppgaven og caset vårt har vært veldig spennende og lærerikt. Vi har gjennom oppgaven fått sett hvordan teorien har blitt brukt i praksis. Dette har gitt oss muligheten til å lære mer om et tema som er lite omtalt i pensumet vårt, men likevel et sentralt tema innen prosjektledelse.

Til vår veileder Tore Aalberg vil vi gjerne rette en stor takk for måten han har introdusert oss til prosjektledelsesfaget på, samt hvordan han har guidet og rådet oss gjennom bachelorskrivingen vår. Vi vil også rette en takk til bedriften vi har samarbeidet med. De har vært veldig behjelpelige og har avsatt mye tid til oss samtidig som at de har gitt oss innsikt i hvordan de driver med kontraktsprosesser. Samarbeidet i gruppen og med bedriften vår anser vi som vellykket.

God lesing!

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>1</b>
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>2</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN .....	2
1.2 PIR 2.....	2
1.3 OPPDRAGSGIVER.....	2
1.4 SJØGANGEN.....	2
1.5 OVERSIKT OVER BEDRIFTENE I PROSJEKTET SJØGANGEN .....	3
1.6 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	3
<b>2.0 METODE.....</b>	<b>5</b>
2.1 GRUPPEN.....	5
2.2 PRIMÆRDATA.....	5
2.3 SEKUNDÆRDATA.....	7
<b>3.0 PROSJEKTET SJØGANGEN .....</b>	<b>7</b>
3.1 IDENTIFY THE CONTRACT OPPORTUNITY .....	7
3.1.1 <i>Teori</i> .....	7
3.1.2 <i>Funn</i> .....	10
3.1.3 <i>Drøfting</i> .....	11
3.2 ASSEMBLE THE TEAM .....	12
3.2.1 <i>Teori</i> .....	12
3.2.2 <i>Funn</i> .....	15
3.2.3 <i>Drøfting</i> .....	16
3.3 ANALYZE THE COMPETITION .....	17
3.3.1 <i>Teori</i> .....	17
3.3.2 <i>Funn</i> .....	19
3.3.3 <i>Drøfting</i> .....	19
3.4 SET UP THE RESPONSE .....	20
3.4.1 <i>Teori</i> .....	20
3.4.2 <i>Funn</i> .....	22
3.4.4 <i>Drøfting</i> .....	23
3.5 WRITE THE DOCUMENT .....	24
3.5.1 <i>Teori</i> .....	24
3.5.2 <i>Funn</i> .....	26
3.5.3 <i>Drøfting</i> .....	27
3.6 PRESENTATION.....	28
3.6.1 <i>Teori</i> .....	28
3.6.2 <i>Funn</i> .....	29
3.6.3 <i>Drøfting</i> .....	30
3.7 NEGOTIATION .....	30

3.7.1 Teori .....	30
3.7.2 Funn .....	32
3.7.3 Drøfting .....	32
3.8 CONTRACT MANAGEMENT.....	34
3.8.1 Teori .....	34
3.8.2 Funn .....	35
3.8.3 Drøfting .....	36
<b>4.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>37</b>
<b>5.0 REFERANSELISTE .....</b>	<b>39</b>
<b>6.0 VEDLEGG .....</b>	<b>41</b>
6.1 INTERVJUGUIDE .....	42

### **Figuroversikt**

Figur 1: *Oversikt over bedriftene* (Jessen, 2007, s. 105) Side 2

Figur 2: *Problemstillingstrakt* (Andersen & Schwencke, 2017, s. 31). Side 3

Figur 3: «*The Eight Stages of Tender*» (New Zealand Government, 2017). Side 4

Figur 4: *Prosjektets eksterne organisering* (Jessen, 2007. s. 101). Side 13

Figur 5: *Spesialistorientert teamstruktur* (Karlsen, 2017, s. 168). Side 15

Figur 6: «*A Handshake*» (Bakker, 2016, s. 6). Side 21

---

## Sammendrag

Denne oppgaven tar utgangspunkt i prosjekt Sjøgangen. Prosjektet i oppgaven ble utført av Pir 2 som er et arkitektfirma. Prosjektet gikk ut på å utarbeide en plan- og designskisse til broen Sjøgangen. Problemstillingen til oppgaven er «*Hvordan foregikk kontraksprosessen i Sjøgangen i henhold til The Eight Stages of Tender?*». «*The Eight Stages of Tender*» er en veiledende modell for hvordan en leverandør kan gjennomføre en kontraksprosess i et anbud.

Sjøgangen var et komplekst prosjekt som krevde tverrfaglig samarbeid. Dette medførte at det ble et interorganisatorisk prosjekt. De to andre bedriftene som var med i prosjektet var SLA og Myklebust AS.

Prosjektet ble iverksatt etter at teamet til Pir 2 ble prekvalifisert til å delta i en konkurranse med forhandlinger. Det var tre team med i konkurransen om å få utarbeide plan- og designskisse til Sjøgangen.

Oppgavens oppbygning er basert på teorier knyttet til de forskjellige fasene i «*The Eight Stages of Tender*». I lys av teorien har vi sett på funn i prosjektet og drøftet dette opp mot teorien. I tillegg har vi intervjuet en ekspert innen kontrakter og sett på ekspertens erfaringer opp mot Pir 2. I oppgaven har vi evaluert at gjennomføringen av kontraksprosessen har foregått tett opp imot anbefalt praksis.

---

## 1.0 Innledning

### *1.1 Bakgrunn for oppgaven*

Høsten 2017 hadde vi fordypningsfaget prosjektledelse. Dette har vært veldig innholdsrikt og vi har tilegnet oss grunnleggende kunnskaper om faget. Vi har forstått at prosjektledelsefaget er et bredt fag og med inspirasjon fra veilederen vår har vi valgt å skrive om kontraktsprosesser i prosjekter. Bakgrunn for valget av bedrift skjedde gjennom søk etter prosjekter på Brattørkaia. Vi synes at Brattørkaia er en spennende bydel i Trondheim fordi denne bydelen har de siste årene vært under stor vekst. Oppgaven vil omhandle planleggingsfasen av Sjøgangen.

### *1.2 Pir 2*

Pir 2 er et arkitektfirma som ble etablert i 1994 på Piren i Trondheim. De har spesialisert seg innen byutvikling. Pir 2 har som visjon å kunne gi tilbake til samfunnet gjennom bærekraftig arkitektur. Arkitekturen skal være nyskapende og miljøbevisst. I dag har Pir 2 sitt hovedkontor i Trondheim og et kontor i Oslo. Pir 2 har siden oppstart vært i stabil vekst noe som gjenspeiles i antall prosjekter gjennomført og etablering av et nytt kontor i Oslo. Flere av prosjektene til Pir 2 har vunnet priser for energi- og miljøbevisst arkitektur. Gjennomføringen av miljøbevisste prosjekter er også en av målsetningene til bedriften (Pir 2, 2018).

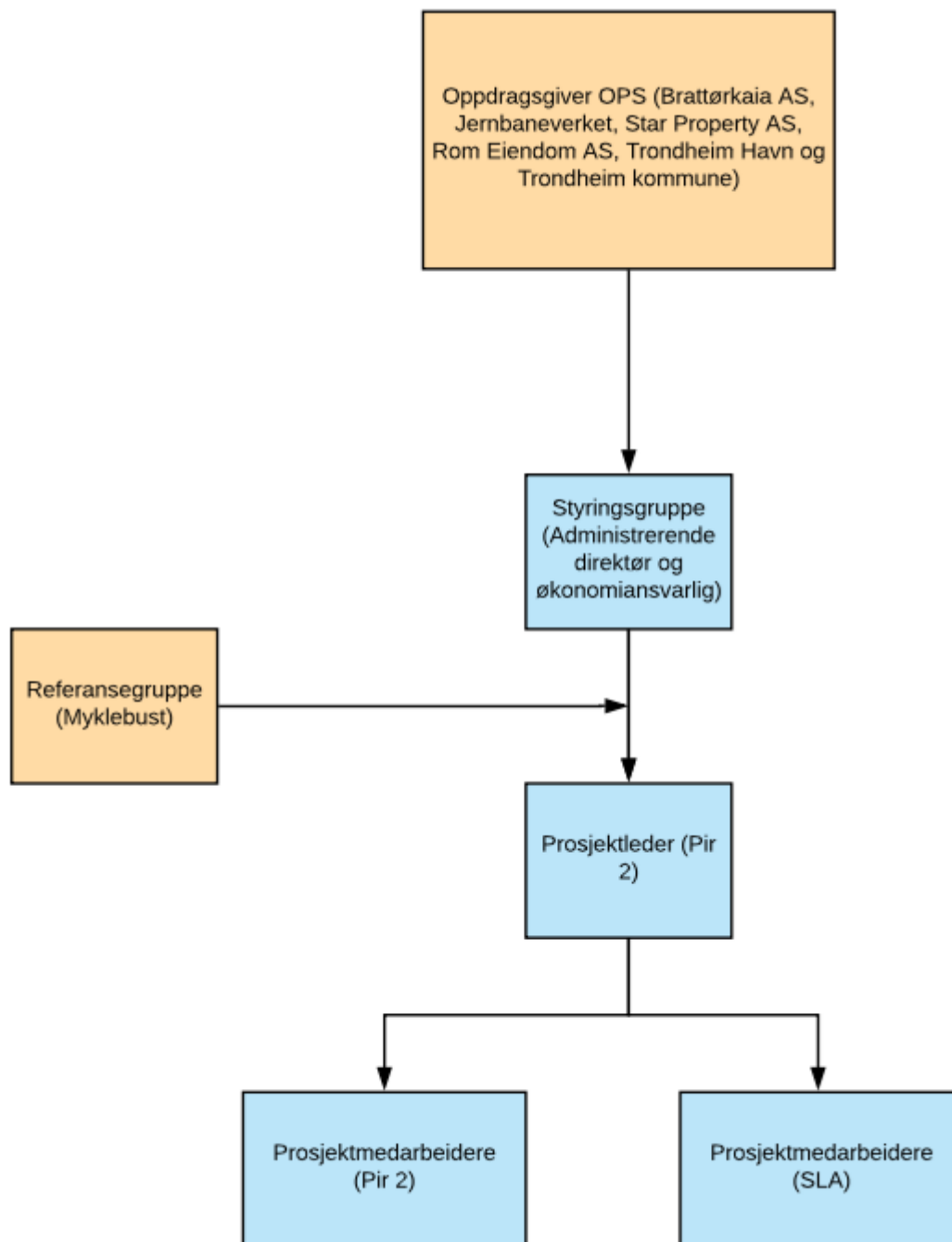
### *1.3 Oppdragsgiver*

Oppdragsgiver var en sammensetning av både offentlige og private organisasjoner. De innblandede var Brattørkaia AS, Jernbaneverket, Star Property AS, Rom Eiendom AS, Trondheim Havn og Trondheim kommune.

### *1.4 Sjøgangen*

Planleggingen av prosjektet Sjøgangen begynte i 2007. Broen ble ferdigstilt i 2012. Sjøgangen er en 70 meter lang gang- og sykkelbro som kobler Brattørkaia sammen med Trondheim sentrum. Den strekker seg fra Trondheim sentralstasjonen og over til Brattørkaia på den andre siden av jernbanesporene. Hensikten med broen var å spare de flere tusen som arbeider, studerer og tilreisende på Brattørkaia for flere hundre meter i gangavstand til byen.

### 1.5 Oversikt over bedriftene i prosjektet Sjøgangen



Figur 1: (Jessen, 2007, s. 105).

