

Relasjonskontrakter i offentlige anskaffelser på e-helsefeltet.

Jon Bingen Sande, Morten H. Abrahamsen, Kenneth H. Wathne, Henrik Jensen, Mrinal Ghosh

No. 1 - 2022

SERIES OF RESEARCH REPORTS



Norwegian
Business School



Senter for
fremtidig helse

Jon Bingen Sande, Morten H. Abrahamsen, Kenneth H. Wathne, Henrik Jensen, Mrinal Ghosh
Relasjonskontrakter i offentlige anskaffelser på e-helsefeltet.

© Jon Bingen Sande, Morten H. Abrahamsen, Kenneth H. Wathne, Henrik Jensen, Mrinal Ghosh 2022

Research Report

1 edition

1 reprint

ISSN: 0803-2610

BI Norwegian Business School

N-0442 Oslo

Phone +47 4641 0000

www.bi.no

BI's Research Reports are openly available from:
<https://biopen.bi.no/>

Relasjonskontrakter i offentlige anskaffelser på e-helsefeltet

En rapport for Direktoratet for e-helse

Av Jon Bingen Sande^a, Morten H. Abrahamsen^a, Kenneth H. Wathne^b, Henrik Jensen^c, og Mrinal Ghosh^d

^aFørsteamanuensis i markedsføring ved Institutt for markedsføring, Handelshøyskolen BI, og tilknyttet C3 - Senter for fremtidig helse, Oslo Universitetssykehus.

^bProfessor i markedsføring ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger og ved Institutt for markedsføring, Handelshøyskolen BI.

^cTidligere postdoctorforsker ved Institutt for markedsføring, Handelshøyskolen BI, og tilknyttet C3 - Senter for fremtidig helse, Oslo Universitetssykehus, nå Spesialkonsulent II, innkjøpsseksjonen, Eiendoms- og byfornyelsesetaten, Oslo kommune

^d Professor, Gary M. Munsinger Endowed Chair in Entrepreneurship & Innovation, Eller College of Management, The University of Arizona

En rapport fra Handelshøyskolen BI og C3 - Senter for fremtidig helse



Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	2
Figurer og tabeller	5
Figurer	5
Tabeller	6
Sammendrag	8
1. Introduksjon	9
Formål med rapporten	9
Bakgrunn for rapporten	9
Hva er relasjonskontrakter?	10
Grunnlaget for denne rapporten	12
Metoder brukt i denne rapporten	14
Rapportens hovedideer og oppbygning	14
2. Datagrunnlag	18
C3-dataene	18
Datainnsamling og spørreundersøkelse	18
Beskrivelse av utvalget for kundeundersøkelsen	20
Industri-dataene	22
Konklusjoner	24
3. Offentlige anskaffelser	25
Utfordringer i både private og offentlige anskaffelser	25
Tilleggsutfordringer i offentlige anskaffelser	27
Fare for tredjepartsoppportunisme	30
Konsekvenser for verdiskaping og innovasjon	37
Konklusjoner	40
4. Samhandlings- og samarbeidsutfordringer	43
To ulike prosessmodeller	43
Samarbeids- og samhandlingsutfordringer i problemløsning	44
Problemer og problemløsningsprosesser	44
Formulere problemer	47
Finne verdifulle løsninger	49

Iverksetting og drift av løsninger	49
Den grunnleggende aktiviteten i problemløsningsprosesser: <i>søk</i>	49
De to hovedutfordringene i problemløsningsprosesser	52
Kompleksitet i norske offentlige anskaffelser	57
Implikasjoner for anskaffelser	62
Samarbeidsutfordringer i transaksjoner	63
Transaksjonsprosesser og samarbeidsutfordringer	63
Måleutfordringer	65
Sikringsutfordringer	68
Tilpasningsutfordringer	70
Implikasjoner for anskaffelser på e-helseområdet	74
Verktøyer for vurdering av potensial for samhandlings- og samarbeidsutfordringer i offentlige anskaffelser	75
Verktøy for å måle kilder til utfordringer i problemløsningsprosesser	78
Verktøy for å måle kilder til utfordringer i transaksjoner	79
Verktøy for å måle transaksjonskostnader	86
Konklusjoner: Dashboard for overvåking av problemløsningsprosesser og transaksjoner	92
5. Relasjonskontrakter: egenskaper, bruk og utvikling	96
Hvordan motvirke samarbeidsutfordringer? Relasjonskontrakter som et universelt virkemiddel	96
Hvordan motvirke sikrings- og tilpasningsutfordringer	97
Detaljerte formelle kontrakter med konflikthåndtering i retten	97
Generelle kontrakter som skal kunne håndheves i en domstol	99
Relasjonskontrakter og privat håndheving av avtalen	100
Tillit	100
Relasjonskontrakter	101
Ulike typer relasjonskontrakter	103
Virker relasjonskontrakter?	104
To viktige spørsmål ved relasjonskontrakter	105
Er relasjonskontrakten tydelig?	105
Er relasjonskontrakten troverdig?	107
Rollen til formelle kontrakter	111
Relasjonskontrakter i offentlige anskaffelser: empiriske funn	114
Benyttes relasjonskontrakter i offentlige anskaffelser?	116
Er relasjonskontraktene tydelige?	116
Hva driver troverdigheten til relasjonskontraktene?	123

Et praktisk verktøy for vurdering av relasjonskontrakter	130
Konklusjoner	136
6. Gjensidig forståelse mellom partene	138
Hva er gjensidig forståelse?	138
Hvordan måle graden av gjensidig forståelse?	139
7. Innovasjonspartnerskap	142
8. Anbefalinger for praksis, politisk virkemiddelbruk og videre kunnskapsutvikling	145
Anbefalinger for praktikere	145
Anbefalinger for politisk virkemiddelbruk	148
Anbefalinger for videre kunnskapsutvikling	149
Problemformulering i anskaffelsesprosjekter	149
Spesifisering av anbudsdokumenter	150
Tydeligheten og troverdigheten til relasjonskontrakter	151
Bruk av formaliserte relasjonskontrakter	151
Avveiningen mellom tredjepartsopportunisme og andre hensyn	152
Kompetanse og organisering	152
Referanser	153

Figurer og tabeller

Figurer

Figur 1: Utfordringer i anskaffelser og kontrakter.....	28
Figur 2: Utfordringer i offentlige anskaffelser og kontrakter	29
Figur 3: Kostnader på grunn av eksterne interesser.....	32
Figur 4: Spesifisering av produkter/tjenester, resultatmål og arbeidsoppgaver i offentlig og privat sektor kontrakter	34
Figur 5: Spesifisering av tilsyn/besiktigelse og forpliktelser om informasjonsdeling i offentlig og privat sektor kontrakter	35
Figur 6: Spesifisering av eiendoms- og beslutningsrettigheter i offentlig og privat sektor kontrakter	35
Figur 7: Spesifisering av eventualitetsklausuler i offentlig og privat sektor kontrakter.....	35
Figur 8: Varighet på offentlige kontrakter i Norge.....	37
Figur 9: Transaksjonsspesifikke investeringer oppfattes som større i private relasjoner enn i offentlige kontrakter.....	39
Figur 10: Forskjeller i styrke på relasjonskontrakter og gjensidig forståelse mellom offentlige og private kontrakter	39
Figur 11: Innovasjonsresultater oppfattes som større i private relasjoner enn i offentlige kontrakter	41
Figur 12: En generisk problemløsningsprosess og en generisk transaksjonsprosess	45
Figur 13: Et problem som et nettverk av symptomer og årsaker	48
Figur 14: Relasjonskompleksitet i offentlige anskaffelser.....	59
Figur 15: Produkt/tjenestekompleksitet i offentlige anskaffelser	59
Figur 16: Problemstruktur i offentlige anskaffelser.....	59
Figur 17: Kunder og leverandørers vurdering av egen versus motpartens kunnskap, parede data (N=95).....	60
Figur 18: Kunder og leverandørers vurdering av egen versus motpartens kunnskap.....	60
Figur 19: I hvilken grad undervurderer partene hverandres kunnskap?	61
Figur 20: Samarbeidsutfordringer i transaksjoner og deres kostnader	65
Figur 21: Fordeling av måleutfordringer blant kundene (N=391).....	68
Figur 22: Spesifikke investeringer i offentlige anskaffelsesprosjekter.....	71
Figur 23: Usikkerhet i offentlige anskaffelsesprosjekter	74
Figur 24: Sammenheng mellom problemegenskaper, utfordringer, atferd og konsekvenser i problemløsning	76
Figur 25: Modell for evaluering av transaksjoner.....	77
Figur 26: Sammenheng mellom problemegenskaper, utfordringer, atferd og konsekvenser i problemløsning	94
Figur 27: Et dashboard for overvåking av transaksjoner	95
Figur 28: Skjematisk fremstilling av enkel markedstransaksjon	98
Figur 29: Ulike forventninger i relasjonskontrakter	105
Figur 30: Avveiningen mellom kortsiktige gevinster og langsiktige kostnader ved å opptre opportunistisk.....	108
Figur 31: Fordeling av styrken på relasjonskontraktene i utvalgene	116
Figur 32: Fordeling av styrken på relasjonskontraktene for de to partene i det dyadiske utvalget (N=109).....	117

Figur 33: Forskjeller mellom partenes forventninger og motpartens estimat på forventningene	118
Figur 34: Fordelingen av feilestimerte normer i utvalget	120
Figur 35: Sammenhengen mellom transaksjonsspesifikke investeringer og relasjonskontraktens styrke ved gjennomsnittlig varighet på kontrakten (ca. 3 år).....	127
Figur 36: Sammenhengen mellom transaksjonsspesifikke investeringer og relasjonskontraktens styrke ved kortvarig kontrakt (1 år)	127
Figur 37: Sammenhengen mellom transaksjonsspesifikke investeringer og relasjonskontraktens styrke når kontrakten er langvarig (8 år).....	128

Tabeller

Tabell 1: Oversikt over utvalgte relevante publikasjoner og ikke-publiserte artikkelutkast ...	13
Tabell 2: Oversikt over C3-dataene	19
Tabell 3: Antall svar per CPV-kode på kundeundersøkelsen	21
Tabell 4: Kontraktstid i kundeundersøkelsen.....	23
Tabell 5: Kontraktstid i kundeundersøkelsen	24
Tabell 6: Offentlige kontrakter viser seg mer detaljerte enn private kontrakter også hvis vi kontrollerer for andre faktorer	36
Tabell 7: Evaluere problemkompleksitet før løsning er utviklet	79
Tabell 8: Evaluere problemstruktur før løsning er utviklet	80
Tabell 9: Evaluere måleusikkerhet - skjulte egenskaper.....	80
Tabell 10: Evaluere måleusikkerhet - skjulte handlinger og prestasjoner	81
Tabell 11: Evaluere kundens transaksjonsspesifikke investeringer.....	82
Tabell 12: Evaluere leverandørens transaksjonsspesifikke investeringer.....	82
Tabell 13: Evaluere faren for at leverandøren kaprer kunnskap fra kunden (leverandørens potensielle læringsutbytte).....	83
Tabell 14: Evaluere faren for at kunden kaprer kunnskap fra leverandøren (kundens potensielle læringsutbytte).....	83
Tabell 15: Evaluere løsnings-/produkt-/tjenestekompleksitet etter at løsning er valgt.....	84
Tabell 16: Evaluere relasjonskompleksitet	84
Tabell 17: Evaluere markedsusikkerhet.....	85
Tabell 18: Evaluere den teknologiske usikkerheten	85
Tabell 19: Evaluere organisasjonsusikkerhet.....	86
Tabell 20: Evaluere politisk usikkerhet	86
Tabell 21: Evaluere søkekostnader	88
Tabell 22: Evaluere målekostnader.....	88
Tabell 23: Evaluere kostnader ved forhandlinger og utforming av kontrakt.....	89
Tabell 24: Evaluere kostnader ved reforhandlinger og håndheving av avtale.....	89
Tabell 25: Evaluere kostnader ved feiltilpasninger	90
Tabell 26: Evaluere resultater - Produkt- og tjenesteforbedring.....	90
Tabell 27: Evaluere resultater - prosessforbedringer	91
Tabell 28: Evaluere resultater - teknologiske nyvinninger	91
Tabell 29: Evaluere resultater - overordnet tilfredsstillelse.....	91
Tabell 30: Evaluere resultater: kostnadsreduksjoner i organisasjonen	92
Tabell 31: Evaluere resultater - prosjektkostnader	92
Tabell 32: Ulike relasjonsnormer som kan kjennetegne en relasjonskontrakt	103

Tabell 33: Resultater fra regresjoner av estimerte forventning på faktiske forventninger viser liten sammenheng	122
Tabell 34: Tentative resultater fra undersøkelse av drivere av relasjonskontraktens styrke	126
Tabell 35: Evaluere normen om solidaritet.....	132
Tabell 36: Evaluere normen om gjensidighet	132
Tabell 37: Evaluere normen om informasjonsutveksling	133
Tabell 38: Evaluere normen om felles planlegging	133
Tabell 39: Evaluere normen om langsiktighet	133
Tabell 40: Evaluere normen om rolleintegritet.....	134
Tabell 41: Evaluere normen om fleksibilitet	134
Tabell 42: Evaluere normen om konfliktløsning	135
Tabell 43: Evaluere normen om begrenset bruk av makt	135
Tabell 44: Evaluere normen om overvåking.....	135
Tabell 45: Poengtabell for relasjonskontrakter	137
Tabell 46: Evaluere kundens egen forståelse av leverandørens mentale modeller.....	139
Tabell 47: Evaluere kundens oppfatning av leverandørens forståelse av kundens mentale modeller	140
Tabell 48: Evaluere leverandørens egen forståelse av kundens mentale modeller.....	140
Tabell 49: Evaluere leverandørens oppfatning av kundens forståelse av leverandørens mentale modeller.....	141

Sammendrag

Denne rapporten sammenfatter store deler av forskningen på offentlige anskaffelser og relasjonskontrakter som har blitt gjort ved C3 Senter for fremtidig helse. Rapporten beskriver grunnleggende egenskaper og utfordringer ved offentlige anskaffelser og kontrakter, og hvordan innkjøpere kan analysere og beskrive anskaffelsesprosjekter og transaksjoner med leverandørene. Det utvikles et verktøy for vurdering og overvåking av transaksjonsegenskaper og transaksjonskostnader i offentlige anskaffelser, basert på at kontraktsformer bør tilpasses den enkelte transaksjon og dens egenskaper.

Data fra et større datasett identifiserer store og systematiske forskjeller mellom offentlige og private anskaffelser. Offentlige kontrakter i Norge er mer detaljerte enn private kontrakter, og transaksjonene er preget av mindre investeringer, svakere relasjonskontrakter, mindre gjensidig forståelse, og svakere innovasjonsresultater enn transaksjoner mellom industribedrifter i Norge.

Rapporten gir en inngående forklaring av hva relasjonskontrakter er, og hva som kjennetegner relasjonskontrakter og to viktige spørsmål som bør stilles av alle som forsøker å benytte seg av relasjonskontrakter. Er relasjonskontrakten tydelig? Er relasjonskontrakten troverdig? Tentative analyser tyder på at relasjonskontrakter mellom offentlige innkjøpere og deres leverandører blir sterkere og mer troverdige når (1) begge parter har gjort store transaksjonsspesifikke investeringer, (2) leverandørens unilaterale transaksjonsspesifikke investeringer støttes av langsiktige kontrakter, og (3) produktkompleksitet og teknologisk usikkerhet håndteres gjennom mer detaljerte formelle kontrakter som spesifiserer blant annet rolle, ansvar, forpliktelser, rettigheter, og hvordan partene skal tilpasse seg uventede situasjoner. Rapporten presenterer et verktøy for å beskrive relasjonskontrakten og den gjensidige forståelsen mellom partene.

Rapporten forteller også om vår forskning på innovasjonspartnerskap, der det viktigste funnet er at innovasjonspartnerskapet som prosedyre er et viktig tilskudd til innkjøperes verktøykasse som kan bidra til læring og til mobilisering for systemiske endringer i offentlig sektor. Samtidig har innovasjonspartnerskapet begrensninger, blant annet at prosjektperiodene er svært korte, og at problemene som de forsøker å løse ofte leder fram til mer inkrementelle endringer, snarere enn radikal og disruptiv innovasjon.

1. Introduksjon

Formål med rapporten

Formålet med denne rapporten er å dekke behovet som Direktoratet for e-helse har for (1) kunnskapsoppsummering av forskningen på samarbeid mellom offentlige og private aktører i innkjøpsrelasjoner på e-helsefeltet, og (2) råd fra forskerne for hvordan forskningsfunnene kan anvendes i praksis på e-helseområdet. Formålet er med andre ord å formidle kunnskap (kunnskapsoppdatering) og praksisråd (policyråd) fra kunnskapen skaffet til veie gjennom forskningen i C3 på offentlige anskaffelser.

Bakgrunn for rapporten

Bakgrunnen for denne rapporten er Direktoratets behov i kjølvannet av en annen rapport, [Samarbeid med næringslivet på e-helseområdet: anbefaling om bruk av forskning, innovasjon og næringsutvikling for å styrke gjennomføringskraften \(PDF\)](#)^[1]. Hovedfunnet i denne tidligere rapporten er at e-helseområdet trenger bedre samarbeid mellom det offentlige og det private. Kun en liten del av budsjettene brukes på relasjonskontrakter, og denne andelen er lavere enn hva de forretningsmessige behovene skulle tilsi. Intervjuene med partene indikerer at mange relasjoner preges av svake samspillsnormer, svake relasjonskontrakter og lite tillit, og at dette fører til underinvesteringer og svak gjennomføringsevne. En medvirkende årsak til dette er at kontraktene ofte er feiltilpassede, i den forstand at de ofte er for rigide. Det rapporteres også om frykt for å gjøre feil, som reduserer utnyttelsen av mulighetsrommet i samarbeid mellom det offentlige og privat sektor.

Som en konsekvens av disse funnene anbefaler rapporten^[1] blant annet å

- Å prøve ut nye kontraktsformer på utvalgte områder
- Utarbeide en “code-of-conduct” for kunder og leverandører på e-helsefeltet
- Utarbeide en norsk veileder på bruk av formaliserte relasjonskontrakter
- Gjennomføre en rekke kunnskapsinnhentinger på e-helsefeltet

Denne rapporten er på mange måter et svar på disse punktene. Denne leveransen er én av disse kunnskapsinnhentingene, og den tar for seg ulike kontraktsformer, særlig relasjonskontrakter og “code-of-conduct”, og den vil kunne danne grunnlag for utarbeidelse av en veileder for bruk av formaliserte relasjonskontrakter.

Hva er relasjonskontrakter?

Et viktig mål med denne rapporten er å forklare hva relasjonskontrakter er, hvorfor de er nyttige, og hvordan de kan benyttes. Et prinsipp i rapporten er at bruk av relasjonskontrakter krever en god forståelse av den transaksjonen eller relasjonen som relasjonskontraktene skal brukes i. Relasjonskontrakter brukes jo av en grunn, og det er viktig å ha en god forståelse av de utfordringene relasjonskontraktene skal hjelpe partene med å håndtere. Derfor benyttes store deler av rapporten til å forklare hvordan transaksjoner og anskaffelsesprosesser kan analyseres og forstås. Det er først i kapittel 5 at vi gir en grundig og presis beskrivelse av hva relasjonskontrakter er, hva som kjennetegner relasjonskontrakter, og hva som skal til for å bruke relasjonskontrakter effektivt. Det er likevel fint å ha en grunnleggende forståelse av hva relasjonskontrakter er og hvorfor de kan være nyttige allerede tidlig i denne rapporten.

Relasjonskontrakter eksisterer fordi det ofte er den eneste mekanismen som kan hjelpe partene i en transaksjon eller innkjøpsrelasjon å håndtere utfordringene de står overfor:

- At partene både har felles interesser av å skape verdi sammen, samtidig som de har interessemotsetninger fordi de er ulike organisasjoner med ulike mål
- At partene i fellesskap må finne måter å håndtere uventede situasjoner, for eksempel på grunn av uventet teknologisk endring, uventede hendelser i produkt-/tjenesteutvikling/problemløsning, eller uventede hendelser i markedet eller brukernes behov
- At partene kanskje har gjort eller bør gjøre investeringer som har liten verdi hvis ikke partene fortsetter å samarbeide og dermed gjør partene avhengige av hverandre

Disse utfordringene er ofte vanskelige eller umulige å håndtere direkte gjennom bruk av skriftlige formelle kontrakter, fordi det er umulig å forutse alle mulige hendelser som kan oppstå, og skrive kontrakter som beskriver ønsket atferd i mulige framtidige situasjoner^[2,3]. Et alternativ er å benytte relasjonskontrakter.

Relasjonskontrakter er avtaler mellom partene som partene håndhever mellom seg på egen hånd, ved hjelp av sine egne handlinger, snarere enn gjennom domstoler^[4,5]. Hvis partene opplever at motparten bryter med avtalen eller de felles forventningene som de deler, vil partene derfor selv sanksjonere atferden, og denne trusselen om sanksjoner er en viktig årsak til at partene overholder relasjonskontrakten.

Relasjonskontrakter består typisk av ulike *atferdsregler*, som for eksempel «Hvis uforutsette hendelser skjer, er partene åpne for å gjøre endringer i avtalen mellom oss»^[6], og har to viktige kjennetegn^[7,8]: (1) partene kjenner til atferdsregelen og de situasjonene den gjelder, og (2) partene foretrekker å følge atferdsregelen, så lenge de kan forvente at motparten følger regelen og tror at motparten forventer av dem selv at de foretrekker å følge regelen og vil sanksjonere brudd på relasjonskontrakten.

Relasjonskontrakter består med andre ord av *forventninger* om hva slags atferd partene ønsker og ikke ønsker fra hverandre, samt forventninger om hva slags sanksjoner brudd på relasjonskontrakten kan utløse. Det finnes flere ulike typer relasjonskontrakter, avhengig av hvilke atferdsregler det er snakk om, og de kalles gjerne *relasjonsnormer*^[3]. Eksempler på relasjonsnormer er som for eksempel, solidaritet/felles problemløsning, fleksibilitet og informasjonsutveksling.

To viktige spørsmål ved relasjonskontrakter, som vi kommer tilbake til i Kapittel 5 er hvorvidt relasjonskontrakten er (1) tydelig, og (2) troverdig^[9]. *Tydeligheten* til en relasjonskontrakt handler om at begge partene kjenner til de ulike atferdsreglene, når de gjelder og mer generelt hva relasjonskontrakten går ut på^[9]. Mye tyder på at tydelighet er en vel så stor utfordring som troverdighet. Viktige hjelpemidler for å gjøre relasjonskontrakter tydlige er kommunikasjon mellom partene og at partene jobber systematisk med å utvikle relasjonskontrakten, for eksempel gjennom formelle relasjonskontrakter.

Troverdighet handler om i hvilken grad partene har grunn til å tro at de vil overholde relasjonskontrakten^[9]. Dersom begge partene er i stand til å sanksjonere brudd på relasjonskontrakten bidrar det til å øke troverdigheten til relasjonskontrakten^[10]. Partene kan derfor øke troverdigheten til relasjonskontrakten på mange ulike måter, for eksempel gjennom langsiktige kontrakter og gjensidige transaksjonsspesifikke investeringer. Strategiske allianser er et eksempel på hvordan ulike mekanismer som felles eierskap og langsiktige kontrakter inngås for å styrke en relasjonskontrakt.

At relasjonskontrakter kan hjelpe partene å håndtere situasjoner der det er stor usikkerhet og samtidig behov for investeringer i relasjonen eller transaksjonene mellom partene, betyr at de ofte kan være relevante for offentlige anskaffelser på e-helsefeltet. E-helsefeltet er karakterisert av stort behov for innovasjon, der private aktører bidrar til å løse komplekse problemer som helsevesenet står overfor når det gjelder utvikling av og utnyttelse av ny teknologi. Relasjonskontrakter kan hjelpe partene å håndtere disse utfordringene.

Grunnlaget for denne rapporten

Grunnlaget for denne rapporten er i hovedsak forskningen som har blitt gjort i C3 Senter for fremtidig helse. I C3 har vi i løpet av de siste 5-6 årene drevet omfattende forskning på innkjøpsrelasjoner innenfor e-helse og offentlige anskaffelser mer generelt, både gjennom kvantitative analyser av et stort datamateriale på offentlige anskaffelser i Norge, og gjennom case-basert, kvalitativ forskning på innkjøpsrelasjoner innen e-helse. I tillegg har de involverte dyp kjennskap til den internasjonale litteraturen på dette fagområdet, som også vil benyttes.

Forskningen i C3 har i hovedsak tatt for seg følgende temaer:

- Relasjonskontrakter og gjensidig forståelse i innkjøpsrelasjoner
- Innovasjonspartnerskap
- Kravspesifikasjoner i offentlige anbudskonkurranser
- Tredjepartsopportuniste i offentlige anskaffelser

Denne forskningen er på ulike stadier. Forskningen på innovasjonspartnerskap og relasjonskontrakter/gjensidig forståelse har kommet lengst, der artikkelutkast foreligger og vil bli sendt / har blitt sendt til vitenskapelige journaler relativt nylig. Forskningen på kravspesifikasjoner har gjennomført en innsamling av kvalitative data, mens prosjektet om tredjepartsopportuniste så vidt har kommet i gang og er på analysestadiet. Siden forskningen på kravspesifikasjoner fremdeles trenger en del arbeid har vi valgt å ikke inkludere resultater fra denne forskningen i rapporten.

Tabell 1 nedenfor gir en oversikt over relevante publikasjoner og artikkelutkast som vi vil trekke på, og viser hvordan ulike publikasjoner og artikkelutkast (1) anvender transaksjonskostnadsøkonomi eller handler om relasjonskontrakter, (2) anvender kvantitative metoder, (3) anvender kvalitative metoder, eller (4) handler om helsesektoren. Merk at for å

unngå problemer med copyrights vil rapporten ikke gjengi eller direkte kopiere innhold fra disse publikasjonene, men trekke ut viktige poenger og konklusjoner.

Tabell 1: Oversikt over utvalgte relevante publikasjoner og ikke-publiserte artikkelutkast

	Anvender TKØ/ handler om relasjons- kontrakter	Kvanta- tative metoder	Kvalita- tative metoder	Offentlige anskaf- felser	Helse- sektoren
Publiserte studier					
Sande, J. B., & Haugland, S. A. (2015). Strategic performance effects of misaligned formal contracting: The mediating role of relational contracting. <i>International Journal of Research in Marketing</i> , 32(2), 187–194.	X	X			
Sande, J. B., & M. Ghosh (2018). Endogeneity in survey research [Leading article]. <i>International Journal of Research in Marketing</i> . 35(2), 185-204.	X	X			
Mikhailova, O.; Olsen, P. I. (2018): The Role of Controversy in Medical Technology Adoption. In: <i>Controversies in Healthcare Innovation. Service, Technology and Organization</i> . Palgrave Macmillan pp. 279-308			X		X
Biong, H., E. B. Nes & J.B. Sande (2016). <i>Markedsføring på bedriftsmarkedet</i> . Universitetsforlaget	X			X	
Abrahamsen, M. H. (2016). Researching business interaction: introducing a conceptual framework and methodology. <i>IMP Journal</i> , 10(3), 464-482.			X		
Ikke-publiserte studier/artikkelutkast					
Sande, J.B., K. H. Wathne, M. Ghosh, & H. Jensen (2022). The role of cross-understanding in complex problem solving in inter-organizational relationships. Working paper to be submitted during fall 2022.	X	X		X	
Stepanova, A. (2022). The Role and Forms of Requirement Specifications: A theoretical framework. Dissertation project development.	X		X	X	X
Abrahamsen, M. H. and Olsen, P. I. (2021). The roles of innovation partnerships as policy tool in healthcare innovation. Working paper submitted to journal.			X	X	X
Sande, J.B. Yilmaz, T. Stepanova, A., and Jensen, H. (2022). Controlling third-party opportunism in public procurement projects. Project at very early stage.	X	X		X	X
Sande, J.B. Korhonen-Sande, S. and Haugland, S.A. (2022). Understanding market governance in ongoing buyer–supplier relationships: antecedents, governance complementarities, and performance consequences. Working paper to be submitted during spring 2022.	X	X			
Sande, J.B. (2020). <i>Rammeverk for å forstå transaksjoner, relasjoner og transaksjonskostnader</i> . Tilleggsnotat som utfyller læreboken til Biong, Nes, og Sande (2016). 55 s. upublisert.	X				

Metoder brukt i denne rapporten

I hovedsak benyttes dataene i denne porten til beskrivende analyser. I flere tilfeller gjør vi ikke formelle statistiske tester, men baserer oss på visuell inspeksjon av grafiske presentasjoner av dataene. Rapporten beskriver ikke resultater fra målanalyser, dvs. analyser av hvorvidt variablene som har blitt målt tilfredsstillende krav til for eksempel diskriminant validitet, reliabilitet osv. Slike analyser har blitt gjort, men beskrives altså ikke her, først og fremst fordi de er for plass- og tidkrevende å rapportere for denne rapporten.

Rapporten beskriver resultatene fra et regresjonsanalyser. Disse analysene blir ikke beskrevet og evaluert i samme grad som de ville ha blitt gjort i vitenskapelige artikler. Resultatene må derfor tolkes med forsiktighet og sees på som tentative. Videre analyser kan bli gjort i framtiden, avhengig av publiseringspotensial.

Rapportens hovedideer og oppbygning

Rapporten er bygget opp rundt prinsipper og resultater fra forskningen vår (særlig artikkelutkastet “The role of cross-understanding in complex problem solving in inter-organizational relationships” av Sande, Wathne, Ghosh og Jensen, samt artikkelen til Sande og Haugland fra 2015 om strategiske konsekvenser av feiltilpassede kontrakter), og tar utgangspunkt i noen av de viktigste anbefalingene i rapporten fra Direktoratet for e-helse^[1], at nye kontraktsformer bør prøves ut på e-helseområdet, at en “code-of-conduct” for kunder og leverandører på e-helseområdet bør utarbeides, at det bør utarbeides norsk veileder på bruk av formaliserte relasjonskontrakter, og at det bør gjøres flere kunnskaps innhentinger på e-helseområdet.

Kapittel 2: Kapittel 2 gir en omtale av datagrunnlaget for denne rapporten. Dette er et stort og bredt datasett med svært mange variabler. Så langt er det ikke utnyttet fullt ut; heller ikke med denne rapporten. Datasettet kan utvides og utvikles over tid, og det kan benyttes også i framtidige kunnskapsinnhentinger.

Kapittel 3 og 4: Et viktig prinsipp i bruk av kontrakter og andre styringsformer er at man bør benytte kontraktsformer og styringsformer som egner seg for den aktuelle transaksjonen^[11-13]. Kapittel 3 og 4 har derfor som mål å få tydelig fram hvordan man kan analysere og forstå transaksjoner og anskaffelsesprosesser. Uten en slik forståelse er det vanskelig å finne gode kontrakts- og styringsformer mer generelt.

Kapittel 3: I kapittel 3 ønsker vi å identifisere de store kategoriene av *utfordringer* i offentlige anskaffelser og få fram hvordan offentlige anskaffelser skiller seg fra private anskaffelser. Vi bygger særlig på forskning gjort i skjæringsfeltet mellom økonomi, jus, statsvitenskap og ledelsesfag og vi forsøker å replisere internasjonale funn angående forskjellen mellom private og offentlige anskaffelser. Kapittel 3 identifiserer følgende utfordringene i offentlige anskaffelser:

1. Samarbeidsutfordringer mellom partene
2. Samhandlingsutfordringer mellom partene
3. Faren for offentlig sektor opportuniste
4. Faren for tredjepartsopportuniste.

De to første utfordringene er felles for alle typer anskaffelser, og vi går dypere inn i disse utfordringene i kapittel 4.

De to siste utfordringene er unike for offentlige anskaffelser, og vi argumenterer basert på Spiller og kollegers forskning^[14,15] for at disse to (særlig den siste) driver mange av forskjellene som kan observeres mellom private og offentlige anskaffelser. Disse to utfordringene er imidlertid umulig å vri seg unna, og de vil alltid eksistere som utfordringer i offentlige anskaffelser.

Kapittel 4: Dette kapittelet er dels bygget opp rundt vår egen forskning på problemløsning i relasjoner mellom bedrifter og mellom bedrifter og offentlig sektor, dels på egen og andres forskning på interorganisatoriske relasjoner og transaksjonskostnadsøkonomi. Kapittelet har følgende mål:

- Beskrive to ulike analyseenheter som kan benyttes når man skal forsøke å forstå anskaffelser, *problemet* og *transaksjonen*.
- Beskrive hvilke prosesser som involverer disse to fenomenene, dvs. *problemløsningsprosessen* og *transaksjonsprosessen*.
- Beskrive hvilke utfordringer som kan dukke opp i løpet av problemløsnings- og transaksjonsprosesser, herunder ulike *samhandlings-* og *samarbeidsutfordringer*, samt kilder til og konsekvenser av disse.
- Presentere et *verktøy* som kan hjelpe praktikere til å evaluere faren for ulike samhandlings- og samarbeidsutfordringer i anskaffelsesprosjekter samt hvilke

konsekvenser de kan ha. Et slikt rammeverk er nyttig når organisasjonen skal bestemme seg for hvordan anskaffelsesprosjekter og kontraktsforhold skal styres.

Kapittel 5: Kapittel 5 tar direkte utgangspunkt i anbefalingen i rapporten fra Direktoratet for e-helse^[1] rundt kontraktsformer, “code-of-conduct” og formaliserte relasjonskontrakter.

Kapittelet har følgende mål:

- Forklare hva *relasjonskontrakter* er
- Forklare hvorfor relasjonskontrakter kan være en riktig og viktig styringsform også i offentlige anskaffelser
- Forklare hva som kan bidra til å gjøre relasjonskontrakter *tydelige*
- Forklare hva som kan bidra til å gjøre relasjonskontrakter *troverdige*
- Presentere empiriske resultater fra enkle tester av hvilke faktorer som kan gjøre relasjonskontrakter mer troverdige i offentlige anskaffelser
- Forklare hvilken rolle *formelle kontrakter* kan ha ved bruk av relasjonskontrakter og hva *formaliserte relasjonskontrakter* er
- Presentere et *verktøy* som kan brukes til å evaluere hva slags relasjonskontrakt som ønskes eller faktisk eksisterer i en anskaffelsesrelasjon med en leverandør. Dette verktøyet kan også brukes som et utgangspunkt for utvikling av en “code-of-conduct” i leverandørsamarbeid innen e-helse.
- Kapittelet presenterer to “*dashboard*” for overvåking av utfordringer problemløsningsprosesser og transaksjoner.

Kapittel 6: Dette kapittelet beskriver et fenomen som er tett knyttet til relasjonskontrakter, men likevel forskjellig fra relasjonskontrakter, *gjensidig forståelse*. Kapittelet har følgende mål:

- Forklare hva gjensidig forståelse er
- Forklare hvilken rolle gjensidig forståelse kan ha sammenlignet med relasjonskontrakter
- Presentere et *verktøy* for hvordan partene i en relasjon kan evaluere graden av gjensidig forståelse.

Kapittel 7: Kapittel 7 beskriver noen av de viktigste funnene fra forskningen vår på *innovasjonspartnerskap*. Innovasjonspartner er en relativt ny ordning, og det har blitt gjennomført få studier av denne typen anskaffelsesprosess. Vi konkluderer med

innovasjonspartnerksapene har både fordeler og ulemper, særlig knyttet til at innovasjonspartnerksapene er relativt kortvarige og sjelden er basert på problemformuleringer som adresserer systemiske utfordringer i helsesystemet. Det er derfor usannsynlig at denne typen anskaffelser vil kunne gi den type endringer og løsninger som helsesektoren trenger. Samtidig kan de være nyttige for å stimulere inkrementelle forbedringer og innovasjoner over tid.

Kapittel 8: I dette siste kapittelet trekker vi konklusjoner og vi har følgende mål for kapittelet:

- Gi en oversikt over de *implikasjonene for praktikere* av resultatene og kunnskapen som har blitt presentert i rapporten
- Vurdere *implikasjoner for politisk virkemiddelbruk*
- Vurdere mulige *framtidige studier*

2. Datagrunnlag

Datagrunnlaget for denne rapporten er hovedsakelig basert på data samlet inn av Henrik Jensen og Jon Bingen Sande i Handelshøyskolen BI og Center for Connected Care (C3) ved Oslo Universitetssykehus i 2017-2018 (C3-dataene). Vi benytter også et datasett samlet inn av Jon Bingen Sande, Kenneth Wathne, og Mrinal Ghosh i perioden 2012-13 (industri-dataene) for å sammenligne private og offentlige anskaffelser. Nedenfor følger en beskrivelse av de to datasettene.

C3-dataene

Datainnsamling og spørreundersøkelse

Datasettet ble samlet inn og satt sammen av Henrik Jensen (postdoctor-forsker ved C3 fram til april 2020) og Jon Bingen Sande i 2017 og 2018. Datasettet består av flere ulike spørreundersøkelser og arkivdata koblet sammen ved hjelp av prosjektnumrene i på Doffin.no, databasen for offentlige innkjøp, samt organisasjonsnumre. Tabell 2 gir en oversikt over de ulike datasettene som er koblet sammen.

Datasettet ble satt sammen ved at vi tok utgangspunkt i anskaffelsesprosjekter annonsert på Doffin.no i perioden 2007-2016. De fleste av disse prosjektene er større enn gjeldende terskelverdier, men noen er også mindre. Doffin-dataene ble koblet til et datasett med regnskapsdata fra Center for Corporate Governance Research ved Handelshøyskolen BI.

Deretter valgte vi ut 2 458 prosjekter blant de 14 613 prosjektene som ble annonsert på Doffin.no i perioden 2014-2016, og sendte kjøperens kontaktpersoner en e-post med link til spørreskjemaet vårt. Kontaktpersonene ble bedt om å svare på spørsmål knyttet til det angitte prosjektet. De 443 svarene vi fikk på denne undersøkelsen utgjør kundeundersøkelsen.

For å øke antall svar lagde vi tre versjoner av kundeundersøkelsen, hvorav to kortere versjoner ble sendt til kontaktpersoner som ikke svarte på den lange undersøkelsen:

1. Lang versjon (329 svar)
2. Forkortet versjon som konsentrerer seg om relasjonen med leverandøren (52 svar)
3. Forkortet versjon som konsentrerer seg om det politiske miljøet som omgir anskaffelsen (62 svar)

Tabell 2: Oversikt over C3-dataene

Datasett	Status	Beskrivelse
Doffin-dataene	41 047 prosjekter fra perioden 2007-2016	Alle norske offentlige anskaffelsesprosjekter som ble annonsert på Doffin.no i perioden 2007-2016. Gir mål på grunnleggende informasjon om hvert prosjekt inkludert kontaktinformasjon til kunde og leverandør, verdi på prosjektet, tittel og beskrivelse av prosjektet, CPV-koder, anskaffelsesprosedyre, kriterier, vektning av kriterier og organisasjonsnummer for kunde og leverandør.
CCGR-dataene	Alle norske bedrifter i perioden 2000-2017	Data fra Center for Corporate Governance Research ved BI. Inkluderer regnskapsdata for hele den norske populasjonen av norske bedrifter, og dermed de fleste mulige leverandører til den norske offentlige sektoren (omtrent 4 millioner bedrift—år observasjoner).
Kundeundersøkelsen	443 kunder intervjuet i 2018	Basert på et nettbasert spørreskjema sendt til kunder registrert med prosjekter i Doffin.no. Spørreundersøkelsen måler egenskaper ved kundens egen organisasjon og dets miljø, egenskaper ved prosjektet og transaksjonen med leverandøren, hvordan prosjektet styres og hva som kjennetegner kontrakten og relasjonen med leverandøren, samt hva slags resultater prosjektet har gitt (så langt). Kundeundersøkelsen kom i tre versjoner: <ol style="list-style-type: none">1. Lang versjon (329 svar)2. Forkortet versjon: konsenterer seg om relasjoner (52 svar)3. Forkortet versjon: konsentrerer seg om politiske variabler (62)
Leverandørundersøkelsen	200 leverandører intervjuet i 2018. 123 av disse overlapper med observasjoner der også kunden sendte inn svar.	Basert på nettbasert spørreskjema. Skjemaet måler stort sett de samme variablene som kundeundersøkelsen, men ikke like mange variabler som den lange versjonen av kundeundersøkelsen. Leverandørundersøkelsen kom i to versjoner. De var helt like bortsett fra at i den ene versjonen ble leverandøren gjort oppmerksom på at kunden allerede hadde svart på undersøkelsen. Vi mottok 200 komplette svar. For 123 av disse svarene hadde også kunden svart på undersøkelsen. I 109 tilfeller har kunden svart på den lange versjonen av kundeundersøkelsen.