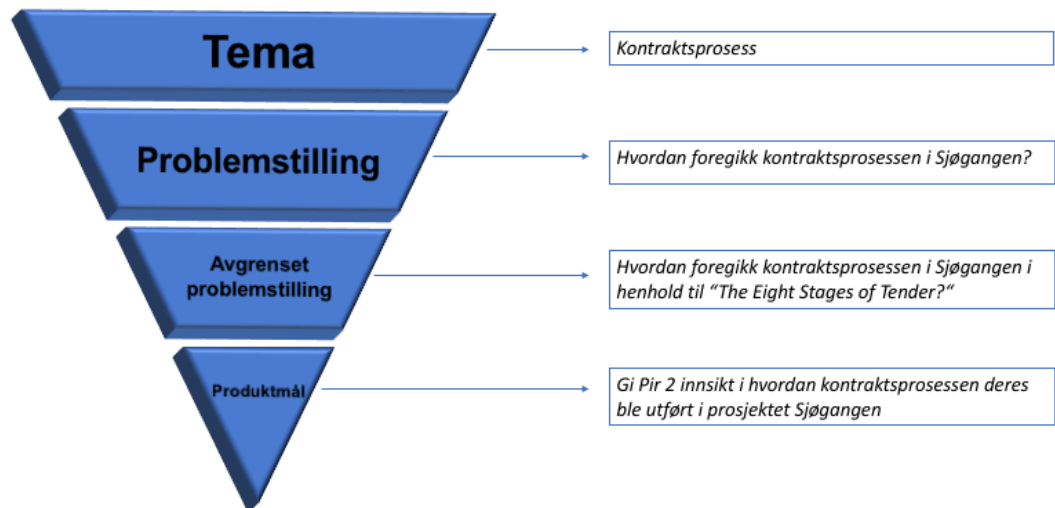
### 1.6 Begrunnelse for valg av tema og problemstilling

Valget av tema skjedde på bakgrunn av to forhold. Vi ønsket først og fremst å tilegne oss ny kunnskap innen et fagfelt hvor vi hadde lite forkunnskaper fra før av, men også et tema som vi syntes var spennende. Anbudsprosessmodellen “*The Eight Stages of Tender*” er modellen vi har valgt som rammeverk for å svare på



---

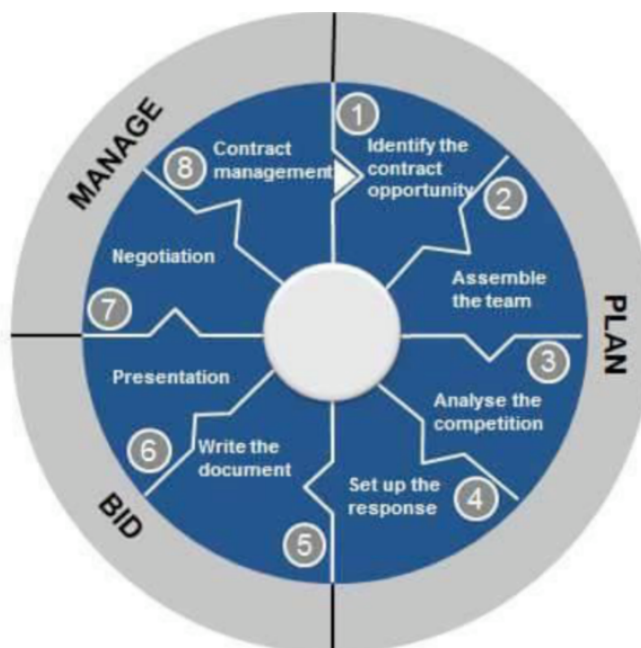
oppgaven. Modellen er utarbeidet av myndighetene for offentlige anskaffelser i New Zealand for å kunne lykkes med kontraktprosesser. I samarbeid med prosjektleder for Sjøgangen i Pir 2 og veilederen vår kom vi fram til følgende problemstilling:



Figur 2: (Andersen & Schwencke, 2017, s. 31)

---

“Hvordan foregikk kontraksprosessen i Sjøgangen i henhold til “The Eight Stages of Tender?”.



Figur 3: (New Zealand Government, 2017)

## 2.0 Metode

### 2.1 Gruppen

Gruppen består av tre avgangsstudenter, hvorav to går økonomi og administrasjon og en går markedsføringsledelse på BI Trondheim. Vi har alle tre kjennskap til hverandre fra flere år før vår skolegang på BI Trondheim, ved blant annet militæret og videregående utdanning. Vi har jobbet sammen ved flere anledninger på gruppeoppgaver, noe som har ført til gode resultater. Dette medfører at vi har et felles høyt ambisjonsnivå som forutsetning for oppgaven. Vi kom frem til at vi ønsket å arbeide med oppgaven kontinuerlig gjennom semesteret og stille godt forberedt til bachelorseminarene for å oppnå best mulig læringsutbytte.

### 2.2 Primærdata

Ettersom vi trengte detaljerte beskrivelser av hvordan kontraksprosessen foregikk i planleggingen av Sjøgangen, valgte vi en eksplorativ undersøkelsesmodell. Denne typen kvalitativ primærdata gir oppgaven tyngde og kredibilitet. Vi

---

gjennomførte et semistrukturert dybdeintervju med prosjektleder, slik at vi hadde mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål (Myers, 2009, s. 122). Fordelen med dybdeintervju er respondentens mulighet til å svare i henhold til deres erfaringer og egne tanker rundt temaet. Derimot er ulempen at dybdeintervju ofte krever en intervjuer med gode kunnskaper rundt temaet, for å stille de riktige spørsmålene (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 53). Alle funn oppgaven tar for seg kommer fra dybdeintervju med prosjektleder.

I samråd med prosjektleder kom vi frem til den konklusjonen at det ikke var noe hensikt å intervju noen andre i prosjektet, ettersom det var kun prosjektleder som var involvert i kontraktsprosessen. Funnene fra intervjuet anses som pålitelige, da intervjuobjektene har hatt en sentral rolle i prosjektet og fått anledning til å lese gjennom tolkningene og komme med tilbakemeldinger i etterkant.

Vi utarbeidet en intervjuguide på bakgrunn av vår rammemodell. Hensikten med spørsmålene vi stilte var å belyse hvordan Pir 2 forholdte seg til de forskjellige fasene i vår rammemodell. Under intervjuet delte respondenten sine erfaringer fra prosjektet mens vi tok opp intervjuet på taleopptaker. Deretter transkriberte vi intervjuet slik at vi kunne slette det. Dette ble gjort for å sikre analysemateriale, samt sikre anonymitet. (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 130)

Krav til validitet ved kvalitative målinger finner vi ved å spørre om våre funn eller resultater reflekterer formålet med undersøkelsen (Askheim & Grenness 2008, s. 23). For å styrke validiteten til vår oppgave valgte vi å gjennomføre et dybdeintervju med en uavhengig ekspert i kontraktsprosesser. Dette bidrar til å gi et bedre svar på problemstillingen. Eksperten ble gitt samme intervjuguide som prosjektleder i Pir 2 og svarte deretter. Et intervju med en uavhengig ekspert kan anses som både primær- og sekundærdata. Vi velger å definere det som primærdata ettersom eksperten ikke har utgitt noe tidligere som ekspert. Denne eksperten hadde kompetanse med kontraktsprosesser fra oljeservicebransjen. Denne prosjektlederen er sivilingeniør i motsetning til prosjektlederen i Sjøgangen som er sivilarkitekt. Dette gir et annet perspektiv på kontraktsprosesser slik at vi kunne drøfte funn i Sjøgangen prosjektet opp mot ekspertens erfaringer.

---

## **2. 3 Sekundærdata**

Rammemodellen for oppgaven er hentet inn fra myndighetene for offentlige anskaffelser i New Zealand. Denne modellen er basert på praktiske erfaringer fra tidligere anbudprosesser. Videre hentet vi inn relevant teori innen kontrakter i prosjekter som støtter opp fasene i rammemodellen gjennom faglitteratur og informasjon hentet fra offentlige databaser.

## **3.0 Prosjektet Sjøgangen**

### **3.1 Identify the Contract Opportunity**

#### **3.1.1 Teori**

##### **Forberedelse**

I forkant av søk etter prosjekter vil det finnes nøkkelmomenter som kan forkorte tiden det tar å finne en kontraktmulighet. Dette kan være å holde seg oppdatert i kunngjøringsdatabaser for anbud og være oppdatert på sine egne relasjoner om det finnes muligheter hos dem. Disse grepene vil føre til en mer effektiv prosess (New Zealand Government, 2017).

Det vil være lønnsomt å sette sammen viktige dokumenter på forhånd. Dette kan spare ressurser når man leter etter potensielle prosjekter og øker sannsynligheten for å bli prekvalifisert. Eksempel på viktige dokumenter kan være tidligere statistikk, resultater fra andre prosjekter, samarbeidspartnere samt kontaktinformasjon og CVer som viser nøkkelkompetansen til deltakerne i prosjektet (New Zealand Government, 2017).

##### **Plan for å bli prekvalifisert**

Før man starter det faktiske arbeidet med å bli prekvalifisert, er det hensiktsmessig å utarbeide en strategiplan som skal sikre at bedriften vinner anbudet og får prosjektet (Turner, 2006, s. 138). Dette medfører at det må utarbeides en ny strategiplan for hvert potensielle prosjekt. En strategiplan bør inneholde tema, kundekontaktsplan, SWOT-analyse av seg selv og konkurrenter, sub-kontrakter, finansiell plan og hvem skal ha ansvar for anbudet. Videre vil det være

---

hensiktsmessig å gjennomføre et kostnadsanslag for planleggingen av anbudet (Turner, 1995, s. 328).

### **Offentlig privat samarbeid-prosjekter**

Offentlig privat samarbeid-prosjekter (OPS) blir utlyst på DOFFIN (database for norske innkjøp). DOFFIN er den norske nettbaserte databasen for kunngjøringer av offentlige anskaffelser og anskaffelser i forsyningssektoren som er underlagt EØS-forskriftene (Doffin, 2018).

Oppdragsgiver i OPS-prosjekter har ansvaret for at alle leverandører skal behandles på like premisser under anskaffelsesprosessen. I tillegg til likebehandling av leverandører stilles det blant annet krav til konkurranse, god forretningsskikk, forutberegnelighet og etterprøvnbarhet. Formålet med de ulike premissene er å ivareta sikkerheten til deltakerne i anskaffelsesprosessen i tillegg til at det er med på å effektivisere ressursbruken i offentlig sektor (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2006).

Kravene for anskaffelser må følges på alle stadier i anskaffelsesprosessen uavhengig av hvilken anskaffelsesmetode som velges. Det stilles krav til at oppdragsgiver sørger for at anskaffelsene baseres på konkurranse. Årsaken til dette er at det regnes som et godt virkemiddel for å sikre mer lønnsomhet og effektiv bruk av ressurser, samt verdiskapning for samfunnet. Det er også oppdragsgivers ansvar å sikre at alle leverandører blir behandlet likt gjennom hele anskaffelsesprosessen uavhengig av nasjonalitet gjelder også kravet for likebehandling (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2006).

Ved gjennomføring av et OPS-prosjekt kan oppdragsgiver velge mellom fire forskjellige typer konkurranser (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2006):

- Åpen anbudskonkurranse
- Begrenset anbudskonkurranse
- Konkurransepreget dialog
- Konkurranses med forhandlinger

---

## Prekvalifisering

Utfordringen i OPS- prosjekter er at det stilles høye krav til tidligere erfaring for å bli prekvalifisert (Bakker, 2016, s. 6). Prekvalifisering foregår som en forhåndsvurdering av mulige leverandører hvor leverandørene må oppfylle ulike kriterier for å komme med et tilbud. Årsaken til at prekvalifisering benyttes i prosjekter er at det ofte er store kostnader knyttet til utarbeidelse av et anbud eller tilbud. Disse kostnadene kommer i form av at leverandørene må sette av flere ansatte til oppdraget over lengre tid. For å spare både kostnader og tid for begge parter kan det derfor være gunstig å gjennomføre en prekvalifisering (Karlsen, 2017, s. 202).