Deretter kontaktet vi leverandører, ved hjelp av kontaktinformasjon i Doffin.no.

Spørreskjemaet til leverandørene inkluderte for det meste identiske spørsmål som vi stilte kundene, bortsett fra at skjemaet var noe kortere enn det lange skjemaet vi sendte kundene og at spørsmålene var stilet til leverandørene for at de skulle gi sitt perspektiv på prosjektet. Vi laget to versjoner av spørreskjemaet til leverandørene, der den eneste forskjellen var at i den ene versjonen opplyste vi leverandøren om at kunden allerede hadde svart på undersøkelsen. Totalt sett mottok vi 200 svar på undersøkelsen fra leverandørene, og for 123 prosjekter mottok vi svar fra både kunden og leverandøren. I disse tilfellene har vi derfor beskrivelser av prosjektet fra både kunden og leverandøren.

På grunn av at vi benyttet tre ulike versjoner av kundeundersøkelsen og to ulike versjoner av leverandørundersøkelsen består datasettet av flere ulike under-datasett, der ikke alle variabler blir observert i alle under-datasettene. Resultater fra datasettet vil derfor i mange tilfeller i denne rapporten være basert på under-datasett, med varierende størrelse avhengig av hvilke variabler som blir undersøkt.

Beskrivelse av utvalget for kundeundersøkelsen

Nedenfor følger en beskrivelse av grunnleggende egenskaper ved utvalget for kundeundersøkelsen, dvs. de 443 prosjektene der kunder svarte på spørreskjemaet vårt..

CPV-koder: Dataene samlet inn fra kjøperne representerer et bredt tverrsnitt av offentlige anskaffelser i Norge. Tabell 3 gir en oversikt over antall svar per 2-sifrede CPV-kode. Ved å benytte antall prosjekter per 2-sifrede CPV-kode i populasjonen kan vi predikere antall svar per CPV-kode. Denne analysen viser at i de fleste kategoriene er antall svar omtrent som forventet, pluss/minus relativt små avvik. De største avvikene er i CPV-kode 72 og 45. I CPV-kode 72 har vi fått svar fra 15 kunder, mens antall prosjekter i Doffin-databasen tilsier at vi burde ha fått inn rundt 36 svar. Avviket på 21 svar på prosjekter i denne kategorien utgjør imidlertid ikke mer enn omtrent 4.6% av alle prosjektene med CPV-kode 72. Det samme gjelder CPV-kode 45. Her har vi fått 98 svar, mens modellen predikerer at vi burde ha fått inn omtrent 72 svar. Vi har med andre ord fått 26 flere svar enn forventet innen denne CPV-kategorien. Dette avviket utgjør imidlertid ikke mer enn 5.8% av alle prosjekter i databasen innen CPV-kode 45. Igjen er ikke avviket særlig stort, og vi kan konkludere med at datasettet er representativt for offentlige anskaffelser i Norge.

Sektor: 24% av prosjektene i utvalget (108 prosjekter) klassifiseres som “works” og 44% (193 prosjekter) som “services”.

Rammeavtaler: 29% av prosjektene i utvalget (128 prosjekter) oppgis til å være rammeavtaler.

Kontraksvarighet: Blant de 396 som rapporterte at kontrakten med leverandøren hadde spesifisert varighet var varigheten på kontrakten på nær 3 år (2.93 år). Blant de 5489 prosjektene i Doffin-databasen der kontraksvarighet er oppgitt er varigheten omtrent fire måneder lengre, 3.25 år. Dette er en statistisk signifikant forskjell, og kan komme av at det er flere kontrakter med en varighet på 4 år i populasjonen enn det vi fanger opp i

spørreundersøkelsen vår (se Figur 8 i neste kapittel) særlig blant prosjekter som ikke er ramme-avtaler. Det er uklart hvorfor vi får denne forskjellen, blant annet fordi svært mange Doffin-registrerte prosjekter ikke oppgir kontraktslengde og fordi svært få av prosjektene i spørreundersøkelsen har oppgitt kontraktslengde i Doffin-databasen. Tabell 4 nedenfor gir en oversikt over hvordan kontraktstidfordeling fordeler seg blant de 396 prosjektene i vår undersøkelse.

Som det framkommer av Tabell 4, er 4 år en svært vanlig varighet og disse kontraktene utgjør 31% av utvalget. Mer generelt ser vi at heltallsår er mer vanlig (eks. 3 og 4 år er mer vanlig enn 3 og et halvt år). Dette er til en viss grad drevet av rammeavtaler, ettersom 91% av rammeavtalene i utvalget har en varighet på enten 1, 2, 3 eller 4 år.

Kontraktstid: Den gjennomsnittlige kontraktstiden er på 49.7 millioner kr. Tabell 5 viser imidlertid at det er stor variasjon i kontraktstid og de fleste prosjekter har en mye mindre transaksjonsverdi enn gjennomsnittet. Medianen er 5 millioner kr.

Tildelingskriterier og prosedyre: 22.8% av prosjektene i kundeundersøkelsen har pris som tildelingskriterium, som er nokså likt populasjonen som helhet der 19.7% av prosjektene har pris som tildelingskriterium. 75.9% av prosjektene har mest økonomisk fordelaktige tilbud som tildelingskriterium. Dette er også nokså likt populasjonen som helhet der 78.0% av prosjektene har mest økonomisk fordelaktige tilbud som kriterium.

Når det gjelder prosedyrer bruker 78.6% av prosjektene åpen konkurranse. 10.1% bruker forhandling med konkurranse og 6.0% benytter konkurransepreget dialog som prosedyre. De resterende 6.3% av prosjektene bruker en rekke ulike prosedyrer.

Tabell 3: Antall svar per CPV-kode på kundeundersøkelsen

2-sifret CPV-kode	Antall svar	Beskrivelse på 2-sifret CPV-kode
3	3	Land-, jord-, og skogbruks- og fiskerirelaterte produkter
9	6	Petroleumsbaserte, brensel, elektrisitet og andre former for energi
14	4	Gruvedrift, råmetaller og relaterte produkter
15	2	Mat, drikke, tobakk og relaterte produkter
18	4	Klær, skotøy, bagasjeartikler og tilhørende
22	3	Trykte materialer og relaterte produkter
24	1	Kjemiske produkter
30	9	Kontor- og datamaskiner, utstyr og rekvisitta untatt møbler og softwarepakker
31	6	Elektriske maskiner, apparater, utstyr og forbruksvarer, belysning

2. Datagrunnlag

2-sifret CPV-kode	Antall svar	Beskrivelse på 2-sifret CPV-kode
32	9	Radio, tv, kommunikasjon, telekommunikasjon og relatert utstyr
33	23	Medisinsk utstyr, farmasøytiske og personlige pleieprodukter
34	23	Transportutstyr og støtteprodukter for transport
35	4	Sikkerhets-, brannslukkings-, politi- og forsvarsutstyr
37	4	Musikkinstrumenter, sportsprodukter, spill, leker, håndverk,
38	17	Kunstmaterialer og tilhørende
39	10	Laboratorie, optisk og presisjonsutstyr (inkl. briller)
42	9	Møbler (inkl. kontormøbler), innredning, innendørs artikler (eks. belysning) og vaskemidler
43	2	Industrielle maskiner
44	2	Maskiner for gruvedrift, steinbrytings- og anleggsutstyr
45	8	Anleggsstrukturer og materialer, støtteprodukter for anleggsvirksomhet (untatt elektriske apparater)
48	98	Anleggsarbeid
50	6	Softwarepakker og informasjonssystemer
51	12	Reparasjon og vedlikeholdstjenester
55	1	Installasjonstjenester (unntatt software)
60	2	Hotell, restaurant og varehandelstjenester
63	13	Transporttjenester (unntatt renovasjonstjenester)
64	4	Støttende og tilhørende transporttjenester, inkludert reisebyråttjenester
66	4	Post- og telekommunikasjonstjenester
70	9	Finans- og forsikringstjenester
71	1	Eiendomstjenester
72	50	Arkitektur-, anleggs-, ingeniør- og inspeksjonstjenester
73	15	IT-tjenester: konsulenttjenester, softwareutvikling, Internett og støtte
75	13	Forsknings- og utviklingstjenester og relaterte konsulenttjenester
77	3	Administrerings-, forsvars- og sosiale trygdetjenester
79	1	Jordbruks-, skogbruks-, hagebruks-, fiskeri- og birøkttjenester
80	1	Forretningstjenester: jus, markedsføring, konsultering, rekruttering,
85	23	trykking og sikkerhet
90	2	Utdannings- og opplæringstjenester
92	13	Helse- og sosialarbeidstjenester
98	21	Avløps-, avfalls-, renholds- og miljøttjenester
	2	Rekreasjons-, kultur- og sportstjenester
	3	Andre samfunnsmessige, sosiale eller personlige tjenester

Industri-dataene

Industri-dataene ble samlet inn og satt sammen av Jon Bingen Sande, Kenneth H. Wathne og Mrinal Ghosh i 2012-2013. Dette datasettet handler om kunde–leverandørrelasjoner i private bedrifter, og i denne rapporten benytter vi resultater fra disse dataene til å sammenligne med

resultater fra C3-dataene. Med andre ord benytter vi disse dataene for å undersøke visse forskjeller og likheter mellom offentlige og private anskaffelser.

Vi startet med en liste over 7142 norske industribedrifter hentet fra Brønnøysundregistrene og gjorde 1101 telefonintervjuer med mulige informanter identifisert som personer med ansvar for innkjøp i bedriften. 234 av de 1101 personene ansvarlige for innkjøp fullførte det nettbaserte spørreskjemaet. I tillegg sendte vi et tilsvarende spørreskjema til en del av leverandørene, og fikk 65 svar fra leverandørene. Vi koblet deretter regnskapsdata for kundebedriftene til datasettet for årene før og etter spørreundersøkelsen.

Tabell 4: Kontraktvarighet i kundeundersøkelsen

Kontraktvarighet	Andel av utvalg	Kumulativ andel av utvalget
<= 0.25 år	3.3%	3.3%
<= 0.5 år	10.6%	13.9%
<= 1 år	10.4%	24.2%
<= 1.5 år	4.3%	28.5%
<= 2 år	15.9%	44.4%
<= 2.5 år	0.8%	45.2%
<= 3 år	10.1%	55.3%
<= 3.5 år	1.0%	55.3%
<= 4 år	31.3%	87.6%
<= 4.5 år	0.8%	88.4%
<= 5 år	5.1%	93.4%
<= 6 år	3.0%	96.5%
<= 10 år	1.5%	98.0%
>=10 år	2.0%	100.0%

Tabell 5: Kontraksverdier i kundeundersøkelsen

Kontraksverdier	Antall prosjekter
Fra 0 til 0.1 mill. kr	1
Fra 0.1 til 0.4 mill. kr	5
Fra 0.4 til 1.2 mill. kr	40
Fra 1.2 til 3.7 mill. kr	123
Fra 3.7 til 11.7 mill. kr	116
Fra 11.7 til 37 mill. kr	76
Fra 37 til 117 mill. kr	49
Fra 117 til 370.1 mill. kr	21
Fra 370.1 til 1170.3 mill. kr	7
Fra 1170.3 til 3700.8 mill. kr	4
Mer enn 3700.8 mill kr	1

Gjennomsnittsbedriften i dette utvalget har 54 ansatte (medianen er 26 ansatte) og relasjonen med leverandøren er i gjennomsnitt 16.2 år gammel. Kundene kjøper i gjennomsnitt for 10.2 mill NOK fra leverandøren. I gjennomsnitt står leverandøren for 19% av kundebedriftens anskaffelsesutgifter (medianen er 11%).

Konklusjoner

Formålet med dette kapitlet er å gi en kort oversikt over datamaterialet som denne rapporten benytter seg. Begge datasettene er svært store og vi benytter ikke alle variablene som finnes i dataene for denne rapporten, og mange ulike hypoteser og modeller kan testes ved hjelp av disse dataene.

Dette kapitlet viser at det ikke ser ut til å være store forskjeller mellom survey-dataene fra offentlig sektor og populasjonen av offentlige anskaffelser som helhet, som tyder på at dataene som her samlet inn gjennom spørreskjemaer er representative for populasjonen. Vi ser imidlertid av Figur 8 i neste kapittel at spørreundersøkelsen har fanget opp noe færre prosjekter med varighet på 4 år enn andelen prosjekter i Doffin-databasen tilsier at vi burde.

I de påfølgende kapitlene presenteres mer beskrivende statistikk fra disse datasettene.

3. Offentlige anskaffelser

Støy og frustrasjoner: Enhver som følger debatten rundt offentlige anskaffelser vil legge merke til at det er en del støy rundt offentlige anskaffelser og kontrakter. Journalister tar jevnlig opp anskaffelser der det har oppstått problemer, og i samtaler med leverandører tar det ikke lang tid før de begynner å luften sine frustrasjoner med offentlig sektor som kunde. Rapporten “Samarbeid med næringslivet på e-helseområdet” fra Direktoratet for e-helse ^[1] viser tydelig disse frustrasjonene, og peker blant annet på svake samspillsnormer, underinvesteringer og frykt for å gjøre feil som noe som kjennetegner offentlige anskaffelser på e-helsefeltet.

Også internasjonalt blir det dokumentert frustrasjon rundt offentlige anskaffelser. En større undersøkelse blant 800 leverandører i Storbritannia viste at (1) leverandørene var misfornøyde med måten innkjøperne interagerer med leverandørene sine; (2) anbuds-dokumentene ble sett på som overspesifiserte; (3) anskaffelseskompetansen ble sett på som lav; (4) risikohåndteringen ble sett på som dårlig og (5) offentlige anskaffelser for innovasjon ble sett på som problematisk ^[16]. Mange vil nok mene at det samme gjelder i Norge.

Hva er det som gjør offentlige anskaffelser så “vanskelig”? Generelt kan vi si at anskaffelser aldri er “lett”. Det krever både investeringer, kompetanse og gode rutiner for at en organisasjon, privat eller offentlig, skal bli god til å gjennomføre anskaffelser. Offentlige anskaffelser kan likevel sies å innebære noen tilleggsutfordringer som private anskaffelser ikke har. I det følgende gir vi en kort forklaring av hovedårsaken til at anskaffelser er utfordrende for alle organisasjoner og deretter de faktorene som ofte gjør anskaffelser ekstra utfordrende i offentlig sektor.

Utfordringer i både private og offentlige anskaffelser

To typer utfordringer: De som jobber med og har ansvar for anskaffelser jobber i skjæringspunktet mellom egen organisasjon og leverandørene, og det vil nesten alltid være krevende, av to grunner:

- samarbeids- og
- samhandlingsutfordringer.

Disse to begrepene fortjener noe nærmere omtale her, selv om vi går dypere inn i dem i andre kapitler i denne rapporten.

Samarbeidsutfordringer er situasjoner der partene både har felles interesser og interessekonflikter, og hvor de må finne måter å underordne sine individuelle mål og motiver de felles målene^[17]. Noen ganger er det lett å håndtere samarbeidsutfordringer, og partene finner det lett å komme fram til og overholde en avtale om hvordan de individuelle målene underordnes de felles målene (for eksempel å gjennomføre en enkel transaksjon som er til fordel for begge parter). Andre ganger er samarbeidsutfordringene vanskeligere å håndtere, og det er gjerne når det er høy kompleksitet og dermed stort behov for å utveksle informasjon og kunnskap, når det må gjøres store investeringer, når det er stor usikkerhet og når det er stor informasjonsasymmetri mellom de som skal samarbeide med hverandre. Dette er vanlige kjennetegn på anskaffelser innen e-helseområdet.

Samarbeidsutfordringer kan for eksempel føre til rigiditet og lite fleksibilitet/endringsvilje (for eksempel at en leverandør kun gjør det som står i kontrakten, uten å tilpasse seg en ny og uventet situasjon), manglende informasjons-/ kunnskaps- utveksling, manglende innsats og investeringer, og kostbare (re)forhandlinger og konflikter^[2,18].

Samhandlingsutfordringer er situasjoner der verdien av partenes handlinger og aktiviteter er gjensidig avhengig av hverandre slik at partene må gjennomføre handlingene på en synkronisert måte slik at de passer sammen. Samhandling kan dreie seg om å synkronisere håndgripelige ting som utsending og mottak av varer eller utforming av produkter og tjenester som passer kundens behov. Samhandlingsutfordringer kan derfor gi seg utslag i forsinkelser eller leveranser av produkter med feil eller dårlig kvalitet. Samhandling handler imidlertid også ofte om kommunikasjon, for kommunikasjon er i seg selv en form for samhandling der *meningen* til den som snakker skal stemme overens med *forståelsen* til den som lytter^[19]. Samhandlingsutfordringer kan derfor også handle om at det for eksempel kan være vanskelig å skjønne at en bestemt informasjon fra en leverandør er spesielt viktig, vite hva slags informasjon man bør dele med leverandøren eller vite hva slags spørsmål man bør stille leverandøren.

Samhandlingsutfordringer oppstår fordi det ofte er vanskelig å vite, forstå eller skaffe seg kunnskap om hva andre mennesker tenker. Det gjør i sin tur til at det kan være vanskelig for to eller flere aktører å samkjøre eller synkronisere sine handlinger og aktiviteter^[20].

Samhandlingsutfordringer blir gjerne vanskeligere å håndtere når det er høy kompleksitet og

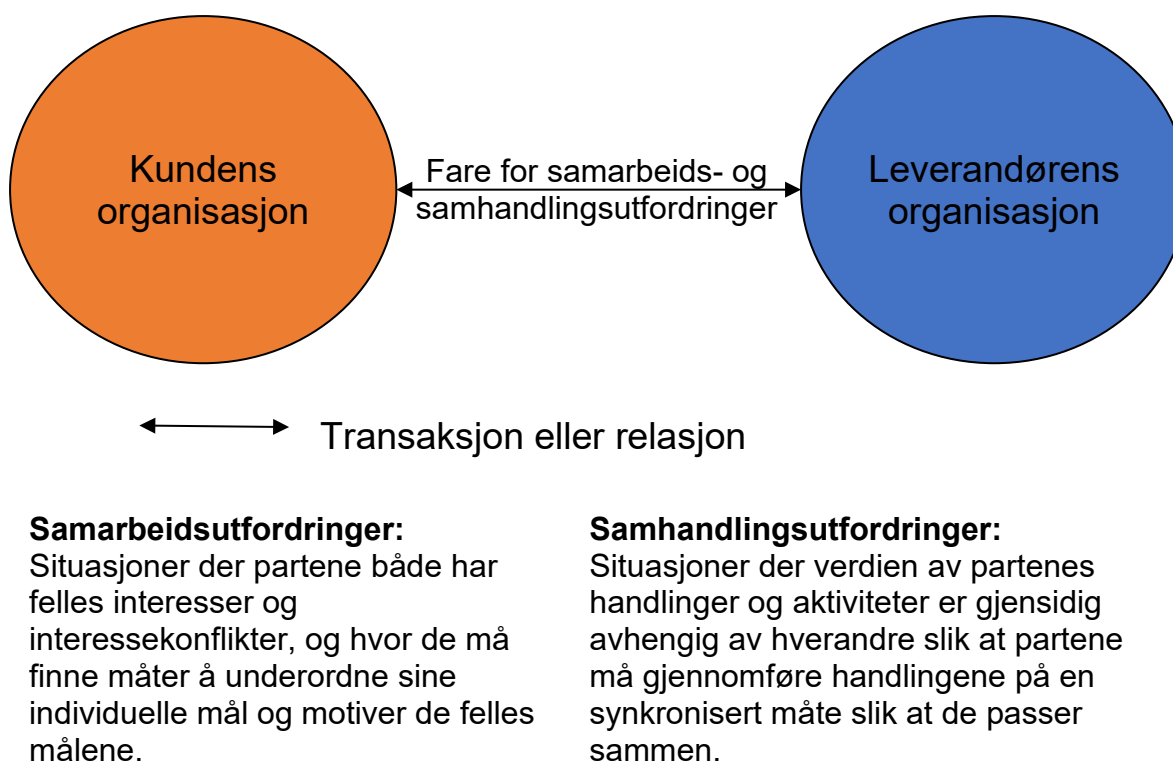
kan føre til blant annet misforståelser, feil, uhell og ineffektiv kommunikasjon og problemløsning ^[21-23]. I verste fall kan samhandlingsutfordringer føre til mistillit, når partene ikke lenger forstår hverandre og hverandres motivasjoner ^[24,25].

Håndtering av utfordringene: Det finnes mange ulike måter å håndtere de ulike samarbeids- og samhandlingsutfordringene på, og ofte kan det være relativt enkelt for partene å håndtere dem, for eksempel gjennom sedvane og enkle formelle kontrakter. Men når samarbeids- og samhandlingsutfordringer blir mer krevende, trengs det gjerne mer spesialiserte og kostbare mekanismer. En fellesnevner for de fleste løsningene som velges i privat sektor (bruk av insentiver og overvåking, detaljerte formelle kontrakter, joint ventures, osv.) er at mekanismene ofte er ment å forbedre relasjonen mellom partene ^[26]. Hvis man ikke klarer å finne gode måter å styre prosesser, transaksjoner og relasjoner på, vil samarbeids- og samhandlingsutfordringer kunne føre til større kostnader, manglende problemløsning og innovasjon og dermed mindre verdiskaping ^[12,27]. For den offentlige helsesektoren fører samarbeids- og samhandlingsutfordringer med privat sektor til dårligere ressursutnyttelse og svakere evne til å betjene pasienter og andre brukere.

Figur 1 viser at samarbeids- og samhandlingsutfordringer kan dukke opp i relasjonen eller transaksjonen som gjennomføres mellom kunden og leverandøren. Kunden og leverandøren vil imidlertid ikke alltid forholde seg til utelukkende hverandre, men også til andre aktører. I større prosjekter, for eksempel, må kanskje kunden forholde seg til flere ulike leverandører av komplementære produkter, og disse leverandørene må i sin tur forholde seg til hverandre. Dermed kan utfordringer i én leverandørrelasjon ha konsekvenser for en annen. Dette fanges ikke opp i Figur 1, men vil uansett være felles for både private og offentlige anskaffelser.

Tilleggsutfordringer i offentlige anskaffelser

Ekstra utfordringer i offentlige anskaffelser: At samarbeids- og samhandlingsutfordringer kan oppstå i relasjonen mellom kunden og leverandøren er noe som både offentlige og private anskaffelser har felles. Men i offentlige anskaffelser er den ene parten i relasjonen staten eller en statlig eller offentlig institusjon som for eksempel sykehus eller kommuner. Offentlige kontrakter skjer derfor i det offentlige. Det kan skape fare for (1) *offentlig sektor opportuniste* og (2) *tredjepartsopportuniste* ^[14]. Figur 2 illustrerer disse to konsekvensene og viser gjennom sammenligning med Figur 1 hvordan offentlige anskaffelser skiller seg fra private anskaffelser.

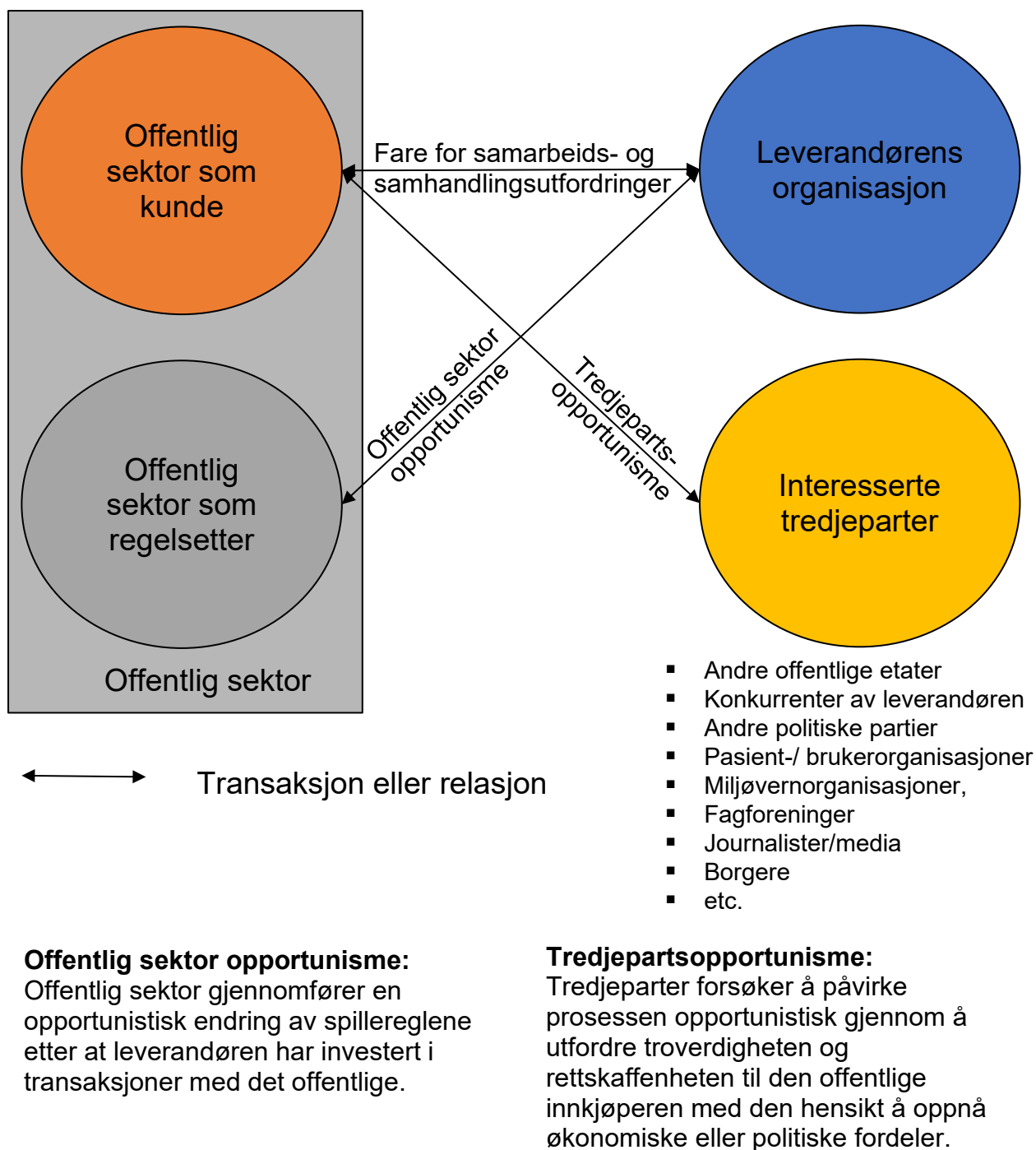


Figur 1: Utfordringer i anskaffelser og kontrakter

Opportunistisk endring av spillereglene: Som det kommer frem av Figur 2, er ikke offentlig sektor utelukkende en kunde for leverandørene. Offentlig sektor har også som oppgave å lage lover og regler som private leverandører må forholde seg til. I teorien kan denne dobbeltrollen gi offentlig sektor mulighet for å endre spillereglene opportunistisk for egen vinnings skyld etter at leverandøren har investert i en transaksjon med offentlig sektor¹. En regelendring, eller en eksplisitt eller implisitt trussel om en regelendring, kan for eksempel benyttes for å oppnå bedre betingelser^[14,28]. Vi spurte derfor 391 kjøpere og 200 leverandører følgende spørsmål: “Siden begynnelsen av anskaffelsesprosjektet, har det skjedd endringer i forskrifter, rundskriv, kommuneplaner eller lovgivningen som har betydning for dette prosjektet?” I begge utvalgene svarte 16.5% bekreftende på dette spørsmålet.

Disse tallene betyr ikke at det har skjedd opportunistisk atferd, men når man gjør først gjør denne typen endringer kan det gi muligheter for å gjennomføre endringene på en

¹ Merk at offentlig sektor opportunistisme ikke er det samme som “vanlig” opportunistisme. Det er velkjent at kunder, både i det private og i offentlig sektor, av og til kan opptre opportunistisk, for eksempel ved å forsøke å tvinge igjennom reforhandlinger av kontrakter for å oppnå bedre betingelser, opptre lite fleksible ved behov for endringer, lyver om hvilken hensikt de har med interaksjonen med leverandøren, osv.^[29], men dette er ikke opportunistisk atferd som utnytter den spesielle rollen offentlig sektor har i å bestemme spillereglene som private aktører må følge, som for eksempel en kommuneplan eller en forskrift. Offentlig sektor opportunistisme (“governmental opportunism”) er altså en egen form for opportunistisme som kun kan oppstå i offentlig sektor.



Figur 2: utfordringer i offentlige anskaffelser og kontrakter

opportunistisk måte². Vi vet lite om omfanget av offentlig sektor opportunistiske i Norge, men det er grunn til å tro at det er lite og at faren for at slikt skjer er relativt liten, siden Norge er et land med et uavhengig rettsvesen. Internasjonalt finnes det imidlertid eksempler på at stater har opptrådt slik^[14].

² Merk at regelendringer kan også kan ha blitt gjort for å skape fordeler for leverandøren, eller av helt andre årsaker.

Offentlig sektor opportuniste trenger imidlertid ikke skje for at dette fenomenet fører til kostnader. Potensialet for og frykten for denne typen opportuniste har i seg selv kostnader. Leverandører, for eksempel, som frykter denne typen opportuniste vil gjerne forsøke å sikre seg, for eksempel gjennom å kreve mer spesifikke og gjerne mer rigide kontrakter. Det kan sikre dem mot stat/kommune forsøker å tvinge igjennom endringer i kontrakten senere, for eksempel gjennom å true (implisitt) med endringer i regelverket ^[14,28].

Fare for tredjepartsopportuniste

Offentlige kontrakter: Faren for tredjepartsopportuniste oppstår fordi offentlige kontrakter skjer i den offentlige sfære. Offentlig virksomhet har på ulike måter virkning på alle borgere i samfunnet, den benytter seg av offentlige penger, og dermed har i prinsippet alle borgere i samfunnet en legitim interesse i de fleste offentlige anskaffelser, ikke minst fordi man ønsker at samfunnets ressurser skal utnyttes effektivt. Derfor er også offentlige anskaffelser regulert gjennom Loven for offentlige anskaffelser ^[30] og Forskriften for offentlige anskaffelser ^[31] og aktører som Riksrevisjonen og Klagenemnda for offentlige anskaffelser fører oppsyn med offentlige anskaffelser ^[14].

Interesserte tredjeparter: I tillegg har en rekke andre aktører legitime interesser i den enkelte anskaffelse, som for eksempel andre offentlige etater, konkurrenter av leverandøren som fikk kontrakten, andre politiske partier enn de(t) som har makten, brukerorganisasjoner (eks. pasient-, pårørende-, student-/elevorganisasjoner, og vel-, kultur- og idrettsforeninger), miljøvernorganisasjoner, fagforeninger, journalister og media. Interessene til disse partene blir til en viss grad sikret gjennom reguleringene. Anskaffelsesloven sier for eksempel at oppdragsgiveren skal opptre i samsvar med prinsippet om likebehandling ^[30], som bidrar til å sikre interessene til de ulike konkurrentene i markedet, og Anskaffelsesforskriften sier at oppdragsgiver skal legge vekt på å minimere miljøbelastningen, som bidrar til å sikre interessene til blant annet miljøorganisasjoner ^[31].

Tredjeparter som observatører: De ulike aktørene vil derfor gjerne også ofte overvåke den enkelte anskaffelse, og de vil undersøke hvorvidt gjeldende lover og forskrifter blir overholdt ^[14]. De kan for eksempel søke om innsyn i prosessen eller klage inn til Klagenemnda for offentlige anskaffelser. I vår undersøkelse viste det seg at i hele 157 av de 391 anskaffelsene (dvs. 40.2%) vi undersøkte, så rapporterte kjøpere om at det hadde blitt søkt om innsyn, og i 8 av anskaffelsene ble det meldt inn klage til KOFA (2.05 % av

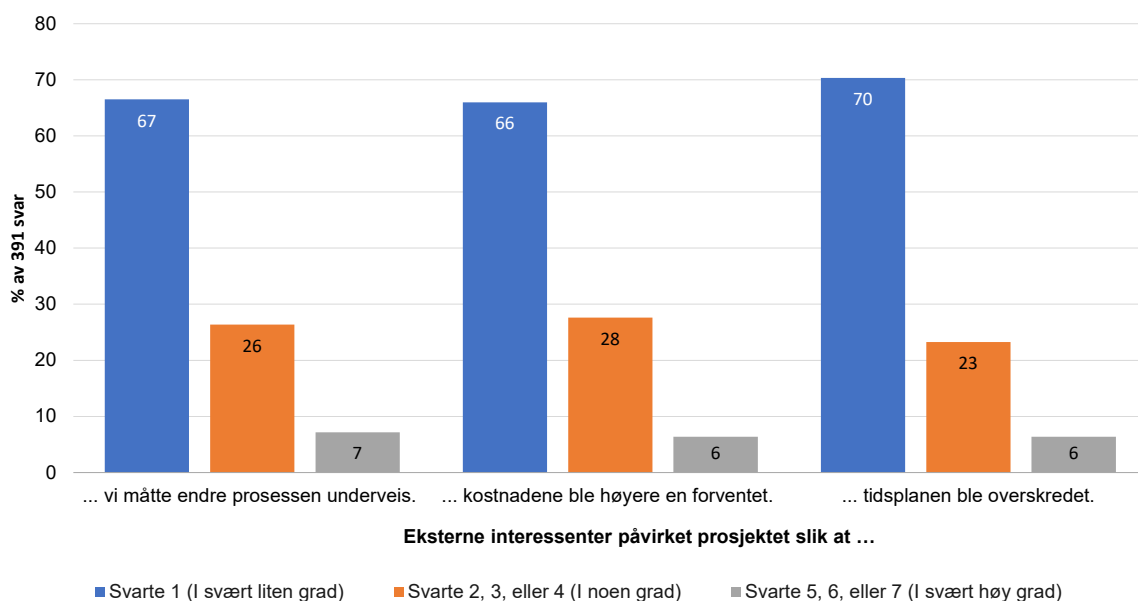
anskaffelsene). I 2021 ble det i KOFA avgjort 225 klagesaker, hvor det i 64 tilfeller ble konkludert at det hadde vært regelbrudd.

Opportunistiske tredjeparter: De ulike tredjepartene er imidlertid ikke uhildede observatører, for de har interesser i anskaffelsesprosjektene. En bedrift som ikke vant en anbudskonkurranse kan for eksempel tjene på at konkurrenten som vant konkurransen blir forsinket i arbeidet, at kontrakten må endres, eller at prosjektet blir avbrutt og må lyses ut en gang til. Et opposisjonsparti kan tjene politisk på at det oppstår turbulens rundt et prosjekt som er viktig for de politikerne som sitter med den utøvende makten, for eksempel hvis sentrale politikere med ansvar for etaten som gjennomfører anskaffelsen må gå fra stillinger eller taper politiske valg. Slike tredjeparter kan derfor ha interesse av å for eksempel klage på prosesser selv i situasjoner der det er liten eller ingen grunn til å klage. De kan med andre ord finne på å utnytte regelverket på en opportunistisk måte^[14]. Figur 2 illustrerer disse interesserte tredjepartene som en egen faktor og viser hvordan de kan påvirke kundens atferd gjennom faren for tredjepartsopportuniste.

Kostnadene ved tredjepartsopportuniste: For innkjøpere i offentlig sektor er faren for tredjepartsopportuniste en utfordring fordi det kan føre til kostnader. Når det leveres inn klager settes det spørsmålsteget ved innkjøperens rettskaffenhet og troverdighet (kalles ofte “probity” på engelsk) og innkjøperen eller de som er øverste ansvarlige for anskaffelsen risikerer å miste jobb og/eller posisjoner. Når det leveres inn klager må de derfor bruke mye tid og ressurser på å forsvare prosessen og handlingene sine. I verste fall må de forsvare seg i en rettssak. Leverandørene på sin side kan oppleve at prosjekter termineres før tiden, slik at investeringene i prosjektet går tapt^[14,15].

Måling av de direkte kostnadene ved tredjepartsopportuniste: For å måle i hvilken grad tredjepartsopportuniste har direkte konsekvenser i Norge, ba vi 391 innkjøpere om å evaluere på en skala fra 1 (i svært liten grad) til 7 (i svært stor grad) i hvilken grad tredjepartsopportuniste førte til prosessendringer, høyere kostnader eller forsinkelser i deres prosjekt³. Figur 3 illustrerer resultatene og viser at i rundt 67 til 70% av prosjektene førte ikke eksterne interesser til noen kostnader i det hele tatt. I rundt 23 til 28% av prosjektene svarer informantene 2, 3 eller 4 på skalaen, som indikerer en viss påvirkning av eksterne

³ Vi ga informantene følgende definisjon av eksterne interessenter: Parter som ikke direkte er del av kjøpers eller selgers organisasjoner, men som likevel har en interesse i prosjektet/innkjøpet, for eksempel interesseorganisasjoner, politikere, andre private virksomheter enn den valgte leverandør eller privatpersoner.



Figur 3: Kostnader på grunn av eksterne interesser

interesser. I 6 til 7% av prosjektene svarer informantene enten 5, 6 eller 7 på skalaen som indikerer at eksterne interesser førte til relativt store endringer underveis prosessen, relativt mye høyere kostnader, og en betydelig forskjøvet tidsplan.

Kostnadene ved tredjepartsoppportunisme: Disse resultatene indikerer dels at i den store majoriteten av anskaffelsesprosjekter er ikke tredjepartsoppportunisme et synlig problem, mens i en betydelig minoritet skjer tredjepartsinvolvering på en slik måte at det medfører kostnader. I en liten minoritet fører imidlertid tredjepartsinvolvering til at kostnadene blir betydelig høyere. Merk at selv om de kostnadene som vi måler her kan komme som et resultat av oppportunisme, så kan de også komme av legitime interesser og krav fra tredjepartene. Med andre ord kan det tenkes at i den del av prosjektene fører endringene, forsinkelsene og de ekstra kostnadene til at verdien som skapes blir større ved at hensynene til tredjeparter blir bedre ivaretatt. Hovedpoenget vårt her er at det foreligger muligheter for tredjepartsoppportunisme fare for økte kostnader på grunn av dette.

Rigide og detaljerte kontrakter: En viktig konsekvens av faren for tredjepartsoppportunisme er at innkjøpere i offentlig sektor må forsøke å ta hensyn til denne faren når man planlegger og gjennomfører offentlige anskaffelser. Den viktigste måten å unngå tredjepartsoppportunisme på er å forsøke å holde seg godt innenfor regelverket for offentlige anskaffelser og å forsøke å spesifisere detaljerte og rigide anbudsdokumenter og kontrakter. Rigide kontrakter er basert på klare regler som skal hindre tredjeparter fra å utfordre hvordan anskaffelsen blir gjennomført. Slik kontrakter vil gjerne fremme klare og tydelige krav til hva som skal

gjennomføres og leveres, med få muligheter for å tilpasse ting etter hvert, og de spesifiserer gjerne bøter og lignende konsekvenser dersom prosjektet ikke utvikler seg slik det er avtalt i kontrakten ^[15]. I en undersøkelse av amerikanske kontrakter finner Moszoro og Spiller at offentlige kontrakter er lengre og dermed mer detaljerte enn private kontrakter og at offentlige kontrakter inneholder 30% flere klausuler knyttet til rigiditet enn det private kontrakter gjør (for eksempel klausurer som har med megling, sertifisering, evaluering, søksmål, og straff å gjøre).

Rigide og detaljerte kontrakter også i Norge: Dette mønsteret ser vi igjen i Norge også. Figur 4-7, sammenligner dataene samlet inn fra C3 med industridataene samlet inn av Sande, Wathne og Ghosh. For hvert vilkår i kontrakten (for eksempel Produkter/tjenester som skal leveres) ba vi informantene om å vurdere hvor detaljert vilkåret er spesifisert i kontrakten. Vurderingen ble gjort på en 5-punkts skala med følgende beskrivelse:

1. Vilkåret er ikke spesifisert
2. Ingen detaljer er spesifisert, kun overordnede prinsipper
3. Kontrakten spesifiserer detaljer knyttet til ulike eventualiteter, og graden av detaljer er *lav*
4. Kontrakten spesifiserer detaljer knyttet til ulike eventualiteter, og graden av detaljer er *medium*
5. Kontrakten spesifiserer detaljer knyttet til ulike eventualiteter, og graden av detaljer er *høy*

I Figur 4-7 illustrerer gjennomsnittet og et 95% konfidensintervall rundt gjennomsnittet til populasjonen for de ulike variablene, der tykkelsen på strekene illustrerer konfidensintervallet og gjennomsnittet er i midten av hvert intervall. Når de horisontale linjene er tykke betyr det dermed at det er større usikkerhet om hva gjennomsnittet er. Når de horisontale linjene ikke overlapper mellom to vilkår eller mellom de to studiene indikerer det at gjennomsnittene er signifikant forskjellige fra hverandre⁴. Vi framhever disse forskjellene ved å illustrere linjen mellom den øverste delen av det ene konfidensintervallet og den nederste linjen på det andre. Som det kommer fram fra alle bildene er graden av detaljer signifikant lavere i de private kontraktene enn i de offentlige kontraktene for de aller fleste av vilkårene (untatt tilsyn/besiktigelse/kvalitetskontroll og eiendomsrettigheter). For flere av

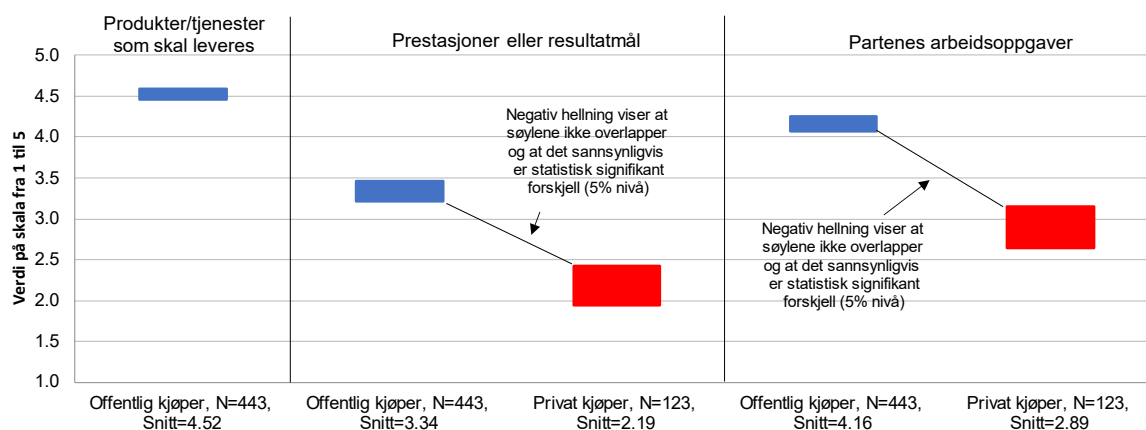
⁴ Vi har ikke foretatt formelle tester av hvorvidt det er signifikante forskjeller, og nøyer oss med en denne enklere grafiske analysen, blant annet fordi dette er enklere å kommunisere. I de fleste tilfellene er en slik analyse nok for å kunne si med stor grad av sikkerhet hvorvidt det er forskjell mellom de to utvalgene.

3. Offentlige anskaffelser

vilkårene er forskjellene mellom private og offentlige kontrakter mer enn ett poeng på 5-punktsskalaen.

Disse forskjellene mellom private og offentlige kontrakter kan komme av andre forhold enn forskjellen mellom det offentlige og det private. Derfor har vi også slått sammen datasettene, og estimert regresjoner der vi tar hensyn til en del andre variabler som også gjerne virker inn på hvor detaljert vilkår i kontraktene er spesifisert⁵. Resultatene fra disse regresjonene er presentert i Tabell 6. Som forventet har variabelen Offentlige kontrakt her en signifikant effekt i alle regresjonene. I fire av regresjonene er koeffisienten mer enn 1, som betyr at det er en forskjell på mer enn ett poeng på 5-punktsskalaen mellom private og offentlige kontrakter.

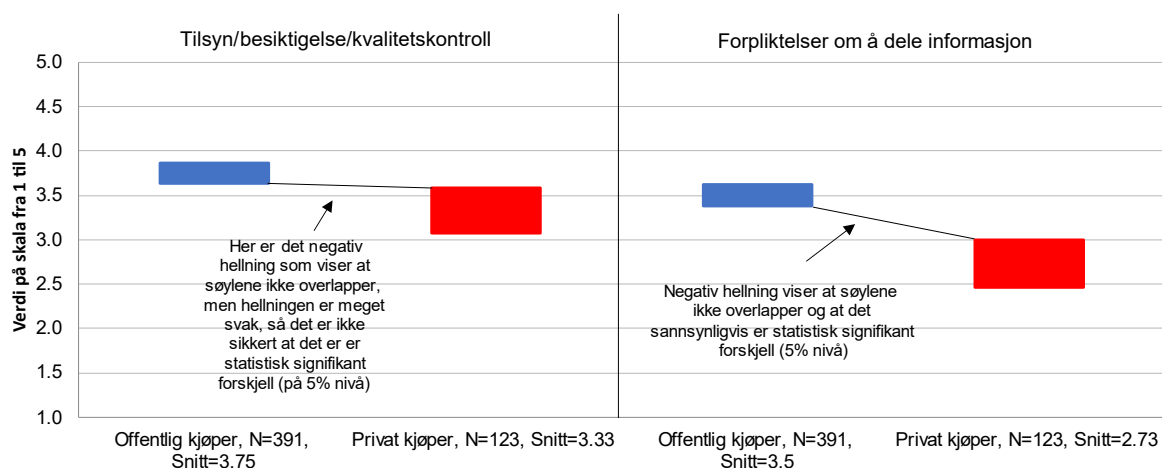
Hvis vi undersøker hvordan kontraktsvarighet fordeler seg i offentlige anskaffelser, ser vi også hvordan reguleringer virker inn på utforming av kontrakter. Forskriften for offentlige anskaffelser (§11-1 og §26-1) sier at oppdragsgiver ikke kan inngå rammeavtaler på mer enn fire år, med mindre det foreligger særlige forhold knyttet til avtalens formål, investeringskostnader eller brukerens behov. Figur 8 illustrerer kontraktsvarigheten i de 396 kontraktene fra spørreundersøkelsen vår og de 5489 kontraktene fra Doffin.no-dataene der vi har informasjon om kontraktsvarighet. Som det framkommer av grafen, hoper det seg opp med rammeavtaler med en varighet på fire år. Mer enn 60% av rammeavtalene i datasettet (76 av 124 rammeavtaler i spørreundersøkelsen og 1117 av 1628 rammeavtaler i Doffin.no-dataene) har en varighet på akkurat fire år, mens færre enn 5% har en varighet på mer enn fire



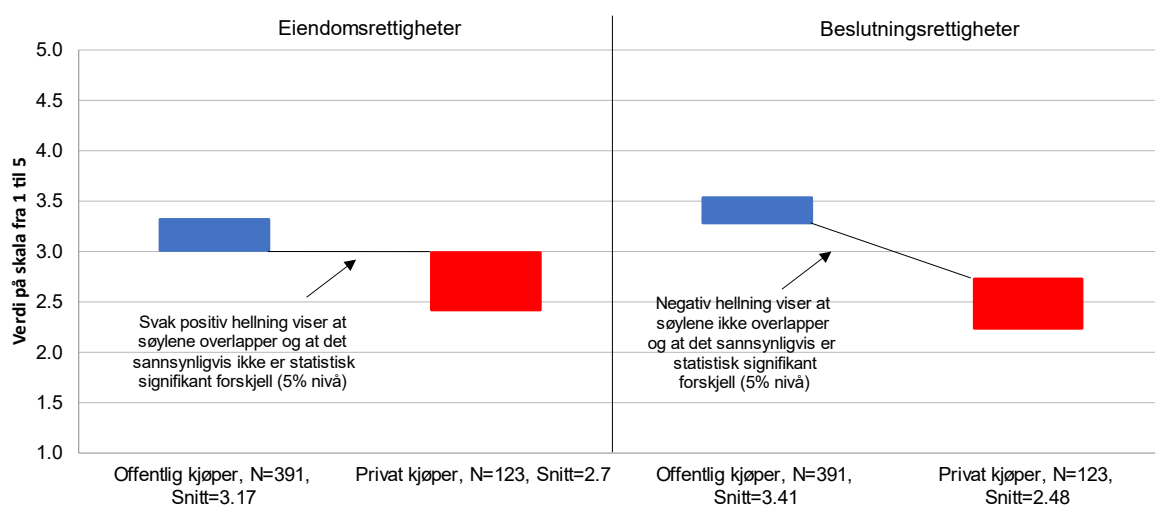
Figur 4: Spesifisering av produkter/tjenester, resultatmål og arbeidsoppgaver i offentlig og privat sektor kontrakter

⁵ Merk at dataene fra privat sektor opprinnelig består av 228 observasjoner, men vi inkluderer kun 123 av disse observasjonene i analysen presentert i Tabell 5 fordi 105 av bedriftene oppgir at de ikke har noen skriftlig kontrakt med leverandøren. Dersom vi hadde inkludert disse observasjonene i analysene presentert på sidene som følger ville forskjellen mellom private og offentlige kontrakter framstått som enda større.

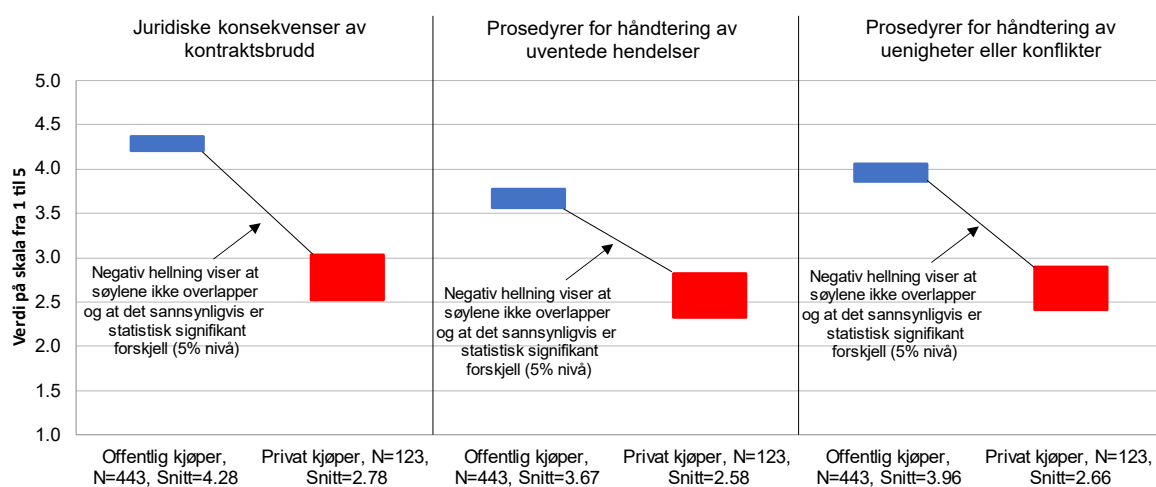
3. Offentlige anskaffelser



Figur 5: Spesifisering av tilsyn/besiktigelse og forpliktelser om informasjonsdeling i offentlig og privat sektor kontrakter



Figur 6: Spesifisering av eiendoms- og beslutningsrettigheter i offentlig og privat sektor kontrakter



Figur 7: Spesifisering av eventualitetsklausuler i offentlig og privat sektor kontrakter

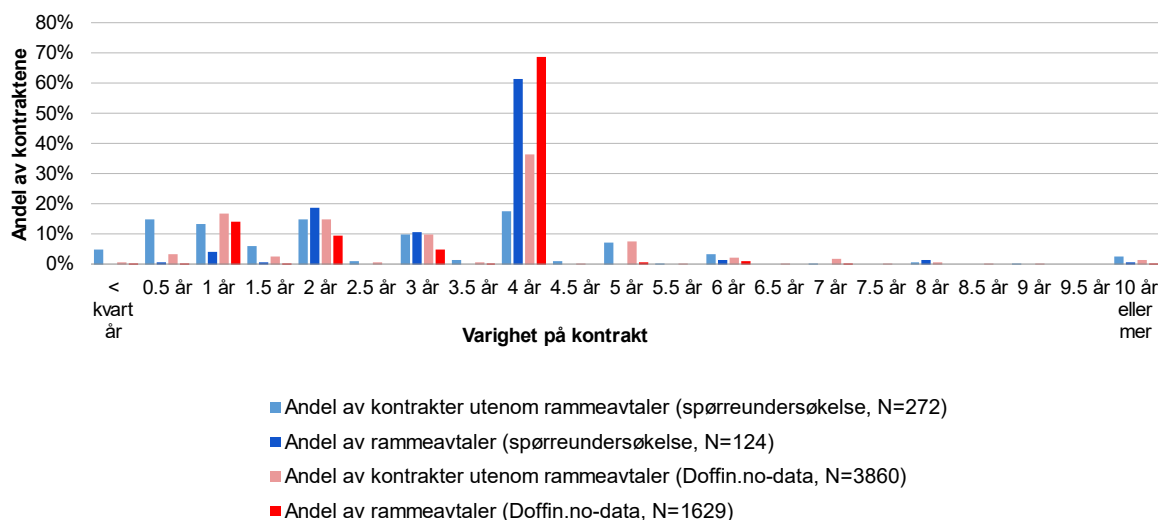
3. Offentlige anskaffelser

Tabell 6: Offentlige kontrakter viser seg mer detaljerte enn private kontrakter også hvis vi kontrollerer for andre faktorer

Variabel	Resultatmål	Partenes arbeidsoppgaver	Tilsyn/ besiktigelse/ kvalitetskontroll	Forpliktelser om å dele informasjon	Eiendomsrettigheter	Beslutningsrettigheter	Juridiske konsekvenser av kontraktsbrudd	Prosedyrer for håndtering av uventede hendelser	Prosedyrer for håndtering av uenigheter eller konflikter
Offentlig kontrakt	1.202*** (0.185)	1.515*** (0.165)	0.614*** (0.179)	0.589** (0.189)	0.629** (0.215)	0.843*** (0.189)	1.512*** (0.155)	0.991*** (0.168)	1.137*** (0.161)
Kundens transaksjons-spesifikke investeringer	-0.030 (0.046)	-0.010 (0.038)	-0.009 (0.042)	-0.063 (0.048)	0.074 (0.055)	-0.040 (0.049)	-0.029 (0.036)	-0.024 (0.042)	-0.034 (0.039)
Leverandørens transaksjons-spesifikke investeringer	0.141*** (0.041)	0.105** (0.035)	0.149*** (0.040)	0.178*** (0.046)	0.076 (0.053)	0.154*** (0.045)	0.111*** (0.032)	0.136*** (0.039)	0.119** (0.036)
Produktkompleksitet	0.085* (0.042)	0.050 (0.035)	0.069 (0.040)	0.155*** (0.042)	0.261*** (0.048)	0.136** (0.042)	0.043 (0.033)	0.081* (0.034)	0.063 (0.034)
Teknologisk usikkerhet	-0.069 (0.051)	-0.025 (0.042)	-0.028 (0.052)	-0.045 (0.050)	-0.176** (0.061)	-0.061 (0.053)	-0.045 (0.043)	0.019 (0.047)	-0.038 (0.045)
Transaksjonsstørrelse (naturlig logaritme av.)	-0.027 (0.033)	0.028 (0.026)	0.048 (0.029)	0.014 (0.034)	-0.060 (0.038)	0.007 (0.031)	0.049* (0.023)	0.054* (0.027)	0.041 (0.024)
Anleggsarbeid (kun for offentlige kontrakter)	0.553** (0.182)	0.009 (0.139)	0.535*** (0.148)	0.523** (0.184)	-0.102 (0.221)	0.605** (0.188)	0.084 (0.117)	0.670*** (0.147)	0.460*** (0.136)
Tjenester (kun for offentlige kontrakter)	0.304* (0.149)	-0.044 (0.119)	-0.125 (0.141)	0.357* (0.149)	0.281 (0.176)	0.246 (0.158)	-0.039 (0.098)	0.198 (0.128)	0.197 (0.123)
Rammeavtaler (kun for offentlige kontrakter)	-0.596*** (0.151)	-0.539*** (0.127)	-0.575*** (0.144)	0.062 (0.151)	-0.154 (0.173)	-0.139 (0.157)	0.160 (0.094)	-0.310* (0.131)	0.108 (0.115)
Konstant	1.761*** (0.241)	2.440*** (0.223)	2.641*** (0.265)	1.896*** (0.256)	1.985*** (0.319)	1.790*** (0.256)	2.431*** (0.208)	1.763*** (0.226)	2.210*** (0.215)
Antall observasjoner (hvorav 123 er private kontrakter i alle regresjonene)	566	566	514	514	514	514	566	566	566

Forklaring: * p-verdi < 5%, ** p-verdi < 1%, *** p-verdi < 0.1%.

3. Offentlige anskaffelser



Figur 8: Varighet på offentlige kontrakter i Norge

år⁶. At så mange kjøpere velger å ha fire års varighet, og ikke mindre, tyder på at det er stort behov for kontrakter med varighet på minst fire år. Samtidig ser det ut til at det store flertallet av disse kjøperne ikke har tid, kompetanse eller trygghet til å forsøke å begrunne hvorfor de kunne trenge mer enn fire år.

Konsekvenser for verdiskaping og innovasjon

Flere konsekvenser kan oppstå som følge av innsatsen mot å forhindre tredjepartsoppportunisme. For det første er det en fare for at kontraktene blir overdrevent rigide og detaljerte sammenlignet med hva som trengs for å håndtere relasjonen mellom kunde og leverandør. Formelle kontrakter kan sies å fungere som et tveegget sverd. På den ene siden kan detaljert spesifiserte klausuler bidra til å sikre partenes interesser blant annet ved å gjøre avtalen mellom partene mer formalisert og lettere å håndheve for eksempel i en domstol og ved å gjøre avtalen mellom partene enklere og tydeligere å forstå. På den annen side, når kontrakter blir overdrevent detaljerte og rigide, kan også kontrakten noen ganger utnyttes opportunistisk, bli for komplisert og skape mer kommunikasjonsproblemer mellom partene enn de løser. En av partene kan for eksempel velge å gjøre nøyaktig det som står i

⁶ Doffin.no-dataene indikerer at også en stor andel av kontraktene som ikke er rammeavtaler har en varighet på fire år. Dette kan komme av andre årsaker enn reguleringer. Én mulighet er at disse avtalene egentlig er rammeavtaler, men at det ikke er registrert i Doffin.no, eller at mange avtaler ikke har fått en endelig varighet når dette registreres.

kontrakten og ikke mer enn akkurat det, selv i en situasjon der man normalt burde være fleksibel og gjøre en ekstra innsats for fellesskapet ^[12].

Transaksjonsspesifikke investeringer: Når kontrakter blir for detaljerte og rigide, og partene opplever at kontrakten ikke nødvendigvis beskytter mot opportunisme, kan dette gå ut over viljen til å investere i relasjonen. Direktoratet for E-helse har funnet indikasjoner på underinvesteringer på e-helseområdet ^[1]. Våre data indikere også dette ⁷.

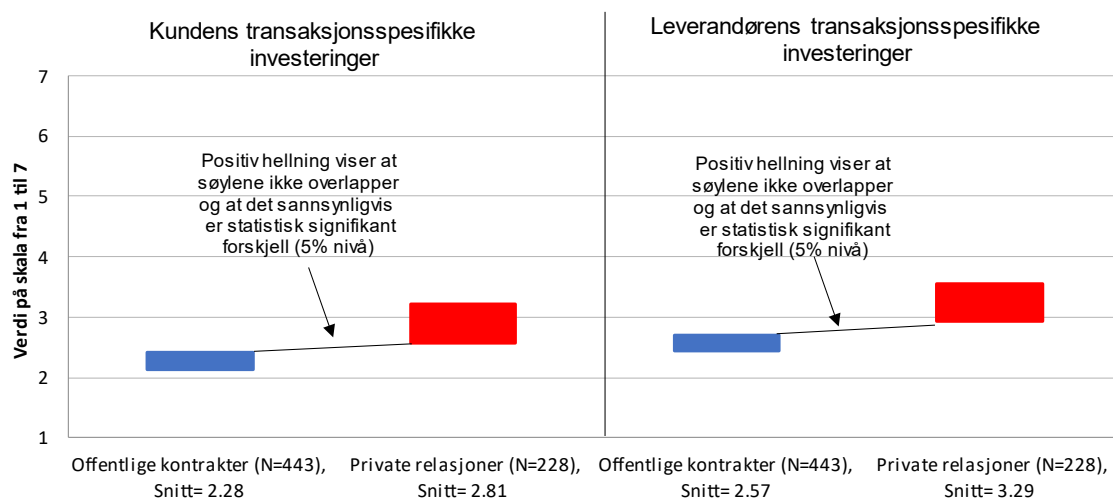
Figur 9 viser hvordan informantene i de to utvalgene har vurdert kundens og leverandørens investeringer i relasjonen eller transaksjonen mellom partene. I begge datasettene har innkjøpere blitt bedt om å vurdere utsagn som beskriver ulike typer investeringer som er relevante i hhv. offentlige og industrielle innkjøp, og utsagnene har blitt vurdert på en skala fra 1 til 7 for å indikere i hvilken grad kunde og leverandør har gjort de ulike typene investeringer. I begge datasettene har informantene blitt bedt om å vurdere investeringer som har liten verdi i alternativt bruk, dvs. investeringer som kan gjøre partene sårbare for opportunistisk atferd.

Som Figur 9 viser er investeringene i private, industrielle innkjøpsrelasjoner i gjennomsnitt større enn i offentlige innkjøp. Dette gjelder for både kundens og leverandørens investeringer. Merk at forskjellene er statistisk signifikante. Tykkelsen på de blå og røde søylene representerer 95% konfidensintervaller rundt gjennomsnittet for hver av variablene, og når det ikke er overlapp mellom de blå og røde søylene betyr det at konfidensintervallene ikke overlapper. Med andre ord er det stor sannsynlighet for investeringene i private innkjøpsrelasjoner er større enn i offentlige innkjøp.

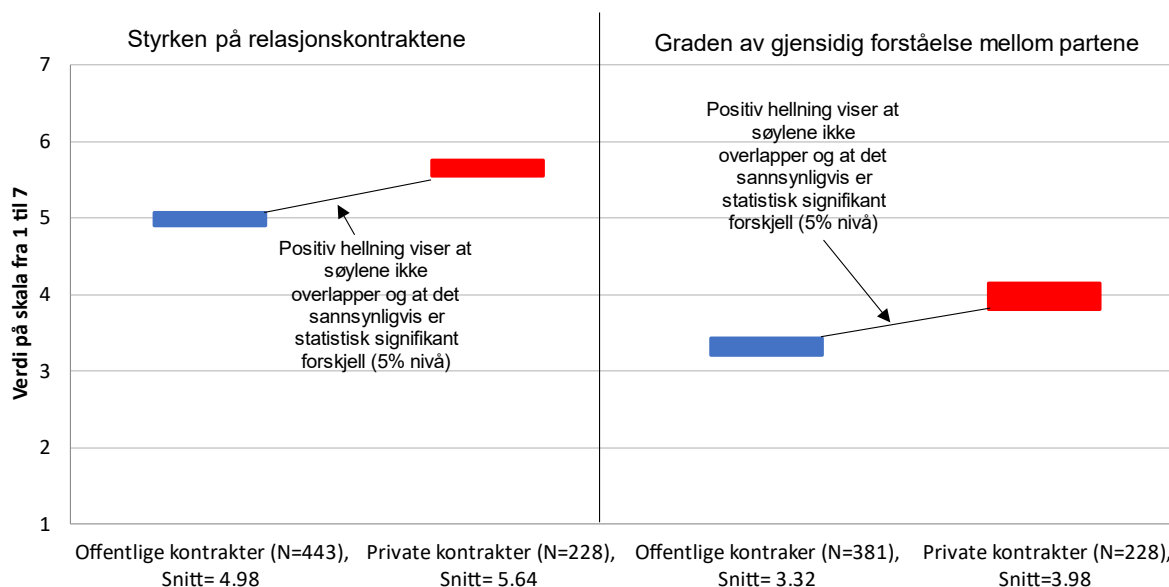
Relasjonskontrakter: Når de formelle kontraktene er overdrevent detaljerte og rigide kan det også gå ut over selve relasjonen mellom partene. I C3-dataene og i Industridataene har vi målt hva slags forventninger partene har til hverandre når det gjelder fleksibilitet og solidaritet (felles problemløsning). Vi kaller disse forventningene relasjonskontrakter ^[12], noe vi kommer tilbake til senere i denne rapporten. Figur 10 viser at det er statistisk signifikant svakere relasjonskontrakter i offentlige innkjøp enn i private innkjøp, ettersom den blå søylen som illustrerer et 95% konfidensintervall rundt den gjennomsnittlige styrken på

⁷ Merk at utsagnene som har blitt vurdert av informantene i de to datasettene er noe forskjellige, siden industribedrifter gjør noe forskjellige typer investeringer sammenlignet med offentlige sektor og deres leverandører. Men i begge datasettene er utsagnene vurdert på samme skala, en skala fra 1 til 7, og flere av utsagnene er også like.

3. Offentlige anskaffelser



Figur 9: Transaksjonsspesifikke investeringer oppfattes som større i private relasjoner enn i offentlige kontrakter



Figur 10: Forskjeller i styrke på relasjonskontrakter og gjensidig forståelse mellom offentlige og private kontrakter

relasjonskontraktene i offentlige kontrakter ligger lavere enn og ikke overlapper med den røde søylen som illustrerer den gjennomsnittlige relasjonskontrakten i private kontrakter.

Gjensidig forståelse: Vi sammenligner også graden av gjensidig forståelse mellom partene. Med gjensidig forståelse mener vi hvor nøyaktig partene forstår hverandres mental modeller,

dvs. måter å tenke på ^[32]. Som det kommer frem av Figur 10 er det signifikant lavere nivå av gjensidig forståelse mellom partene i offentlige kontrakter enn i private kontrakter.

Innovasjonsresultater: I denne rapporten kommer vi til å hevde at relasjonskontrakter og gjensidig forståelse er viktig for partenes evne til å løse problemer sammen. Her bygger vi på en studie under utarbeidelse av Sande, Wathne og Ghosh ^[21], og senere i rapporten kommer vi til å forklare hovedargumentene for det. Konsekvensen av at partene ikke har sterke nok relasjonskontrakter og god nok gjensidig forståelse er dermed at det kan bli vanskelig å skape verdi sammen i form av blant annet innovasjon.

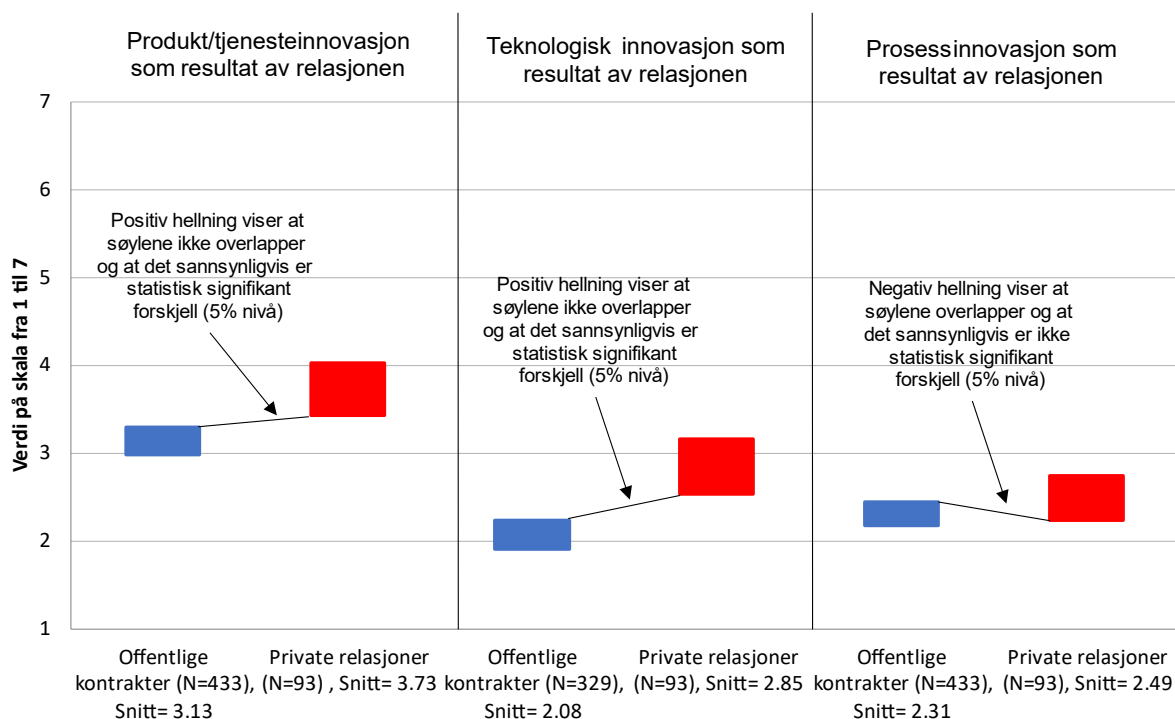
I begge datasettene, C3-dataene og Industridataene, har vi målt i hvilken grad kundene oppfatter at relasjonen eller transaksjonen mellom partene har ført til produkt- eller tjenesteinnovasjon hos kunden, teknologisk innovasjon hos kunden, og prosessinnovasjon hos kunden⁸. Figur 11 viser forskjellene mellom offentlige og private kontrakter når det gjelder disse tre ulike innovasjonskategoriene. For det første ser vi at kundene i private innkjøp opplever signifikant større grad av produkt- eller tjenesteinnovasjon enn det kunder i offentlige innkjøp gjør. For det andre ser vi at de private kundene opplever større grad av teknologisk innovasjon enn det kunder i offentlige innkjøp gjør. Til sist observerer vi at det ikke er signifikant forskjell mellom private og offentlige innkjøp når det gjelder prosessinnovasjon. Generelt er nivået på prosessinnovasjon lavt, særlig sammenlignet med nivået av produkt eller tjenesteinnovasjon.

Konklusjoner

Særegenheten ved offentlige anskaffelser: Alt i alt skiller offentlige anskaffelser seg fra private anskaffelser ved at i offentlige anskaffelser kan det oppstå både offentlig sektor opportuniste og tredjepartsopportuniste, hvorav tredjepartsopportuniste har størst betydning i velfungerende rettsstater som Norge. Faren for tredjepartsopportuniste gjør at innkjøpere i offentlig sektor og deres leverandører vil forsøke å beskytte seg mot dette blant annet gjennom mer detaljerte og rigide kontrakter. Dersom kontraktene blir overdrevent detaljerte og rigide kan gå ut over investeringsvilje, relasjonskontrakter, gjensidig forståelse mellom partene, og til sist innovasjon og evne til å løse problemer og skape verdi sammen i

⁸ Se vedlegg til rapporten for oversikt over hvordan vi har målt de ulike variablene i Figur 7. Merk også at Industridataene har et relativt lite utvalg, N=93, ettersom variabelene ble samlet inn ett og et halvt år senere enn selve hovedundersøkelsen som en del av en oppfølgingsstudie.

3. Offentlige anskaffelser



Figur 11: Innovasjonsresultater oppfattes som større i private relasjoner enn i offentlige kontrakter

felleskap mellom kunde og leverandør. Regelverket for offentlige anskaffelser ser også ut til å gjøre det vanskelig med kontrakter som er lenger enn fire år, selv når oppdragsgiver ønsker seg kontrakter med lenger varighet.

Vanskelig å vri seg unna: Merk at faren for tredjepartsopportuniste og mer detaljerte og rigide kontrakter er en egenskap ved offentlige anskaffelser som det er vanskelig å vri seg unna. Selv om man endrer reglene for offentlige anskaffelser på den ene eller den andre måten, vil det aldri fjerne faren for tredjepartsopportuniste, og heller ikke fjerne motivasjonen for å benytte relativt rigide og detaljerte kontrakter. Dette gjør at frustrasjonen som det rapporteres om når det gjelder offentlige anskaffelser, som for eksempel overspesifiserte anbud, dårlig risikostyring, lite investeringer og lite innovasjon, kun kan reduseres på en måte der faren for tredjepartsopportuniste samtidig håndteres. Sagt på en annen måte, og med utgangspunkt i Figur 2, utfordringen for offentlige innkjøpere og deres leverandører er hvordan man kan håndtere *både* faren for tredjepartsopportuniste (og faren for offentlige sektor opportuniste) og samarbeids- og samhandlingsutfordringer i relasjonen mellom kunde og leverandør.

Behovet for kompetanse: Å håndtere både faren for tredjepartsopportuniste og samarbeids- og samhandlingsutfordringer i relasjonen mellom kunde og leverandør krever stor kompetanse blant innkjøpere og tid og ressurser til å gjennomføre innkjøpene. Det er ikke nok å kjenne regelverket for offentlige anskaffelser og hvordan man holder seg (godt) innenfor dette. Innkjøperen må også ha en forståelse for hvordan ulike alternative måter å legge opp anskaffelsen på vil virke inn på samarbeidet og samhandlingen med leverandøren, og hvilke avveininger som kanskje må gjøres mellom det å redusere faren for tredjepartsopportuniste og det å oppnå de målsettinger organisasjonen har med anskaffelsen. Forskning på anskaffelser i USA viser at kompetent anskaffelsespersonell kan bidra til å redusere (1) kostnadsoverskridelser, (2) forsinkelser og (3) antall reforhandlinger av avtalene^[33] mens, økt arbeidspress (mindre tid) forverrer resultater fra anskaffelser^[34].

Behovet for gode analyser: Et nøkkelpunkt for å kunne gjøre bedre anskaffelser, som samtidig tar hensyn til faren for tredjepartsopportuniste, er derfor å kunne gjøre gode analyser av de transaksjonene som skal gjøres, og problemene som skal løses, slik at man kan utforme detaljerte formelle kontrakter som både styrker relasjonskontraktene mellom partene og håndterer faren for tredjepartsopportuniste. I denne rapporten tar vi derfor for oss:

- 1) hvordan man kan analysere transaksjoner og problemløsningsprosesser for å finne kilder til ulike typer samarbeids- og samhandlingsutfordringer (Kapittel 4)
- 2) hvordan man kan skape og utvikle troverdige og tydelige relasjonskontrakter, som hjelper dem å håndtere samarbeidsutfordringer (Kapittel 5)
- 3) hvordan man kan skape gjensidig forståelse mellom partene, som hjelper dem å håndtere samhandlingsutfordringer (Kapittel 6)

4. Samhandlings- og samarbeidsutfordringer

I dette kapitlet kommer vi til å ta for oss de ulike samhandlings- og samarbeidsutfordringene som kan dukke opp i offentlige anskaffelser. For å identifisere og beskrive dem tar vi utgangspunkt i to prosessmodeller. Til slutt i kapitlet beskrives hvordan potensialet for de ulike samhandlings- og samarbeidsutfordringene kan identifiseres i praksis, og dermed tas hensyn til i det individuelle anskaffelsesprosjektet.

To ulike prosessmodeller

Prosessmodeller: Prosessmodeller blir ofte brukt for å forstå hva som skjer i og mellom organisasjoner. Et godt eksempel på en slik prosessmodell er Anskaffelser.no's modell av anskaffelsesprosessen^[35]. Den modellen består av tre hovedstadier – (1) avklare behov og planlegge, (2) konkurransegjennomføring og (3) kontraktsoppfølging – som hver består av ulike delstadier. Modellen er nyttig for å få oversikt over hva som må gjøres i løpet av en anskaffelsesprosess.

Formål med prosessmodeller: I denne rapporten er formålet med prosessmodeller todelt. For det første ønsker vi å få fram at en *anskaffelsesprosess egentlig består av ulike prosesser* som henger sammen og delvis skjer parallelt der hvilken prosess vi konsentrerer oss om avhenger av hva analyseenheten er, dvs. hvilket fenomen det er vi ønsker å forstå eller analysere. For det andre kan ulike modeller benyttes for å *identifisere ulike utfordringer* for ulike analyseenheter, både samarbeids- og samhandlingsutfordringer. Til slutt i kapitlet skal vi presentere ulike metoder for å identifisere utfordringene.

To analyseenheter: To viktige ting som skjer i offentlige anskaffelser er at

1. det finnes ett eller annet *problem* skal løses (dvs. ett eller annet behov skal dekkes, på en eller annen måte), og
2. det skal gjennomføres en *transaksjon*.

Problemet og transaksjonen er dermed to forskjellige analyseenheter. Disse to analyseenhetene reflekteres i hvordan Anskaffelser.no's prosessmodell både beskriver hvordan det skal avklares behov (som handler om å formulere et problem) og gjennomføres en konkurranse og kontraktsoppfølging (som handler om å gjennomføre en transaksjon). Det

å løse et problem og det å gjennomføre en transaksjon er imidlertid to ganske forskjellige ting som krever ulike typer aktiviteter, og kan beskrives på ulike måter.

Årsaken til at problemer og transaksjoner krever ulike aktiviteter og kan beskrives på ulike måter er at et problem og en transaksjon er to ulike “ting”, eller fenomener. Riktignok er det som regel slik at en transaksjon som regel gjennomføres for å løse ett eller annet problem, men problemer kan jo også løses uten å gjennomføre en transaksjon, og prosessen med å løse et problem er forskjellig fra prosessen med å gjennomføre en transaksjon.

Figur 12 tar utgangspunkt i de to analyseenhetene – (1) *problemet* og (2) *transaksjonen* – og beskriver hhv. (1) hva som skjer når et problem skal løses, dvs. *problemløsningsprosessen*, og (2) hva som skjer når det gjennomføres en transaksjon, dvs. *transaksjonsprosessen*. Den første prosessmodellen tar altså selve formålet med anskaffelsen som utgangspunkt, problemet eller behovet som skal løses. Den andre modellen tar for seg hva som skjer i løpet av en transaksjon mellom en kjøper og en selger.