Ved å ha en prekvalifiseringsprosess utelukker oppdragsgiver de uegnede leverandørene og kan konsentrere seg om å velge det beste tilbudet. I komplekse prosjekter kan det være nødvendig at leverandørene innehar spesiell kompetanse, og dette kan være et prekvalifiseringskrav. En annen grunn til at det benyttes prekvalifisering er for å begrense antall tilbydere. Tilbudsberegning av prosjekter kan både være tidkrevende og kostbart for leverandørene. Begrensningen av tilbydere vil dessuten føre til mindre arbeid for oppdragsgiver som må vurdere færre tilbud (Lædre, 2006, s. 108).

Typiske forhold som vurderes i prekvalifisering ifølge (Rahman, 2015, s. 203):

- Skadestatistikk
- Teknisk kapasitet og ekspertise
- Kompetanse innen prosjektarbeid
- Tilgjengelig kapasitet, ressurser, kompetanse og personell
- Erfaringer fra andre prosjektoppdrag
- Virksomhetens finansielle styrke
- Historisk prisnivå på anbud/tilbud

---

### 3.1.2 Funn

#### **Forberedelser**

Pir 2 hadde i forkant av prosjektet Sjøgangen utarbeidet en portfolio med deres tidligere oppdrag og kompetanse. Denne portfolioen ligger ute på deres nettside. Deres tidligere prosjekter på Brattørkaia ble sterkt vektlagt, ifølge prosjektleder. Disse prosjektene henviste til deres evner innen urban arkitektur og forståelse for Trondheim by. Denne portfolioen inneholdt også deres samarbeidspartnere. Pir 2 jobber kontinuerlig med søk etter nye prosjekter slik at de alltid har pågående prosjekter. Det er partnerne i Pir 2 sin arbeidsoppgave og kontinuerlige søke etter prosjekter. Instansen Pir 2 hovedsakelig finner sine kontraktsmuligheter på, er DOFFIN.

På DOFFIN blir det blant annet utlyst designkonkurranser. Slike konkurranser blir arrangert i samarbeid med offentlige oppdragsgivere. Sjøgangen ble utlyst som en konkurranse med forhandlinger.

#### **Plan for å bli prekvalifisert**

I det prosjektet ble oppdaget, utarbeidet prosjektleder en strategiplan for å bli prekvalifisert. Denne strategien la vekt på å fremstille deres tidligere prosjekter på Brattørkaia tydelig. I tillegg ble det henvist til deres danske samarbeidspartner, SLA, som er et dansk landskapsarkitektfirma. SLA var kjent for deres urbane landskapsarkitektur i København.

#### **Prekvalifisering**

Det var 11 interesserte team bestående av 20 arkitektkontor til konkurransen. Oppdragsgiveren søkte etter å prekvalifisere tre virksomheter med tverrfaglig kompetanse for et helhetlig idéprosjekt for uterommene på Brattørkaia og Trondheim sentralstasjon. Forholdene som oppdragsgiver vurderte bedriftene etter var kompetanse, tidligere erfaringer, gjennomføringsevne og tidligere prisanslag. I tillegg ble det vurdert om teamene hadde spesialkompetanse innen landskapsarkitektur. Sjøgangen var et komplekst prosjekt og derfor ble det et krav om spesialkompetanse.

---

De tre teamene som ble prekvalifisert var:

- Schønherr A/S og Studio 4 Arkitekter AS
- SLA/PIR 2 Arkitektkontor AS og Myklebust AS
- Asplan Viak AS, Dronninga Landskap AS og Stokkan Lys AS

I følge prosjektleder fikk de tre teamene som ble prekvalifisert tildelt 300 000 hver for å utarbeide en plan- og designskisse.

### *3.1.3 Drøfting*

De forberedelsene som ble utført av Pir 2 kan ifølge New Zealand Government (2017) anses som kritiske for å bli prekvalifisert til konkurransen om å designe Sjøgangen. Deres tidligere erfaringer fra lignende prosjekter på Brattørkaia, samt deres danske samarbeidspartner, SLA, var avgjørende for at Pir 2 ble prekvalifisert.

Prosjektet Sjøgangen var en konkurranse med forhandlinger. Dette medførte at det ble gjennomført en tilbudsrunde basert på ønskene om produkt og hva som er tilgjengelig i markedet. Oppdragsgiveren er ikke nødvendigvis forpliktet til å akseptere noen av tilbudene i henhold til Lædre (2006). Pir 2 teamet sitt tilbud ble ansett som tilstrekkelig og ble derfor valgt av oppdragsgiveren.

Turner (1995) hevder at det bør utarbeides en spesifikk strategiplan for hvert prosjekt. Dette gjennomførte Pir 2 og det kan derfor sees på som et suksesskriterium for at de ble prekvalifisert.

Det ble gjennomført en prekvalifisering for prosjektet Sjøgangen på bakgrunn av at det var et komplekst prosjekt. Oppdragsgiver ville kun ha med de som var kvalifiserte til prosjektet for å spare kostnader hos seg selv og leverandørene. Dette støttes av Lædre (2006). Pir 2 ble prekvalifisert på bakgrunn av at de oppfylte prekvalifiseringskravene som ble satt. Et av hovedkriteriene for prekvalifiseringen var tverrfaglig kompetanse. Dette er et normalt kriterium som ofte vurderes i prekvalifisering ifølge Rahman (2015).



---

OPS-prosjekter har ifølge Bakker (2016) en rekke utfordringer. Ofte stilles det høye krav til tidligere erfaringer slik at det er vanskelig for nyetablerte å konkurrere. Andre utfordringer vil være prispress og at det handler mye om å ha de rette relasjonene. Et virkemiddel Pir 2 tidligere har gjennomført for å tilegne seg mer erfaring, er at de har hatt rammeavtaler i andre prosjekter. Dette har medført at de har fått tilstrekkelig erfaring, slik at de kan delta i anbud om større OPS-prosjekter. Rammeavtalene er godt egnet for å tilegne seg erfaring, men ikke alltid like lukrativt med tanke på betaling.

Ifølge prosjektleder i Pir 2 så var ikke den økonomiske gevinsten av å delta i designkonkurransen viktigst. Å være med på og videreutvikle Brattørkaia slik at dette ble en naturlig bydel i Trondheim sentrum var deres motiv for å delta. De fikk 300 000 for å bli prekvalifisert til å kunne levere et tilbud, men det medgikk arbeid verdt 700 000 for å fremstille et tilbud. Ifølge prosjektleder så var dette en kontrakt de skulle vinne, uansett pris. Pir 2 anså at det å vinne et så komplekst anbud ville betydd mye for omdømme til Pir 2 og gi en økonomisk gevinst langsiktig.

### ***3.2 Assemble the Team***

#### ***3.2.1 Teori***

##### **Etablering av team**

Kjennetegn ved team er at teamet har et felles mål. Målet skal være retningsgivende og akseptert av alle involverte. Målet er ofte årsaken til at et team dannes. Teamet må arbeide sammen for å sikre verdiskapning og forhåpentligvis oppnå synergieffekter (Karlsen, 2017, s. 166).

##### **Intern organisering**

Et prosjekt er en midlertidig organisasjon. Organisasjonsstrukturen til denne organisasjonen forteller hvem som er involvert i prosjektet og om prosjektets interne organisering (Jessen, 2007, s. 104). Prosjektets interne organisasjon bør bygges opp i forhold til hva som er mest hensiktsmessig for å løse oppgaven og nå prosjektets mål (Jessen, 2007, s. 100). Alle prosjektorganisasjoner skal ifølge Jessen (2007) minimum omfatte følgende funksjoner:

- *Prosjekteier:* Eieren er prosjektets oppdragsgiver. Det er eieren som til slutt godkjenner rammeplanen og målet samt tilfører prosjektet de nødvendige ressurser.
- *Prosjektleder:* Prosjektlederen har ansvaret for at prosjektet når målet innenfor de rammene som er satt i rammeplanen. Det skal i prinsippet kun være én prosjektleder - både når det går bra, og når det går dårlig.
- *Prosjektmedarbeidere:* Prosjektmedarbeiderne er alle som arbeider i prosjektet.

Ifølge Davidson (1995) skiller man gjerne mellom fem typer teamstruktur i form av intern prosjektorganisering:

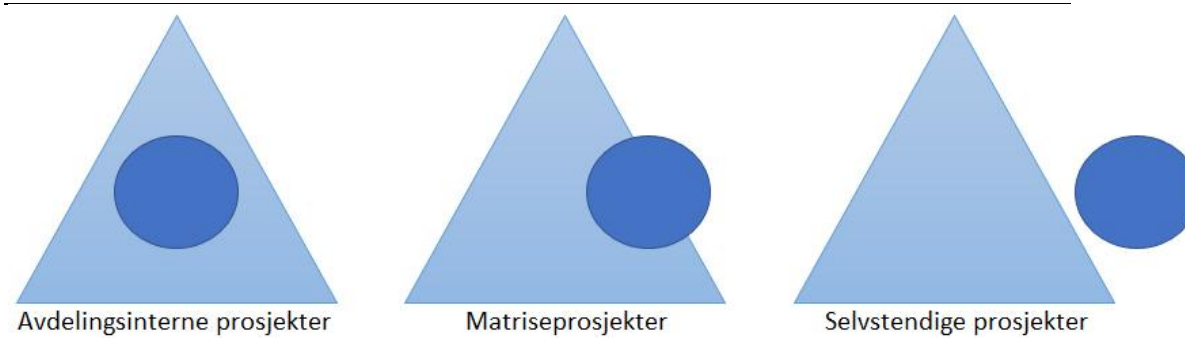
- Tradisjonell hierarkisk struktur
- Isomorfisk teamstruktur
- Spesialistorientert teamstruktur
- Egofri teamstruktur
- Kirurgisk teamstruktur

### **Ekstern organisering**

Tilknytningen mellom prosjektet og linjeorganisasjonen er prosjektets eksterne organisering (Jessen, 2007, s. 100). Det omfatter elementer slik som bemanning av prosjektet, kontroll over ressurser, fordeling av myndighet og ansvar mellom prosjektet og linjen (Karlsen, 2017, s. 156).

Jessen (2007) skiller mellom tre hovedstrukturer for ekstern organisering:

- Avdelingsintern struktur
- Matrisestruktur
- Selvstendig struktur



Figur 4: (Jessen, 2007. s. 101)

Et avdelingsinternt prosjekt kjennetegnes ved at prosjektet gjennomføres innen en avdeling i basisorganisasjonen. Alle deltakerne kommer fra samme fagmiljø og det gir strukturen en sterk kobling mellom prosjektet og fagavdelingen (Karlsen, 2017, s. 158).

I et matrisestrukturert prosjekt har prosjektpersonellet sin faste stilling i basisorganisasjonen og arbeider deltid på prosjektet (Karlsen, 2017, s. 160).

I et selvstendig prosjekt trekkes personellet ut fra sine faste stillinger i basisorganisasjonen og arbeider på heltid med prosjektet. Prosjektformen kan sammenlignes med en ny og selvstendig organisasjon (Karlsen, 2017, s. 163).

### **Forhandlingsteam**

Sammensetning av forhandlingsteamet vil være spesifikt til forhandlingsprosessen. Utvelgelsen av de ulike rollene i teamet vil variere fra bedrift og hvilken type bransje det er snakk om (Turner, 1995, s. 345):

Et typisk forhandlingsteam vil bestå av

- Account manager (Har ansvar for prosjektporteføljen til bedriften)
- Juridiske eksperter
- Direktøren for bedriften eller den som har hovedansvaret for selve prosjektet

---

### 3.2.2 Funn

#### **Etablering av team**

Teamet som ble etablert for kontraktprosessen i Sjøgangen var et samarbeid mellom Pir 2, SLA og Myklebust AS. Pir 2 hadde ansvar for arkitekturen, mens SLA stod for utformingen av landskapsarkitekturen. Det var et prekvalifiseringskrav at virksomheten skulle inneha tverrfaglig kompetanse innen prosjekter. Det innebar at teamet måtte ha kompetanse innen planlegging, lignende prosjekter og landskapsarkitektur. Av den grunn oppstod det et behov for kompetanse innen urban landskapsarkitektur fordi dette var noe Pir 2 selv ikke hadde.

#### **Intern organisering**

Teamet fra Pir 2 ble satt sammen av medarbeidere som tidligere hadde jobbet med større prosjekter og som derfor satt med mye kompetanse og erfaring. Ved gjennomføring av prosjektet Sjøgangen bestod teamet fra Pir 2 av prosjektleder, arkitekter, tekniske tegnere, administrasjonsansvarlige og rådgivende ingeniører.

Styringsgruppen bestod av administrerende direktør og økonomiansvarlig. Styringsgruppen tok stilling til spørsmål av strategisk art og måtte godkjenne handlinger prosjektlederen foretok. Styringsgruppen hadde ansvar for ressursforvaltningen til prosjektet.

Prosjektlederen var den som hadde mest erfaring og kompetanse innen urban arkitektur i Pir 2. Prosjektlederen var fritatt fra alle vanlige oppgaver i linjen så lenge prosjektet foregikk og hadde fullt lederansvar for prosjektgruppen.

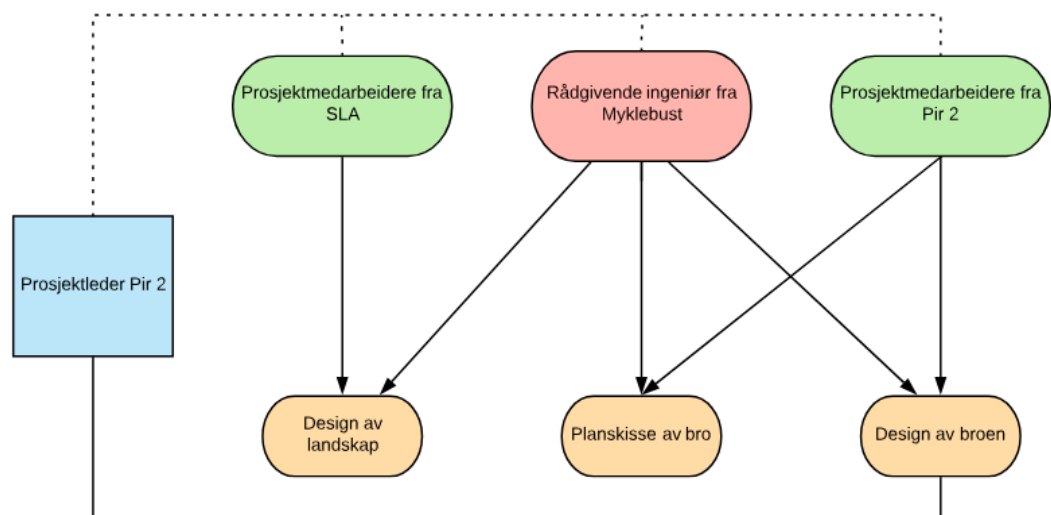
Prosjektgruppen bestod av arkitekter fra både Pir 2 og SLA. Dette var fagekspertter med bakgrunn fra arkitektur og landskapsarkitektur.

Referansegruppen bestod av rådgivende ingeniør i Myklebust AS.

Prosjektgruppen jobbet fulltid i prosjektet.

Den interne organiseringen i prosjektet var spesialistorientert teamstruktur. Dette innebar at prosjektmedarbeiderne var fagekspertter. Arkitektene til Pir 2, SLA og

ingeniør i Myklebust AS hadde hver sine arbeidsoppgaver. De hadde tillit til hverandres spesialkompetanse, slik at de kunne jobbe selvstendig når det var hensiktsmessig og delta i teamarbeid når oppgaven krevde det.



Figur 5: (Karlsen, 2017, s. 168)

### Ekstern organisering

Sjøgangen prosjektet var et interorganisatorisk prosjekt med personell fra tre forskjellige organisasjoner; Pir 2, SLA og Myklebust AS. De som ble valgt ut til å delta i teamet arbeidet på fulltid, slik at det ble et selvstendig prosjekt.

#### 3.2.3 Drøfting

Teamet ble satt sammen med mål om å utarbeide plan- og designskisse for sjøgangen. Ifølge ekspertintervju så består teamet som er ansvarlig for prosjektet ofte av:

- Administrerende direktør: Ansvarlig for å ta den siste avgjørelsen om bedriften skal ta på seg kontraktsarbeidet. Administrerende direktør har også ansvaret for å sørge for at bedriften har tilstrekkelig med ressurser til kontrakten.
- Markeds- og/eller salgsansvarlig: Markeds- eller salgsansvarlig sin rolle innebærer å forstå hva oppdragsgiver etterspør, lede forhandlingsprosessen og innhente informasjon om kjøper.
- Fagekspert/prosjektmedarbeider: Utarbeide produktet, de tekniske kravene som må møtes for anbudet, og skrive en teknisk respons til anbudet.

- 
- Finansrådgiver: Føre oversikt over kostnader og bekrefte prisen

Ved etableringen av prosjektteamet har de fleste roller som forventes av ekspertintervjuet blitt besatt. Administrerende direktør og økonomiansvarlig var i styringsgruppen, fagekspertene var både prosjektleder, prosjektmedarbeiderne og referansegruppen. Det var derimot ingen markeds-/salgsansvarlig i teamet. Denne rollen var ikke nødvendig ettersom de allerede var prekvalifisert til å kunne levere et tilbud.

En mulig forbedring til sammensetningen av team ville vært å etablere et forhandlingsteam. Det var prosjektleder alene som stod for forhandlingene. Ifølge ekspertintervju burde det alltid være etablert et forhandlingsteam på forhånd av prosjektet. Dette vil være med på å sikre at forhandlingene foregår på en hensiktsmessig måte, og at kostnader rundt eventuell ekstern kompetanse i forhold til forhandlingsteam blir hensyntatt i den totale budsjetteringen. Pir 2 har ingen juridiske eksperter så ved større forhandlinger vil det kunne oppstå behov for å hente inn jurister.

Ettersom det var fagekspertene i alle rollene blant prosjektmedarbeiderne og det var en planleggingsprosess, var det i henhold til Davidson (1995) hensiktsmessig å ha en spesialistorientert team struktur.

Ettersom Sjøgangen prosjektet var høyt prioritert for Pir 2, kan det i lys av Jessen (2007) fastslås at den eksterne organiseringen, selvstendig struktur, var hensiktsmessig å bruke. Dette var fordi prosjektet krevde sterk kobling mellom fagavdelingen og prosjektet. Det var også lønnsomt at alle prosjektdeltakerne jobbet med prosjektet på fulltid ettersom dette prosjektet hadde høy prioritering.

### ***3.3 Analyze the Competition***

#### ***3.3.1 Teori***

#### **Konkurrentanalyse**

Analyse av konkurrenter er essensielt for enhver organisasjon i et marked med andre aktører. En forståelse for hvordan ulike leverandører konkurrerer i markedet

---

vil gi forståelse og informasjon om markedsdynamikken og er særlig viktig når det kommer til prissetting (Selnes & Lanseng, 2014, s. 171).

Grunnlaget for konkurransedyktigheten til ulike aktører i et marked kan deles opp i sju ulike kategorier:

- Pris
- Kvalitet
- Service/oppfølging
- Produktkategori/Omfang
- Distribusjon
- Leveringstid
- Omdømme

### **SWOT som analytisk verktøy**

En SWOT-analyse er et analytisk verktøy som ser på sammenhenger mellom eksterne utfordringer; trusler og muligheter samt organisasjonens egne interne faktorer og karakteristika; styrker og svakheter (Hill & Westbrook, 1997, s. 47). SWOT-analysen kan brukes for å vurdere en organisasjon sin produktportefølje, men også som et strategisk verktøy for å vurdere konkurransedyktighet.

SWOT-analysen sin hensikt er å komprimere all data og informasjon som man henter fra eksterne og interne analyser. Deretter fremstilles dette på en ryddig og forståelig måte ved å samle kun den mest nødvendige informasjonen. Ved å se på de ulike faktorene kan man også rangere viktigheten de har for organisasjonens konkurransedyktighet (Baker, 2015, s. 254).

Det er nødt til å være klare definisjoner på de ulike faktorene i SWOT-analysen og man må se på disse fra kundens perspektiv. Selv om en organisasjon definerer en egenskap som en styrke kan dette også potensielt være en svakhet fra klienter sitt perspektiv. For å finne elementer som skal inngå under styrker og svakheter må man samle informasjon fra eksterne kilder og sammenligne informasjonen med det synspunktet og de definisjonene organisasjonen har satt internt.

Muligheter og trusler er eksterne for organisasjonen, og er uavhengige av styrkene og svakhetene (Baker, 2015, s. 254).

---

### 3.3.2 *Funn*

#### **Konkurrentanalyse**

De andre prekvalifiserte teamene ble ansett av Pir 2 som konkurrenter under dette prosjektet. Pir 2 jobber konsekvent med analysing av konkurrenter. Dette gjøres ofte i etterkant av gjennomføringen av prosjektet og ble også gjort for Sjøgangen.

#### **SWOT som analytisk verktøy**

Analysen blir gjort ved å se på hvilket prisnivå konkurrentene valgte å legge seg på, samt å se på spesifikasjoner og særtrekk rundt designet. Med denne fremgangsmåten ser Pir 2 på forskjeller på prisen og design som er to viktige differensieringspunkt for å sørge for at Pir 2 er konkurransedyktige, og kan knytte funn opp mot styrker og svakheter slik man gjør i en SWOT-analyse.

### 3.3.3 *Drøfting*

Pir 2 har en dynamisk tilnærming til analyse av konkurrenter som hovedsakelig foretas etter at prosjektet er avsluttet. Kjernen i hvilke faktorer Pir 2 ser på er lik de faktorene som Hill & Westbrook (1997) viser til i SWOT-analysen. Pir 2 ser kontinuerlig etter hvilke prosjekt konkurrentene deres gjennomfører og på hvilken måte de har blitt gjennomført.

Før prekvalifiseringen ble gjennomført hadde ikke Pir 2 tilgang til å se produktet til konkurrentene, men det ble foretatt løpende vurderinger underveis basert på porteføljen til hver enkelt konkurrent. I Trondheim er det et lavt antall konkurrenter som arkitektfirmaet må forholde seg til ifølge prosjektleder i Pir 2. Aktørene har god kjennskap til hverandre og benytter seg også av hverandres kompetanse under prosjekter som blir gjennomført på tvers av organisasjonene.

Pir 2 sin måte å analysere konkurrenter på skiller seg fra Hill & Westbrook (1997) ved at analysen blir gjennomført med en mer flytende- og mindre strukturert tilnærming. Ifølge ekspertintervju blir SWOT-analysen regnet som for statisk til å analysere konkurrenter. Det anbefales ifølge ekspertintervju å gjennomføre andre markedsanalyser som også inkluderer strategiske tiltak som kan iverksettes. Dette



---

vil styrke Pir 2 sin posisjon overfor sine konkurrenter. Prosjektleder i Pir 2 kommenterte at *konkurrentanalyse er ikke noe vi gjør på rutine, men på refleks.*

### ***3.4 Set Up the Response***

#### ***3.4.1 Teori***

##### **Planlegge tilbudet**

«Set Up the Response» er siste del av planleggingsfasen i «*The Eight Stages of Tender*». Denne fasen omhandler hvordan man utarbeider et svar på anbudet. For å vinne kontrakten til anbudet vil det være flere nøkkelmomenter i tilbudet man sender til anbyder som burde oppfylles (New Zealand Government, 2017). Ifølge David Lowe (2006) er det ingen suksessrik leverandør som er med i en anbudsprosess uten å utarbeide en plan om å vinne kontrakten.