I det følgende tar vi for oss de to prosessene som blir illustrert i Figur 12, de ulike samarbeids- og samhandlingsutfordringene som kan oppstå hver av de to ulike prosessene, og hvordan de ulike utfordringene kan identifiseres og forstås.

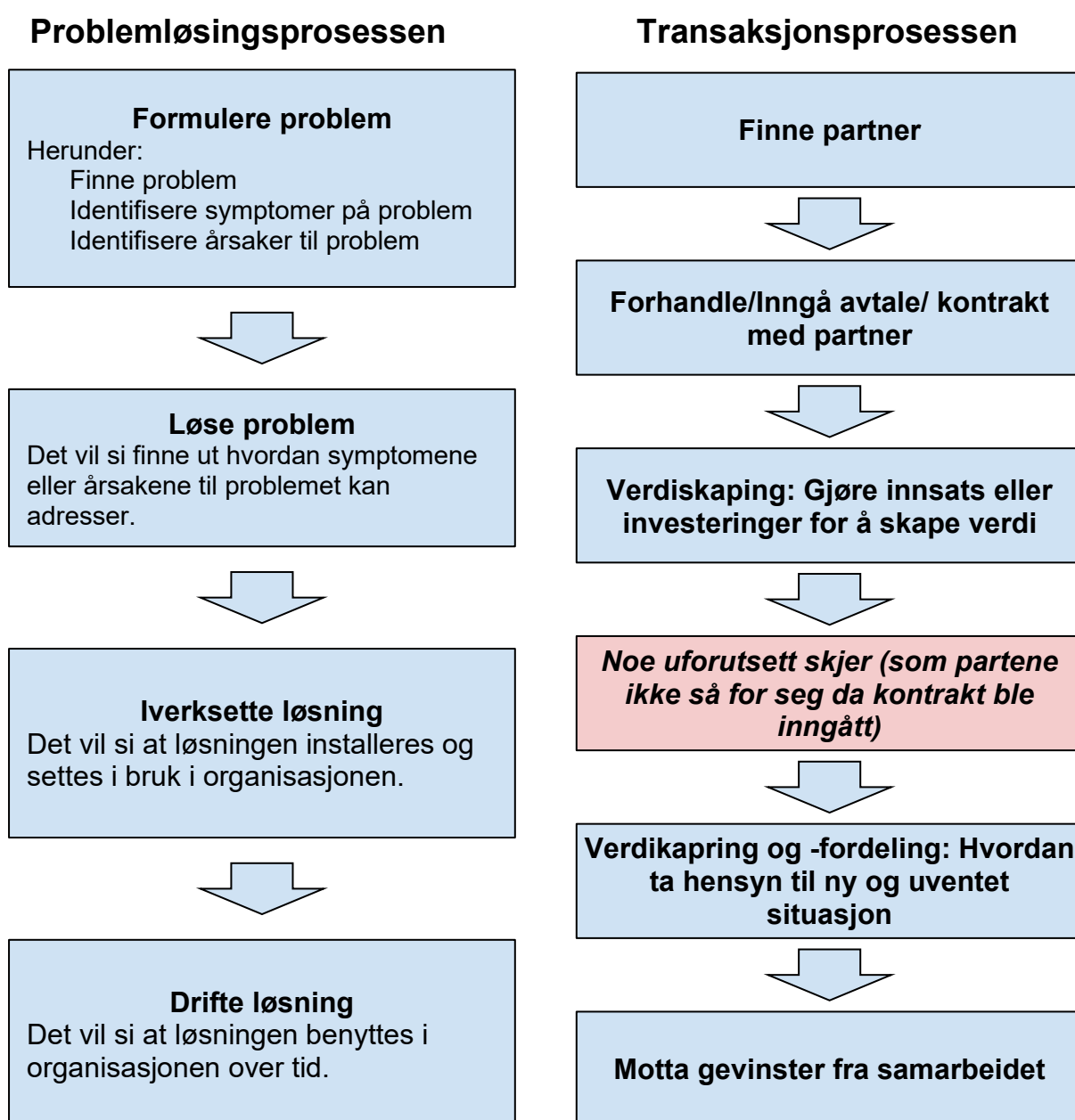
Samarbeids- og samhandlingsutfordringer i problemløsning

Problemer og problemløsningsprosesser

Offentlige anskaffelser skjer som regel som et svar på et eller annet problem som organisasjon ønsker skal løses, eller så har problemet allerede blitt løst, men løsningen må iverksettes og driftes over tid. Problemløsningsprosesser begynner med at (noen i) organisasjonen blir klar over at et problem eksisterer. Deretter kan en rekke aktører bli involvert i å formulere og løse problemet, og i å iverksette og drifte løsningen. Disse involverte aktørene kan begrense seg til bare én person i organisasjon eller bare noen få personer fra én avdeling. I så fall oppdages, formuleres og løses problemet av disse personene.

Andre ganger blir flere aktører fra ulike deler av organisasjonen og fra andre organisasjoner og interessegrupper involvert, inkludert brukere/pasienter/pårørende og leverandører. Årsaken til det er at for å klare å formulere problemet, og finne gode løsninger på det, og

finne gode måter å iverksette og drifte løsningen på, er det som regel ikke nok med kunnskapen til én person eller avdeling, men det trengs kunnskap og informasjon fra alle aktørene som på én eller annen måte er berørt av problemet, enten fordi de opplever symptomene og konsekvensene av problemet (eks. brukere, pasienter, pårørende, osv.) eller de har kunnskap om årsakene til problemet og hvordan de kan adresseres eller hvordan løsningen kan iverksettes. De ulike aktørene må ikke alltid bli involvert på alle trinn i prosessen. For eksempel, når et sykehus gjør innkjøp av et standardprodukt, spesifisert gjennom en teknisk orientert kravspesifikasjon og leverandøren blir valgt ut på grunnlag av en åpen anbudskonkurranse basert på pris som seleksjonskriterium, betyr det egentlig at



Figur 10: En generisk problemløsningsprosess og en generisk transaksjonsprosess

leverandøren bidrar til å iverksette en løsning på et problem som sykehuset allerede har funnet selv (løsningen blir beskrevet gjennom den tekniske kravspesifikasjonen).

Men hva er egentlig et problem? Generelt har man et problem hvis man opplever at det er et gap mellom der man er og der man ønsker å være, og man ikke umiddelbart vet hvordan man skal komme dit man ønsker å være ^[36]⁹. En organisasjon (eks. et sykehus) opplever for eksempel brukerne av et IT-system (leger/sykepleiere) er misfornøyd med funksjonaliteten til systemet, eller at det finnes pasientgrupper man ikke klarer å behandle godt nok.

Ulike typer problemer: Problemer kommer i ulike fasonger og de skiller seg fra hverandre på ulike måter. To måter problemer skiller seg fra hverandre på er gjennom

1. graden av kompleksitet og
2. graden av struktur eller forståelse som eksisterer av problemet.

Problemkompleksitet handler om at problemet består av mange ulike deler som interagerer i stor grad og gjerne endrer seg over tid ^[23,37,38]. Mange av problemene som helsesektoren forsøker å løse i disse dager, som for eksempel hvordan man bør utvikle trygge journalløsninger som andre applikasjoner kan kommunisere med, hvordan man kan realisere mulighetene for at pasienter kan gjennomføre blodprøver i hjemmet eller hvordan man kan redusere sannsynligheten for tilbakefall i slagpasienters kognitive eller fysiske funksjonsevne etter å ha flyttet hjem etter opphold på institusjon, kan regnes som komplekse problemer. Problemene involverer mange ulike systemer, teknologier, organisasjoner, profesjoner og andre faktorer, som gjør problemene komplekse.

Svak problemstruktur handler om i hvilken grad problemet er forstått ^[39]. Noen problemer er godt forstått (god problemstruktur), i den forstand at de som skal løse problemet har en god forståelse av (1) den aktuelle situasjonen og de ulike elementene som problemet består av, (2) hva slags metoder som eksisterer for å løse problemet og hvordan de skal gjennomføres, og (3) hva som kjennetegner en situasjon der man aksepterer problemet som løst ^[39]. Et eksempel på et velstrukturert problem kan være håndtering av pasientflyt i en avdeling på et sykehus, der man vet mye om hvor mange pasienter som ankommer sykehuset og hvilken kapasitet man har for å håndtere pasientene. I slike tilfeller kan man noen ganger bruke lineær programmering for å finne den optimale måten å utnytte de ansattes tid. Andre problemer er

⁹ Alternativt at man ser et gap mellom der man kommer til å være i framtiden og der man ønsker å være i framtiden, men ikke umiddelbart vet hvordan man skal redusere dette framtidige gapet.

dårlig forstått (svak problemstruktur), og slike problemer kjennetegnes av at man mangler kunnskap om (1) den aktuelle situasjonen og de ulike elementene som problemet består av, (2) hvilken tilnærming eller metode som bør benyttes for å finne en løsning, og (3) hva som kjennetegner en verdifull eller akseptabel løsning på problemet. Ofte er slike problemer også tverrfaglige, i den forstand at kunnskap fra ulike fag og domener trengs for å formulere problemet og / eller finne en løsning, og det finnes gjerne ingen konsensus for hvordan problemet bør løses^[39].

Sammenheng mellom kompleksitet og svak struktur: Komplekse problemer har gjerne også svak problemstruktur, ettersom komplekse problemer gjerne er vanskeligere å forstå og dermed får en svakere struktur. Men det finnes unntak: noen problemer kan være relativt enkle, men likevel kan de være dårlig forstått^[39]. Det kan for eksempel dreie seg om hvordan en lege bør kommunisere med en pasient om et vanskelig tema i en bestemt situasjon, ettersom problemet kanskje ikke består av så mange deler. Men problemet kan likevel være svakt strukturert, hvis legen for eksempel ikke kjenner pasienten særlig godt. Likeledes finnes det komplekse problemer som har en sterk struktur og er godt forstått. Det kan for eksempel dreie seg om hvordan man skal forstå pasientflyten på en sykehusavdeling, der denne kan beskrives og simuleres gjennom kvantitativ modellering.

Et fellestrekk mellom graden av kompleksitet og graden av svak problemstruktur er at jo mer komplekst eller jo svakere struktur et problem har, desto vanskeligere er det å dele problemet opp i ulike delproblemer som på en meningsfull måte kan løses hver for seg. Årsaken til det er at i begge tilfellene må kunnskap om alle problemets må tas i betraktning samtidig for å kunne finne verdifulle eller tilfredsstillende løsninger^[39].

Formulere problemer

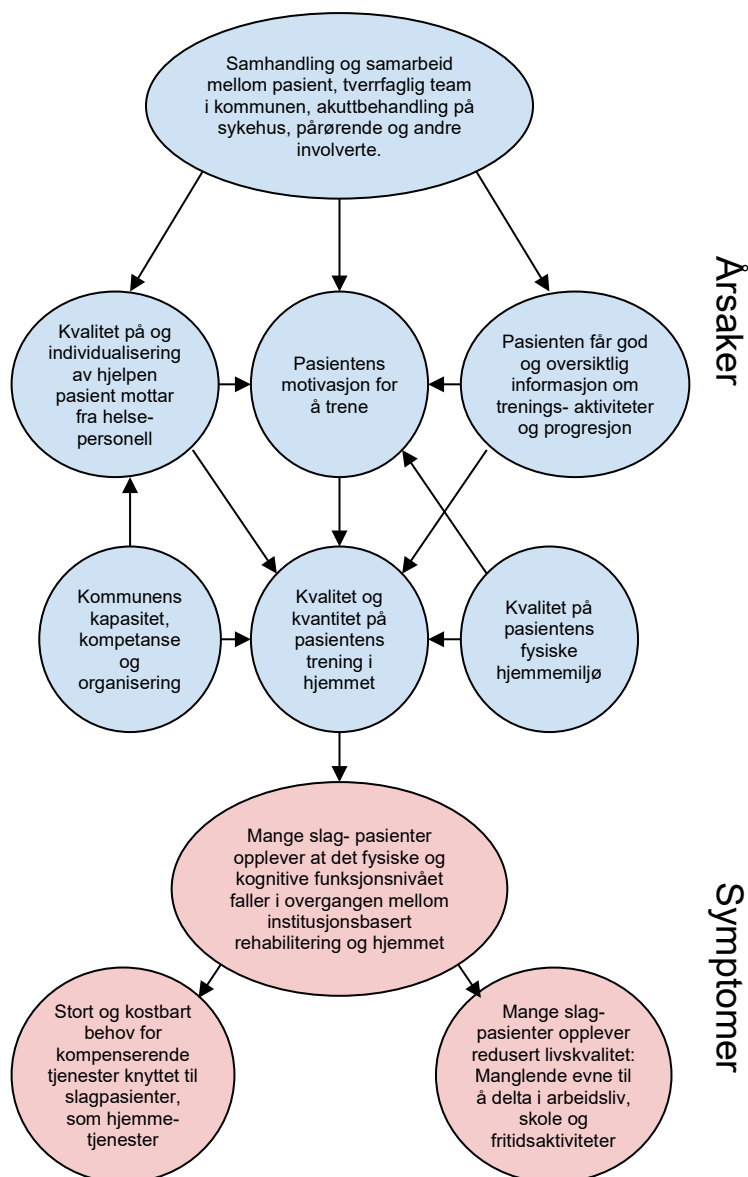
Problemer som et nettverk av symptomer og årsaker: Organisasjoner opplever gjerne et problem gjennom flere relaterte symptomer, der hvert symptom representerer et gap mellom faktisk og ønsket tilstand. Organisasjonens problemer oppleves dermed ofte som et sett eller nettverk av relaterte symptomer, som man mener bør adresseres på en eller annen måte^[23]. Siden symptomene som problemene består av alltid har noen årsaker vil det derfor være naturlig å forsøke å finne ut av hva årsakene til problemet er. Dersom man vet noe om årsakene har man umiddelbart en bedre forståelse av problemet som gjerne gjør det enklere å

gjøre noe med det. En god problemformulering vil dermed så fullstendig som mulig beskrive både symptomene på problemet og årsakene til disse symptomene^[23].

Eksempel fra helsesektoren:
Figur 13 er løselig inspirert av behovsbeskrivelsen som ble utarbeidet i forbindelse med prosjektet “Hjerneslag – ny løsning for kontinuitet i rehabiliteringsprosessen” som har blitt gjennomført som et innovasjonspartnerskap av Sunnaas Sykehus HF, Indre Østfold kommune og Sykehusinnkjøp HF. Figuren viser hvordan problemet først og fremst kommer til syne gjennom at mange

slagpasienter opplever at det fysiske og kognitive funksjonsnivået faller når de

flytter hjem etter opptrening på institusjon. Dette har kostnader både for samfunnet og den enkelte, og behovsbeskrivelsen gir en detaljert redegjørelse for hvordan ulike faktorer ser ut til å påvirke kvaliteten og kvantiteten på opptreningen i hjemmet. Pilene i figuren illustrerer antatte kausale sammenhenger, og hvordan de ulike faktorene påvirker hverandre, og til slutt virker inn på kvaliteten og kvantiteten på pasientens trening i hjemmet, som antas å være den viktigste måten å motvirke tilbakefall (merk at figuren representerer en forenkling av den behovsbeskrivelsen den er basert på).



Figur 11: Et problem som et nettverk av symptomer og årsaker

Finne verdifulle løsninger

Hvordan finne løsninger: Etter å ha formulert problemet vil det være naturlig å forsøke å finne en løsning på problemet, og dette kan skje på tre måter:

1. Aller helst vil man gjerne ønske å *gjøre noe med rotårsakene til problemet*. Da blir man “kvitt” problemet. I eksempelet presentert i Figur 13 betyr det at man vil forsøke å gjøre noe med de ytterste boblene i figuren, fordi de antas å virke inn på pasientens motivasjon for å trene samt kvaliteten og kvantiteten på treningen.
2. Av og til kan det være bedre å forsøke å *gjøre noe med symptomene*, for eksempel hvis det er svært kostbart eller umulig å gjøre noe med årsakene, eller hvis det å gjøre noe med rotårsakene har andre negative bi-effekter. I Figur 13 kan man tenke seg ulike tiltak som kompenserer for tilbakefall, som for eksempel teknologiske hjelpemidler. Som figuren illustrerer, så er imidlertid disse tiltakene kostbare og lite effektive, slik at i det aktuelle prosjektet blir det ansett som bedre å gjøre noe med årsakene.
3. Man kan gå tilbake til steget tidligere i prosessen, for å se om det finnes andre årsaker til problemet som man så langt har oversett ^[40]¹⁰.

Merk at man ofte vil kunne finne flere ulike løsninger på problemet. Da ønsker man å velge den mest verdifulle løsningen på problemet. Det å løse problemet betyr dermed at man ønsker å finne verdifulle løsninger på problemet.

Iverksetting og drift av løsninger

Etter at organisasjonen har funnet en verdifull løsning på problemet ønsker den gjerne å iverksette løsningen og drifte den over tid. På disse stadiene dukker det gjerne opp nye behov eller problemer ettersom det å iverksette, installere og drifte en løsning innebærer at man lærer mer om løsningen og hvordan den fungerer i organisasjonen ^[41].

Den grunnleggende aktiviteten i problemløsningsprosesser: *søk*

Fellesnevneren for alle stadiene i problemløsningsprosessen i Figur 12 er en aktivitet som den vitenskapelige litteraturen gjerne kaller for *søk*. Søk betyr at man leter etter noe, gjennom å finne, observere og evaluere ulike alternativer. For eksempel, hvis en organisasjon har identifisert et problem, for eksempel at mange slagpasienter får tilbakefall når de kommer

¹⁰ Et eksempel kan illustrere dette: På grunn av små rom og trege heiser får noen mennesker klaustrofobi eller de kjeder seg når de tar heis. Dessverre er det lite man kan gjøre med de mest åpenbare årsakene til dette problemet. Det kan bli både dyrt og farlig å lage romslige og raske heiser. Alternativt kan man si at årsaken til problemet er menneskers tendens til fobier og kjedsomhet. Da blir plutselig en annen løsning relevant: Å installere speil i heisene. Det øker romfølelsen og folk kan more seg med å se på seg selv i speilet ^[40].

hjem etter opptrening på institusjon, vil det være naturlig å søke etter andre relaterte symptomer på dette problemet og ikke minst mulige årsaker til symptomene.

Søk etter problemformuleringer: Søket etter en problemformulering vil gjerne ta form av å forsøke å formulere behovet som skal dekkes, ved for eksempel å kartlegge prosesser der symptomet oppstår, fortelle historier, beskrive arketypiske situasjoner eller gjøre spørreundersøkelser og intervjuer med ulike interessenter. Søket etter symptomer og årsaker vil handle om at organisasjonen først identifiserer ulike faktorer og deretter vurderer hvorvidt de ulike faktorene representerer relaterte symptomer på problemet eller mulige årsaker til symptomene som blir observert. En utfordring med å søke etter mulig symptomer på og årsaker til problemet er at det er ofte vanskelig å vurdere om det å adressere de ulike symptomene og årsakene vil gi en verdifull løsning. Man må se den endelige løsningen for å vite sikkert hvorvidt man kom fram til en god problemformulering. Dette er en av årsakene til at Baer, Dirks og Nickerson^[23] anbefaler at man forsøker å komme fram til en omfattende problemformulering, som identifiserer så mange mulige symptomer på og årsaker til problemet som mulig. Så må man på problemløsningsstadiet forsøke å finne løsninger som gir så høy verdi som mulig.

Søk etter løsninger: Hvis organisasjonen har formulert et problem den ønsker å løse, må den organisere et søk etter løsning. Søket etter løsning innebærer at ulike løsninger blir identifisert og vurdert eller forsøkt testet før man tar en beslutning om hvilken løsning som har størst verdi og skal iverksettes^[38].

Søk etter måter å iverksette og drifte løsninger: Til slutt, når man iverksetter en ferdig utviklet løsning, og når den driftes over tid, vil man oppdage symptomer på nye problemer, som gjerne starter nye problemløsingssituasjoner eller leder til modifisering av den valgte løsningen.

Ulike typer søk: Søk kan gjøres på mange ulike måter. Én måte å søke på er *tilfeldig prøving og feiling*, dvs. man forsøker ulike alternativer etter tur og ser om de gir en forbedring (prøve-feile-søk kan også gjøres mer systematisk, ved at man forsøker å dekke problemområdet best mulig)^[38,42]. Generelt kan vi si at når problemer er relativt enkle, i den forstand at problemet består av relativt få elementer der det lite sammenheng mellom de ulike delene av problemet, så vil gjerne prøving og feiling fungere greit og til slutt gi gode og akseptable løsninger. Når problemer er komplekse derimot, vil ikke denne typen søk fungerer særlig godt^[38]. For eksempel kan man tenke seg et sykehus som trenger et nytt IT-system som skal håndtere for

eksempel laboratorie-resultater. Ren prøving og feiling vil neppe fungere særlig godt i en slik situasjon.

En annen måte å søke etter løsning på er *heuristisk* eller *kognitivt søk*, dvs. å benytte kunnskap man har om problemet fra før av til å løse problemet. Man benytter gjerne tommelfingerregler (heuristikker) og tenker nøye igjennom ulike alternative løsninger før man prøver dem ut. Klassiske eksempler på denne typen problemløsning er å for eksempel benytte seg av vel-etablerte metoder som for eksempel matematiske formler, ingeniørtekniske metoder, osv. Denne typen søk fungerer bedre når problemer er mer komplekse, for da kan man ta hensyn til at nye løsninger ofte kan ha mange ulike konsekvenser (fordi komplekse problemer involverer mange ulike faktorer), og at selv små endringer i løsningen kan føre til at man får et svært dårlig resultat.

Og det her vi kommer til det som gjør anskaffelser utfordrende: Så lenge det ikke er snakk om svært enkle problemer sitter vanligvis ikke ett enkelt individ med all den informasjonen eller kunnskapen som skal til for å hverken komme fram til en god problemformulering eller identifisere en verdifull løsning på problemet. Så lenge problemet har en viss kompleksitet vil problemløsningsprosessen derfor som regel involvere flere ulike deltakere, både fra organisasjonen selv, men gjerne også fra andre organisasjoner som for eksempel leverandører eller ulike interessegrupper. Hver deltaker i problemløsningsprosessen kan ha unik innsikt i problemet og dets mulige løsninger, basert for eksempel på erfaring, utdanning, eller annen ekspertise^[23,38].

Involvering av leverandører i problemløsningsprosesser: Sett fra en kundes ståsted kan det være aktuelt å trekke inn leverandører på hvert av de ulike stadiene i problemløsningsmodellen^[41] :

1. Leverandører kan gi kunden nyttig kunnskap og informasjon som gjør at problemformuleringen blir bedre, for eksempel ved å peke alternative årsaker til problemer som kunden selv ikke har tenkt på.
2. Leverandører kan hjelpe kunden å finne en verdifull løsning på problemet som adresserer årsaker og/eller symptomer på en slik måte at kunden blir fornøyd.
3. Leverandører kan hjelpe kunden å iverksette en ferdig utviklet løsning, for eksempel ved å levere et produkt (som kunden har spesifisert gjennom tekniske krav) på en slik måte at løsningen blir installert på en god måte hos kunden og for eksempel gjennom opplæring av ansatte gjør kunden i stand til å ta løsningen i bruk.

4. Leverandører kan hjelpe kunden å drifte løsningen over tid, for eksempel gjennom oppdateringer, vedlikehold og tilpasninger av løsningen ettersom behovene endrer seg.

Utfordringene med at flere ulike aktører har mye å bidra med inn i problemløsningsprosesser er at søk etter problemformulering, søk etter løsning og søk etter hvordan løsningen bør iverksettes og driftes er at de ulike aktørene må samhandle og samarbeide. Disse utfordringene blir større når problemene som skal løses er av den komplekse eller svakt strukturerte sorten^[38,39].

De to hovedutfordringene i problemløsningsprosesser

I forrige kapittel presenterte vi to hovedutfordringer i anskaffelser, og det er nettopp de to utfordringene som gjør komplekse problemløsningsprosesser krevende:

- samarbeids- og
- samhandlingsutfordringer.

Samarbeidsutfordringer kommer som tidligere omtalt av at selv om de ulike aktørene ønsker å løse det samme problemet, så har de også forskjellige mål og motivasjon. I de tilfellene der en kunde og en leverandør sammen bidrar inn i en problemløsningsprosess har partene åpenbart ulike mål (et sykehus har for eksempel andre mål enn det en privat leverandør av et IT-system har). Men også internt i en organisasjon, der for eksempel innkjøpere, brukere, ledelse, teknisk og juridisk ekspertise, ulike avdelinger, osv. blir involvert i et prosjekt, vil det gjerne forekomme interessekonflikter. Og det er ikke alltid partene oppdager eller klarer å blegge interessekonfliktene før det er for sent. Det kan gå ut over hvordan partene søker etter problemformuleringer og løsninger. Vi kan skille mellom tre typer samarbeidsproblemer i problemløsningsprosesser:

- Utfordringen med strategisk kunnskapskapring
- Utfordringen med strategisk kunnskapsakkumulering
- Tilpasningsutfordringer

Utfordringen med strategisk kunnskapskapring handler om at aktører av og til velger å ikke dele sin unike kunnskap med andre fordi de frykter at de ikke får noe igjen for å gjøre det. Dersom de deler unik og verdifull kunnskap med andre er det i prinsippet mulig for mottakerne å videreformidle kunnskapen, som i sin tur reduserer verdien av den unike kunnskapen. Samtidig er vanskelig for andre å oppmuntre til kunnskapsdeling, for mottakerne av kunnskapen kan jo ikke vite hvor verdifull kunnskapen er før de vet hva den

går ut på ^[38,43,44]. Et eksempel kan være en leverandør som mistenker at en mulig kunde bare later som den har et bestemt behov for å sette i gang en dialog med leverandøren der de får tilgang til leverandørens unike kunnskap^[45]. Kunden på sin side ønsker ikke å ofre noe for å motta kunnskap de ikke vet verdien av. Den tidligere omtalte rapporten fra Direktoratet for e-helse^[1] dokumenterer også denne typen atferd: *“Flere leverandører forteller også om opplevelser av opportunistisk adferd i anskaffelsesprosesser. De forteller at de har opplevd at offentlige aktører går ut med leverandørkonferanser og RFI-prosesser og etterspør informasjon fra leverandørene. I etterkant avlyses konkurransene med begrunnelse i at den offentlige virksomheten har besluttet å gjøre dette selv. Leverandørene opplever dette provoserende, og de forteller at dette har ført til at de etter hvert har blitt tilbakeholdende på å gi fra seg informasjon. Det er en relativt utbredt oppfatning i leverandørmarkedet at leverandørene på e-helsefeltet konkurrerer vel så mye mot offentlige aktører som mot andre private aktører. Leverandørene forteller at slike hendelser snakkes om i næringen, og at de derfor tenker at det er uklokt å dele informasjon med innkjøpere.”* (s. 42). Konsekvensen av dette problemet er, som leverandørene forteller om, at deltakerne i problemløsningsprosessen velger å hemmeligholde kunnskap og informasjon, snarere enn å dele den, og det kan gjøre at man mislykkes i å finne årsakene til problemet, man mislykkes i å finne verdifulle løsninger, eller man mislykkes i å iverksette eller drifte løsningen på en god måte. Utfordringen med strategisk kunnskapskapring handler derfor om at for å utveksle kunnskap åpent og fritt snarere enn å holde den hemmelig, må partene ta hensyn til at kunnskap gjerne har stor verdi og samtidig er både vanskelig å prissette og lett å utnytte og viderekommunisere så snart den er kommunisert.

Utfordringen med strategisk kunnskapsakkumulering kommer av at ofte vil ulike aktører ha ulike interesser i hvordan problemet løses og hvilken løsning som blir valgt. Dermed oppstår det et insentiv for å forsøke å påvirke og styre hele problemløsningsprosessen mot den løsningen som best for en selv snarere enn hva som er best for alle involverte ^[38]. Dette problemet tar ulike former:

- *Passivitet:* Fordi problemløsningsprosesser i seg selv er tid- og ressurskrevende og kanskje også kontroversielle kan det for enkeltaktører, for eksempel ansatte i kundens organisasjon og leverandører, være fristende å forholde seg passiv til prosessen uten å bidra eller risikere konfliktene som følger med kontroverser. Denne typen atferd vil kunne føre til at problemet blir svakt formulert eller at man mislykkes i å utvikle en god løsning på problemet.

- *Hoppe på løsninger:* Enkeltaktører kan se store fordeler av å få æren av å ha løst problemet (for eksempel forfremmelser), og det kan gjøre det fristende å prematurt lansere løsninger på problemet, selv om man ikke har formulert problemet skikkelig og det ikke eksisterer noen konsensus om hva problemet egentlig dreier seg om. Resultater er at man risikerer å løse feil problem.
- *Dominerende atferd:* Enkeltaktører ønsker ofte også å utvikle løsninger som kompletterer eksisterende kunnskap og egne løsninger. Det kan resultere i dominerende atferd, presentasjon av villedende eller forvrengt informasjon og annen atferd rettet mot å presse eller lure gjennom løsninger som man ønsker selv, uten å ta hensyn hva som er den beste løsningen for alle involverte interessenter sett under ett [23,38]. Et eksempel på denne typen atferd kan for eksempel være en leverandør som forsøker å få en kunde til å akseptere en løsning som leverandøren allerede har utviklet eller som passer godt til leverandørens eksisterende produktportefølje, uten at løsningen egentlig passer kunden så godt. Resultatet er at man kan risikere å løse problemet på en slik måte at man ikke adresserer alle viktige aspekter ved det, og at løsningen får begrenset verdi for andre interessenter. I tillegg kan problemløsningsprosessen i seg selv blir tidkrevende og slitsom.

Utfordringen med strategisk kunnskapsakkumulering handler dermed om at for å oppnå godt samarbeid, der partene jobber sammen om å finne en løsning som er god for alle parter sett under ett, må de ta hensyn til at partene også gjerne kan ha sterke interesser i hvilken løsning som til slutt blir valgt.

Tilpasningsutfordringer kommer av at i komplekse problemløsningsprosesser er det mye usikkerhet, og det kan oppstå uventede situasjoner. For noen av aktørene i prosessen kan for eksempel den endelige problemformuleringen eller det settet med alternative løsninger som viser seg best komme som en overraskelse. Uventede situasjoner skaper dermed en utfordring med at partene må finne ut hvordan de skal tilpasse seg den nye situasjonen^[2]. Skal de være fleksible og forsøke å innrette seg på en måte som er best mulig for alle involverte, eller skal de tviholde på det de opprinnelig oppfattet som avtalen mellom partene? Dersom partene ikke overkommer behovet for tilpasning, kan det føre til at problemløsningsprosessen strekker ut i tid eller stopper opp slik at man ikke får iverksatt løsningen. Tilpasningsutfordringer handler dermed om at for å oppnå godt samarbeid må partene ta hensyn til usikkerhet og muligheten for uventede hendelser.

Samhandlingsutfordringene oppstår, som nevnt i forrige kapittel, fordi partenes handlinger er gjensidig avhengige av hverandre og må synkroniseres slik at de passer sammen. I problemløsningsprosesser skjer det på flere nivåer. På makronivå betyr det for eksempel at en leverandør klarer å utvikle en løsning som adresserer kundens problem. Å få til det kan

imidlertid være utfordrende, selv når partene har helt sammenfallende interesser, fordi de er ulike individer og ulike organisasjoner. En leverandør kan for eksempel mislykkes i å tolke kommunikasjonen fra leverandøren riktig, og ende opp med å utvikle en løsning som ikke tilfredsstillter kundens behov. På mikronivå dreier samhandlingsproblemer seg om kommunikasjon, der forståelsen til den som lytter eller mottar kommunikasjon må stemme med meningen og intensjonen til den som snakker eller sender kommunikasjonen^[19]. For eksempel kan en leverandør forsøke å kommunisere hvilke muligheter og begrensninger teknologien deres har for å adressere kundens problem, men så forstår ikke kunden at leverandøren kommuniserer at teknologien har begrensninger med negative effekter for løsningens verdi. Samhandlingsutfordringer handler altså om at partenes handlinger (produksjon/bruk, snakking/lytting osv.) er *felles handlinger*, som skal passe sammen, men at dette kan være vanskelig å til fordi partene er ulike individer og organisasjoner. Hvis partene ikke løser samhandlingsutfordringene blir gjerne resultatet misforståelser, forvirring, feiltagelser, tabber og glipper.

I problemløsningsprosesser kan vi skille mellom to hovedvarianter av samhandlingsutfordringer:

- Utfordringen med ulike informasjon
- Utfordringen med ulik kunnskap^[23].

Utfordringen med ulik informasjon kommer nettopp av at ulike aktører har mye unik informasjon, fordi i kompleks problemløsning trengs ulike informasjon for å formulere og løse problemet. For aktører involvert i problemløsningsprosesser kan det imidlertid være vanskelig å vite hva slags unik informasjon som er nyttig å spille inn i prosessen og at det kan være vanskelig å anerkjenne verdien av unik og nyttig men ny informasjon som man mottar fra andre. En kunde kan for eksempel mislykkes i å kommunisere informasjon som er viktig for at en leverandør skal klare å utvikle en god løsning, for eksempel fordi kunden tar det for gitt at leverandøren allerede har denne informasjonen eller selv ikke realiserer hvor viktig informasjonen er for utviklingen av løsning. Noen ganger, hvis unik og nyttig informasjon faktisk nevnes, hender det også at ingen oppfatter det eller husker dette senere når man skal oppsummere møter, skrive kravspesifikasjoner, eller ta beslutninger, fordi ingen innså hvor viktig akkurat den informasjonen var^[46,47]. Resultatet kan være at man mislykkes i å formulere problemer som faktisk fanger opp de viktigste årsakene til problemer, at man mislykkes i å finne verdifulle løsninger på problemet, eller mislykkes å iverksette og drifte løsningen på en måte der brukerne drar nytte av løsningen. Utfordringen med ulik

informasjon handler altså om at partene har forskjellig informasjon, som de burde dele, men likevel strever med å dele fordi de er ulike individer og organisasjoner.

Utfordringen med ulik kunnskap kommer av at de ulike aktørene som skal bidra i problemløsningsprosessen har forskjellig kunnskap, i form av forskjellige mentale modeller og måter å forstå problemet på. Det kan gjøre at hvordan én aktør forstår problemet ikke er konsistent med hvordan en annen aktør forstår problemet (måten problemet er representert på i partenes ulike sinn er ikke konsistente med hverandre), for eksempel fordi de har ulike antagelser som står i strid med hverandre ^[23,25]. Det kan gjøre det vanskelig å dele og kombinere ulik kunnskap. Det kan for eksempel være vanskelig å vite hva slags spørsmål man burde stille eller hva man bør si for at de andre skal utdype eller forklare hva de mener om kritiske forhold ^[32]. Når en kunde og en leverandør sammen skal arbeide for å løse et problem kan det være vanskelig for en kunde å forstå forretningsbehovene til kunden ^[45], eller det kan være vanskelig for en innkjøper å få en fullgod forståelse av hvilke utfordringer brukerne i egen organisasjon egentlig har. Konsekvensen av ulik kunnskap er at partene i en problemløsningsprosess kan streve med å dele kunnskap og informasjon om problemet, og dermed mislykkes å få en god felles forståelse av hva problemet handler om, som gjør at eventuelle løsninger får liten verdi. I ytterste konsekvens kan ulik problemforståelse føre til “tunnelsyn”, mistillit og konflikter mellom de involverte. Utfordringen med ulik kunnskap handler altså om at partene har ulik kunnskap og problemforståelse, og strever med å dele og kombinere kunnskap og oppnå en felles problemforståelse ^[23].

Rapporten fra Direktoratet for e-helse^[1] ser ut til å dokumentere utfordringer med ulik kunnskap: Flere leverandører trekker *“frem at de ofte møter liten grad av forståelse for at det koster tid og penger for dem som leverandører å bidra inn i de ulike initiativene og pilotene helse- og omsorgssektoren ønsker å få gjennomført. Særlig forteller leverandørene at de møter manglende forståelse for at den tiden som går med til å få nødvendige avklaringer, beslutninger og ressursallokeringer er kostbar for dem”* (s. 42). Den manglende forståelsen fra kundesiden overfor leverandørens situasjon kan være et resultat av at partene har ulike kunnskap og erfaringsbakgrunn.

Kompleksitet i norske offentlige anskaffelser

Som nevnt er kompleksitet en sterk driver av samarbeids- og samhandlingsutfordringer i problemløsningsprosesser. Vi har forsøkt å måle i hvilken grad innkjøpere og deres leverandører forsøker å løse komplekse problemer ved å måle i hvilken grad produktene som kjøpes inn er komplekse og ved å måle i hvilken grad de oppfatter at relasjonen med leverandøren er kompleks. Vi målte disse variablene ved å presentere innkjøpere og leverandører for ulike utsagn og be dem om å indikere hvor enige de er med utsagnene, på en skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Målingene er basert på prinsippet om at jo mer komplekse produktene eller relasjonene er, desto mer enige vil informantene være enige i utsagnene. Følgende utsagn ble benyttet for å måle produkt-/tjenestekompleksitet:

1. Produktene/tjenestene er teknologisk svært avanserte.
2. Produktene/tjenestene består av mange ulike deler, slik at det er vanskelig å forstå hvordan de er bygget opp.
3. Det er vanskelig for leverandørbedriften å gjøre tilpasninger i produktene/tjenestene uten at dette involverer svært omfattende endringer når de først er i gang.
4. Produktene/tjenestene er svært komplekse (kompliserte/innviklede).

Følgende utsagn ble benyttet for å måle relasjonskompleksitet:

1. Det er flere kontaktpunkter mellom ulike avdelinger og profesjoner i de to organisasjonene.
2. Arbeidsoppgaver som involverer dette leverandørforholdet, er svært komplekse (innviklede/kompliserte).
3. Arbeidsoppgavene som inngår i dette leverandørforholdet, er svært avanserte.

I tillegg har vi forsøkt å måle i hvilken grad leverandørene oppfatter at problemet som anskaffelsen skal bidra til å løse har en sterk eller svak problemstruktur. Vi benyttet følgende utsagn for å måle problemstrukturen. De som sa seg sterkt enige i utsagnene står overfor problemer med svak problemstruktur:

1. Kunden har hatt problemer med å gi en presis beskrivelse av hvilke behov de egentlig har.
2. Ulike deler av kundens organisasjon gitt uttrykk for forskjellige synspunkter når det gjelder hvilke behov kunden egentlig har.
3. Det har vært utfordrende for min bedrift å få en klar forståelse av hvilke behov kunden egentlig ønsker å få dekket.
4. Vi var i begynnelsen av prosjektet usikre på om kunden hadde de nødvendige kompetanser for å samarbeide med oss.

5. Det har vært vanskelig for partene å finne ut hvilke personell i de to organisasjonene (vår og kundens) som burde samarbeide med hverandre for å løse kundens problemer.
6. I begynnelsen av dette prosjektet var det usikkert hva slags metoder, prosedyrer eller rutiner som burde benyttes for å dekke kundens behov på en best mulig måte.
7. Denne kundens behov kunne IKKE dekkes gjennom å benytte vel-etablerte rutiner eller standardiserte produkter/tjenester.
8. I dette prosjektet er det vanskelig for partene å gi presise og vel-dokumenterte beskrivelser av alle de metoder og prosedyrer vi benytter for å dekke kundens behov.