De fleste anbud spesifiserer at de ønsker et konkret format i sine svar. Dette kan for eksempel være nummerering på spørsmål som besvares. For å bli oppfattet som en profesjonell aktør bør slike spesifikasjoner følges. Videre må man ta i betraktning hvordan man ønsker at tilbudet skal bli oppfattet. Dette vil være bruk av virkemidler slik som forside, overskrifter, illustrasjoner og sitater (Turner, 1995, 247).

Når all informasjon er utfylt vil neste punkt være å demonstrere bedriftens evne til å møte kriteriene til oppdragsgiver. Dette er kriterier slik som innovasjon, kompetanse, pris, prosjekttid og kapabilitet. Det vil bli lagt vekt på tidligere oppdrag, kompetanse og gjennomførbare planer. Dette er for å bevise sin evne til å gjennomføre dette prosjektet. Det vil også være hensiktsmessig å inkludere budsjetter og estimerte kostnader for anbudet (Lowe, 2006, s. 271).

##### **Usikkerhet i kontraktsvilkår**

Kontrakter blir ofte kontrahert i en atmosfære av usikkerhet, hvor ingen av partene ønsker å rette oppmerksomhet til vilkårene i kontrakten, i frykt for å virke saksøkende (Lowe, 2006, s. 346). Dette fører til at prosjekter ofte starter uten en formell kontrakt, men bare en muntlig enighet.

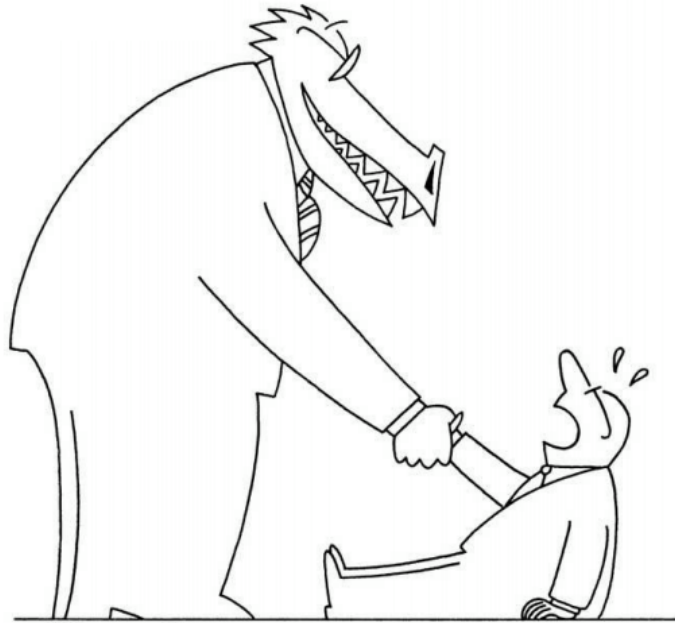
---

For å redusere den totale usikkerheten i prosjektet vil det være hensiktsmessig å forstå oppdragsgiver bedre som prosjektleverandør. For å kunne gjøre dette er man nødt til å analysere hva oppdragsgiver krever av prosjektet og prosjektets spesifikasjoner. Her må bedriften ta en avgjørelse om dette er et prosjekt som kan leveres. Videre er det hensiktsmessig å evaluere om bedriften har tilstrekkelig kompetanse for å levere prosjektet eller om det er nødvendig å hente inn ekstern kompetanse (Lowe, 2006, s. 347).

Forståelse av sin egen bedrifts kapasitet vil i tillegg redusere usikkerheten knyttet til spesifikasjoner i kontrakten. Det vil være hensiktsmessig å stille seg kritisk til bedriftens evne til gjennomføre prosjektet med hensyn til hvor mye tid og ressurser man har tilgjengelig ifølge Lædre (2006). Videre vil det være viktig å analysere om prosjektet er lønnsomt for bedriften (Turner, 1995, s. 325).

### **The Decision to Bid**

D2B (decision to bid)- prosessen er den prosessen som oppstår når man vurderer om man skal by på et prosjekt. Seleksjonen av det mest passende prosjektet å by på, er fundamentet for en suksessrik kommersiell strategi. Det vil være avgjørende for kommersielle organisasjoner å være selektiv når det kommer til å velge prosjekter som følge av tilgjengelige ressurser (Lowe, 2006, s. 358).



*"A handshake is as good as a thirty-page contract, eh, Mr. Harrison?"*

Figur 6: (Bakker, 2016, s. 6)

### 3.4.2 Funn

#### **Planlegge tilbudet**

Etter at Pir 2 ble prekvalifisert konkurrerte de mot to prekvalifiserte team. Oppdragsgiver klargjorde hvilke spesifikasjoner plan- og designskissen måtte inneholde. Deretter gjennomførte prosjektleder et internt møte med alle prosjektmedarbeiderne i Pir 2 teamet hvor spesifikasjonene ble gjennomgått.

På møtene ble det klart hva som skulle inngå i plan- og designskissen. Ifølge prosjektleder skulle det blant annet inngå en grafisk tegning av broen, ulike kravspesifikasjoner, totale budsjetterte kostnader og gjennomføringsevnen. Det ble også planlagt at dokumentet skulle inneholde nøkkelinformasjon om Pir 2 hvor det var beskrevet i detalj hvilken kompetanse de innehar og den økonomiske situasjonen ved hjelp av nøkkeltall fra bedriften.

#### **Usikkerhet i kontraktsvilkår**

Pir 2 og oppdragsgiver hadde ingen formell kontrakt etter prekvalifiseringen. Det var kun en muntlig enighet som ble inngått mellom partene på dette tidspunktet.

---

Et usikkerhetsmoment som oppstod var at det inngikk store ressurser i henhold til prosjektet Sjøgangen knyttet til antall arbeidstimer som var nødvendig og utgifter knyttet til ekstern kompetanse. Ifølge prosjektleder så var det planlagt at det å konkurrere om å vinne Sjøgangen kontrakten ikke var lønnsomt økonomisk.

### **The Decision to Bid**

Etter at Pir 2 hadde kommet videre etter prekvalifiseringen anså prosjektleder i samarbeid med administrerende direktør at det var hensiktsmessig at de skulle være med å by på prosjektet. En av hovedgrunnene til at Pir 2 ønsket å være med på prosjektet var fordi det hadde store samfunnsmessige gevinster. Ifølge prosjektleder skulle Sjøgangen knytte Brattørkaia sammen med Trondheim sentrum. Sjøgangen ville gjøre Brattørkaia mer tilgjengelig for både lokale og tilreisende. Prosjektet ble ikke gjennomført for å maksimere profitt, men skulle gi tilbake til samfunnet.

#### *3.4.4 Drøfting*

Det ble gjennomført et internt møte slik at alle prosjektmedarbeidere forstod hva prosjektet innebar. Planleggingen av tilbudet kan derfor i lys av Lowe (2006) anses som tilfredsstillende. Det er ifølge New Zealand Government (2017) et suksesskriterium å gjennomføre interne møter før hvert prosjekt.

Planlegging av dokumentet innebar utarbeiding av nøkkeltall fra sin egen bedrift slik at oppdragsgiver kunne selv bedømme hvilken gjennomføringsevne de hadde for prosjektet. Dette er noe Lowe (2006) hevder at skal være med i dokumentet og vil være med på å sikre at en vinner anbudet.

Ved kontraheringen av Sjøgangen ble det ikke inngått en kontrakt i begynnelsen fordi det var usikkert hvem som kom til å vinne kontrakten samt forståelse av kravspesifikasjonen. Dermed var det kun en muntlig enighet. Dette samsvarer med Lowe (2006) som sier at prosjekter ofte starter uten en formell kontrakt, men kun en muntlig enighet.

---

Ifølge David Lowe (2006) vil utvelgelsen av det mest passende prosjektet for en bedrift være et suksesskriterium for en suksessfull kommersiell strategi.

Prosjektleder i Pir 2 anså Sjøgangen som passende og spennende for deres portefølje ettersom de hadde flere prosjekter på Brattørkaia allerede. I tillegg ville prosjektet gi Trondheim en samfunnsmessig gevinst. Dette er i tråd med Pir 2 sin visjon om å gi tilbake til lokalsamfunnet.

### ***3.5 Write the Document***

#### ***3.5.1 Teori***

##### **Anbud**

En kontrakt kan defineres som en rettsgyldig og bindende skriftlig avtale mellom to eller flere parter (Marøy, Rolstadås & Kilde, 1999, s. 207). Bygg- og anleggskontrakter skiller seg ofte fra andre kontrakter ved at det kommer endringer på et senere tidspunkt. Entreprenørene er ikke endelige forpliktet ved kontraktsinngåelse (Hagstrøm, 1997 s. 44). Endringer kan forekomme som pålegg fra oppdragsgiver etter at kontrakten er inngått fordi det ofte kreves betydelig fleksibilitet i bygg- og anleggsprosjekter.

Det å skrive tilbudet til anbudet representerer begynnelsen på budprosessen.

Budprosessen involverer to viktige avgjørelser. Først om man skal by på prosjektet eller ikke og deretter hvilken pris som skal settes (Lowe, 2006, s. 358)

Levering av tilbud på anbudet i konkurranse anses som et bud på kontrakten (Turner, 1995, s. 328).

Et anbud er et dokument som ber om informasjon som skal løse et problem. Det er derfor viktig å sørge for at informasjonen man skriver i tilbudet, dekker det anbudet etterspør. Det kan være hensiktsmessig å etablere et avkryssningsskjema som punktvis ramser opp den informasjonen anbudet etterspør, slik at man vet at tilbudet er tilstrekkelig. Dette vil også være med på å sikre et oversiktlig dokument (New Zealand Government, 2017).

---

## Kontraktstyper

Kontrakter kan primært deles opp i kostnad- og priskontrakter. Når kostnadskontrakter blir benyttet er det byggherren som tar ansvaret i henhold til usikkerheten som er knyttet til prisen. De mest vanlige kostnadskontraktene er enhetskontrakter og regningsarbeid. Ved priskontrakter er det fikssumkontrakt, sumkontrakt og fastpriskontrakt som er mest brukt. Priskontrakter kjennetegnes ved at det her er leverandøren som sitter med ansvaret knyttet til prisen (Lædre, 2006, s. 55).

## Standardkontrakter

To av de mest sentrale standardkontraktene i Norge for oppdrag mellom en oppdragsgiver og leverandør innenfor bygge- og anleggsbransjen er gitt av Norsk Standard (NS). Disse er NS 8401 Alminnelige kontraktsbestemmelser for prosjekteringsoppdrag og NS 8402 Alminnelige kontraktsbestemmelser for rådgivningsoppdrag honorert etter medgått tid. (Norsk Standard, 2018) Eikeland (2001) beskriver forskjellen på disse to ved at en fastpriskontrakt NS 8401 belønner arbeidet etter resultatet, mens et regningsarbeid NS 8402 belønner arbeidet etter arbeidsinnsatsen.

## Risikohåndtering ved kontrakter

Kontrakter brukes mellom parter for å balansere risikoen og motivasjonen. I tillegg er valget av kontrakt en av hovedoppgavene i kontraktstrategier. Det anses å være mest hensiktsmessig at begge parter sitter med en del av risikoen hver. Dette vil være med på å gjøre begge parter motivert til å gjennomføre et vellykket prosjekt (Turner, 1995, s. 257). Prinsipielt er det fire måter å håndtere risiko på:

- Unngå det ved å velge andre alternativer
- Forsøke å redusere det ned til et akseptabelt nivå
- Overføre risikoen via kontraktsvilkår eller med forsikring
- Kalkulere risikoen inn i prosjektets totale kostnader

## Tildelingskriterier for prosjektet

Ofte brukte tildelingskriterier kan for eksempel være:

- Tekniske forhold
- Gjennomføringsevne av prosjektet

- 
- Kommersielle forhold
  - Risiko

Tekniske forhold vurderes ut fra HMS, oppfyllelse av spesifikasjoner og krav, arbeidsmetoder, kvalitetssikringssystem, tilgang til fasiliteter og utstyr. Gjennomføringsevne handler om å vurdere kapasiteten som er tilgjengelig, ressurser, kompetanse og personell. Kompetanse handler om kompetanse innen prosjektarbeid og referanser fra tidligere prosjekter. Kommersielle forhold dreier seg om prisnivå, forsikringsvilkår og leverandørens evne til å tåle tap. Risiko handler om evaluering av hvilke problemer som kan oppstå ved å sette arbeid til en leverandør (Karlsen, 2017, s. 203).

CVene til de ansatte eller tidligere prosjekter kan være et tildelingskriterium når det kommer til valg av leverandører for prosjekter. Et eksempel kan være utførelsen av et spesielt prosjekt som krever en spesiell kompetanse. CVene sier også mye om hvilken tidligere erfaring de ansatte har og hvilke referanseprosjekter de har vært med på. Andre eksempler på tildelingskriterier kan være samarbeidsevne, leverandørens kapasitet og tilrettelegging av HMS-arbeid (Karlsen, 2017, s. 204). I henhold til offentlige anskaffelser er det slik at byggherren enten må velge leverandøren som gir tilbudet med lavest pris eller som anses å være det mest fordelaktige tilbudet (Lædre, 2006, s. 46).

### 3.5.2 Funn

#### **Anbud**

De prekvalifiserte bedriftene ble innkalt til et oppstartsmøte hvor alle detaljer ble gjennomgått i forhold til bygging og tildelingskriteriene. Deltakerne i konkurransene ble vurdert ut fra time, cost & scope-prinsippet.

Pir 2 hadde tidligere planlagt hvilke spesifikasjoner de skulle ha med i tilbudet. Ifølge prosjektleder fulgte plan- og designskissen spesifikasjonene som ble utlyst i anbudet.

---

Først etter at planleggingen var ferdig ble den formelle kontrakten signert. Det ble benyttet to forskjellige typer standardkontrakter, NS 8401-02. NS 8401 ble benyttet når de tre deltakerne ble prekvalifisert. De mottok en fastpris for å produsere et tilbud for prosjektet Sjøgangen. Etter at Pir 2 vant anbudet ble det benyttet NS 8402 regningsarbeid etter antall timer som medgikk i prosjektet.

### **Risikohåndtering ved kontrakter**

NS 8401-02 er standardkontrakter som ble brukt i prosjektet Sjøgangen. Disse følger bestemte lovbestemmelser og ble benyttet for å sikre både oppdragsgiver og leverandør i henhold til pris, risiko og innholdet som skulle være med.

### **Tildelingskriterier for prosjektet**

Tildelingskriteriene som ble benyttet i prosjekteringsfasen for prosjektet Sjøgangen var pris, gjennomføringsevne, kompetanse, og kvalitet. De ulike tildelingskriteriene ble vektet likt. Kriteriet for pris ble beregnet ut fra det tilbudet som hadde lavest pris. Gjennomføringsevnen til Pir 2 ble vurdert ut ifra hvilken kapasitet bedriften har til å gjennomføre prosjektet. Det ble også sett på hvilken kompetanse nåværende ansatte hadde, samt ekstern kompetanse som ble benyttet. Kvaliteten ble vurdert ut fra byggematerialer og valg av konstruksjonsmetode.

#### *3.5.3 Drøfting*

Ifølge Lowe (2006) er det to viktige avgjørelser som tas i budprosessen: om man skal by og til hvilken pris. Det var ifølge prosjektleder ingen tvil om at de skulle være med på å by på prosjektet. Dette var på grunn av gevinstene som prosjektet ga både Trondheim, men også Pir 2. De tre kandidatene som ble prekvalifisert leverte alle tilbud til oppdragsgiver. Det ble derfor ansett som om alle bydde for å vinne kontrakten i henhold til Turner (1995).

Ifølge New Zealand Government (2017) er måten Pir 2 har svart på anbudet tilfredsstillende. Utarbeidningen av dokumentet innebar blant annet at Pir 2 svarte konkret på kravspesifikasjoner samt at de utarbeidet de budsjetterte kostnadene som ville medgå i prosjektet. Det ble ifølge prosjektleder sett på som et suksesskriterium at de vant kontrakten og dermed fikk designe broen Sjøgangen.



---

Kontraktene mellom oppdragsgiver og Pir 2 ble inngått for å fordele risikoen i prosjektet samt å sørge for å motivere begge partene for gjennomføringen av prosjektet. Dette samsvarer med hvordan Turner (1995) risikoen burde fordeles mellom partene.

Utarbeidingen av tilbudet skjedde ut fra tildelingskriteriene pris, gjennomføringsevne, kompetanse og kvalitet. Tilbudets innhold var en vesentlig faktor som gjorde at Pir 2 vant anbudet. De tre deltakerne som leverte tilbudet sitt skilte seg lite i forhold til pris, gjennomføringsevne og kvalitet.

Samarbeidet med SLA og deres kompetanse innen urban landskapsarkitektur var ifølge prosjektleder et av suksesskriteriene som ble avgjørende for at Pir 2 vant kontrakten. Norske landskapsarkitekter er i motsetning til SLA er utdannet på Norges miljø- og biovitenskapelige universitet i Ås. Ved NMBU blir arkitekter spesialisert innen landbruk og har derfor ikke like mye kompetanse innen urban landskapsarkitektur. Derfor ble Pir 2 sin plan- og designskisse ansett som det mest fordelaktige anbudet i henhold til Lædre (2006).

### **3.6 Presentation**

#### *3.6.1 Teori*

##### **Presentasjon ved offentlige anskaffelser**

Normal praksis ved offentlige anskaffelser er at når tilbudet er ferdig utarbeidet så må tilbyder presentere dette til oppdragsgiver som skal foreta evalueringen. Det fremkommer i utlysningen til anbudet om det er et krav å presentere.

Presentasjonen kan benyttes som et evalueringskriterium for oppdragsgiveren for å vurdere hvordan teamet samarbeider og for å se tankegangen bak designet.

Presentasjon representerer muligheten tilbyderne har til å forklare hvorfor de har det rette tilbudet (New Zealand Government, 2017).

##### **Hvordan gjennomføre en god presentasjon**

En god presentasjon handler i stor grad om hvilke forberedelser som er gjort, men også gjennomføring og engasjeringen. Det vil være flere faktorer som kan underbygge en god presentasjon som for eksempel den nonverbale

---

kommunikasjonen. En annen faktor som vil være med å underbygge en god presentasjon vil være forståelse for at ord har ulik betydning hos mennesker. Alder, utdanning og kulturbakgrunn er eksempler på faktorer som har innflytelse på hvordan en person uttrykker seg, og hva som legges i ordene som personen bruker. For at budskapet i kommunikasjonen skal regnes som effektivt er det viktig at budskapet oppfattes riktig og forstått. Gode kommunikasjonsferdigheter gir suksessfulle presentasjoner (Eid, 1996, s. 14).

### 3.6.2 Funn

#### **Presentasjon ved offentlige anskaffelser**

I anbudet ble det presisert at de teamene som ble prekvalifisert måtte presentere tilbudet sitt. Presentasjon av tilbudet ble gjennomført når de tre prekvalifiserte teamene skulle legge frem sine forslag. Det var prosjektleder fra Pir 2 som ledet presentasjonen med støtte fra rådgivende ingeniør i Myklebust AS. Rådgivende ingeniør la frem om hvorvidt designet var gjennomførbart og beregninger knyttet til tekniske detaljer.

Det var en grovskisse av designet til Sjøgangen som ble presentert. Presentasjonen viste hvordan sjøgangen skulle være en naturlig forlengelse av Søndre gate i Trondheim og at broen skulle gå over jernbaneskinnene. Grovskissen hadde ingen eksakte beregninger, men hadde rådgivende ingeniørs godkjennelse ifølge prosjektleder. Etter presentasjonen kunne oppdragsgiver stille spørsmål knyttet til broen. Presentasjon skulle begrunne designet og hvorfor Sjøgangen ble en berikelse for Trondheim sentrum.

#### **Hvordan gjennomføre en god presentasjon**

Forberedelsene Pir 2 teamet gjorde i forkant av presentasjonen var å planlegge hvordan de skulle forklare bakgrunnen for valget av lokasjonen. Videre ble det planlagt hvordan presentasjonen skulle fremstille:

- Tekniske forhold
- Evne til gjennomføring av prosjektet
- Kommersielle forhold
- Risiko

---

### 3.6.3 Drøfting

Designkonkurransen om å vinne Sjøgangen kontrakten fulgte normal praksis ved å kreve presentasjon av tilbud. Ifølge ekspertintervju er det to viktige momenter som man burde gjennomføre når man presenterer et tilbud:

- Velg tre nøkkelpunkt som juryen burde huske - disse er hovedårsaken til at kontrakten blir vunnet. Bygg presentasjonen rundt disse tre nøkkelementene.
- Hold presentasjonen relativt kort - pass på at det er tid for spørsmål og svar.

Disse punktene ble delvis gjennomført av Pir 2 under presentasjonen. Deres nøkkelmomenter var at Sjøgangen skulle være en naturlig forlengelse av Søndre gate i Trondheim, slik at Brattørkaia ble en del av Trondheim sentrum. Deres andre nøkkelpunkt var at broen skulle bygges over jernbanen. Det ble gjennomført en spørsmålsrunde på slutten av presentasjonen.

For å vinne kontrakten må presentasjonen skille seg ut fra konkurrentene og være godt gjennomført. Ettersom Pir 2 vant kontrakten, kan det i lys av Eid (1996) konkluderes med at Pir 2 gjennomførte en god presentasjon.

## 3.7 Negotiation

### 3.7.1 Teori

#### **Planlegging av forhandlingene**

For å unngå at forhandlingene blir preget av tilfeldige innfall er det hensiktsmessig å gjennomføre et nøye planlagt forarbeid. Hvis man ikke planlegger forhandlingene kan dette medføre at motpartene får gjennomslag for alle sine premisser (Karlsen, 2017, s. 206). Noen viktige oppgaver som bør planlegges er:

- Sette sammen et forhandlingsteam. Utpek roller for medlemmene slik som forhandlingsleder.
- Velg sted for forhandlingene. Fordelaktig å velge et nøytralt sted.

- 
- Vurder behovet for ekspertise slik som jurister eller rådgivende ingeniører.
  - Vurder egen situasjon og finn hva som er sterke og svake sider. Definer hva det skal forhandles om og hva som er akseptable løsninger.
  - Vurder motpartens situasjon, interesser og mål.
  - Skal det forhandles med flere tilbydere, må det settes opp en plan for når de forskjellige partene skal møtes.

Det er hensiktsmessig at alle parter blir godt kjent med hverandre når det skal gjennomføres kontraktsforhandlinger. I første omgang handler dette om formaliteter som navn, tittel og rolle i forhandlingsteamet. En forutsetning for vellykkede forhandlinger er at det skapes tillit mellom partene (Zaghloul & Hartman, 2003).

### **Konkurrans med forhandlinger**

En konkurranse med forhandlinger skjer ved at oppdragsgiveren innleder forhandlinger med flere tilbydere, for så å gjennomføre en prekvalifisering basert på de ulike ønskene om produkter. Oppdragsgiver har muligheten til å forhandle med tilbyderne, men er ikke nødvendigvis forpliktet til å akseptere tilbudene (Lædre, 2006, s. 48).