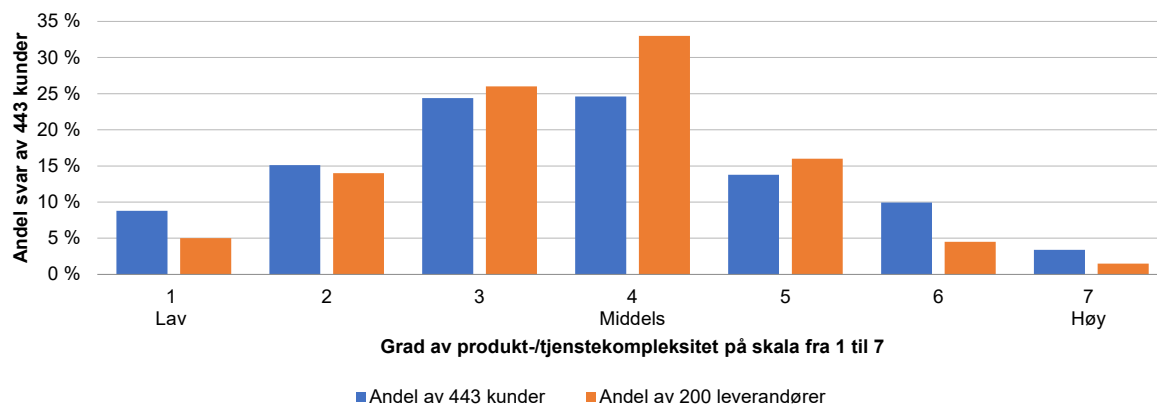
Vi presenterer hvordan svarene fra informantene våre fordeler seg i Figur 14 til 16. Figur 14 viser at de fleste indikerer middels høy grad av produktkompleksitet, og svarene fra kunder og leverandører har ganske lik fordeling. Det som er viktig å legge merke til fra Figur 14 er at mer enn halvparten av prosjektene karakteriseres som å ha middels til svært høy produktkompleksitet, og at rundt 10% av alle prosjektene rapporteres å ha svært høy produktkompleksitet (6 eller 7 på skalaen). Vi ser det samme mønsteret i Figur 15. Dette indikerer at det ofte er stort behov for kompleks problemløsning i offentlige anskaffelser.

Figur 16 viser at de fleste prosjektene har relativt sterk problemstruktur, men at en betydelig andel prosjekter, rundt 25%, har middels til svak problemstruktur. I disse prosjektene ser altså leverandørene at man har problemet med å definere problemet og partene strever med å finne ut av hvordan problemet skal løses.

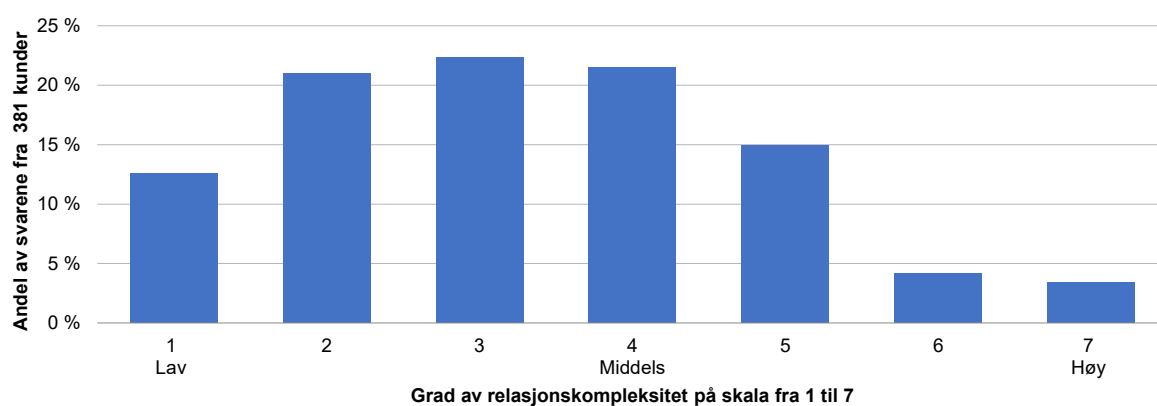
En av utfordringene ved kompleks problemløsning er kunnskapskaping, at partene får tilgang til verdifull informasjon og kunnskap fra motparten. I undersøkelsen ba vi både kunder og leverandører om å vurdere i hvilken grad de og partneren besitter kunnskap som kan være verdifullt for motparten å få tilgang til. Vi benyttet følgende dimensjoner for å måle dette (noe forenklet):

1. Verdifull teknologisk og vitenskapelig kunnskap.
2. Kunnskap som kan gi motparten muligheter i andre sammenhenger enn i relasjonen med den aktuelle partneren.
3. Kunnskap om verdifulle rutiner og prosedyrer fra partneren.
4. Verdifull patentbeskyttet kunnskap.

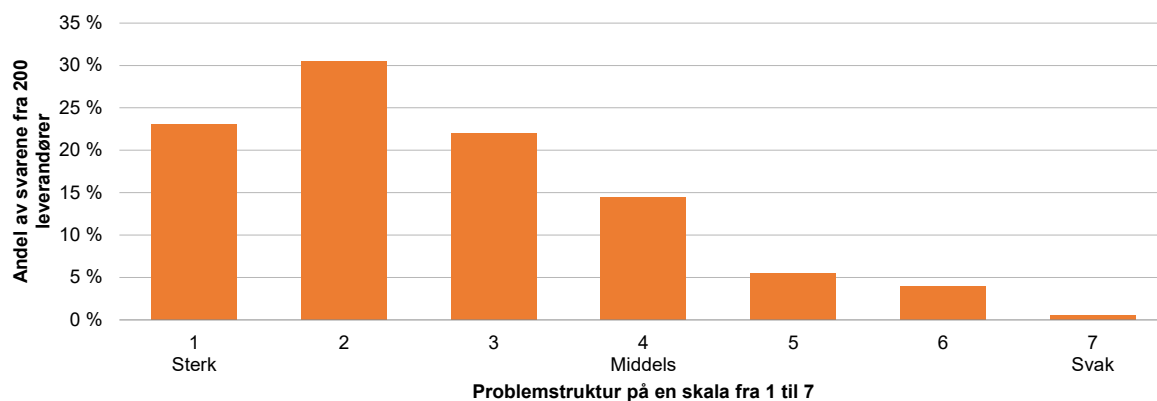
4. Samhandlings- og samarbeidsutfordringer



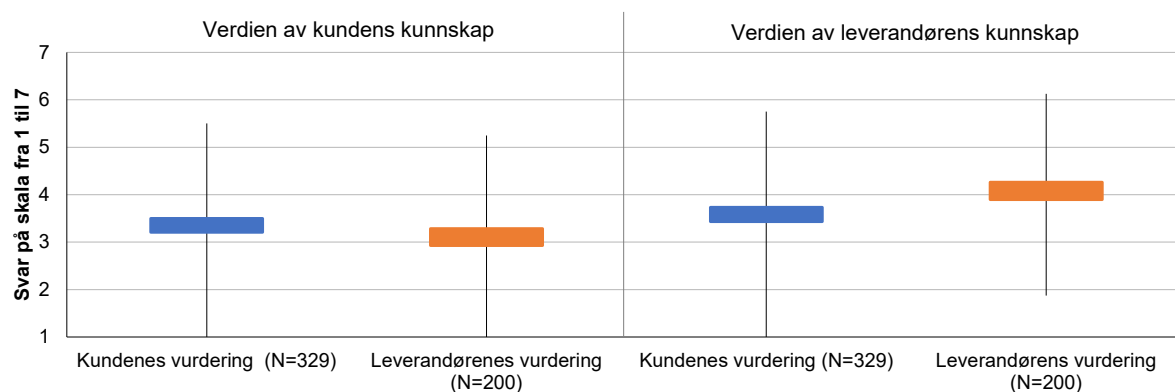
Figur 13: Produkt/tjenstekompleksitet i offentlige anskaffelser



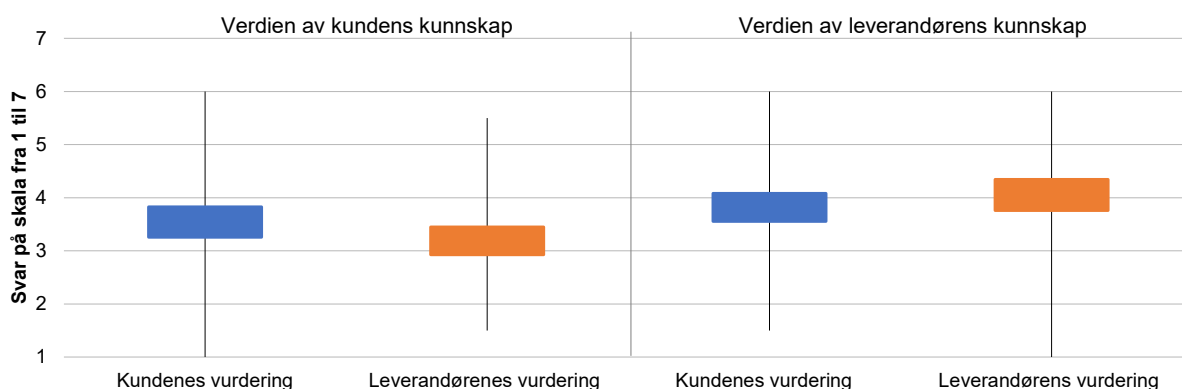
Figur 12: Relasjonskompleksitet i offentlige anskaffelser



Figur 14: Problemstruktur i offentlige anskaffelser



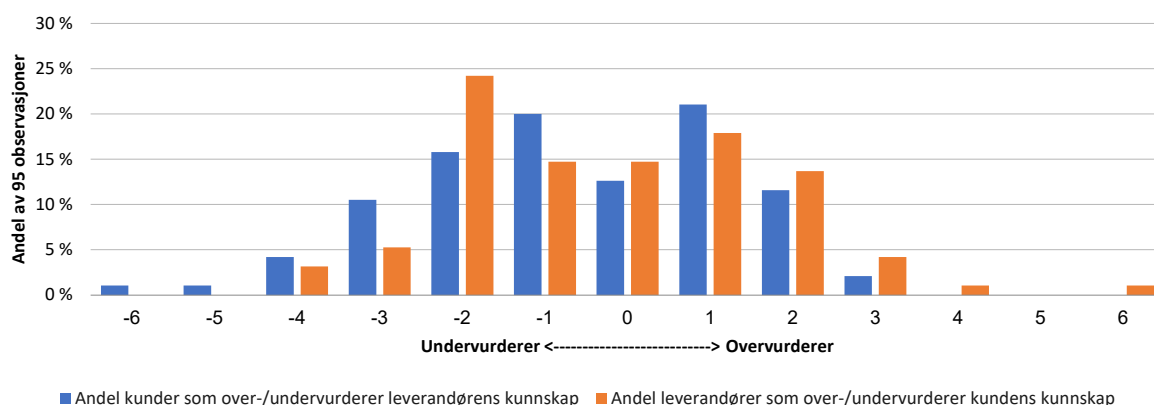
Figur 16: Kunder og leverandørers vurdering av egen versus motpartens kunnskap



Figur 15: Kunder og leverandørers vurdering av egen versus motpartens kunnskap, parede data (N=95)

Figur 17-19 oppsummer noe av innsikten fra disse dataene. Figur 17 og 18 beskriver begge hvordan kunder og leverandører vurderer verdien av kunnskapen sin for motparten. Høyden på de blå eller oransje søylene illustrerer 95% konfidensintervall rundt gjennomsnittet. De tynde svarte vertikale linjene forteller at 90% av alle observasjonene er innenfor de svarte linjene.

Forskjellen på Figur 17 og 18 er at Figur 17 benytter to uavhengige utvalg, ett utvalg på 329 kunder og ett utvalg på 200 leverandører. Figur 18 er basert på de observasjonene der de to utvalgene overlapper, dvs. de 95 observasjonene der kunden og leverandøren vurderer samme relasjon. Figurere viser begge det samme. For det første viser de at i en betydelig del av observasjonene (uavhengig av hvem som gjør vurderingen) har partene kunnskap som kan være verdifull for å motparten å få innsikt i. For det andre ser det ut til at leverandørens



Figur 17: I hvilken grad undervurderer partene hverandres kunnskap?

kunnskap generelt oppfattes som noe mer verdifull for kunden enn kundens kunnskap er for leverandøren. (Figur 17 kan også tyde på at leverandørene verdsetter egen kunnskap noe mer enn det kundene gjør, men Figur 18, som har parede data, gjør ikke det). Det er i utgangspunktet ikke noe galt eller unormalt i at partene kan lære fra hverandre. Det er tvert imot svært naturlig at en kunde for eksempel ser stor verdi av å få tilgang til leverandørens kunnskap. Det kan imidlertid føre til utfordringer i situasjoner der leverandøren oppfatter at de ikke får noe igjen for å gi kunden tilgang til deres kunnskap eller i situasjoner der slik kunnskapsoverføring truer leverandørens konkurransedyktighet.

Av og til kan problemer knyttet til kunnskapslekkasjer komme av at den som mottar kunnskap ikke realiserer hvilken verdi kunnskapen har for den opprinnelige eieren av kunnskapen. I Figur 19 har vi benyttet de parede dataene (N=95) for å undersøke forskjellene mellom kunder og leverandører i hvordan de vurderer hverandres kunnskap. De blå søylene viser hvorvidt kunder over- eller undervurderer verdien av leverandørens kunnskap sammenlignet med hvordan leverandøren vurderer verdien av kunnskapen sin for kunden. De oransje søylene illustrerer i hvilken grad leverandøren over- eller undervurderer verdien av kundens kunnskap sammenlignet med hvordan kunden vurderer verdien av kunnskapen sin for leverandøren. Interessant nok ser det ut til at begge parter oftere ser ut til å undervurdere verdien av motpartens kunnskap (sammenlignet med hvordan motparten ser på sin egen kunnskap) enn de overvurderer verdien av motpartens kunnskap. Med andre ord: oftere ser det ut til at partene tror at motpartens verdi har mindre verdi for en selv enn det motparten tror at denne kunnskapen har. Dette kan føre til vanskelige situasjoner. En kunde kan for eksempel forsøke å få tilgang til leverandørens kunnskap, uten at de nødvendigvis ser stor verdi av denne kunnskapen eller at de innser hvor verdifull denne kunnskapen er for leverandøren. Når leverandøren på sin side mener at denne kunnskapen har stor verdi, kan det

føre til konflikter og uenigheter om hva relasjonen er verdt for partene og hva slags betaling som er rettferdig eller reflekterer verdien av denne kunnskapen i markedet.

Implikasjoner for anskaffelser

Problemløsningsprosessen avbildet i Figur 8, og de to hovedutfordringene som kan dukke opp i problemløsningsprosesser, har flere implikasjoner:

- *Leverandører kan involveres i alle ledd:*
 - Leverandører kan involveres i å formulere problemet. Det skjer blant annet gjennom markedsdialoger og anskaffelser der leverandører bes om å utrede noe.
 - Leverandører kan involveres i å utvikle løsninger som kunden allerede har formulert gjennom funksjonsbaserte krav, som for eksempel i innovasjonspartnerskap.
 - Leverandører kan involveres når man ønsker å iverksette en løsning som kunden allerede har bestemt seg for. Da beskriver kunden for eksempel et produkt, en tjeneste eller kombinasjon av produkter og tjenester, gjennom en teknisk kravspesifikasjon.
 - Leverandører kan involveres for å drifte en løsning som allerede har blitt implementert, som når det kjøpes rene tjenester.
- *Men leverandører må ikke involveres:* Problemer kan også formuleres og løses, og løsninger iverksettes og driftes uten å involvere leverandører i det hele tatt.
- *Samarbeids- og samhandlingsutfordringer kan oppstå uansett:* Jo mer komplekst problemet er og jo svakere struktur det har (dvs. jo dårligere forstått problemet er), desto større potensial er det for ulike samarbeids- og samhandlingsutfordringer. Dette potensialet er uavhengig av hvorvidt det bringes inn leverandører eller ikke. Samarbeids- og samhandlingsproblemer kan for eksempel oppstå internt i en organisasjon der ulike aktører forsøker å formulere et problem.
- *Verdiskaping og innovasjon:* Dersom partene ikke klarer å håndtere samhandlings- og samarbeidsutfordringene vil man mislykkes i å løse problemer, og man vil oppleve mindre verdiskaping og innovasjon.

Modellen sier ingenting om hvordan leverandører kan involveres, eller hvordan samarbeids- eller samhandlingsutfordringer kan eller bør håndteres. Som vi argumenter for senere i denne rapporten vil potensialet for ulike samarbeids- og samhandlingsutfordringer virke inn på hvorvidt man burde involvere leverandører og hvordan involveringen bør skje.

Samarbeidsutfordringer i transaksjoner

Transaksjonsprosesser og samarbeidsutfordringer

Transaksjoner: I motsetning til problemløsningsprosessen forutsetter transaksjonsprosessen i Figur 12 at det foregår en anskaffelse, og dermed en transaksjon. En transaksjon er en felles handling, som to (vanligst) eller flere parter gjør sammen, og innebærer at de utveksler varer og/eller tjenester, gjerne i bytte mot betaling. Målet med transaksjonen er at alle partene skal komme bedre ut av det enn før de gjennomførte transaksjonen, noe som skaper en felles interesse mellom partene i å gjennomføre transaksjonen. Samtidig har også partene individuelle interesser, som gjerne er motstridende. Det gjør at de må gi noe opp for å gjennomføre transaksjonen. Dermed ønsker ingen av partene å gjøre transaksjonen hvis ikke motparten gjør sin del av transaksjonen. Dette gjør at transaksjoner innebærer muligheter for samarbeidsutfordringer.

Transaksjonsprosessen: Helt generelt kan man si at de viktigste hendelsene i en transaksjoner oppsummeres i Figur 12. Merk at transaksjonsprosessen i Figur 12 er en stilisert prosess (basert på modell av Gibbons, 2005^[26]), der ulike hendelser er plassert etter hverandre som i realiteten kan skje mer eller mindre samtidig og være vanskelig å holde fra hverandre:

1. *Finne partner:* Transaksjonsprosessen begynner med at partene må finne hverandre i markedet. De ønsker å finne en partner som har den rette kompetansen og motivasjonen for å gjennomføre transaksjonen.
2. *Inngå avtale/kontrakt med partner:* Partene må inngå en avtale eller kontrakt. Et viktig poeng her er at det i praksis nesten *aldri* er mulig å inngå en komplett avtale, dvs. inngå en formell kontrakt som beskriver og spesifiserer alle mulig tenkelige forhold som kan ha relevans for transaksjonen. En avtale vil alltid innebære to elementer: (1) En eksplisitt og formell del, og (2) en implisitt eller stilltiende og uformell del. Den eksplisitte og formelle delen vil være tydelig (kodifisert) for partene, gjerne gjennom en skriftlig kontrakt. Den uformelle delen vil ikke være skrevet ned, og innebære implisitte løfter om for eksempel hvilke rettigheter partene har ^[3,5,48].
3. *Skape verdi gjennom innsats og investeringer:* Partene må gjøre en innsats eller investeringer for å skape verdi. Derfor kalles også dette stadiet også for verdiskapingsstadiet.
4. *Noe uforutsett skjer:* Vi mennesker mangler i stor grad evnen til å forutsi framtiden, og det gjør at vi stadig vekk blir overrasket og opplever uventede hendelser. Det kommer av at hjernene våre mangler evne til å prosessere all mulig informasjon og beregne mulige framtidige utfall og eventualiteter. Noen typer hendelser kan beskrives med sannsynligheter, for eksempel at en kunde beregner basert på

markedstrender at det er 10% sannsynlig at markedsprisen går opp det neste kvartalet. Den typen hendelser er på sett og vis ikke uventede, siden de kan beskrives ved hjelp av sannsynligheter^[49]. Den typen uventede hendelser som trinn 4. handler om er den typen hendelser som er *genuint* uventede, som ingen av partene hadde tenkt på kunne oppstå på forhånd. De er med andre ord ukjente ukjente hendelser^[50] Strømkrisen i 2022 er nok for mange et eksempel på en slik fullstendig uventet hendelse. Slike uventede hendelser kan, som vi skriver om senere i rapporten, knytte seg til mange forhold, inkludert markedsutvikling, teknologisk endring, kompleks problemløsning, politikk og utviklingen i organisasjonene som er involvert. Det som er viktig å forstå med denne typen uventede hendelser er at det er *umulig å ta hensyn til dem når avtalen om transaksjonen blir inngått på trinn 2 i prosessen*. Det er dette som gjør at kontrakter sjelden er komplette, og som regel også vil involvere implisitte elementer.

5. *Kapre og fordele verdi*: På trinn 5 oppstår spørsmålet om hvorvidt partene skal ta hensyn til hva som skjedde på trinn 4 når de skal fordele verdiene som blir skapt gjennom transaksjonen. Her står partene overfor to hovedspørsmål: (1) Skal partene være fleksible og forsøke å finne en løsning som er til felles beste, eller skal de stå hardt på den opprinnelige avtalen, for derved å kapre mer verdi for seg selv? (2) Skal partene ta utgangspunkt i hvordan den eksplisitte eller implisitte opprinnelige avtalen fordelte verdier mellom partene, eller skal de benytte den uventede hendelsen til å forsøke å reforhandle den opprinnelige avtalen på en slik måte at de kaprer en større del av kaken? Merk at for den enkelte part, framstår nok ikke disse spørsmålene slik, men partene kan oppfatte hverandre på denne måten, dvs. man opplever at motparten er for lite fleksibel eller at motparten forsøker å kapre mer verdi enn det man oppfattet at den opprinnelige avtalen la opp til.
6. *Motta gevinster fra samarbeidet*: Dette trinnet er resultatet av de tidligere trinnene, og det partene arbeider fram imot.

Samarbeidsutfordringer i transaksjoner. At alle transaksjoner involverer både felles interesser og interessekonflikter betyr ikke nødvendigvis at partene står overfor samarbeidsutfordringer. En sjelden gang ligger forholdene godt til rette for at transaksjonen gjennomføres uten noen problemer eller kostnader av noe slag. I det overveiende flertallet av transaksjoner, særlig i offentlige anskaffelser, foreligger det et visst potensial for samarbeidsutfordringer, som fører med seg ulike typer kostnader, både direkte kostnader knyttet til å styre og håndheve avtaler og kostnader som følger av at man kunne ha håndtert samarbeidsproblemene på en annen og kanskje bedre måte. Disse kostnadene kalles transaksjonskostnader.

Figur 20 gjengir transaksjonsprosessen fra Figur 12. I tillegg viser den hvor ulike samarbeidsutfordringer kan oppstå i løpet av prosessen og hvilke transaksjonskostnader de kan føre til. Vi skiller gjerne mellom tre hovedtyper samarbeidsutfordringer, som vi tar for oss i det følgende ^[2,18,51]:

4. Samhandlings- og samarbeidsutfordringer

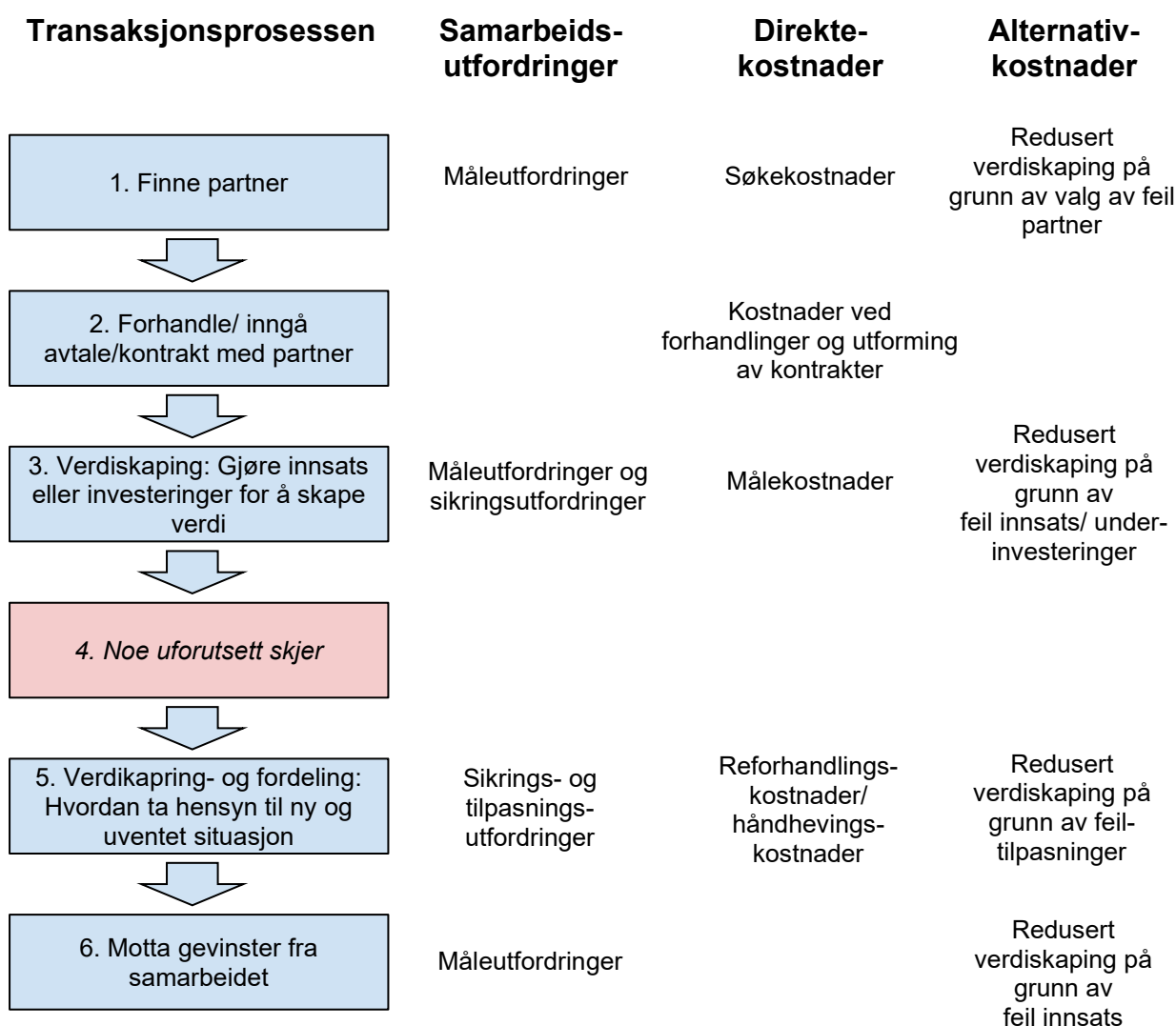
1. Måleutfordringer
2. Sikringsutfordringer
3. Tilpasningsutfordringer

Vi tar for oss disse utfordringene i det følgende.

Måleutfordringer

Måleutfordringer oppstår fordi kunder og leverandører ikke har den samme informasjonen, som gjør det vanskelig å måle evner, motivasjon, innsats og prestasjoner. I Figur 20 ser vi at måleutfordringer oppstår på flere ulike steder i prosessen:

Helt i begynnelsen av transaksjonen kan det være vanskelig og kostbart å skaffe til veie all informasjon om leverandørenes evner og motivasjon. Dette kalles gjerne *skjult egenskapsproblemet* ^[52]. Et eksempel på dette problemet kan være en kunde som skal hyre en



Figur 18: Samarbeidsutfordringer i transaksjoner og deres kostnader

leverandør til å gjøre en jobb, men ikke har tidligere erfaring med å jobbe med denne leverandøren, og ikke vet hvorvidt dette er en god partner eller ikke. Utfordringen med skjult egenskapsproblemet er at kunder som frykter skjult egenskapsproblemet kan velge å ikke gjøre innkjøp. En kunde som har et stort og komplekst behov, som krever leverandører med helt spesielle evner og kompetanser, kan velge å la problemet forbli uløst fordi frykter at de ikke kommer til å finne en leverandør de kan stole på vil ha den riktige kunnskapen til å gjennomføre prosjektet på en god måte. Som vist i Figur 20, fører gjerne skjult egenskapsproblemet til søkekostnader: kunder og leverandører må bruke mye tid og ressurser på å søke etter (kunder) og spre (leverandører) informasjon kundenes kompetanse og motivasjon, for eksempel gjennom omfattende anbudskonkurranser (kunder) og annonsering/merkevarebygging (leverandører). Dersom man mislykkes i å håndtere skjult egenskapsproblemet kan det føre til at man velger feil eller dårlig partner, som gir liten verdiskaping.

På trinn tre, verdiskapingstrinnet, kan det være kostbart å observere hvorvidt leverandøren gjør den jobben kunden ønsker. Dette kalles gjerne skjult handlingsproblemet ^[53]. Denne utfordringen kan for eksempel oppstå i ulike tjenestekontrakter, der man ikke direkte observerer produksjonen av tjenestene, og der et dårlig resultat ikke nødvendigvis må komme av manglende innsats fra leverandørens side. Isolert sett kan skjult handlingsproblemet føre til at det blir fristende for en leverandør å rette innsatsen mot andre aktiviteter enn det kunden er tjent med. Utfordringen handler ofte om å utforme insentiver som gjør at leverandørene opptrer slik kunden ønsker, samtidig som kontrakten med leverandøren skal være attraktiv nok for leverandøren til å akseptere den. Denne utfordringen fører gjerne til større kostnader knyttet til måling av innsats, og hvis man ikke klarer å håndtere utfordringen, kan den føre til redusert innsats og svak verdiskaping.

På det siste trinnet i modellen skal partene motta gevinstene fra transaksjonen. I noen tilfeller er det imidlertid vanskelig å gjøre en klar vurdering av hvorvidt man har oppnådd de gevinstene man ønsket. Et eksempel på dette er når oppdragsgiver betaler en svært spesialisert konsulent for å skrive en rapport om et komplisert tema (som denne rapporten!). Da kan det være vanskelig for kunden å evaluere hvorvidt rapporten har den kvaliteten og nytten som man håper på. Slike forhold kan for noen leverandører gjøre det fristende å levere et resultat av lav kvalitet. Andre leverandører kan være frustrert over at det er vanskelig å overbevise kunder om at de har levert et godt resultat.

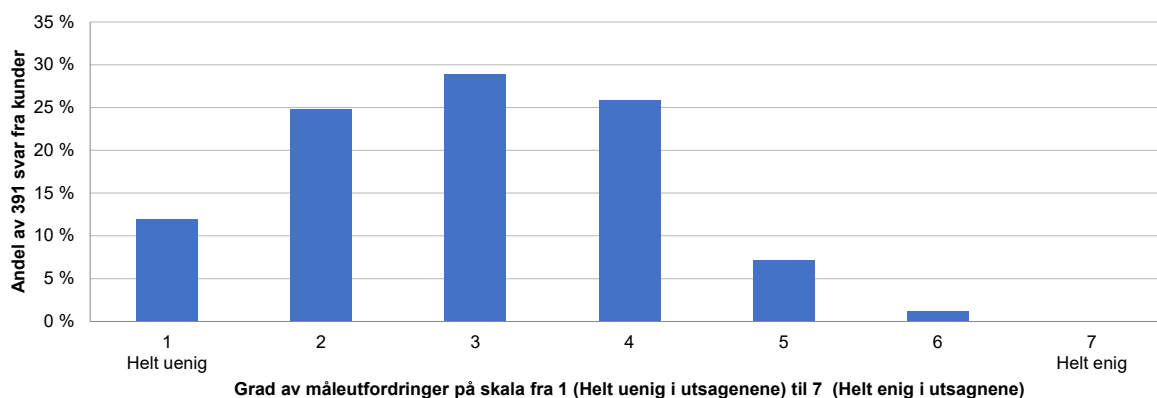
Merk at måleutfordringene også får konsekvenser på *trinn to og fem* i prosessen, når partene skal utarbeide en kontrakt eller avtale. Én mulighet her er å utarbeide en kontrakt som er attraktiv for og tiltrekker seg akkurat den typen partnere man ønsker, noe som kan løse skjult egenskapsproblemet. En annen mulighet er å utarbeide en kontrakt som er motiverer partneren til å levere det man ønsker. Slike nøye uttenkte kontrakter kan imidlertid være tidkrevende og kostbare å utforme på trinn 2 i prosessen og de kan være kostbare å håndheve på trinn fem, som indikert i Figur 20.

Fellesnevneren for måleutfordringene er at partene mangler nødvendig informasjon for å kunne vurdere partneren, dens innsats og resultatene fra innsatsen. I punktene over benyttet vi eksempler på situasjoner der kunden mangler informasjon om leverandøren og dens aktiviteter. Men utfordringen går gjerne begge veier. En leverandør stiller ofte mange ulike krav til kundene, og det kan være like vanskelig for leverandøren å gjøre tilsvarende vurderinger. I sum handler måleutfordringer om at partene må ta hensyn til informasjonsasymmetri og vanskeligheter med å måle motpartens egenskaper eller handlinger for at de skal klare å samarbeide godt.

Vi har forsøkt å måle i hvilken grad innkjøpere oppfatter at de står overfor måleutfordringer. Vi ba leverandørene evaluere følgende utsagn, og indikere i hvilken grad, på en skala fra 1 til 7, de er enige i utsagnene ^[54]:

- Det finnes ikke presise standarder for hvordan vi kan evaluere denne leverandørens prestasjoner.
- Det å evaluere denne leverandørens prestasjoner er en svært subjektiv prosess.
- Denne leverandøren utfører så mange ulike arbeidsoppgaver at det er vanskelig å vurdere hvorvidt det er blitt utført en god jobb.
- Det er vanskelig å avgjøre hvorvidt avtalte kvalitetsstandarder og spesifikasjoner blir fulgt.

Figur 21 illustrerer hvordan svarene fordeler seg blant de 391 kundene vi spurte, og det er tydelig at i de fleste prosjektene er måleutfordringene moderate eller relativt små, siden de fleste ligger relativt lavt på skalaen



Figur 19: Fordeling av måleutfordringer blant kundene (N=391)

Sikringsutfordringer

Sikringsutfordringer oppstår hvis en eller begge parter gjør investeringer som har liten verdi i alternative transaksjoner, dvs. såkalte transaksjonsspesifikke investeringer [2].

Transaksjonsspesifikke investeringer bidrar til å skape verdi [51]. Et eksempel kan være en IT-leverandør som spesialtilpasser et IT-system til en kunde, et sykehus, for at systemet skal fungere godt for kunden og bli integrert med eksisterende systemer i sykehusets organisasjon. De spesialtilpassede elementene ved IT-systemet vil imidlertid ha begrenset verdi dersom systemet skal benyttes hos andre kunder av IT-leverandøren. Det gjør at systemet får en høyere verdi i samarbeidet med sykehuset enn med andre kunder.

Transaksjonsspesifikke investeringer kan gjøre det fristende, hvis muligheten oppstår, å forsøke å utnytte den avhengigheten som følger av investeringene til senere å tvinge fram bedre betingelser for seg selv: Hvis leverandøren gjør investeringen, vil verdien på denne investeringen bli avhengig av det framtidige samarbeid med kunden. Hvis kunden betaler leverandøren for å gjøre investeringene, vil kunden bli avhengig av det framtidige samarbeidet med leverandøren. Som det framkommer av Figur 20, skjer det gjerne noe uforutsett i transaksjoner, og uforutsette hendelser kan benyttes som grunnlag for å reforhandle avtaler senere. Det oppstår dermed en viss fare for at verdien av investeringene blir kapret av motparten, som kan føre til underinvesteringer. Dette gjør at sikringsutfordringer kan oppstå på to av stadiene i Figur 20:

- *På trinn tre i prosessen, verdiskapingsstadiet, er det ofte nødvendig å gjennomføre transaksjonsspesifikke investeringer for å skape verdi. Dersom den parten som skal gjennomføre denne typen investeringer er usikker på om de vil bli tilstrekkelig*

kompensert for å gjøre investeringene, vil de imidlertid være motvillige til å gjøre investeringene. Konsekvensen av sikringsutfordringer på trinn tre i prosessen er dermed underinvesteringer, at verdifulle investeringene uteblir. I rapporten fra e-helsedirektoratet om samarbeid med næringslivet på e-helseområdet, blir det forklart at underinvesteringer er en stor utfordring ^[1].

- *På trinn fem i prosessen, verdikapningsstadiet* dukker sikringsutfordringen opp igjen, fordi det har skjedd en uventet hendelse som avtalen eller kontrakten mellom partene ikke tar hensyn til. Dette kan gi muligheter for å reforhandle avtalen, og muligens kapre en større andel av avkastningen av de transaksjonsspesifikke investeringene. Utfordringen er imidlertid at denne typen forhandlinger kan bli vanskelige og kostbare. Partene kan komme til å benytte store ressurser på å reforhandle og håndheve avtalen.

Sikringsutfordringer handler altså om at for å oppnå vellykket samarbeid og gjennomføre transaksjonen til felles beste, må partene ta hensyn til at begge parter kan ha mulighet for og interesse av å kapre avkastningen på de transaksjonsspesifikke investeringene ^[2,18].

Den generelle løsningen på sikringsutfordringer er å forsøke å sikre investeringene i forkant, slik at partene føler seg sikre på at de vil kunne høste gevinstene fra de investeringene som de gjør. I praksis er det mange løsninger som kan bidra her, inkludert bruk av formelle kontrakter, strategiske allianser, oppkjøp og sammenslåinger. Samtidig er ingen av disse løsningene 100% sikre måter å sikre investeringene på, fordi sikringsutfordringer også oppstår på grunn av usikkerhet og uventede situasjoner som man i utgangspunktet har vansker med å forutse og ta hensyn til når man inngår avtaler og kontrakter.

Løsningene på sikringsutfordringer er også i seg selv kostbare. Én måte å håndtere dem på kan for eksempel være å utforme svært detaljerte og spesifikke kontrakter som tar hensyn til mange ulike eventualiteter, men å utforme (trinn 2) og håndheve (trinn 5) slike kontrakter tar tid og ressurser.

Vi har tidligere omtalt utfordringen med strategisk kapping av kunnskap og utfordringen med strategisk kunnskapsakkumulasjon. Begge disse utfordringene kan sees på som varianter av sikringsutfordringen, siden de oppstår fordi partene gjerne har sterke interesser i kunnskapen som enten benyttes eller vil produseres gjennom problemløsningsprosesser.

Som vi viste i kapittelet om offentlige anskaffelser ser det ut til at nivået på transaksjonsspesifikke investeringer blir vurdert til å være lavere i offentlige enn i private anskaffelser. Nedenfor viser vi hvordan vi målte transaksjonsspesifikke investering i spørreskjemaet vi sendte til kundene. De ble bedt om å angi på en skala fra 1 til 7 i hvilken

grad de har gjort investeringer som vil miste sin verdi dersom kontrakten med partneren oppheves. De ble bedt om å gjøre det gjennom å evaluere fem ulike utsagn (1= svært liten grad, 7=svært høy grad). Høye gjennomsnittsverdier indikerer dermed høy grad av spesifikke investeringer [6,54-58]:

Kundens investeringer:

1. Vår organisasjon har gjort investeringer i utstyr og/eller anlegg for å tilpasse oss til de produkter/tjenester vi mottar fra denne leverandøren.
2. Vår organisasjon har gjort spesiell opplæring til ansatte som arbeider med denne leverandøren.
3. Vår organisasjon har tilpasset prosedyrer og rutiner til denne leverandøren.
4. Vår organisasjon har brukt ressurser på å spesialtilpasse vårt driftssystem og/eller arbeidsplaner til denne leverandørbedriften.
5. Vår organisasjon har brukt betydelige ressurser på å sikre at spesifikasjonene for produktene/tjenestene vi kjøper fra denne leverandøren passer godt til leverandørens systemer.