Etter prekvalifiseringen blir vanligvis en til tre tilbydere invitert videre til kontraktsforhandlinger. Dette gjøres for å skape en arena for forhandlinger med partene, hvor de kan kommunisere sine interesser. Hensikten med dette er å komme frem til en felles løsning som alle kan akseptere (Rognes, 2015). Ved at to eller flere tilbydere deltar i kontraktsforhandlinger, øker sannsynligheten for at oppdragsgiver oppnår en bedre avtale (Lædre, 2006, s. 116).

En forhandlingsprosess mellom oppdragsgiver og leverandør kan også være med på å sikre bedre løsninger enn de som er først tilbudt. Leverandørene kan ofte ha en annen kompetanse enn hva oppdragsgiver har og kan komme med forbedringsforslag (Lædre, 2006, s. 118).

Forhandlingsprosesser kan være med på å gjøre partene oppmerksomme på hvor mye usikkerhet som er i prosjektet. Gjennom forhandlingene kan partene komme

---

fram til en passende fordeling av ansvaret for usikkerheten, og gjøre diverse endringer i forhold til dette (Thorn, 2011, s. 53). Med tanke på priser kan dette også diskuteres slik at partene føler at de kommer godt ut av prosjektet. Dette kan være med på å redusere sjansene for misforståelser, ulike forventinger og klagesaker (Lædre, 2006, s. 117).

### *3.7.2 Funn*

#### **Planlegging av forhandlinger**

Prosjektleder var den som stod for planleggingen og gjennomføringen av forhandlingene fra Pir 2 sin side. Forhandlingene foregikk hos oppdragsgiver sine kontorlokaler og det ble gjennomgått fra både oppdragsgiver og Pir 2 hvilke interesser de hadde med prosjektet. Pir 2 benyttet ikke ekstern kompetanse ved forhandlingene, ifølge prosjektleder.

I kontraktsforhandlingen mellom oppdragsgiver og Pir 2 ble det forhandlet frem en kontrakt hvor de tekniske materielle bidragene time, cost & scope stod i fokus. Det ble også laget klausuler for hvordan eventuelle avvik skal rapporteres og håndteres. Det ble lagt stor vekt på åpenhet i designkonkurransen slik at alle leverandørene var klare over hvilke tildelingskriterier de måtte oppfylle.

#### **Konkurransen med forhandlinger**

Forhandlingene ble gjennomført av oppdragsgiver og Pir 2. Det var av begge interesse å forhandle frem den beste løsningen for utformingen av broen. Gjennom forhandlingene ble det forhandlet frem forbedringer i forhold til de tekniske spesifikasjonene i prosjektet. Forhandlingsprosessen var også med på å gjøre de involverte i prosjektet innforstått med hvilken usikkerhet som var knyttet til prosjektet og hvordan denne usikkerheten skulle fordeles mellom partene.

### *3.7.3 Drøfting*

Prosjektleder har erfaring fra tidligere forhandlinger noe som dannet grunnlaget for forhandlingene. Planleggingen av forhandlingene ble ifølge prosjektleder sett på som tilstrekkelig noe som gjenspeiles i at Pir 2 fikk gjennomslag for

---

utforminger i forhold til Sjøgangen. God planlegging av forhandlinger er et suksesskriterium ifølge Karlsen (2017) som sier at dette vil være med på å forhindre at motparten skal få gjennomslag for alle sine premisser.

Zaghloul & Hartman (2003) forklarer at en forutsetning for en vellykket forhandlingsprosess handler om tillit mellom deltakerne. Det ble laget klausuler for hvordan avviksrapportering skulle foregå. Dette var med på å øke tilliten mellom oppdragsgiver og Pir 2. Etersom forhandlingene var vellykket for Pir 2 forutsettes det at det var høy grad av tillit til oppdragsgiver.

Gjennomføringen av forhandlingene ble ifølge prosjektleder ansett som vellykket. Kontrakten som ble forhandlet frem hadde bedre vilkår i de tekniske tegningene og det var en hensiktsmessig løsning som begge partene ville godta. Dette samsvarer med det Rognes (2015) sier om at en gjennomfører forhandlinger for å komme fram til en felles løsning som alle kan akseptere.

Thorn (2011) forklarer at forhandlingene kan føre til en passende fordeling av den totale usikkerheten. Denne fordelingen var med på å gjøre at forhandlingene ble sett på som vellykket ifølge prosjektleder. Forhandlingene var med på å redusere sjansen for misforståelser mellom partene.

Lædre (2006) hevder at forhandlinger kan være med på å sikre en bedre løsning enn først tilbydd på grunn av forskjell i kompetanse hos oppdragsgiver og leverandør. Oppdragsgiver ønsket å redusere kostnaden ved Sjøgangen, men Pir 2 forhandlet frem at Sjøgangen skulle bygges arkitektonisk riktig etter deres tegninger. Ifølge prosjektleder ble det likevel forhandlet frem tekniske forbedringer som følge av forskjellig kompetanse hos Pir 2 og oppdragsgiver.

---

## 3.8 Contract Management

### 3.8.1 Teori

#### **Oppfølging av kontrakten**

Oppfølging og administrasjon av kontrakten er nødvendig for å sikre at begge parter oppfyller de krav som er avtalt (Karlsen, 2017, s. 214). Denne prosessen starter når alle parter har signert kontrakten. Kontraktsoppfølging handler om hvordan man jobber sammen internt i prosjektet før prosjektets oppstart, under prosjektet og etter at prosjektet er gjennomført (New Zealand Government, 2017).

Under kontraktsoppfølging legges det stor vekt på håndtering av relasjoner, med utgangspunkt i forholdet mellom oppdragsgiver og leverandør. Korrekt håndtering av relasjoner er viktig for å sørge for at kontraktarbeidet blir utført på en god måte, og at alle parter er enige i måten arbeidet har blitt utført på (Hartmann, 2000, s. 130).

Ifølge Turner (1995) finnes det tre essensielle elementer for oppfølging av kontrakten, som bør bli hensyntatt og iverksettes tidlig i oppstartsfasen:

1. Planlagte møter
2. Kontrollering av dokumentasjon
3. En strukturert dialog mellom oppdragsgiver og leverandør på alle nivå i ledelsen

#### **Planlagte møter**

Å holde møter underveis er det første steget for å sørge for god oppfølging av arbeidet som blir gjort i forbindelse med kontrakten. Oppmøte bør være obligatorisk, men det er ikke all informasjon som er relevant for de ulike rollene i arbeidet. Derfor kan man dele opp de møtene i delmøter forbeholdt ulike nivå i de involverte partene. Ved å gjøre dette sørger man for at alle ansatte er på et “need-to-know” basis og at ingen informasjon er overflødig (Turner, 1995, s. 350).

De tre ulike nivåene er:

1. Strategiske møter mellom kunde og ledelse for entreprenør
2. Fremgangs møter mellom kunde og entreprenørs prosjektledelse

- 
3. Tekniske møter mellom ingeniører under selve utføringen av arbeidet. Herunder kan man dele inn møtene i ytterligere undergrupper for de ulike delene av arbeidet.

### **Kontrollering av dokumentasjon**

Kontrollering av dokumentasjon er en viktig del av etterarbeidet. Dette er med på å sikre stillingen til leverandøren. Det vil være hensiktsmessig for både leverandør og oppdragsgiver å arkivere all dokumentasjon knyttet til kontrakten. Derfor bør det ikke være tillatt for prosjektmedarbeidere å utveksle dokumenter uten at de arkiveres. Dette sørger for god kommunikasjon mellom partene og hindrer misforståelser knyttet til kontrakten. Ved å arkivere dokumenter vil man også skape et referansepunkt dersom det skulle oppstå konflikter, ytterligere forhandlinger eller mislighold av kontrakten og arbeidet som følger med (Turner, 1995, s. 351).

### **Dialog**

Tverrfaglig arbeid på tvers av organisasjoner, yrker og kulturer krever at de involverte tar hensyn til hverandre og finner løsninger på eventuelle problemer som kan oppstå som en følge av disse forskjellene. Det er essensielt for de involverte organisasjonene at man sikrer seg et godt samarbeid for å skape en gjensidig forståelse og øke sjansene for et godt utfall. Selv om man ønsker å oppnå kontakt og kommunikasjon på flere nivå, må man også gjenkjenne at kun skrevne dokumenter fra autorisert personell kan forandre omfanget eller betingelsene av kontrakten (Turner, 1995, s. 352).

#### *3.8.2 Funn*

### **Planlagte møter**

Etter at kontrakten var inngått ble det planlagt oppfølgingsmøter hver uke med oppdragsgiver frem til byggestart. Møtene inneholdt statusrapporter og eventuelle forslag til endringer. Møtene var ikke obligatoriske for alle prosjektmedarbeiderne, men prosjektlederne møttes hver uke for å diskutere fremdrift.



---

## **Kontrollering av dokumentasjon**

Hos Pir 2 ble det vedtatt å arkivere all dokumentasjon. Det var den økonomiansvarlige som hadde ansvaret for arkiveringen.

### **Dialog**

Ifølge prosjektleder så hadde Pir 2 god kjennskap til oppdragsgiver på forhånd. De hadde samarbeidet ved flere tidligere anledninger. Dette medførte at de hadde god kommunikasjon ved kontraktsoppfølgingen. Det ble også bygget nye relasjoner mellom Pir 2, SLA og Myklebust AS. Pir 2 og SLA har i ettertid jobbet sammen i flere prosjekter.

### *3.8.3 Drøfting*

Oppfølgingen av kontrakten i etterkant av Sjøgangen ble det gjennomført med de tre hovedelementene som Turner (1995) viser til. Pir 2 sørger for å holde hyppig kontakt med de relevante rollene i organisasjonene de samarbeider med og sikrer en god gjennomføring av prosjektet.

Pir 2 oppretter og vedlikeholder stadig sine relasjoner gjennom prosjekter og rammeavtaler som blir gjennomført. Pir 2 og oppdragsgiver har tidligere vært samarbeidspartnere mens SLA og Myklebust var nye relasjoner for Pir 2. Ifølge Hartmann (2000) kan dette tyde på at relasjonene har blitt håndtert riktig ettersom at partene har vært enige om måten arbeidet har blitt utført på.

Turner (1995) hevder at deltakelse på møter burde skje på et “need to know” basis. Dette samsvarer med måten gjennomføringen av møtene har foregått i prosjektet ved at alle møtene ikke var obligatoriske for alle prosjektmedarbeiderne. Dette førte til et lavt nivå med informasjonsoverflod.

All dokumentasjon knyttet til kontrakten ble arkivert av økonomiansvarlig. Dette er viktig for kontraktsoppfølgingen ifølge Turner (1995).

---

## 4.0 Konklusjon

Ved søk etter prosjekter anbefales det av New Zealand Government (2017) å utarbeide dokumenter knyttet til tidligere erfaringer og kompetanse på forhånd. Pir 2 hadde satt sammen en portfolio på deres nettside med tidligere prosjekter på Brattørkaia som hovedtema. I lys av dette kan det konkluderes med at Pir 2 har utført anbefalt praksis i henhold til New Zealand Government (2017).

Oppdragsgiver, som var et offentlig privat samarbeid, gjennomførte en prekvalifisering slik at kun de mest kvalifiserte bedriftene deltok i konkurransen om å vinne kontrakten. Dette blir gjennomført for å spare kostnader både hos oppdragsgiver og leverandører i henhold til Karlsen (2017). Ifølge prosjektleder så var forholdene som oppdragsgiver vurderte gjennomføringsevne, tidligere erfaringer, kompetanse og prishistorikk. Pir 2 ble prekvalifisert etter å ha oppfylt kriteriene oppdragsgiver så etter i potensielle bedrifter. Prekvalifiseringen ble vurdert etter flere av Rahman (2015) sine prekvalifiseringskrav.