Leverandørens investeringer:

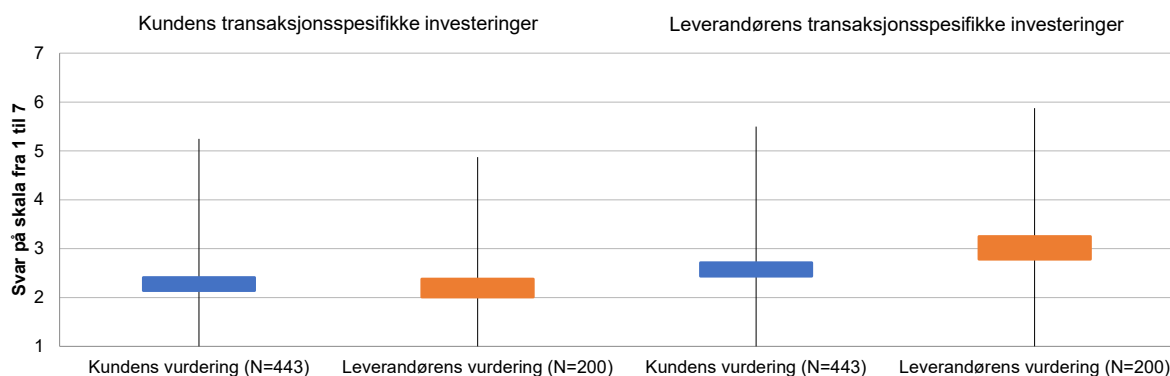
1. Leverandøren har gjort investeringer i utstyr og/eller anlegg for å tilpasse de produkter/tjenester vi mottar fra dem.
2. Leverandøren har gjort spesiell opplæring til ansatte som arbeider med dette prosjektet.
3. Leverandøren har tilpasset prosedyrer og rutiner til prosjektet med oss.
4. Leverandøren har brukt ressurser på å spesialtilpasse driftssystemer og/eller arbeidsplaner til dette prosjekt.
5. Leverandøren har brukt betydelige ressurser på å sikre at produktene/tjenestene passer til våre behov.

Leverandørene fikk tilsvarende spørsmål.

Figur 22 oppsummerer hvordan svarene fra både kunder og leverandører fordeler seg. Som det kommer fram av figuren blir nivået vurdert som relativt lavt (lavere enn midten av skalaen som går fra 1 til 7) og svært få (færre enn 5%) oppgir nivåer på 7 på skalaen.

Tilpasningsutfordringer

Tilpasningsutfordringer: Tilpasningsutfordringer oppstår på grunn av usikkerhet og uventede hendelser i trinn fire. Utfordringen handler om at partene må bli enige om hvordan de i fellesskap skal svare på den uventede hendelsen.



Figur 20: Spesifikke investeringer i offentlige anskaffelsesprosjekter

Generelt har partene to måter å håndtere uventede hendelser på: (1) tilpasse seg gjennom markedet ved å finne en ny partner å gjøre transaksjonen med, eller (2) finne en måte å tilpasse seg på i samarbeid med nåværende partner. Ofte er partene allerede låst til hverandre, på grunn av transaksjonsspesifikke investeringer, slik at man i realiteten kun har alternativ (2) igjen. Ideelt sett burde da partene forsøke å komme fram til en løsning på som er best mulig for begge parter sett under ett, som maksimerer den felles verdiskapingen til både kunde og leverandør. Men det kan være vanskelig å bli enige om hvordan dette skal gjøres. Partene har tross alt sine egne mål og motiver, og det kan fort oppstå konflikter angående hvordan de bør svare på den nye situasjonen og hvordan kostnadene ved tiltakene skal fordeles. Et hypotetisk eksempel kan illustrere hva denne utfordringen går ut på.

Et sykehus har bestilt et nytt IT-system. Det er gjort en grundig jobb med å forstå de komplekse behovene til sykehuset, og det er gjort en grundig jobb med å planlegge utviklingen av de nye systemet. Likevel, i løpet av prosessen med å utvikle systemet oppdages det at enkelte av funksjonene i systemet er vanskeligere å utvikle enn opprinnelig tenkt og behovene til sykehuset er enda mer komplekse enn man opprinnelig innså. For at prosjektet skal bli vellykket bør prosjektet tilpasses den nye innsikten man etter hvert har fått, men det er kostbart. Begge parter må bruke mer tid på prosjektet. Spørsmålene er hvilke endringer skal man gjennomføre og hvilke skal man ikke gjennomføre? Og hvordan skal kostnadene ved de ekstra arbeidstimene fordeles mellom partene? Og gitt fordelingen av de ekstra kostnadene, hvor villige er partene da til å gjøre den innsatsen som trengs for å ferdigstille prosjektet?

Merk at tilpasningsutfordringer henger tett sammen med sikringsutfordringer. Som nevnt oppstår sikringsutfordringer på grunn av spesifikke investeringer, men de utløses gjerne av uventede hendelser. Tilpasningsutfordringer oppstår på grunn av usikkerhet og uventede hendelser, men det er først når det er oppstått ulike former for avhengighet, for eksempel på grunn av spesifikke investeringer, at de virkelig blir vanskelige. Atferden på trinn fem i

modellen er der derfor et resultat av en kombinasjon av ulike samarbeidsutfordringer, både måleutfordringer, sikringsutfordringer og tilpasningsutfordringer.

Atferden på trinn fem kan i verste fall ha som mål å gjøre situasjonen så vanskelig for motparten at en fullstendig reforhandling blir nødvendig, slik at man oppnår en ny og annen fordeling av verdiskapingen i relasjonen. Her er en liten smørbrødtype av slike kostbare former for atferd ^[2,59,60]:

- Partene nekter å gjøre tilpasninger i avtalen selv om en rimelig tolking av avtalen tilsier at gjensidige tilpasninger ville være til det felles beste.
- En av partene gjør kun det som står i den skriftlige kontrakten, og nekter å yte noe ekstra, gjennom “work-to-rule” og “gå-sakte-aksjoner”.
- En av partene leter aktivt etter hull eller vage formuleringer i kontrakten, for å kunne levere resultater som er svakere enn motparten forventer.
- En av partene insisterer på mange og tidkrevende møter for å finne ut av ting.
- En av partene går til rettsak på grunn av trivielle avvik fra kontrakten eller hevder seg misfornøyd med noe på falsk grunnlag.

Som nevnt tidligere kan tilpasningsutfordringer dukke opp i problemløsningsprosesser; men de kan også oppstå i helt vanlige transaksjoner hvis det skjer noe uventet. Tilpasningsutfordringer handler altså om at for å oppnå vellykket samarbeid, og gjennomføre transaksjonen til felles beste, må partene ta hensyn til usikkerhet og muligheten for uventede hendelser.

Vi har undersøkt i hvilken grad innkjøpere og leverandører opplever usikker i forbindelse med offentlige anskaffelser, og har stilt en rekke spørsmål til informantene om dette. I korthet har vi kartlagt flere kilder til usikkerhet og uventede hendelser:

- Markedsusikkerhet: Usikkerhet i markedet og framtidige behov
- Teknologisk usikkerhet: Usikkerhet i den framtidige teknologiske utviklingen
- Politisk usikkerhet: Usikkerhet på grunn av endrede politiske prioriteringer.
- Organisasjonsusikkerhet: Usikkerhet på grunn av omveltninger i innkjøpers organisasjon

Vi har målt de ulike kildene til usikkerhet på følgende måter:

Markedsusikkerhet ble målt ved å spørre kundene hvor lett (1) eller vanskelig (7) det er å forutse endringer i følgende faktorer. Hvis det er vanskelig å forutse framtidige endringer i en av faktorene er usikkerheten høy ^[58,61-64]:

1. Mengden vi kommer til å kjøpe

4. Samhandlings- og samarbeidsutfordringer

2. Våre behov og preferanser
3. Utviklingen av relevante løsninger på markedet
4. Andre relevante markedstrender
5. Politiske prioriteringer som vil påvirke innkjøpet

Teknologisk usikkerhet ble på samme måte målt ved hjelp av følgende faktorer ^[65,66]:

1. Den teknologiske utviklingen til produktene/tjenestene som vi kjøper fra denne leverandørbedriften.
2. Den teknologiske utviklingen til leverandørens driftssystemer.
3. Den teknologiske utviklingen til min organisasjons driftssystemer.
4. Den teknologiske utviklingen til produktene/tjenestene som vi leverer til våre brukere.
5. Utviklingen av informasjonsteknologi som benyttes i de to organisasjonene (vår og leverandørens organisasjon).

Politisk usikkerhet ble på samme målt gjennom følgende faktorer:

1. Politiske prioriteringer som vil påvirke hva som skal kjøpes inn.
2. Politiske prioriteringer som vil påvirke hvor mye som skal kjøpes inn.
3. Politiske prioriteringer som vil påvirke hvilke samfunnshensyn vi må ta når vi kjøper inn til f.eks. klima, miljø eller sosiale spørsmål.

Organisasjonsusikkerhet ble målt gjennom følgende utsagn, og informantene ble bedt om å vurdere i hvilken grad de er enige utsagnene, på en skala fra 1 til 7, der 7 er helt enig ^[67]:

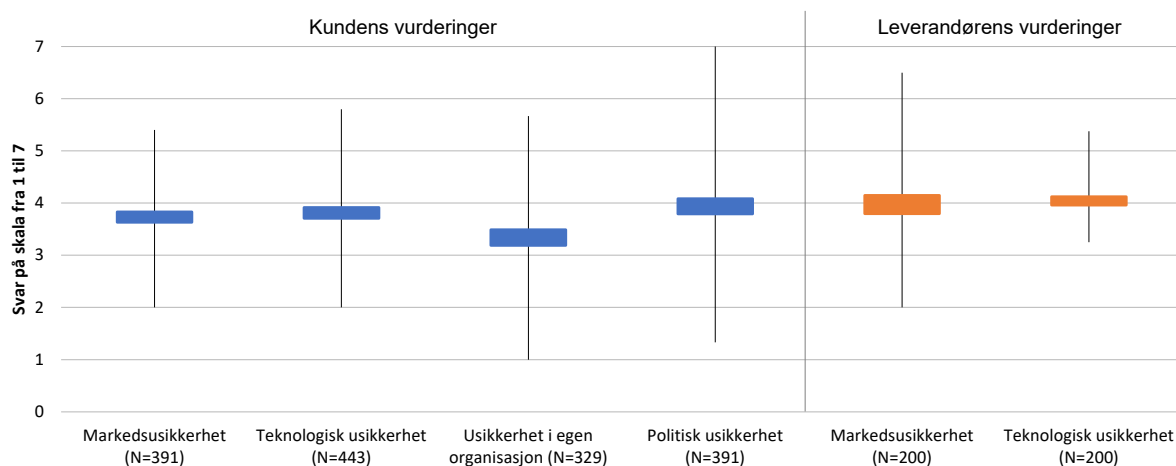
1. Det virker som om vi alltid omorganiserer oss.
2. Våre rutiner og prosedyrer endrer seg stadig vekk.
3. Ledelsens omgjør ofte beslutninger som gjør at vi må endre praksis.

Til leverandørene stilte vi kun spørsmål om markedsusikkerhet og teknologisk usikkerhet, på samme måte som til kundene.

Figur 23 illustrerer hvordan svarene på disse ulike spørsmålene fordeler seg i utvalgene.

Tykkelsen på den blå søylene illustrerer et 95% konfidensintervall rundt gjennomsnittet. De vertikale linjene illustrerer hvor 90% av svarene havnet. Vi kan gjøre flere observasjoner:

- Svarene ligger stort sett tett opp mot midtpunktet av skalaene, dvs. at informantene finner usikkerheten “moderat”, som vi formulerte det i spørreskjemaet.
- Kundene ser ofte ut til å holde seg i nærheten av midten av skalaen når de vurderer markedsusikkerhet og teknologisk usikkerhet. Svært få informanter oppgir svært liten (1 eller 2) eller svært stor (6 eller 7) usikkerhet.
- Flere kunder ser ut til å oppleve større politisk usikkerhet enn andre former usikkerhet.



Figur 21: Usikkerhet i offentlige anskaffelsesprosjekter

- En del leverandører opplever større markedsusikkerhet enn kundene, men forskjellen i gjennomsnitt er ikke statistisk signifikant
- Svært få leverandører opplever liten eller høy teknologisk usikkerhet, men nivået på teknologisk usikkerhet som oppgis av leverandørene er signifikant høyere enn det kundene oppgir. Vi finner også det når vi sammenligner de parede dataene (N=123), der kunde og leverandør vurderer samme anskaffelse (p-verdi for forskjell mellom gjennomsnittene er 4.1%).

Implikasjoner for anskaffelser på e-helseområdet

Som vi har beskrevet over kan en rekke ulike samarbeidsutfordringer oppstå i relasjoner mellom leverandører og kunder, og disse utfordringene kan medføre en rekke ulike typer kostnader:

- Direkte kostnader:
 - Kostnader ved søk etter partner
 - Kostnader ved utforming og forhandling av avtaler
 - Kostnader knyttet til overvåking og besiktigelse av partner
 - Kostnader ved reforhandlinger og håndheving av avtaler
- Alternativkostnader i form av redusert verdiskaping og innovasjon
 - Feil eller dårlig valg av partner/leverandør
 - Leverandør eller partner retter ikke innsatsen mot de resultatene man ønsker eller at innsatsen holdes på et lavere nivå enn ønsket
 - Verdiskapende investeringer som burde ha blitt gjort blir ikke, fordi ingen er motivert til å gjøre dem
 - Feiltilpasningskostnader i form av at partene ikke klarer å tilpasse seg nye og uventede situasjoner, reduserer verdiskaping og innovasjon.

Et viktig poeng i analyser av denne typen kostnader er at de aldri vil kunne elimineres eller reduseres til null^[68]. I de aller fleste transaksjoner oppstår det transaksjonskostnader, selv om

vi ikke alltid tenker på dem som det. Hovedutfordringen til de som gjør anskaffelser i offentlig sektor og de som markedsfører og selger produkter og tjenester til offentlig sektor er å finne den riktige balansen mellom de ulike typene kostnader. Svært ofte er det umulig å redusere én kostnad uten også å øke en annen kostnad. Her er noen eksempler:

- Hvis man bruker mye tid på å søke etter en partner, for eksempel gjennom omfattende markedsundersøkelser, dialog med alternative leverandører, anbuds konkurranser osv., kan det føre til at man velger en bedre leverandør, men det er samtidig kostbart å gjennomføre.
- Hvis man overvåker partneren kan det bidra til at en leverandør retter innsatsen på en slik måte kunden ønsker, men dette øker overvåkingskostnadene.
- Hvis man skriver nøye uttenkte formelle kontrakter, kan dette bidra til å sikre spesifikke investeringer og dermed unngå underinvesteringer og konflikter på senere tidspunkt. Samtidig vil det være kostbart å skrive slik detaljerte kontrakter ^[69].
- Mer rigide formelle kontrakter, som for eksempel spesifiserer priser, mengder, kvaliteter, produkter på en svært nøyaktig måte, kan bidra til å sikre spesifikke investeringer, men kan samtidig gjøre det vanskeligere å opptre fleksibelt i møte med usikkerhet ^[70,71].

Verktøyer for vurdering av potensial for samhandlings- og samarbeidsutfordringer i offentlige anskaffelser

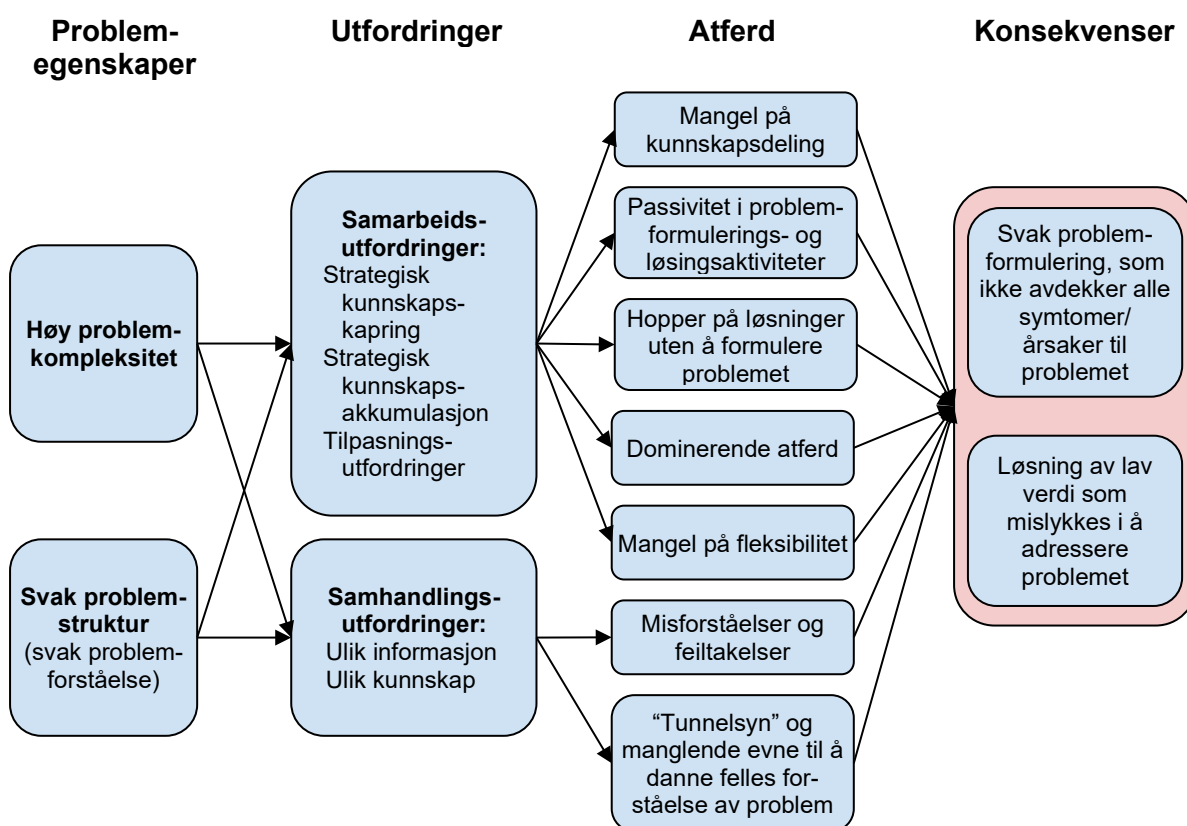
I dette kapittelet har vi gått igjennom flere ulike typer samhandlings- og samarbeidsutfordringer som kan oppstå i offentlige anskaffelser, enten i en problemløsningsprosess eller i løpet av en transaksjon. Figur 24 and Figur 25 oppsummerer og gir en skjematisk oversikt over hvordan de ulike utfordringene oppstår, og hvilke konsekvenser de kan ha dersom man ikke klarer å håndtere de ulike utfordringene. Figur 24 tar for seg problemløsningsprosesser, mens Figur 25 tar for seg transaksjoner.

Når man finner måter å håndtere disse utfordringene åpner det opp for muligheter til å skape verdi og innovere, mens når man mislykkes i å håndtere disse, er det stor fare for at anskaffelsene for eksempel ender opp med konflikter, misforståelser, forsinkelser, høye kostnader eller mislykkede forsøk på å innovere. Det kan derfor være av stor nytte å jobbe systematisk rundt utfordringene. Et viktig skritt på veien til å gjøre det er å forsøke å måle eller evaluere og analysere disse utfordringene. Det kan være nyttig på flere ulike tidspunkter:

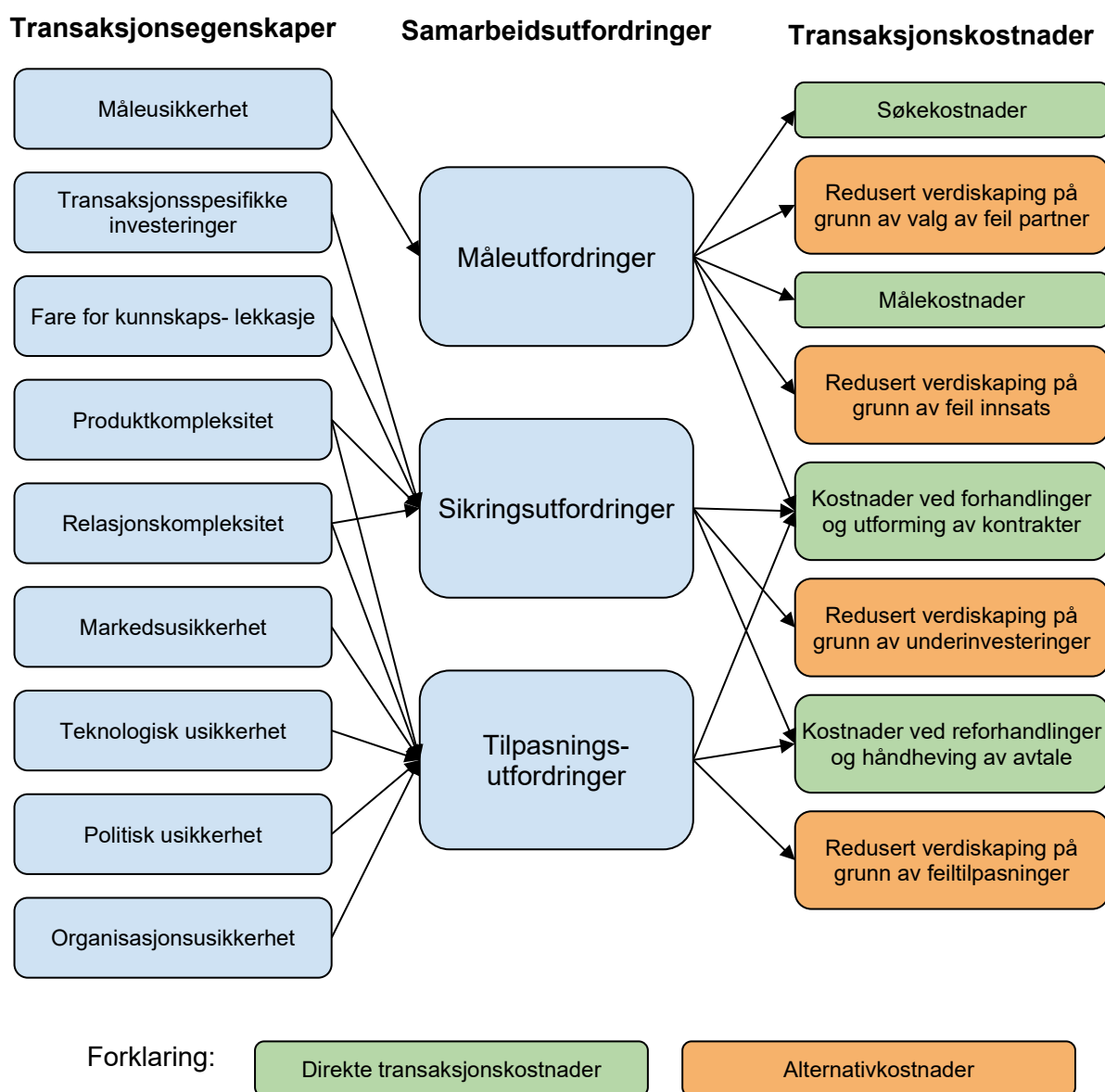
1. *Når organisasjonen utformer innkjøpsstrategier og gjør strategiske endringer og omprioriteringer:* Strategier påvirker hvilke problemer som skal løses og prioriteres, og dermed påvirker de også hvilke samarbeids- og samhandlingsutfordringer som kan

dukke opp. Strategiene bør derfor utformes på en slik måte at de utfordringene som evt. dukker opp kan håndteres på en god måte. Dersom man ikke gjør noen vurderinger av hvilke samarbeids- eller samhandlingsutfordringer som kan dukke opp er det en fare for at strategiene aldri blir realisert eller viser seg umulige å gjennomføre, fordi man ikke har forberedt seg på hvordan de ulike utfordringene skal møtes. Godt strategiarbeid burde derfor også involvere vurderinger av hvilke samarbeids- og samhandlingsutfordringer som kan dukke opp som en konsekvens av strategien. På dette trinnet vil rammeverket i Figur 24 være nyttig.

2. *Helt i begynnelsen av en anskaffelsesprosess og når man utformer konkurransegrunnlag:* Ved å identifisere mulige samarbeids- og samhandlingsutfordringer kan man legge opp til en prosess som tar hensyn til disse og reduserer virkningen av dem. På dette trinnet vil begge rammeverkene, i Figur 24 og 25, være nyttige.
3. *I løpet av anskaffelsesprosessen:* Dersom man kartlegger og måler ulike utfordringer i løpet av en anskaffelsesprosess kan man sammenligne med andre prosjekter, og sette i gang tiltak dersom man ser at det kan redusere transaksjonskostnader. På dette trinnet kan begge rammeverkene, i Figur 24 og 25, være nyttige.
4. *I etterkant av anskaffelsesprosessen:* Etter at en anskaffelse er gjennomført vil det være nyttig å forsøke å måle både kilder til og konsekvenser av de ulike utfordringene. Da utnytter man bedre de erfaringene man har gjort, og man kan ta med seg den kunnskapen inn i nye prosjekter og transaksjoner.



Figur 22: Sammenheng mellom problemegenskaper, utfordringer, atferd og konsekvenser i problemløsning



Figur 25: Modell for evaluering av transaksjoner

Nedenfor følger beskrivelsen av to ulike verktøyer for å evaluere faren for ulike utfordringer i problemløsingprosesser og i transaksjoner. Det første verktøyet tar utgangspunkt i Figur 24 og er særlig egnet for å gjøre tidlige vurderinger av en problemløsningsprosess. Det andre verktøyet er basert på Figur 25 og egner seg særlig godt for å gjøre vurdering av anskaffelser som har kommet et stykke på veg.

Verktøyene er bygget opp rundt tabeller der brukeren av verktøyet blir presentert for ulike utsagn, og skal vurdere i hvilken grad utsagnene beskriver den situasjonen organisasjonen er

i. Utsagnene tar enten utgangspunkt i problemegenskapene i Figur 24 eller transaksjons-egenskapene i Figur 25. Man beskriver deretter egenskapene ved problemet eller transaksjonen ved å gi en poengsum på mellom 1 og 7, avhengig av i hvilken grad hvert man er enig i at utsagnene i tabellene beskriver den aktuelle situasjonen (1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig). Dersom de gjennomsnittlige poengsummene er høye, betyr det at man står overfor høye verdier av den aktuelle egenskapene, og gitt logikken i Figur 24 og 25 betyr det også høyere potensial for samhandlings- og samarbeidsutfordringer. Dersom man ikke klarer å håndtere eller begrense samhandlings- og samarbeidsutfordringene kan det føre til for eksempel høye transaksjonskostnader.

Merk at utsagnene som presenteres i tabellene er generelle, og ikke alle vil være like relevante å vurdere i alle prosjekter. Det er derfor viktig å bruke disse verktøyene med skjønn, og kombinere innsikten fra dem med praktisk erfaring og kunnskap om den aktuelle konteksten. Det kan også være aktuelt å legge til nye eller trekke fra utsagn, for at verktøyet skal passe bedre til den aktuelle konteksten.

Til slutt følger et verktøy for å evaluere transaksjonskostnadene ved en anskaffelse. Dette verktøyet kan også benyttes på flere stadier. I begynnelsen av en anskaffelse kan det benyttes for å vurdere sannsynlige transaksjonskostnader, og man kan sette seg mål som indikator for ulike transaksjonskostnader. I løpet av en anskaffelse kan man benytte verktøyet for å holde kontroll på de løpende kostnadene. I slutten av en transaksjon kan verktøyet benyttes for å evaluere anskaffelsen i etterkant og ta lærdom av hva som har skjedd underveis.

Verktøy for å måle kilder til utfordringer i problemløsningsprosesser

For at man skal kunne utnytte rammeverket i Figur 24 til å analysere og planlegge problemløsningsprosesser er det viktig å operasjonalisere de ulike variablene som inngår i rammeverket. Med andre ord må vi ha målepunkter som gjør at kilder til de ulike utfordringene kan kjennes igjen i praksis.

Som forklart over, vil Figur 24 kunne brukes på ulike tidspunkter. Tabell 7 og 8 kan benyttes for å evaluere problemkompleksitet og problemstruktur på et tidlig stadium i en anskaffelsesprosess, før man har bestemt seg for om det i det hele tatt skal gjennomføres en anskaffelse, og ikke minst før det har blitt utviklet en løsning på problemet. På dette stadiet vil man ofte være interessert i å identifisere kilder til samhandlings- og samarbeidsutfordringer internt i egen organisasjon, ettersom slike utfordringer kan føre til at man ikke

4. Samhandlings- og samarbeidsutfordringer

klarer å komme fram til en god formulering på det problemet som skal løses, men det er også aktuelt å vurdere utfordringer som kan oppstå i samarbeid med leverandører som skal bidra til å utvikle løsningen.

Problemer må også løses i løpet av en anskaffelsesprosess, etter at en løsning er utviklet. Det kan for eksempel dukke opp nye problemer i forbindelse med iverksetting av løsningen eller drift underveis. I slike tilfeller vil gjerne problemkompleksiteten bli drevet av kompleksiteten på de løsningene (produkter/tjenester) som blir levert, samt dynamikk og usikkerhet. Det er derfor også mulig å evaluere faren for samarbeids- og samhandlingsutfordringer ved å vurdere løsnings-/produkt-/tjenstekompleksitet, teknologisk usikkerhet og, hvis relevant, andre former for usikkerhet. Hvis man allerede har valgt en løsning vil problemegenskapene bli transaksjonsegenskaper. Vi beskriver derfor disse driverne av problemkompleksitet lenger ned, når vi beskriver hvordan man kan evaluere de ulike transaksjonsegenskapene.

Verktøy for å måle kilder til utfordringer i transaksjoner

I det følgende beskriver vi hvordan vi kan evaluere ulike kilder til samarbeidsutfordringer i transaksjoner, og vi benytter Figur 25 som et utgangspunkt for beskrivelse.

Måle kilder til måleutfordringer: Tabell 9 og 10 beskriver hvordan vi kan evaluere graden av måleusikkerhet. Tabell 8 tar for seg hvordan vi kan vurdere faren for skjulte egenskaper, mens Tabell 10 tar for seg skjulte handlinger og prestasjoner.

Tabell 7: Evaluere problemkompleksitet før løsning er utviklet

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver problemet, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Problemet har mange ulike symptomer	
2. Problemet involverer mange ulike avdelinger, ansatte og profesjoner	
3. Problemet involverer flere ulike teknologier	
4. En eventuell løsning på problemet innebærer at vi må gjøre store endringer i eksisterende systemer	
5. Teknologiene som problemet involverer er svært avanserte.	
6. Eventuelle løsninger på problemet (i form av for eksempel produkter/tjenester) vil sannsynligvis være komplekse.	
Gjennomsnittlig poengsum	

Kilde til måleinstrument: [72]

4. Samhandlings- og samarbeidsutfordringer

Tabell 8: Evaluere problemstruktur før løsning er utviklet

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver problemet, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Det er vanskelig å gi en presis beskrivelse av de behovene vi egentlig har og eller hva problemet egentlig går ut på.	
2. Ulike deler av organisasjonen gir uttrykk for ulike synspunkter når det gjelder hvilke behov vi egentlig har	
3. Det er utfordrende å kommunisere til utenforstående hva behovet vårt er og hva problemet går ut på.	
4. Vi er usikre på hva slags kompetanse som trengs for å jobbe med problemstillingen.	
5. Det er vanskelig å finne ut hvilket personell som burde samarbeide om dette problemet.	
6. Det er uklart hva slags metoder, teknologier, eller prosedyrer som burde benyttes for å finne en løsning på problemet.	
7. Behovet kan IKKE dekkes gjennom veletablerte rutiner eller standardiserte produkter/tjenester.	
8. Det er vanskelig å gi presise og veldokumenterte beskrivelser av de metoder, prosedyrer eller teknologier som bør benyttes for å løse problemet.	

Gjennomsnittlig poengsum

Kilde til måleinstrument: ny, ikke-validert skala av Jon Bingen Sande og Henrik Jensen

Tabell 9: Evaluere måleusikkerhet - skjulte egenskaper

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Det er vanskelig for oss å vurdere på forhånd hvorvidt leverandørens løsninger, produkter, eller tjenester har den ønskede kvaliteten.	
2. Det er vanskelig for oss å vurdere på forhånd hvorvidt leverandørene har den kompetansen som trengs for å betjene oss.	
3. Det er vanskelig for oss å vurdere på forhånd hvorvidt leverandørene vil være villige til å opptre som gode partnere for oss etter kontraktsinngåelse.	
4. Det er vanskelig for oss å vurdere på forhånd hvorvidt de teknologiene og løsningene som leverandørene tilbyr i markedet er egnet for å løse våre problemer.	

Gjennomsnittlig poengsum

Kilde til måleinstrument: Ny, ikke-validert skala av Jon Bingen Sande

Tabell 10: Evaluere måleusikkerhet - skjulte handlinger og prestasjoner

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Det finnes ikke presise standarder for hvordan vi kan evaluere denne leverandørens prestasjoner.	
2. Det å evaluere denne leverandørens prestasjoner er en svært subjektiv prosess.	
3. Denne leverandøren utfører så mange ulike arbeidsoppgaver at det er vanskelig å vurdere hvorvidt det er blitt utført en god jobb.	
4. Det er vanskelig å avgjøre hvorvidt avtalte kvalitetsstandarder og spesifikasjoner blir fulgt.	
Gjennomsnittlig poengsum	

Kilde til måleinstrument: ^[54]

Måle kilder til sikringsutfordringer: Tabell 11 og 12 beskriver hvordan vi kan evaluere hhv. kundens og leverandørens transaksjonsspesifikke investeringer. Her bør to forhold bemerkes. For det første kan det i flere tilfeller være mulig å komme fram til mer nøyaktige mål på disse enn subjektive målinger som i disse tabellene. Man kan for eksempel ta utgangspunkt i regnskapsdata rundt investeringer og utgifter, samt timeregnskap for ansatte. For det andre dekker de fem utsagnene som blir benyttet kun et lite utvalg av ulike utsagn som kunne ha blitt utformet. Den vitenskapelige litteraturen på området omfatter en lang rekke mål på transaksjonsspesifikke investeringer som dekker blant annet: (1) investeringer i ulike typer fysiske eiendeler, som utstyr, anlegg, maskiner, osv., (2) investeringer i ulike typer menneskelig kapital, som kompetanse, rutiner og intellektuelle eiendeler som teknologi og software, (3) investeringer i merkevarekapital, (4) stedsspesifikke investeringer, som det å lokalisere avdelinger nær hverandre for å kapitalisere på reduserte transportkostnader, (5) tidsspesifikke investeringer, som kommer av at verdien av en investeringer kan være avhengig av at bestemte aktiviteter skjer på bestemte tidspunkter, og (6) dedikerte spesifikke investeringer, dvs. eiendeler som blir skapt utelukkende på grunn av en bestemt transaksjon.

Tabell 13 og 14 viser hvordan man kan evaluere faren for at partene kaprer kunnskap fra hverandre. Når denne faren er stor, er også faren større for samarbeids- og samhandlingsutfordringer. Merk at det ikke *nødvendigvis* er en utfordring, fordi man kan også se på kunnskapskaping som læring, og det at partene lærer fra hverandre bør egentlig være positivt. Utfordringen ligger i at læringen ikke er symmetrisk, at den ene parten får lite igjen for den kunnskapen som motparten mottar og taper konkurransekraft på grunn av konkurranse fra motparten. I begge tabellene vil en gjennomsnittlig poengsum på mer enn 4

4. Samhandlings- og samarbeidsutfordringer

indikere høye nivåer av faren for strategisk kunnskapskaping. Her er det også verdt å nevne at samarbeidsutfordringene ofte vil oppleves størst når det er store forskjeller mellom resultatene i Tabell 13 og 14, dvs. at læringen er asymmetrisk.

Tabell 11: Evaluere kundens transaksjonsspesifikke investeringer

<i>I hvilken grad har dere eiendeler, kompetanser eller gjort investeringer som vil miste sin verdi hvis denne kontrakten oppheves? Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig. (NB: med "miste sin verdi" mener vi at de ulike investeringene vil ha en lavere verdi for dere dersom dere må benytte dem for andre formål enn i samarbeidet med denne leverandøren).</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Vår organisasjon har gjort investeringer i utstyr og/eller anlegg for å tilpasse oss til de produkter/tjenester vi mottar fra denne leverandøren.	
2. Vår organisasjon har gjort spesiell opplæring til ansatte som arbeider med denne leverandøren.	
3. Vår organisasjon har tilpasset prosedyrer og rutiner til denne leverandøren.	
4. Vår organisasjon har brukt ressurser på å spesialtilpasse vårt driftssystem og/eller arbeidsplaner til denne leverandørbedriften.	
5. Vår organisasjon har brukt betydelige ressurser på å sikre at spesifikasjonene for produktene/tjenestene vi kjøper fra denne leverandøren passer godt til leverandørens systemer.	
Gjennomsnittlig poengsum	
Kilder til måleinstrument: [6,54–58]	

Tabell 12: Evaluere leverandørens transaksjonsspesifikke investeringer

<i>I hvilken grad har leverandøren gjort investeringer i eiendeler eller kompetanser som vil miste sin verdi hvis denne kontrakten oppheves? Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig. (NB: med "miste sin verdi" mener vi at de ulike investeringene vil ha en lavere verdi dersom leverandøren må benytte dem for andre formål enn i samarbeidet med denne din organisasjon).</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Leverandøren har gjort investeringer i utstyr og/eller anlegg for å tilpasse de produkter/tjenester vi mottar fra dem.	
2. Leverandøren n har gjort spesiell opplæring til ansatte som arbeider med dette prosjektet.	
3. Leverandøren har tilpasset prosedyrer og rutiner til prosjektet med oss.	
4. Leverandøren har brukt ressurser på å spesialtilpasse driftssystemer og/eller arbeidsplaner til dette prosjekt.	
5. Leverandøren har brukt betydelige ressurser på å sikre at produktene/tjenestene passer til våre behov.	
Gjennomsnittlig poengsum	
Kilder til måleinstrument: [6,54–58]	

Tabell 13: Evaluere faren for at leverandøren kaprer kunnskap fra kunden (leverandørens potensielle læringsutbytte)

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Min organisasjon har teknologisk og vitenskapelig kunnskap som kan være verdifull for leverandørbedriften.	
2. Kunnskap som min organisasjon besitter kan gi leverandørbedriften forretningsmuligheter i andre sammenhenger enn i relasjonen med min organisasjon.	
3. Leverandørbedriften kan lære rutiner og prosedyrer fra oss, noe som kan være verdifullt for dem.	
4. Min organisasjon har betydelig patentbeskyttet kunnskap som det kan ha stor verdi for leverandørbedriften å forstå.	
Gjennomsnittlig poengsum	

Kilde til måleinstrument: Ikke-validert instrument utviklet av Mrinal Ghosh.

Tabell 14: Evaluere faren for at kunden kaprer kunnskap fra leverandøren (kundens potensielle læringsutbytte)

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Denne leverandøren har teknologisk og vitenskapelig kunnskap som kan være verdifull for min organisasjon	
2. Kunnskap fra denne leverandøren kan gi min organisasjon muligheter i andre sammenhenger enn i relasjonen med denne leverandøren.	
3. Min organisasjon kan lære rutiner og prosedyrer fra leverandøren, noe som kan være verdifullt for oss.	
4. Leverandøren har betydelig patentbeskyttet kunnskap som det kan ha stor verdi for min organisasjon å forstå.	
Gjennomsnittlig poengsum	

Kilde til måleinstrument: Ikke-validert instrument utviklet av Mrinal Ghosh.

Tabell 13 og 14 egner seg også godt for å identifisere og måle kilder til samarbeidsutfordringer i problemløsningsprosesser, siden strategisk kunnskapskaping kan være en stor utfordring i problemløsningsprosesser, både når en gruppe med individer forsøker å beskrive og definere problemet organisasjonen står overfor, og når ulike aktører må samarbeide for å utvikle en løsning. Utsagnene i Tabell 13 og 14 kan derfor også reformuleres slik at de passer bedre til å beskrive for eksempel en gruppe med ansatte fra ulike funksjoner, for eksempel på et sykehus.

Tabell 15 og 16 handler om kompleksitet. Tabell 15 beskriver hvordan en kunde kan evaluere kompleksiteten på løsningene, produktene og tjenestene som kjøpes inn mens Tabell 16 viser hvordan man kan beskrive kompleksiteten i en bestemt relasjon.

4. Samhandlings- og samarbeidsutfordringer

Både produktkompleksitet og relasjonskompleksitet bidrar til å øke problemkompleksitet [39]. Ettersom kompleksiteten i produktene og relasjonen mellom partene øker, vil gjerne også kompleksiteten i de problemene som må løses i løpet av anskaffelsen økes. Det gjør at kompleksitet bidrar til sikringsproblemer, dels ved at de fører til et behov for kunnskapsoverføring og felles investeringer i problemløsningsaktiviteter, dels ved at de kan føre til ulike transaksjonsspesifikke investeringer som ikke nødvendigvis fanges opp av målene på transaksjonsspesifikke investeringer som er beskrevet overfor.

I tillegg fører også kompleksitet til at tilpasningsutfordringene blir større, ettersom nye løsninger gjerne fører til endring og behov for tilpasninger.

Tabell 15: Evaluere løsnings-/produkt-/tjenestekompleksitet etter at løsning er valgt

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Løsningen (produktet(e)/tjenesten(e)) er teknologisk svært avansert.	
2. Løsningen (produktet(e)/tjenesten(e)) består av mange ulike deler, slik at det kan være vanskelig å forstå hvordan den er bygget opp.	
3. Det er vanskelig for leverandøren å gjøre tilpasninger i løsningen/produktet(e)/tjenesten(e) uten at det involverer svært omfattende endringer når de først er i gang.	
4. Løsningen/produktet(e)/tjenesten(e) er svært komplekse (kompliserte/innviklede)	
Gjennomsnittlig poengsum	

Kilde til måleinstrument: [72]

Tabell 16: Evaluere relasjonskompleksitet

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Det er mange kontaktpunkter mellom ulike avdelinger og profesjoner i de to organisasjonene.	
2. Det er mange enheter fra begge organisasjoner involvert i denne anskaffelsen.	
3. Arbeidsoppgaver som involverer dette leverandørforholdet er svært komplekse (innviklede/kompliserte).	
4. Arbeidsoppgavene som inngår i dette leverandørforholdet er svært avanserte.	
Gjennomsnittlig poengsum	

Kilde til måleinstrument: [72]

Måle kilder til tilpasningsutfordringer: De vanligste kildene til tilpasningsutfordringer er markedsusikkerhet og teknologisk usikkerhet, samt organisasjonsusikkerhet. I offentlig sektor er i tillegg også politisk usikkerhet viktig. Tabell 17 til 20 viser hvordan vi kan måle og evaluere graden av disse ulike formene for usikkerhet. Hver tabell tar for seg én bestemt form for usikkerhet, og i hver tabell står det listet opp ulike faktorer som det kan behefte seg usikkerhet ved, som for eksempel “mengden kunden kommer til å kjøpe”. I disse fire

4. Samhandlings- og samarbeidsutfordringer

tabellene skal du gi poeng etter hvor vanskelig det er å forutse endringer i de ulike faktorene, der 1= “Svært lett å forutse”, 4= “Moderat forutsigbart” og 7= “Umulig å forutse”.

Gjennomsnittlige poengsummer på mer enn 4 indikerer relativt høy grad av usikkerhet.

De ulike usikkerhetsfaktorene bidrar til større tilpasningsutfordringer, men de kan også bidra til mer problemkompleksitet. Det kan for eksempel være vanskelig å løse problemer rundt utforming av en ny og kompleks løsning hvis, i tillegg, teknologien er i rask og uforutsigbar endring.

Tabell 17: Evaluere markedsusikkerhet

<i>Evaluér hvor vanskelig det er å forutse endringer i de ulike faktorene, der 1=Svært lett å forutse, 4= Moderat forutsigbart og 7=Umulig å forutse</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Endringer i mengden vi kommer til å kjøpe.	
2. Endringer i våre behov og preferanser.	
3. Endringer i behovene til andre kunder i dette markedet	
4. Markedspriser	
5. Endringer i utviklingen av relevante løsninger på markedet.	
6. Endringer i andre relevante markedstrender	
Gjennomsnittlig poengsum	
Kilde til måleinstrument: [58,61–64]	

Tabell 18: Evaluere den teknologiske usikkerheten

<i>Evaluér hvor vanskelig det er å forutse endringer i de ulike faktorene, der 1=Svært lett å forutse, 4=Moderat forutsigbart og 7=Umulig å forutse</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Den teknologiske utviklingen til produktene/tjenestene som vi kjøper fra denne leverandørbedriften.	
2. Den teknologiske utviklingen til leverandørens driftssystemer.	
3. Den teknologiske utviklingen til min organisasjons driftssystemer.	
4. Den teknologiske utviklingen til produktene/tjenestene som vi leverer til våre brukere.	
5. Utviklingen av informasjonsteknologi som benyttes i de to organisasjonene (vår og leverandørens organisasjon).	
Gjennomsnittlig poengsum	
Kilder til måleinstrument: [65,66]	

Tabell 19: Evaluere organisasjonsusikkerhet

<i>Evaluér hvor vanskelig det er å forutse endringer i de ulike faktorene, der 1= Svært lett å forutse, 4=Moderat forutsigbart og 7=Umulig å forutse</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Når og hvordan neste omorganisering vil skje.	
2. Endringer i våre rutiner og prosedyrer.	
3. Beslutninger som ledelsen tar, og som har konsekvenser for vår praksis.	
Gjennomsnittlig poengsum	

Kilde til måleinstrument: ^[67]

Tabell 20: Evaluere politisk usikkerhet

<i>Evaluér hvor vanskelig det er å forutse endringer i de ulike faktorene, der 1=Svært lett å forutse, 4=Moderat forutsigbart og 7= Umulig å forutse</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Endringer i politiske prioriteringer som vil påvirke hva som skal kjøpes inn	
2. Endringer i politiske prioriteringer som vil påvirke hvor mye som skal kjøpes inn.	
3. Endringer i politiske prioriteringer som vil påvirke hvilke samfunnshensyn vi må ta når vi kjøper inn til f.eks. klima, miljø eller sosiale spørsmål.	
Gjennomsnittlig poengsum	

Kilde til måleinstrument: Ikke-validert måleinstrument utviklet av Henrik Jensen og Jon Bingen Sande

Verktøy for å måle transaksjonskostnader

De fleste av transaksjonskostnadene i Figur 25 kan faktisk måles, men det er ikke åpenbart hvordan de kan måles og det er ikke alle kostnadene som kan måles like presist. Enkelte av dem kan måles i kroner og øre, mens andre er langt vanskeligere å tallfeste, og det kreves ofte at organisasjonen fører timeregnskap, slik at man vet hvor de ansattes tid blir brukt. Det er også stor forskjell på måling av direkte transaksjonskostnader og alternativkostnader. De direkte transaksjonskostnadene oppleves direkte av de involverte, for eksempel i form av lange og tidkrevende forhandlinger eller konflikter.

Tabell 21 til 24 beskriver hvordan vi kan måle søkekostnader, målekostnader, kostnader ved forhandling og utforming av kontrakt og kostnader ved reforhandlinger og håndheving av avtale på en enkel og grei måte gjennom enkle Likert-skalaer. I hver tabell står det en rekke utsagn som alle begynner med “Vi må bruke/brakte mye tid/ressurser/penger på å ...”, og deretter en beskrivelse av en typisk og kostbar aktivitet som kommer som et resultat av en

eller flere samarbeidsutfordringer. Ved å indikere graden av enighet med utsagnene får vi dermed også et inntrykk av transaksjonskostnadene involvert.

Det er selvfølgelig også mulig å utvikle disse måleinstrumentene ytterligere, ved å forsøke å kvantifisere i kroner og øre hvor store disse kostnadene er, men det vil ofte være vanskelig i praksis ettersom få organisasjoner registrerer hvorvidt ansatte eller ledelse bruker tid på disse typene aktiviteter. Dermed finnes det som regel heller ikke tall på disse kostnadene i regnskapssystemene til organisasjonen.

Alternativkostnader er vanskeligere å måle, for alternativkostnader oppleves ofte ikke som direkte utlegg eller kostnader i form av økt tidsbruk blant nøkkelpersonell eller ledelse. Isteden oppleves de som regel ved at organisasjonen mislykkes i å skape verdi gjennom sine anskaffelser. Mer spesifikt oppleves det for eksempel at:

- Man skjønner at man har valgt feil leverandør til prosjektet.
- Partene gjør ikke den innsatsen som burde gjøres for å få et vellykket resultat.
- De investeringene som burde gjøres for å dekke behovene eller løse problemene gjøres ikke, hverken av kunde eller leverandør.
- Resultatene fra anskaffelsene uteblir, og man opplever mangel på verdiskaping, mislykket utvikling av løsninger, mislykket iverksetting av innkjøpte løsninger, og mislykket innovasjon.

Feiltilpasninger kan ofte måles mer direkte, gjennom hvor mye tid organisasjonen må bruke på forsinkelser, feil, rot, overskridelser, osv. Tabell 25 gir et eksempel på hvordan feiltilpasninger kan måles. Denne tabellen er ikke uttømmende og kan utvikles videre og tilpasses bestemte kontekster og prosjekter.

For å få et godt og mer overordnet inntrykk av alternativkostnader er det oftest best å forsøke å måle *resultatene* fra anskaffelsene, og tolke svake resultater som transaksjonskostnader. Tabell 26 til 31 beskriver en rekke forskjellige typer resultater som kan oppnås gjennom anskaffelser:

- Produkt- og tjenesteforbedringer
- Prosessforbedringer
- Teknologiske nyvinninger
- Overordnet tilfredsstillelse
- Kostnadsreduksjoner i organisasjonen
- Prosjektkostnader

Tabell 21: Evaluere søkekostnader

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver hva som har skjedd i transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Vi måtte bruke mye tid/ressurser/penger på å utforme og sende ut informasjon om vår anskaffelse.	
2. Vi måtte bruke mye tid/ressurser/penger på å gjennomføre markedsundersøkelser.	
3. Vi måtte bruke mye tid/ressurser/penger på å gjennomføre en komplisert og omfattende anbudskonkurranse.	
4. Vi måtte bruke mye tid/ressurser/penger på å ha dialog med mulige leverandører.	
5. Vi måtte bruke mye tid/ressurser/penger på å inspisere og evaluere potensielle leverandører.	
6. Vi måtte bruke mye tid/ressurser/penger på å delta i messer, konferanser og nettverksarenaer der vi lærte om de ulike leverandørene.	
7. Vi måtte bruke mye tid/ressurser/penger på å sikre oss at leverandøren vi valgte tilfredsstillte ulike kvalifiserings- og sertifiseringsordninger.	

Gjennomsnittlig poengsum

Kilde til måleinstrument: Ikke-validert måleinstrument utviklet av Jon Bingen Sande

Tabell 22: Evaluere målekostnader

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver hva som skjer/har skjedd i transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på evaluering og kontroll av leverandøren for å sikre oss at vi oppnår mål/delmål i prosjektene.	
2. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på å gå igjennom underveisevalueringer og rapporter sammen med leverandøren.	
3. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på å besøke leverandøren for å kontrollere at de følger avtalte kvalitetsstandarder.	
4. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på å følge opp kunder for å sikre oss at resultatet blir slik vi ønsker.	
5. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på å inspisere og evaluere arbeid som leverandøren har gjort.	

Gjennomsnittlig poengsum

Kilde til måleinstrument: Videreutvikling av måleinstrument laget av Dahlstrom og Nygaard^[73]

Tabell 23: Evaluere kostnader ved forhandlinger og utforming av kontrakt

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver hva som skjer/har skjedd i transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på å hente inn informasjon i forbindelse med forhandlinger og utforming av kontrakt.	
2. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på å hente inn juridisk bistand i forbindelse med forhandlinger og utforming av kontrakt.	
3. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på reiser, møtevirksomhet osv. i forkant av forhandlinger og utforming av kontrakt.	
4. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på å forhandle og utforme kontrakt med leverandøren.	

Gjennomsnittlig poengsum

Kilde til måleinstrument: Ikke-validert måleinstrument løselig basert på Mooi og Ghosh og Dahlstrom og Nygaard ^[69,73]

Tabell 24: Evaluere kostnader ved reforhandlinger og håndheving av avtale

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver hva som skjer/har skjedd i transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på å hente inn informasjon i forbindelse med reforhandlinger og/eller at leverandøren ikke har overholdt kontrakten.	
2. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på å hente inn juridisk bistand i forbindelse med reforhandlinger og/eller at leverandøren ikke har overholdt kontrakten.	
3. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på reiser, møtevirksomhet osv. i forkant av reforhandlinger.	
4. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på å reforhandle og utforme ny kontrakt med leverandøren.	
5. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på å kompensere meglere som kan hjelpe oss å komme fram til ny avtale med leverandøren.	
6. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på å klage til leverandøren for å få dem til å prestere bedre.	
7. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på å kompensere jurister som kan hjelpe oss med vanskelige krav mot leverandøren.	
8. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på å håndtere konflikter med leverandøren.	
9. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på rettssak mot leverandøren.	

Gjennomsnittlig poengsum

Kilde til måleinstrument: Ikke-validert måleinstrument løselig basert på Mooi og Ghosh^[69]

Tabell 25: Evaluere kostnader ved feiltilpasninger

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver hva som skjer/har skjedd i transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Vi bruker mye tid/ressurser/penger på å rydde opp i sene leveringer, leveringer på feil sted og levering av feil produkt	
2. Vi opplever at anskaffelsen blir dyrere enn forventet (budsjettsprekk)	
3. Vi opplever at anskaffelsen blir forsinket.	
4. Vi opplever at leverandøren ikke leverer det som ble lovet.	
5. Vi må bruke mye tid/ressurser/penger på forbedringer og tilpasninger.	
6. Vi bruker mye tid/ressurser/penger på å endre spesifikasjoner, som øker kostnadene mer enn nødvendig.	
7. Det viser seg vanskelig å få gjennomført nødvendige endringer, fordi leverandøren insisterer på å gjennomføre prosjektet slik det opprinnelig ble avtalt.	
8. Vi får ikke den nødvendige informasjonen fra leverandøren som kan gjøre oss i stand til å si i fra tidligere om hvilke endringer som burde bli gjort.	
9. Vi får ikke den nødvendige informasjonen fra leverandøren som kan gjøre oss i stand til å gjøre nødvendige interne tilpasninger.	
10. Informasjonen fra leverandøren er dårlig formulert, uforståelig eller for omfattende.	

Gjennomsnittlig poengsum

Kilde til måleinstrument: ikke-validert måleinstrument videreutviklet basert på Mooi og Ghosh og Dahlstrom og Nygaard^[69,73]

Tabell 26: Evaluere resultater - Produkt- og tjenesteforbedring

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver resultatene transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Prosjektet med denne leverandøren har gjort oss i stand til å oppgradere tjenestene våre betydelig.	
2. Prosjektet med denne leverandøren har gjort oss bedre i stand til å levere tjenester med høyere kvalitet enn tidligere.	
3. Prosjektet med denne leverandøren har virket positivt inn på vår utvikling av tjenester når det gjelder tjenesteutforming og/eller tekniske løsninger.	
4. Prosjektet med denne leverandøren har bidratt til at vi nå kan dekke behov som vi tidligere ikke kunne dekke.	
5. Prosjektet med denne leverandøren har hjulpet oss å utvikle helt nye tjenester.	

Gjennomsnittlig poengsum

Kilde til måleinstrument: Videreutvikling basert på Ghosh og John^[70]

Tabell 27: Evaluere resultater - prosessforbedringer

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver resultatene transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Prosjektet med denne leverandøren har hjulpet oss å utvikle nye og smartere måter å gjøre ting på.	
2. Prosjektet med denne leverandøren har hjulpet oss å utvikle nye og mer effektive systemer og prosedyrer.	
3. Prosjektet med denne leverandøren har hjulpet oss å utvikle nye og mer effektive metoder knyttet til logistikk/levering/distribusjon av våre tjenester.	
4. Prosjektet med denne leverandøren har hjulpet oss å løse kompliserte organisasjonsmessige utfordringer.	

Gjennomsnittlig poengsum

Kilde til måleinstrument: Ikke-validert skala utviklet av Kenneth Wathne, Mrinal Ghosh og Jon Bingen Sande

Tabell 28: Evaluere resultater - teknologiske nyvinninger

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver resultatene transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Prosjektet med denne leverandøren har hjulpet oss å utvikle ny teknologi som ligger lenger frem enn i andre organisasjoner vi sammenligner oss med.	
2. Prosjektet med denne leverandøren har hjulpet oss å utvikle nye og smartere teknologiske løsninger.	
3. Prosjektet med denne leverandøren har hjulpet oss å løse kompliserte teknologiske utfordringer.	

Gjennomsnittlig poengsum

Kilde til måleinstrument: Ikke-validert skala utviklet av Kenneth Wathne, Mrinal Ghosh og Jon Bingen Sande

Tabell 29: Evaluere resultater - overordnet tilfredsstillelse

<i>Evaluér hvor tilfredse dere er med anskaffelsen, der 1=Svært utilfreds, 4=Hverken tilfreds eller utilfreds, og 7=Svært tilfreds.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. De samlede kostnadene for produktene eller tjenestene.	
2. Kvaliteten på produktene eller tjenestene som leverandøren leverte.	
3. Leverandørens imøtekommenhet i forbindelse med problemer og forespørslar.	
4. Leverandørens evne til å levere produkter/tjenester raskt og til riktig tid.	

Gjennomsnittlig poengsum

Kilde til måleinstrument: ^[74]

Tabell 30: Evaluere resultater: kostnadsreduksjoner i organisasjonen

<i>Evaluér i hvilken grad du er enig i at utsagnene beskriver resultatene transaksjonen, der 1=Helt uenig, 4=Hverken enig eller uenig, og 7=Helt enig.</i>	Poeng (fra 1 til 7)
1. Prosjektet med denne leverandøren har hjulpet oss å redusere kostnader gjennom forenklinger og bruk av enklere løsninger.	
2. Prosjektet med denne leverandøren har hjulpet oss å redusere kostnader gjennom å gjøre rutiner og prosedyrer mer effektive.	
3. Prosjektet med denne leverandøren har hjulpet oss å redusere kostnader gjennom bruk av mer effektive metoder.	
4. Prosjektet med denne leverandøren har hjulpet oss å redusere kostnader gjennom mer effektiv ressursbruk.	

Gjennomsnittlig poengsum

Kilde til måleinstrument: ^[70]

Tabell 31: Evaluere resultater - prosjektkostnader

<i>Evaluér hvorvidt prosjektet ble/blir ferdig til en lavere/høyere kostnad enn budsjettert og hvorvidt prosjektet ble ferdig</i>	%
Prosjektets kostnader i prosent av budsjetterte kostnader.	

Dette er alle sammen resultater som kan være ønsket i en gitt anskaffelse, og fravær av de ønskede resultater er gjenspeiler ofte at man ikke har klart å håndtere samarbeids- eller samhandlingsutfordringene.

Konklusjoner: Dashboard for overvåking av problemløsningsprosesser og transaksjoner

I dette kapitlet har vi tatt for oss to ulike analyseenheter problemet og transaksjonen, og beskrevet prosesser som disse analyseenhetene omfatter og hvordan problemer og transaksjoner kan karakteriseres gjennom ulike egenskaper og hvordan de ulike egenskapene kan gi opphav til ulike samarbeids- og samhandlingsutfordringer. Vi har også tatt for oss hvordan de ulike egenskapene og mulige konsekvenser kan måles, analyseres, og dermed følges opp over tid.

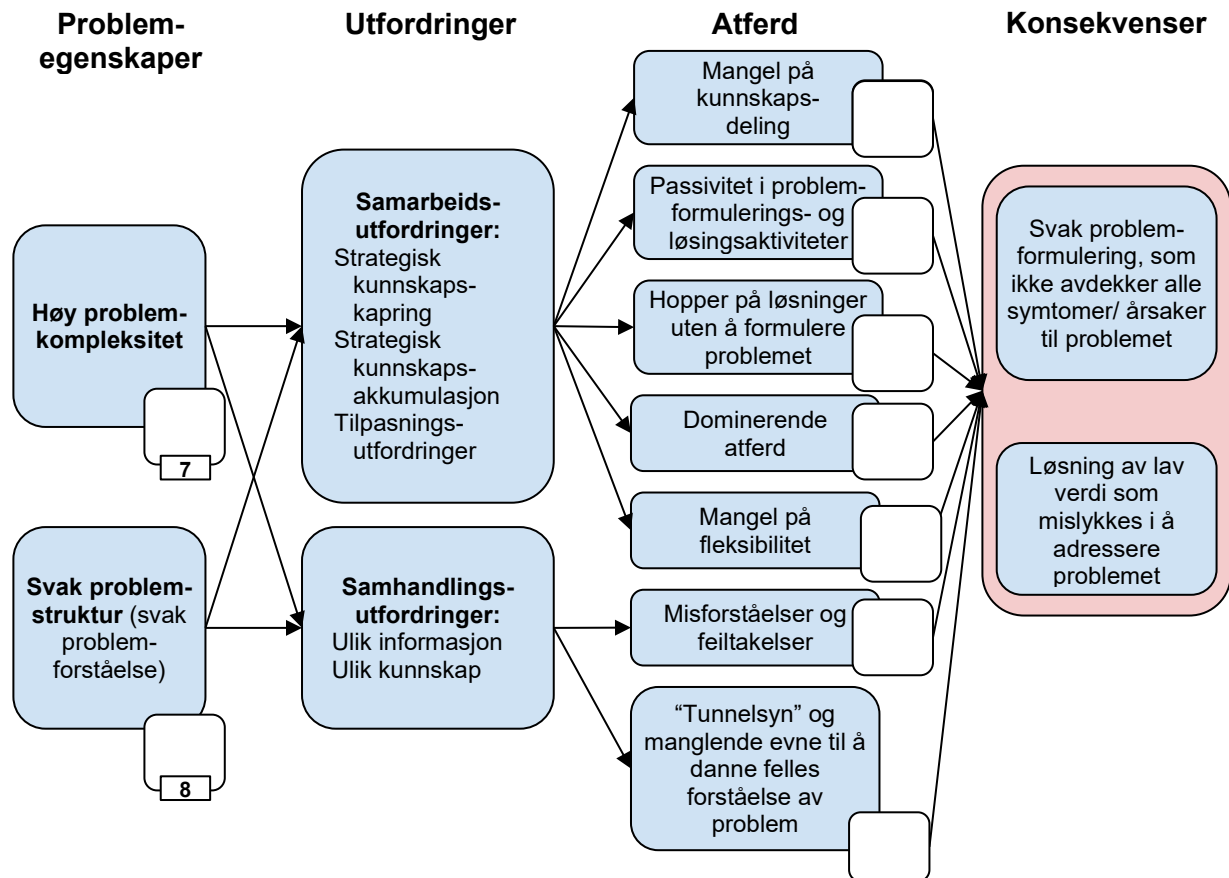
Som en avslutning på dette kapitlet presenteres derfor to modifiserte varianter av Figur 24 og 25, Figur 26 og 27. Formålet med disse figurene er å illustrere muligheten for å benytte

dem som “dashboard” for å følge opp målinger av problem- og transaksjonsegenskaper over tid, og de konsekvensene de har. I både Figur 26 og 27 har er det blitt påført hvite bokser der verdiene fra de ulike tabellene i dette kapittelet kan føres, der numrene referer til de ulike tabellene i denne rapporten. Figurene kan dermed brukes til å gi et øyeblikksbilde av situasjonen i en anskaffelse.

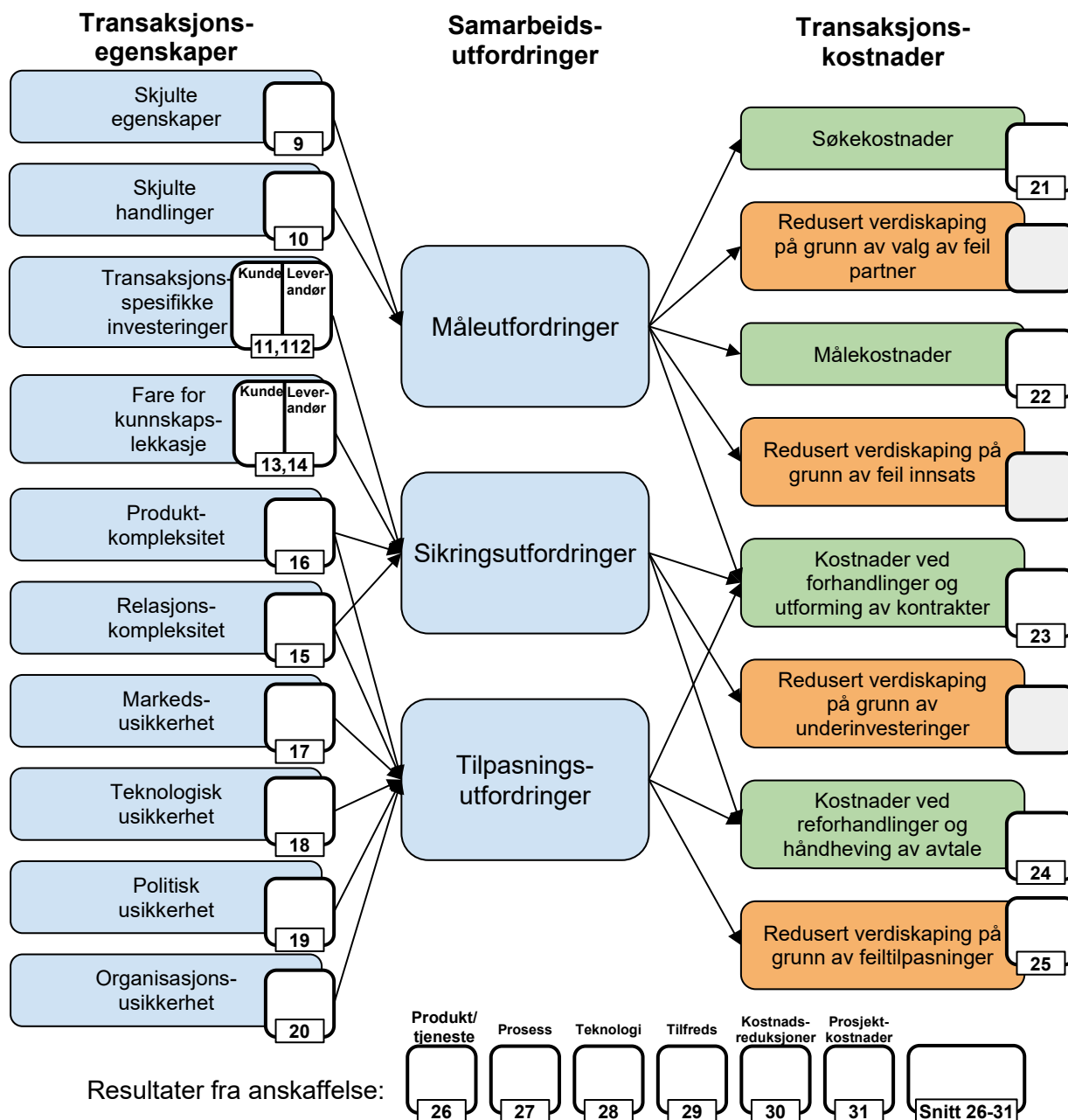
Figur 26 benyttes ved å først fylle ut Tabell 7 og 8, og føre på resultatene i Figur 26. Deretter kan man gjøre en vurdering av hvorvidt man opplever den typen atferd som beskrives i Figur 26, på en skala fra 1=Helt uenig i at atferden opptrer, via 4=Hverken enig eller uenig i at atferden opptrer til 7=Helt enig i at atferden opptrer.

Figur 27 brukes på samme måte som Figur 26. Gjennomsnittstallene fra Tabell 9 til 31 føres inn i de ulike hvite boksen i Figur 27. Merk at noen av boksene er grå, fordi det ikke finnes noen enkelt måte evaluere disse transaksjonskostnadene. Én måte å ta hensyn til disse er å føre på kvalitative vurderinger av hva som kunne ha vært resultatet om anskaffelsen hadde blitt gjort på en annen måte. En annen måte er å gjøre vurderinger av hva slags resultater man har oppnådd med anskaffelsen, som er reflektert i boks 26-31 nederst i figuren.

Ved å benytte måleapparatet presentert i tabellen og presentere resultatene i Figur 14 og 15, kan man relativt raskt få oversikt over tilstanden i et anskaffelsesprosjekt, som i sin tur kan gjøre en bedre rustet til å håndtere ulike samarbeids- og samhandlingsutfordringer, enten internt i organisasjonen som gjør anskaffelsen eller i relasjonen mellom kunde og leverandør. Dette rammeverket kan også utvikles videre, og tilpasses måten det blir brukt på og konteksten det blir brukt i, for å gjøre det mer presist.



Figur 23: Sammenheng mellom problemegenskaper, utfordringer, atferd og konsekvenser i problemløsning



Figur 24: Et dashboard for overvåking av transaksjoner

5. Relasjonskontrakter: egenskaper, bruk og utvikling

Hvordan motvirke samarbeidsutfordringer? Relasjonskontrakter som et universelt virkemiddel

I forrige kapittel tok vi for oss en rekke faktorer som beskriver ulike utfordringer som kan dukke opp i løpet av en anskaffelse. Disse utfordringene kan dukke opp både i prosessen med å løse et problem og i prosessen med å gjennomføre en transaksjon med en leverandør som på en eller annen måte skal bidra til å løse og formulere problemet, eller bidra til å iverksette eller drifte en løsning. Spørsmålet da er hvordan kan en organisasjon, som for eksempel et sykehus eller en kommune, forsøke å motvirke de ulike samhandlings- og samarbeidsutfordringene på best mulig måte? I dette kapitlet tar vi først og fremst for oss samarbeidsutfordringer; så tar vi for oss samhandlingsutfordringer i neste kapittel.

Det finnes en rekke ulike mekanismer som organisasjoner kan benytte for å motvirke samarbeidsutfordringer, inkludert bruk av formelle, skriftlige kontrakter av ulike slag, insentiver, oppkjøp/sammenslåinger, strategiske allianser, osv. Men den aller enkleste og billigste løsningen er i de fleste tilfeller at partene rett og slett stoler på hverandre, dvs. stoler på at de vil gjøre sitt beste, finner løsninger i felleskap og ordner opp etter hvert. I relasjoner mellom bedrifter i næringslivet er også det en svært vanlig løsning, og det er *ofte den eneste måten* å håndtere sikrings- og tilpasningsutfordringer. Denne påstanden kan kanskje komme som en overraskelse. Hvilken rolle spiller da for eksempel formelle kontrakter og strategiske allianser?

Det korte svaret på dette spørsmålet er at når målet er å motvirke sikrings- og tilpasningsutfordringer, er rollen til formelle kontrakter og strategiske allianser å støtte partenes relasjon og evne og mulighet til selv å ordne opp i eventuelle konflikter på en rask og enkel måte. Det lange svaret krever at vi sier noe om hva som gjør sikrings- og tilpasningsutfordringer vanskelige, hvilken rolle en domstol spiller og ikke spiller, hva det vil si å ha en “god relasjon” og ikke minst forklare hva såkalte relasjonskontrakter er, hva som kjennetegner relasjonskontrakter, og hva som skal til for å lykkes med å etablere og benytte relasjonskontrakter.

Hvordan motvirke sikrings- og tilpasningsutfordringer

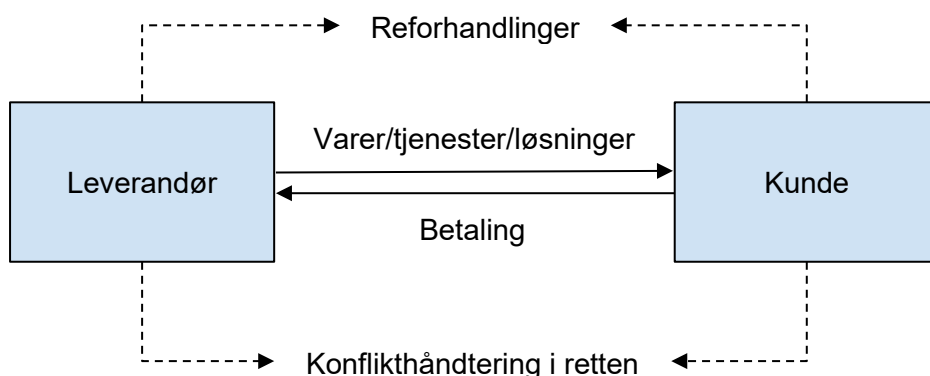
Som vi beskrev i forrige kapittel oppstår sikrings- og tilpasningsutfordringer på grunn av usikkerhet og uventede hendelser (trinn 4 i Figur 12 og 20). *Sikringsutfordringen* oppstår fordi partene har interesse av å forsøke å kapre avkastningen på transaksjonsspesifikke investeringer. Sikringsutfordringene blir imidlertid *utløst* av usikkerhet og uventede hendelser. Det er usikkerhet og uventede hendelser som gjør at kontrakter og avtaler ikke blir komplette, og dermed gjør det mulig for partene å forsøke å kapre verdien på investeringer som motparten har gjort. *Tilpasningsutfordringen* oppstår på sin side på grunn av at partene ofte bør forsøke å tilpasse seg de uventede hendelsene gjennom samarbeid snarere enn gjennom å finne en ny partner i markedet. Gitt endringene er det ikke lenger gunstig for partene, sett under ett, å holde fast ved den opprinnelige avtalen, men det kan være vanskelig å bli enige om hvordan den nye avtalen bør være.

Sikrings- og tilpasningsutfordringer er notorisk vanskelige å håndtere ved hjelp av skriftlige kontrakter. Tenk deg at det oppstår en uventet hendelse, “hendelse x”, som gjør at ideelt sett burde leverandøren gjøre “tiltak z”, ettersom gevinsten for kunden av “tiltak z” er større enn leverandørens kostnad ved å gjennomføre “tiltak z”. Hvordan kan partene sikre at “tiltak z” blir gjennomført dersom “hendelse x” skjer?

Figur 20 illustrerer en enkel markedstransaksjon og fire viktige aktiviteter som kunden og leverandøren utfører i en slik transaksjon: utveksler varer, tjenester eller løsninger i bytte mot betaling, og eventuelt håndterer samarbeidsutfordringer gjennom bilaterale reforhandlinger eller konflikthåndtering og håndheving av avtalen i retten^[75]. Nedenfor skisserer vi tre strategier partene kan benytte seg av i denne konteksten før vi konkluderer med at det ofte er den siste strategien som er best.

Detaljerte formelle kontrakter med konflikthåndtering i retten

Hvorvidt en bestemt hendelse som “hendelse x” er helt uforutsigbar er ikke like svart-hvitt som diskusjonen i denne rapporten så langt kan gi inntrykk av. Hovedpoenget i Kapittel 4, og prosessmodellen presentert i Figur 12 og 20, er at *noe* uforutsett gjerne vil skje, men tar vi for oss en bestemt mulig enkelthendelse kan den ofte gjøres mer forutsigbar. Hvis partene gjør en stor innsats for å kartlegge alle mulige eventualiteter, for eksempel ved å bruke mer tid og involvere flere og mer erfarent personell, er det mer sannsynlig at man forutser “hendelse x”



(fra Tadelis og Williamson)

Figur 25: Skjematisk fremstilling av enkel markedstransaksjon

og kan skrive inn i en formell kontrakt at “dersom hendelse x skjer skal leverandøren iverksette tiltak z”.

I prinsippet vil partene dermed ha en avtale som kan håndheves gjennom domstolene om det skulle bli behov for det. Sett i sammenheng med Figur 28 vil dermed kontrakten hjelpe dommeren med å sørge for effektiv konflikthåndtering i retten. Denne strategien har imidlertid tre ulemper:

- Det tar ofte mye tid og ressurser å kartlegge alle mulige eventualiteter, og skrive dem inn i kontrakten. Med utgangspunkt i Dashboardet i Figur 27 vil vi kunne si at dette er en strategi som *øker kostnader ved forhandlinger og utforming av avtale*.
- Når man først gjør en stor innsats for å identifisere “hendelse x”, og ta hensyn til muligheten for at “hendelse x” vil skje, er det svært sannsynlig at også en lang rekke andre hendelser også blir identifisert som noe som kontrakten bør ta hensyn til. Dette vil kunne føre til at kontrakten blir tungrodd og byråkratisk, med for eksempel få insentiver for å være fleksibel og tilpasningsvillig i møte med de hendelsene som uunngåelig nok ikke blir tatt hensyn til i kontrakten. Med utgangspunkt i Dashboardet i Figur 27 kan vi si at denne strategien, til tross for at den egentlig skal motvirke feiltilpasninger, likevel fører til *reduisert verdiskaping på grunn av feiltilpasninger*.
- En annen utfordring med denne strategien er at det ofte ikke er nok å skrive i kontrakten at “hvis x skjer, skal leverandøren sette i gang tiltak z”. “Hendelse x” og “tiltak z” må beskrives presist nok. Man må blant annet få fram hva konsekvensene av “hendelse x” og målene med “tiltak z” er og hvordan gevinster og kostnader ved “tiltak z” skal fordeles. For eksempel, skal leverandøren kompenseres for “tiltak z”, og i så fall hvor mye, eller skal leverandøren tilby “tiltak z” uten ekstra kostnader^[76]? Hvis disse forholdene er uklare, kan det fort bli konflikter. Med utgangspunkt i Dashboardet i Figur 27 vil denne strategien kunne føre til store *kostnader knyttet til reforhandlinger og håndheving av avtalen*.

Selv om det å skrive detaljerte formelle kontrakter som spesifiserer mange eventualiteter ofte spiller en svært viktig rolle, og hjelper en dommer med å forstå hva som egentlig er avtalt mellom partene, er dette ofte en mislykket strategi hvis dette er den *eneste* strategien partene har for å sikre godt samarbeid.

Generelle kontrakter som skal kunne håndheves i en domstol

Et annet alternativ er å benytte bredere formuleringer i kontrakten, som beskriver generelle prinsipper for hva slags atferd partene forventer av hverandre hvis det oppstår uventede hendelser, som for eksempel at man forventer fleksibilitet eller at partene sammen skal arbeide for å finne gode løsninger på problemer som oppstår underveis. Dersom kunden opplever at leverandøren ikke følger opp “hendelse x” med “tiltak z” kan kunden forsøke å håndtere konflikten ved å gå til rettssak og hevde overfor domstolen at mangelen på “tiltak z” strider mot de generelle prinsippene som partene har blitt enige om.