Prosjektteamet ble opprettet med mål om utarbeide en plan- og designskisse for Sjøgangen. Den midlertidige interorganisatoriske organisasjonen bestod av medlemmer fra Pir 2, SLA og Myklebust. De som deltok i prosjektet arbeidet med dette på fulltid, slik at det ble et selvstendig prosjekt. Internt ble det organisert med spesialorientert teamstruktur i henhold til Davidson (1995).

Planleggingen av plan- og designskissen til Sjøgangen ble iverksatt med et internt møte med alle prosjektmedarbeiderne, slik at alle hadde kjennskap til spesifikasjoner i prosjektet.

Det var ingen formell kontrakt mellom Pir 2 og oppdragsgiver under planleggingen av tilbudet. Ifølge Lowe (2006) begynner prosjekter ofte uten formell kontrakt, men kun med en muntlig enighet. Det kan derfor konkluderes med at mangelen på formell kontrakt ikke var signifikant for prosjektet.

Risikofordelingen mellom oppdragsgiver og Pir 2 ble fordelt gjennom kontraktene NS 8401 og 8402. I henhold til Turner (1995) burde risikoen være fordelt slik at

---

partene motiveres for å gjennomføre et vellykket prosjekt. Det kan derfor konkluderes med at risikofordelingen var en suksessfaktor for at prosjektet Sjøgangen ble vellykket.

Det eksterne samarbeidet med SLA var en av hovedfaktorene til at Pir 2 vant anbudet. Lædre (2006) sier at oppdragsgiver er påkrevd å velge det mest fordelaktige tilbudet eller det tilbudet med lavest pris. Pir 2 sitt tilbud ble valgt ut som det mest fordelaktige tilbudet.

Presentasjonen av plan- og designskissen hadde hovedfokus på hvordan Sjøgangen skulle inkludere Brattørkaia med Trondheim sentrum. Det at presentasjonen hadde få hovedmomenter juryen skulle forstå, kan ifølge ekspertintervju ha vært en suksessfaktor for en god presentasjon. Ettersom Pir vant konkurransen kan det konkluderes med at de gjennomførte en god presentasjon i henhold til Eid (1996).

Gjennomføringen av forhandlingene mellom oppdragsgiver førte til forbedringer i de tekniske tegningene. Lædre (2006) hevder at dette skjer på bakgrunn av forskjellig kompetanse mellom oppdragsgiver og leverandør.

Tilliten mellom oppdragsgiver og Pir 2 ble økt som en følge av klausuler som inngikk i kontrakten. Vellykkede forhandlinger ifølge Zaghloul & Hartmann (2003) bygger på tillit mellom deltakerne. Dette var et suksesskriterium og var en av årsakene til at Pir 2 fikk gjennomslag for bedre vilkår i de tekniske tegningene.

Etter at kontrakten var signert fulgte Pir 2 opp kontrakten ved å gjennomføre ukentlige møter med oppdragsgiver. I henhold til Turner (1995) kan det derfor konkluderes med at kontraktsoppfølgingen har blitt gjennomført på et hensiktsmessig vis. Pir 2 og SLA har samarbeidet ved flere anledninger etter Sjøgangen slik som Turner (1995) hevder er et resultat av god relasjonshåndtering.

Etter våre evalueringer ser vi gjennom analysene at de forskjellige fasene i kontraktsprosessen har blitt gjennomført tett opp mot anbefalt praksis. Pir 2 er en

---

bedrift som har lang erfaring med gjennomføring av OPS-prosjekter noe som gjenspeiles i kontraktsprosessen.

## 5.0 Referanseliste

Andersen, E. S. & Schwencke E. (2017) *Prosjektarbeid - en veiledning for studenter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Anskaffelser. (2017). *Rammeavtaler*. Hentet fra <https://www.anskaffelser.no/gjore-anskaffelser/anskaffelsesfaglige-temaer/rammeavtaler>

Askheim O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Baker, M. J. (2015). *Marketing strategy & management*. London: Palgrave Macmillan.

Bakker, A. S. (2016). *Kontrahering og kontrakt - for nybegynnere*. Hentet fra <https://www.arkitektbedriftene.no/materiell-for-kurs-for-nye-arkitekter-2016?iid=4525047&pid=AB-Article-ArticleFiles.Native-InnerFile-File&attach=1>

Davidson, F. (1995). *Managing project in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Doffin. (2018). *Om Doffin*. Hentet fra <https://www.doffin.no/Home/About>

Eid, A. K. (1996). *Presentasjonsteknikk: Forbered, gjennomfør og engasjer!*  
Hentet fra [https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2009110600031](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2009110600031)

Eikeland, P. T. (2001). *Teoretisk analyse av byggeprosesser*. Hentet fra <http://pte.no/pdf/TeoretiskAnalyse.pdf>

- 
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2006). *Veileder til reglene om offentlige anskaffelser*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/df547bb0f73d43d9b90756002473f680/veileder\\_reglene\\_offentlige\\_anskaffelser\\_komp.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/df547bb0f73d43d9b90756002473f680/veileder_reglene_offentlige_anskaffelser_komp.pdf)
- Hagstrøm, V. (1997). *Entrepriserett: Utvalgte emner*. Oslo: Vinderen Forlag.
- Hartmann, F. T. (2000). *Don't Park Your Brain Outside*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: Its time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52. doi: 10.1016/S0024-6301(96)00095-7
- Jessen, S. A. (2007). *Prosjektadministrative metoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Karlsen, J. T. (2017). *Fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lowe, D. (2006). *Commercial management of projects - defining the discipline*. Manchester: Blackwell Publishing.
- Lædre, O. (2006). *Valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekt* (Doktorgradsavhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet). Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/231308/125989\\_FULLTEXT01.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/231308/125989_FULLTEXT01.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Marøy, M., Rolstadås, A. & Kilde, H. (1999). *PS 2000 Oppsummering*. (NTNU 99015). Hentet fra [https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/11/52-PS2000-Resultatrapport\\_v2003.pdf](https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/11/52-PS2000-Resultatrapport_v2003.pdf)
- Myers, M. (2009). *Qualitative Research in Business Management*. England: SAGE Publications.
-

New Zealand Government. (2017). *Procurement for suppliers*. Hentet fra <http://www.eat.procurement.govt.nz/procurement/for-suppliers/resources-for-responding-to-government-tenders/tendering-lifecycle/stage-1-identify-the-contract-opportunity>

Norsk standard. (2018). *Rådgiverkontraktene NS 8401 og NS 8402*. Hentet fra [http://www.standard.no/nyheter/nyhetsarkiv/kontrakter-og-blanketter/2013/nye-utgaver-av-ns-8401-og-ns-8402/?gclid=EAIaIQobChMI9bl1\\_Pm2QIVBUQYCh0oqwLBEAAYASAAEgJEUPD\\_BwE](http://www.standard.no/nyheter/nyhetsarkiv/kontrakter-og-blanketter/2013/nye-utgaver-av-ns-8401-og-ns-8402/?gclid=EAIaIQobChMI9bl1_Pm2QIVBUQYCh0oqwLBEAAYASAAEgJEUPD_BwE)

Pir 2. (2018). *Om Pir 2*. Hentet fra <http://www.pir2.no/about/>

Rahman, M. M. (2015). *Cost of prequalification: A pilot study. Proceedings of the 19th international symposium on advancement of construction management and real estate*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.

Rognes, J. (2015). *Forhandlinger*. Oslo: Universitetsforlaget.

Selnes, F. & Lanseng, E. (2014). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Thorn, J. G. (2011). *How to negotiate better deals*. London: Global Enterprises.

Turner, J. R. (1995). *Commercial project manager*. Berkshire: McGraw-Hill book company Europe.

Zaghloul, R. & Hartman, F. T. (2003). *Reducing Contract Cost - The Trust Issue*. New Hampshire: Transactions of AACE International.

## 6.0 Vedlegg

---

*Spørsmål som er merket (\*) er forbeholdt prosjektleder Pir 2. Resten er til både prosjektleder og ekspert.*

## **6.1 Intervjuguide**

### **1. Identify the Contract Opportunity**

- Hvor finner man kontraktsmuligheter?
- Hvordan finner dere kontraktsmuligheter?
- Hvordan kom dere frem til Sjøgangen? (\*)
- Hvilke forberedelser gjøres på forhånd når man skal identifisere kontraktsmuligheter?
- Hvordan foregår en prekvalifisering?
- Hvordan planlegger man i forhånd av en prekvalifisering?
- Hva gjorde Pir 2 i forkant av prekvalifiseringen til Sjøgangen? (\*)

### **2. Assemble the team**

- Hvordan foregår sammensetningen av teamet som skal jobbe med det aktuelle prosjektet?
- Er det vanlig å benytte seg av forhandlingsteam? Eventuelt hvordan er fremgangsmåten når man skal sette sammen dette teamet?
- Hadde dere et eget forhandlingsteam i Sjøgangen? (\*)
- Hvordan ble teamet som jobbet med Sjøgangen satt sammen? (\*)
- Hvor viktig er omdømme og posisjon på potensielle samarbeidspartnere?
- Hvilken eksternt kompetanse ble brukt under Sjøgangen? (\*)

### **3. Analyze the Competition**

- Hvilke momenter er viktig når man skal analysere konkurrentene sine?
- Hva er vanlig fremgangsmåte for å analysere konkurrenter?
- Hvilke verktøy er vanlige å benytte seg av for å analysere konkurrenter?
- Hvordan arbeidet Pir 2 teamet med analysering av konkurrenter? (\*)
- Hvor viktig er analyse av konkurrentenes arbeid for Pir 2? (\*)
- Hvordan ble konkurrentanalysen foretatt i forkant, under og i etterkant av Sjøgangen? (\*)

- 
- Ble det benyttet noen verktøy for analysering av konkurrenter under Sjøgangen? Hvilke? (\*)

#### **4. Set Up the Response**

- Hvilke forberedelser blir gjort før man planlegger tilbudet som skal legges frem?
- I hvilken grad blir det vurdert om et prosjekt er hensiktsmessig for leverandør?
- I hvilken grad ble det vurdert om Sjøgangen var et hensiktsmessig prosjekt for Pir 2? (\*)
- Hvilke insentiver var i fokus for Pir 2 før det dere tok avgjørelsen om å by på prosjektet? (\*)

#### **5. Write the Document**

- Hvilke kontraktstyper er mest vanlige ved anbud?
- Hvilken kontraktstype ble brukt når kontrakten for Sjøgangen ble utarbeidet? (\*)
- Hvilke tildelingskriterier blir vektlagt når man skal skrive et tilbud?
- Hvordan ble tildelingskriterier vektlagt når dere skulle skrive tilbudet for Sjøgangen? (\*)

#### **6. Presentation**

- Hvilke komponenter burde man ha med når man skal presentere tilbudet sitt?
- Hvilke komponenter var med i presentasjonen av Sjøgangen? (\*)
- Hvilke forberedelser bør man gjøre i forkant av presentasjon av tilbudet?
- Hvilke forberedelser ble gjort i forkant av presentasjonen av tilbudet som ble lagt frem før Sjøgangen? (\*)

#### **7. Negotiation**

- Hvordan foregår planleggingen i forkant av forhandlingene?
- Hvordan foregikk planleggingen i forkant av forhandlingene for Sjøgangen? (\*)



---

## **8. Contract Management**

- Hvilke rutiner er vanlige å følge for etterarbeidet av kontrakten?
- Hvilke rutiner hadde dere for etterarbeidet for Sjøgangen? (\*)
- Ble det holdt oppfølgingsmøter under oppfølgingen av Sjøgangen? (\*)
- Hvor viktig er relasjonsbygging og håndtering i etterkant av kontrakten?
- Hvor viktig var relasjonsbygging og håndtering for Pir 2 under Sjøgangen? (\*)
- Kan du si noe om viktigheten av risikofordeling i kontrakten?
- Kan du si noe om viktigheten av risikofordeling i kontrakten for Sjøgangen? (\*)