Denne strategien har imidlertid to utfordringer:

- Det er ofte vanskelig for domstolen å vurdere hvorvidt “tiltak z” er det eneste tiltaket ved “hendelse x” som vil passe med de generelle prinsippene nedtegnet i avtalen. Siden avtalen er generell, kan det fort argumenteres for at også andre mulige tiltak vil kunne tilfredsstille slike generelle prinsipper, iallfall for en dommer som kommer utenfra og ikke kjenner til alle detaljer om relasjonen og hva som har skjedd så langt mellom partene. Dommerens manglende innsikt i relasjonen fører til store kostnader for partene ettersom de må bruke tid på å lære dommeren opp i sin forståelse av prinsippene nedfelt i kontrakten, og likevel vil resultatet av en eventuell rettssak forbli usikkert^[77,78]. Med referanse til Figur 27 vil denne strategien dermed kunne føre til *større kostnader knyttet til forhandlinger og håndheving av avtalen*.
- I tillegg finnes det alltid “hull” i kontrakten som kan utnyttes av den av partene som er misfornøyd med den retningen samarbeidet tar. Selv hvis en dommer skulle slå fast at leverandøren må svare på “hendelse x” med “tiltak z” er det derfor slett ikke sikkert at det vil motivere leverandøren til å prestere slik kunden ønsker^[26]. Med referanse til Figur 27 er det dermed også med denne strategien stor fare for *redusert verdiskaping på grunn av feiltilpasninger*.

Det å skrive generelle formelle kontrakter og satse på konflikthåndtering og håndheving av avtalen i retten er med andre ord også en strategi med store svakheter. Den eneste fordelen med denne strategien er at man ikke trenger å bruke så mye tid på å forhandle fram og utforme kontrakten i utgangspunktet.

Relasjonskontrakter og privat håndheving av avtalen

Det som er felles for begge strategiene presentert så langt er at de er basert på at konflikter skal løses i retten, at avtalen skal håndheves av en domstol. Begge strategiene ignorerer den øverste aktiviteten i Figur 28, at partene ordner opp selv gjennom bilaterale reforhandlinger (evt. i samarbeid med andre tredjeparter). Det er ofte den aller enkleste løsningen fordi partene selv har mest innsikt i hva avtalen deres egentlig går ut på og hvordan den skal forstås sett i lys av alt som har skjedd gjennom samarbeidet mellom partene.

Tillit

Hva kreves så for at partene skal klare å håndtere samarbeidsutfordringene på egen hånd, uten å bringe inn en domstol for å løse eventuelle interessekonflikter? Et viktig stikkord er tillit. Tillit forstås gjerne som en psykologisk tilstand der det er en “intensjon om å akseptere sårbarhet, basert på positive forventninger til intensjonene eller atferden til en annen” [79], og det sammenfaller godt med hva som trengs hvis en kunde og en leverandør inngår en kontrakt der noe uforutsett kan skje. Dersom partene ikke har tillit til hverandre er det lite trolig at de for eksempel vil være villige til å gjøre investeringer, innsats, eller være fleksible i møte med uforutsette hendelser.

På den annen side kan også tillit fungere som en forutsetning for å føle seg lurt, og havne i konflikt. Utfordringen med tillitsbegrepet er at det ikke alltid er klart hvor tilliten kommer fra og hva den er basert på eller hva slags type tillit det er snakk om. Noe av grunnen til det er at vi ikke alltid skiller mellom ulike typer tillit. To viktige former for tillit er affektiv og kalkulativ tillit [79–81].

Affektiv tillit er basert på følelsene som blir frambrakt av den omsorgen som motparten viser, og kommer av hvordan gjentatte positive interaksjoner mellom partene i relasjonen bidrar til at de får positive forventninger til fremtidige interaksjoner [79,81,82].

Kalkulativ eller kognitiv tillit på den annen side er basert på et rasjonelt valg, der partene benytter kunnskapen sin om hverandres situasjon, miljø, intensjoner og kompetanse for å gjøre det valget [79,81,83]. Selv om behovet for tillit oppstår fordi man ikke har kunnskap om hva som kommer til å skje i framtiden, og dermed ikke kan skrive rettsgyldige kontrakter om hvordan man skal håndtere ulike eventualiteter, så vet man ofte nok til å anta at partene i de fleste situasjoner vil ha insentiver for å følge bestemte overordnede prinsipper og regler og at

de derfor er til å stole på. På sett og vis er ikke egentlig slik kalkulering tillit, men en risikoavveining^[83]. Likevel er det ofte det som skjer i praksis, og som man omtaler som tillit.

Relasjonskontrakter

I kommersielle transaksjoner benyttes ofte begrepet *relasjonskontrakter* for å beskrive den formen for tillit som eksisterer mellom partene. *Relasjonskontrakter er avtaler som partene håndhever mellom seg på egen hånd, ved hjelp av sine egne handlinger snarere enn gjennom domstoler*^[4,5]. Relasjonskontrakter har to hovedkjennetegn som må være til stede for at vi skal kunne si at partene i en relasjon har en ordentlig relasjonskontrakt, hvorav det andre kjennetegnet hviler på to betingelser^[basert på 7,8].

Partene kjenner til regelen og når den gjelder: Det første viktige kjennetegnet ved relasjonskontrakter er atferdsregler, og at partene kjenner til disse atferdsreglene, hva de betyr og i hvilke situasjoner de gjelder. Atferdsreglene tar gjerne form av “hvis/når...– da...”-formuleringer, som for eksempel “Hvis problemer oppstår i forholdet mellom oss blir de behandlet som et felles ansvar, ikke bare et individuelt ansvar” eller “Hvis vi har informasjon om endringer som kan ha virkning på motparten, så vil partene holde hverandre informert”^[6]. Disse reglene må ikke være eksplisitte, men kan også være implisitte og stilltiende.

Partene foretrekker å følge regelen, under to betingelser: Det andre viktige kjennetegnet ved relasjonskontrakter er at partene foretrekker å følge regelen, men kun under visse betingelser. Det er ikke noen automatikk i at de foretrekker å følge regelen. To betingelser må være på plass for at det skal være rasjonelt for partene å foretrekke å følge regelen og dermed overholde relasjonskontrakten.

Betingelse 1 - partene forventer at motparten følger regelen: Det som gjør relasjonskontrakter nyttige er at de beskriver regler for hva slags atferd partene ønsker fra hverandre som, hvis reglene følges, gjør det lønnsomt for partene å underordne sine egne mål de felles målene for relasjonen. Det betyr at partene ikke ønsker å følge regelen hvis de ikke kan forvente at motparten også gjør det. Uten at Betingelse 1 tilfredsstilles er det ikke lenger snakk om en relasjonskontrakt, men en vane.

Betingelse 2 - partene må tro at motparten forventer at de følger regelen:

Relasjonskontrakter regulerer situasjoner med samarbeidsutfordringer, dvs. situasjoner der partene både har felles og motstridende interesser. Det gjør at hvis én av partene følger

regelen og den andre opptrer opportunistisk og ikke følger regelen, så kan det det gå sterkt ut over den parten som fortsatt følger regelen. Det gjør at en annen viktig betingelse for at partene skal ha en preferanse for å følge regelen er at motparten forventer av dem at de følger regelen. Denne betingelsen innebærer også ofte at partene tror at motparten foretrekker at de følger regelen, og at motparten kan straffe eller sanksjonere atferd som bryter med regelen. Uten Betingelse 2 er det ikke lenger snakk om en relasjonskontrakt, men en konvensjon¹¹.

Du er med andre ord part i en relasjonskontrakt hvis det finnes en atferdsregel som

1. du vet om og forstår hva går ut på,
2. du foretrekker å følge så lenge
 - a. du tror at motparten følger den og
 - b. du tror at motparten forventer og foretrekker at du følger den og kanskje til og med sanksjonere brudd på relasjonskontrakten.
3. Det samme gjelder motparten din.

Forventninger: Et vanlig kjennetegn ved relasjonskontrakter, og det at partene håndhever avtalen mellom seg på egen hånd er dermed ofte at partene eksplisitt eller implisitt (vanligst) truer hverandre gjensidig med ulike sanksjoner i tilfelle relasjonskontrakten brytes^[9].

Relasjonskontrakter består derfor som regel av forventninger, både til

1. *Ønsket atferd:* hva slags atferd som er ønskelig og skaper verdi og dermed også hva som kjennetegner svik, brudd på reglene og ikke-ønsket atferd, og
2. *Sanksjoner:* hvordan svik skal sanksjoneres^[9].

Relasjonskontrakter som selvfosterkende avtaler: I relasjonskontrakter mellom private bedrifter er gjerne den vanligste sanksjonen at relasjonen mellom partene avsluttes hvis en av dem opptrer opportunistisk og for eksempel forsøker å utnytte den andre. I slike tilfeller sies det gjerne at partene baserer seg på “framtidens skygge” når de håndhever avtalen^[84], og relasjonskontrakter kalles ofte for *selvfosterkende eller selvhåndhevende avtaler*. Det kommer av at avtalen på sett og vis kan sies å forsterke eller håndheve seg selv.

Relasjonskontrakten gjør i slike tilfeller at verdien av relasjonen og framtidig handel mellom

¹¹ Konvensjoner ligner på relasjonskontrakter og normer, men det er ikke så viktig at andre har forventninger til hvorvidt du følger regelen - det er nok at du kan forvente at andre følger regelen. Eksempler på konvensjoner er: du legger gaffelen på høyre side av tallerkenen når du dekker på bordet, du følger dress-koden på jobben, du snakker norsk med kollegene, osv. Konvensjoner reflekterer at det ikke er snakk om sterke interessemotsetninger. Bruk av relasjonskontrakter reflekterer at det foreligger sterkere underliggende interessemotsetninger mellom partene.

partene blir så høy for begge parter at ingen av partene vil gjøre noe som risikerer å ødelegge eller oppløse relasjonen ^[26,85].

Ulike typer relasjonskontrakter

Relasjonskontrakter som relasjonsnormer: Relasjonskontrakter blir i praksis ofte omtalt som relasjonsnormer. Relasjonsnormene referer til mer spesifikke, felles forventninger om atferd, som vi ofte kan observere i relasjoner mellom bedrifter ^[3,86]. Ellers har normer de samme kjennetegn som relasjonskontrakter som vi beskrev over ^[8,87]. Teoretisk og empirisk forskning på relasjonsnormer har i løpet av de siste fire tiårene avdekket flere spesifikke relasjonsnormer som gjerne kan inngå i relasjonskontrakter. Tabell 32 gir en oversikt over de viktigste normene som har blitt beskrevet i litteraturen ^[3,88,89].

Tabell 32: Ulike relasjonsnormer som kan kjennetegne en relasjonskontrakt

Norm	Forklaring
<i>Solidaritet</i>	Partene setter stor pris på relasjonen, ønsker å opprettholde den, vedlikeholder den og forsøker å maksimere den totale verdien på relasjonen og ikke bare sin egen nytte av relasjonen ^[3,6,90] .
<i>Gjensidighet</i>	Begge parter drar nytte av relasjonen, og ikke bare én av partene. Det betyr ikke nødvendigvis at partene skal oppnå like stor nytte, men det innebærer en anerkjennelse av transaksjonen ikke vil skje hvis ikke begge parter drar nytte av den ^[3] .
<i>Informasjons-utveksling</i>	Partene utveksler informasjon når det er nyttig for motparten, ofte og gjerne uformelt, gjerne informasjon som er sensitiv og patentbeskyttet, og som gjelder for eksempel langsiktige planer og strategier, markedstrender, produksjonsplaner, produktdesign, og teknologi ^[6,62] .
<i>Felles planlegging</i>	Proaktiv og felles utarbeidelse av mål og planer for samarbeidet, der planer også kan endres etter hvert som forholdene endrer seg ^[91,92] .
<i>Langsiktighet</i>	Partene forventer av hverandre at de opplever nytte av og en intensjon om å ha en langsiktig relasjon ^[93] .
<i>Rolleintegritet</i>	Vedlikehold av komplekse og flerdimensjonale roller i et nettverk av relasjoner der partene har mange ulike forventninger til hverandres ulike aktiviteter ^[94,95] .
<i>Fleksibilitet</i>	Partene tilpasser seg og gjør justeringer i avtalen i dersom nye og uventede situasjoner gjør at en av partene trenger det ^[6,62] .
<i>Konfliktløsning</i>	Bruk av fleksible, uformelle og personlige mekanismer for å løse konflikter som måtte oppstå ^[94] .
<i>Begrenset bruk av</i>	Partene vil ikke bruke makt for å tvinge gjennom sine interesser selv om

Norm	Forklaring
<i>makt</i>	de skulle ha mulighet for det ^[3,96] .
<i>Overvåking</i>	Aktivt oppsyn med partneren for å sikre seg de ønskede prestasjoner ^[62]

Ikke alle relasjoner er karakterisert av alle de ulike normene beskrevet i Tabell 32. Noen relasjoner legger vekt på en eller noen normer mer enn andre normer, og det finnes også mer kontekstspesifikke normer eller forventninger som ikke er beskrevet i den vitenskapelige litteraturen på området.

Noen studier^[89,94] legger vekt på at det er en fundamental forskjell på de normene som hjelper partene å skape verdi og de normene som hjelper dem å håndtere verdikapringsprosessen. Normer som solidaritet, langsiktig orientering, fleksibilitet, felles planlegging, informasjonsutveksling, og rolleintegritet bidrar til at partene lettere klarer å gjennomføre den koordineringen som trengs for å skape verdi og løse komplekse problemer sammen, mens normer som konfliktløsning, begrenset bruk av makt, og overvåking hjelper partene å håndtere hvordan partene fordeler de verdiene de har skapt sammen. Ivens^[89] finner empirisk støtte for dette synet.

Virker relasjonskontrakter?

Positive effekter: Relasjonskontrakter har blitt studert i en lang rekke studier, fortrinnsvis i privat sektor. Generelt viser resultatene fra en lang rekke studier at relasjonskontrakter spiller en stor rolle for hvordan relasjoner fungerer og hva partene får ut av relasjoner med hverandre. Empiriske studier har funnet at relasjonskontrakter har positive effekter på blant annet kostnadsreduksjoner og for bedringer av sluttprodukter^[12], opportunistereduksjon^[90,97] og prestasjoner og tilfredsstillelse med relasjonen mer generelt ^[48,98–101].

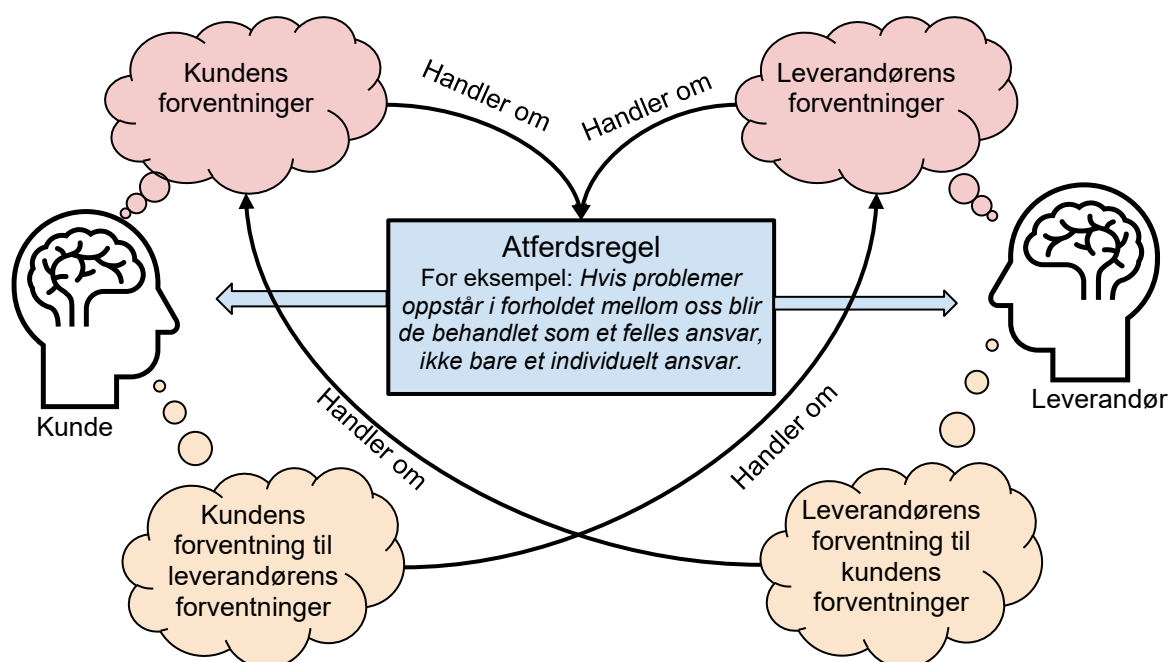
Viktige ved problemløsning: Få studier ser på virkningen av relasjonskontrakter i offentlige anskaffelser, men resultater fra Sande, Wathne, Ghosh og Jensen's (foreløpig) upubliserte studie viser at relasjonskontrakter også spiller en stor rolle i offentlige anskaffelser. Særlig er de viktige for å at partene skal kunne håndtere problemløsningsprosesser på en god måte, og oppnå innovasjonsresultater som følge av anskaffelsen.

To viktige spørsmål ved relasjonskontrakter

Er relasjonskontrakten tydelig?

Tydighet: Som beskrevet over er ett av kjennetegnene ved en relasjonskontrakt at partene kjenner til regelen som relasjonskontrakten beskriver, og hvilke situasjoner den gjelder i. Et annet kjennetegn er at begge partene har forventninger til hverandre, og de gjør antagelser om hverandres forventninger. Et viktig spørsmål når man benytter seg av relasjonskontrater er dermed: er relasjonskontrakten *tydelig*? Har partene sammenfallende forventninger? I hvilken grad har partene samme forståelse av hva relasjonskontrakten går ut på? Dette spørsmålet har to ulike aspekter ved seg som begge utgjør to store utfordringer ved bruk av relasjonskontrakter.

Sammenfallende forventninger før uventet hendelse: Det ene aspektet handler om hvorvidt partene har sammenfallende forventninger på forhånd, dvs. når de inngår relasjonskontrakten før det har skjedd noe som gjør at den treer i kraft. Vi illustrerer noen av disse ulike forventningene i Figur 29. Her ser vi to personer, en representant for kunden og en



Figur 26: Ulike forventninger i relasjonskontrakter

representant for leverandøren, og de har begge egne forventninger angående hvorvidt partene skal følge en regel om at de skal behandle problemer som et felles ansvar. I tillegg har de ulike forventninger til eller estimerer av hva motpartens forventninger er. Dermed består relasjonskontrakten av:

- Kundens forventning til at partene følger regelen
- Leverandørens forventning til at partene følger regelen
- Kundens forventning til at leverandøren har en forventning om at de følger regelen
- Leverandørens forventning til at kunden har en forventning om at de følger regelen

Hvorfor er alle disse forventningene viktige? Jo, fordi en relasjonskontrakt vil ikke være en klar og tydelig relasjonskontrakt hvis ikke partene deler alle disse forventningene. Det er ikke nok at begge partene foretrekker og forventer en bestemt type atferd. Partene må også tro at motparten har de samme forventningene.

Sammenfallende forventninger etter uventet hendelse: Det andre aspektet er vanskeligere å vurdere. Tenk deg at to parter har en relasjonskontrakt karakterisert ved regelen beskrevet i Figur 29, dvs. "Hvis problemer oppstår i forholdet mellom oss blir de behandlet som et felles ansvar, ikke bare et individuelt ansvar." Tenk deg så at noe uforutsett skjer, for eksempel et teknisk problem i kundens organisasjon, som skyldes en feil som har blitt gjort av kunden og som gjør at de ikke klarer å benytte produktene de kjøper fra leverandøren på riktig måte. Er dette et felles problem som har oppstått i forholdet mellom partene? Eller dette bare kundens problem? Det kan med andre ord i enkelte situasjoner være vanskelig for partene å bli enige om hvorvidt en relasjonskontrakt gjelder i bestemte situasjoner. Selv om partene i begynnelsen har hatt sammenfallende forventninger kan det senere vise seg at de ikke har det, når de står overfor konkrete, uventede hendelser der atferdsregelen må anvendes i praksis.

I sum betyr disse to aspektene ved tydelighet at det kan være utfordrende for partene å faktisk få en felles forståelse av relasjonskontrakten, både i begynnelsen når de inngår relasjonskontrakten og senere når forholdene endrer seg og relasjonskontrakten skal anvendes i praksis. For at relasjonskontrakten skal fungere slik partene ønsker bør relasjonskontrakten være tydelig nok til at partene klarer å anvende den.

Er relasjonskontrakten troverdig?

Relasjonskontrakter har mye til felles med kalkulerende tillit. Ingen av partene ønsker å holde seg til relasjonskontrakten hvis de ikke tror at motparten vil holde seg til den eller hvis de ikke tror at motparten forventer av dem at overholder relasjonskontrakten. Det andre viktige spørsmål ved enhver relasjonskontrakt er dermed: er relasjonskontrakten *troverdig*?^[9]

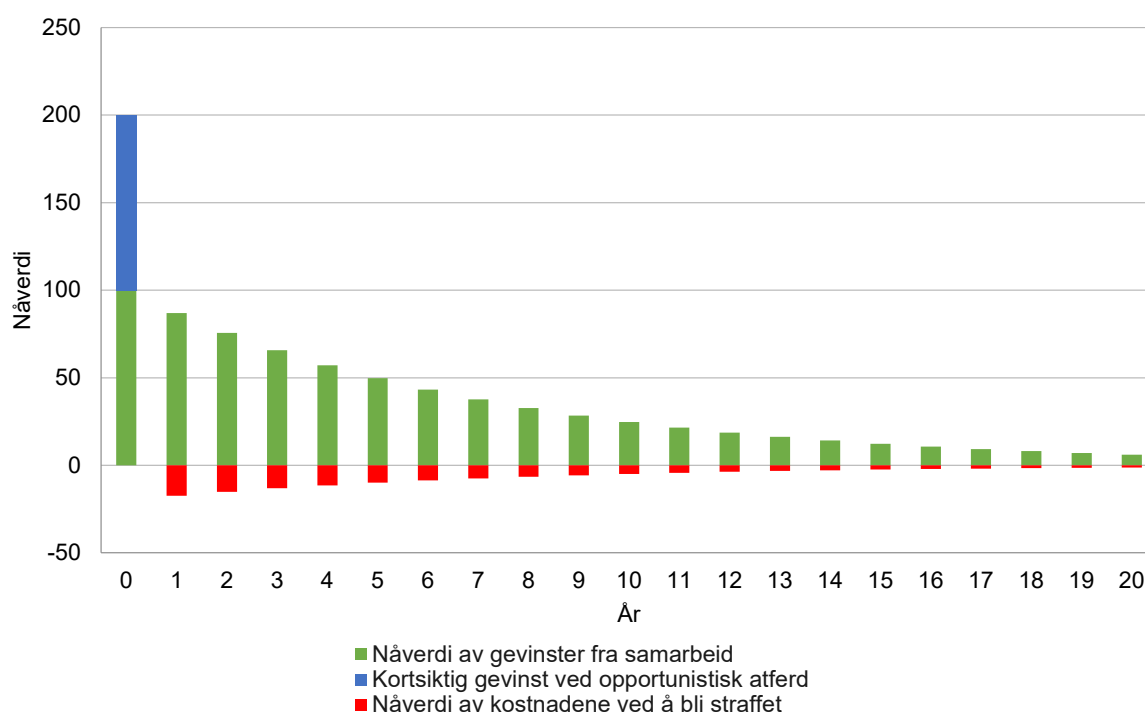
Kalkulering i praksis: Vurderingen av troverdigheten til en relasjonskontrakt handler ofte om at partene må oppleve at den kortsiktige gevinsten ved å opptre opportunistisk og bryte relasjonskontrakten er mindre enn de langsiktige tapene ved å bli straffet av motparten for denne atferden. Figur 30 illustrerer denne mekanismen sett fra én av partenes synspunkt, for eksempel en leverandør. De grønne søylene i figuren illustrerer nåverdien av alle framtidige gevinster ved å handle sammen. Den årlige verdien ved å samarbeide er satt til 100 mens avkastningskravet er satt til 15%. Det gjør at den totale nåverdien for leverandøren av å samarbeide med kunden i dette tilfellet er 767. Tenk deg så at leverandøren blir presentert for en mulighet til å opptre opportunistisk og bryte relasjonskontrakten, og at det vil gi en kortsiktig tilleggsgvinst på 100 det første året. Denne kortsiktige tilleggsgvinsten er illustrert gjennom den blå søylen på toppen av den første. I år 0 får dermed leverandøren en gevinst på totalt 200. Opportunisme har imidlertid konsekvenser, og leverandøren vil bli straffet av kunden (for eksempel ved at leverandøren må finne seg en annen, mindre attraktiv kunde). Denne straffen reduserer den årlige gevinsten med 20 per år. De røde negative søylene illustrerer den neddiskonterte verdien av straffen på totalt $20/0.15=133$. Dersom leverandøren velger å opptre opportunistisk og bryte relasjonskontrakten vil totalverdien for leverandøren bli på $767 + 100 - 133=733$. I dette tilfellet vil det altså ikke lønne seg for leverandøren å opptre opportunistisk, fordi den kortsiktige gevinsten, 100, er mindre enn nåverdien av den langsiktige kostnaden ved å bli straffet for den opportunistiske atferden, 133.

Så langt har vi nevnt én måte partene kan straffe hverandre på, men partene har i realiteten mange ulike måter å håndheve relasjonskontrakten på. Her er en smørbrøddliste:

- Avslutte relasjonen
- Benytte nettverket
- Gå til rettssak
- Selv bryte eller reforhandle relasjonskontrakten
- Påføre skam, bryte vennskap og andre ikke-økonomiske kostnader

Avslutte relasjonen: Når man avslutter relasjonen går verdien av framtidig handel tapt, inkludert verdien av transaksjonsspesifikke investeringer. Generelt kan derfor transaksjons- eller relasjonsspesifikke investeringer benyttes som et verktøy for å gjøre relasjonskontrakter lettere å håndheve. For eksempel, hvis begge parter har gjort store investeringer i relasjonskontrakten er det også grunn til å tro at begge parter har mye å tape på at relasjonen brytes prematurt. Ved brudd må partene etablere nye relasjoner med alternative samarbeidspartnere, og gjøre nye investeringer i de relasjonene. Gjensidige transaksjonsspesifikke investeringer fungerer derfor som et mulig verktøy for å gjøre relasjonskontrakter mer troverdige ^[2,59,102], noe som empiriske studier finner ^[98,103]. Asymmetriske, spesifikke investeringer, på den annen side kan bidra til å gjøre relasjonskontrakter mindre troverdige, fordi det kan gjøre det fristende å utnytte asymmetrien til for eksempel opportunistiske reforhandlinger.

Benytte nettverket: Parter i en relasjon kan benytte nettverket på flere måter. Én måte å benytte nettverket til å håndheve en avtale på kan være å spre informasjon i markedet om det, dersom man oppfatter at partneren har brutt relasjonskontrakten. Et slikt tiltak kan bidra til å



Figur 27: Avveilingen mellom kortsiktige gevinster og langsiktige kostnader ved å opptre opportunistisk

ødelegge ryktet til motparten, og (den implisitte) trusselen om slik “baksnakkelse” kan være nok til å sørge for at partneren ikke bryter relasjonskontrakten ^[10]. Bedrifter med et godt rykte har også mer å tape på denne typen baksnakkelse, slik at det å for eksempel velge en leverandør med et godt rykte er en vanlig måte å sørge for at relasjonskontrakten med leverandøren er troverdig. I offentlige anskaffelser gjøre lover og regler at det ofte er vanskelig å basere seg på rykte eller tidligere erfaringer når man gjør anskaffelser (i Europa, i USA er det enklere). Forskning basert på data fra offentlige anskaffelser i Italia viser imidlertid at når innkjøpere har mulighet til å velge leverandører friere, uten å måtte bruke åpne anbudskonkurranser kan det gi bedre resultater^[104,105].

Bedrifter kan også gå mer direkte til verks for å utnytte nettverket, ved for eksempel å knytte direkte kontakt med motpartens forretningspartnere og involvere seg i de relasjonene. En misfornøyd kunde som har en god relasjon til leverandørens leverandør, kan for eksempel be om hjelp hos leverandørens leverandør til å presse leverandøren til å overholde relasjonskontrakten ^[106].

Gå til rettssak: Rettssaker kan være kostbare. Trusselen om rettssak er derfor en viktig måte å gjøre relasjonskontrakter mer troverdige på. Merk at trusselen om rettssak ikke nødvendigvis må være basert på at man går til rettssak for brudd på selve relasjonskontrakten. I komplekse kunde-leverandørrelasjoner kan for eksempel en kunde som er misfornøyd med fleksibiliteten utøvet fra leverandøren true (eksplisitt eller implisitt) med å gå til rettssak for noe annet, for eksempel et trivielt avvik fra noe annet, og mer konkret, som er spesifisert i kontrakten.

Selv bryte relasjonskontrakten: Partene kan også selv gå inn for å bryte relasjonskontrakten i håp om at slik atferd vil påføre motparten så store kostnader atferden endres ^[107]. Dette kan gjøres på flere måter. Her er noen eksempler (enkelte av disse handlingene er mer aktuelle for kjøpere, andre for selgere) ^[59,60,107] :

- Holde tilbake betalinger/forsinkede betalinger
- Være uvillig til å gå med på selv små og ubetydelige endringer
- Krangle om kvaliteten på leverte varer, selv når kvaliteten egentlig er bra nok
- Være lite fleksibel og nekte og tilpasse seg endringer, “gå-sakte-aksjoner”
- Utnytte smutthull i kontrakten for å redusere innsatsen i relasjonen eller levere lavere kvalitet eller mer forsinket enn motpart forventer
- Starte reforhandlinger, der man står steilt på sitt

Påføre motparten skam, avbryte vennskap og andre ikke-økonomiske kostnader: En femte måte å straffe motparten på er å påføre ulike “ikke-økonomiske kostnader” ved å bryte

relasjonskontrakten. Det å bryte avtaler og regler er for eksempel ofte forbundet med skam og mangel på ære, som er en type kostnad som kan påføres motparten om den bryter relasjonskontrakten. Ofte kan det også oppstå vennskapsbånd på mellom personell i ulike organisasjoner, og disse vennskapsbåndene kan settes i spill dersom en relasjonskontrakt brytes. Sosialiseringer mellom partene, som bidrar til å skape vennskap, kan derfor i teorien gjøre det lettere å håndheve en relasjonskontrakt mellom de to organisasjonene. Vennskap er likevel en kompleks form for styringsmekanisme, da profesjonelle og personlige roller kan komme i konflikt med hverandre, som i sin tur kan ha negative effekter ^[108].

Ingen av de ulike "metodene" som presenteres her for å straffe partneren, hverken å avslutte relasjonen, bruke nettverket, gå til rettsak eller selv bryte relasjonskontrakten, er "gratis" å benytte. De innebærer gjerne store kostnader for den parten som straffer motparten. I tillegg er det en fare for at motparten kan finne på å engasjere seg i tilsvarende aktiviteter, slik at man ender opp i en negativ og kostbar spiral av gjengjeldelser ^[76]. Det er imidlertid trusselen (gjærne implisitt) om denne typen aktiviteter som bidrar til at relasjonskontrakter er troverdige. Det at partene vet at de kan bli straffet på denne måten, og at kostnadene ved å bli straffet er større enn gevinstene ved å opptre opportunistisk, gjør at de overholder relasjonskontrakten.

Hvordan øke effektene av truslene om straff: Et hovedpoeng ved de ulike "metodene" som er beskrevet over er at de kan alle gjøres mer eller mindre effektive, og det er det styring (governance) handler om. Hvis partene utvikler relasjonen slik at den blir mer verdifull for begge parter, så vil det øke effekten av trusselen om å oppløse relasjonen. Det samme gjelder hvis begge partene gjør store investeringer i relasjonen. Effekten av trusselen om å benytte nettverket kan økes ved at nettverket bevisst utvikles slik at det kan brukes i styring av relasjoner. Effekten av trusselen om å gå til rettsak kan økes dersom kontrakten utformes på en slik måte at en rettsak vil være kostbar for partene. Effekten av trusselen om å selv bryte relasjonskontrakten øker dersom relasjonen betyr mer for partene og har stor verdi for dem. Effekten av trusselen om påføring av skam og ikke-økonomiske kostnader kan økes hvis de ikke-økonomiske faktorene, som vennskap, betyr mer for partene. Med andre ord, er det mulig for partene å øke troverdigheten til relasjonskontrakten ved å gjøre de mulige tapene ved å bli straffet for opportunistisk atferd større. Dette kalles av og til for å øke partenes private håndhevingskapital^[10].

Rollen til formelle kontrakter

Vi nevnte over at en av måtene partene til en relasjonskontrakt kan håndheve en relasjonskontrakt på er rettsak. Formelle kontrakter har en viktig rolle i partenes relasjonskontrakt, og ikke bare fordi de benyttes i tilfelle en rettsak.

Formelle kontrakter: Formelle kontrakter blir i motsetning til relasjonskontrakter, gjerne forstått som kontrakter som er juridisk forpliktende og som hver part uttrykker at de aksepterer (ikke nødvendigvis skriftlig) og som et bestemt lovverk kan anvendes på^[109].

Formelle kontrakter varierer langs ulike dimensjoner:

- Varigheten på kontrakten
- Hvor detaljert kontrakten beskriver ulike forhold og eventualiteter
- Hvor fleksible eller rigid kontrakten er

Detaljdimensjonen: Formelle kontrakter beskriver mange ulike forhold, og de kan bli beskrevet i større eller mindre grad av detalj. Noen forhold kan bli beskrevet på et overordnet nivå, der man kun holder seg til generelle prinsipper. Andre forhold kan bli beskrevet i detalj, der ulike eventualiteter beskrives. En viktig grunn til å benytte detaljerte, skriftlige, formelle kontrakter er at de blir enklere for en domstol å håndheve sammenlignet med en mindre detaljert kontrakt eller en muntlig avtale. En detaljert formell kontrakt kan derfor benyttes til å redusere insentivene for å opptre opportunistisk rundt de aspektene ved avtalen som er spesifisert i kontrakten^[110].

Fleksibilitetsdimensjonen: Formelle kontrakter kan også være mer eller mindre fleksible eller rigide. Denne dimensjonen handler om i hvilken grad ulike beslutninger blir låst ved inngåelsen av kontrakten versus beholdt åpne for justering senere. En kontrakt kan for eksempel spesifisere pris i kontrakten uten mulighet for justering senere (maksimal rigiditet), alternativt kan den beskrive en formel for hvordan pris skal settes i framtiden, beskrive hvordan pris skal forhandles i framtiden, eller den trenger ikke si noe om pris i det hele tatt (maksimal fleksibilitet)^[71].

Substitusjon mellom formelle kontrakter og relasjonskontrakter: Formelle kan ha flere roller vis-a-vis en relasjonskontrakt. En rekke studier, fortrinnsvis eksperimentelle, indikerer at formelle kontrakter kan ha et substituerende forhold til relasjonskontrakter. Med andre ord, hvis partene benytter formelle kontrakter, har det ofte blitt observert at relasjonskontraktene blir svakere og at partene får mindre tillit til hverandre. Disse funnene har blitt forklart på

flere måter. Én grunn kan være at det blir mindre behov for tillit og relasjonskontrakter når partene kan få avtalen håndhevet av en domstol i stedet, og dermed foretrekker den formelle kontrakten relasjonskontrakter og tillit^[111,112]. En annen grunn er at det å foreslå bruk av formelle kontrakter kan signalisere mistillit^[113], blir sett på som en fiendtlig handling som motparten svarer på ved å redusere sine forventninger, og kanskje til og med signaliserer at man selv ikke er troverdig^[114]. En tredje grunn er at formelle kontrakter kan føre til mer opportunistisme, dels ved at partene opptrer opportunistisk angående handlinger som ikke blir nevnt i kontrakten^[115], eller kontraktene blir brukt som grunnlag for å opptrå opportunistisk, for eksempel ved å gå til rettsak av trivielle årsaker eller kun gjøre det som står i kontrakten og ikke noe mer^[59,60].

At formelle kontrakter kan substituere relasjonskontrakter kan muligens forklare hvorfor relasjonskontrakter ser ut til å være svakere i offentlige anskaffelser enn i private anskaffelser (se kapittel 3). Moszoro, Spiller og Stolorz^[15] legger i sin studie av rigiditeten og detaljgraden i offentlige kontrakter vekt på at i offentlige kontrakter skjer tilpasning til uventede situasjoner formelt gjennom vederlag snarere enn relasjonelt.

Formelle kontrakter som støtter relasjonskontrakter: Andre studier viser imidlertid at formelle kontrakter ofte også kompletterer og støtter relasjonskontrakter. Disse studiene er oftere empiriske, snarere enn eksperimentelle^[12,48,116]. Formelle kontrakter kan støtte bruk av relasjonskontrakter på flere måter, inkludert

- Øke verdien av relasjonen for begge parter
- Balansering av makt og avhengighet
- Fletting
- Stillaser

Øke verdien av relasjonen for begge parter: Som nevnt gjør formelle kontrakter det enklere å håndheve de aspektene ved avtalen som er beskrevet i kontrakten, og de vil da kunne redusere opportunistisme knyttet til disse aspektene. Det kan i seg selv bidra til å gjøre relasjonen mellom partene mer verdt, og når relasjonen blir mer verdt har også partene mer å tape på at relasjonen blir ødelagt på grunn av opportunistisk atferd der en av dem bryter relasjonskontrakten. De får dermed et sterkere insentiv for å ikke bryte implisitte løfter^[10,117]

Balansering av makt og avhengighet: Formelle kontrakter kan benyttes for å flytte eiendoms- og beslutningsrettighet, og dermed verdier, mellom partene. Dette kan bidra til å gjøre en

relasjon mer balansert i den forstand at man unngår situasjoner der for eksempel den ene parten blir svært avhengig av motparten og ikke omvendt. Når begge partene kan straffe hverandre omtrent like mye, når begge har like mye å tape på at de straffer hverandre, minimerer det ofte sannsynligheten for at én av dem opptrer opportunistisk ^[2,98,102,118]. En langsiktig kontrakt, for eksempel, kan bidra til å gjøre en relasjon som i utgangspunktet er karakterisert av asymmetriske spesifikke investeringer mer balansert, for eksempel ved at kunden forplikter seg til en langsiktig relasjon i bytte mot at leverandøren gjør spesifikke investeringer^[119].

Fletting: Fletting kan skje gjennom ulike mekanismer. Én av mekanismene legger vekt på at en stor utfordring når man står overfor kompleksitet og usikkerhet, for eksempel når man ønsker å oppnå innovasjon, er informasjonsutveksling. Formelle kontrakter som krever at partene utveksler informasjon, på regelmessige tidspunkter og til avtalt grad av detaljer og presisjon, gjør at partene blir bedre kjent med hverandre, hverandres evner, kapabiliteter og andre karakteristika. Dermed reduseres måleproblemer og usikkerhet, som i sin tur kan gjøre relasjonskontrakter tydeligere og skape mer tillit og mer troverdige relasjonskontrakter. En annen mekanisme er at domstoler i økende grad håndhever de formelle aspektene ved kontrakter på en slik måte at det skapes svake men likevel viktige insentiver for å samarbeide, for eksempel ved å kreve at partene forhandler i god tro samtidig som at de avgjørende forpliktelsene som kontrakten forutsetter må håndheves relasjonelt av partene selv. Denne måten å håndheve kontrakter på er imidlertid utfordrende for domstoler, og forvirring har blitt dokumentert i amerikanske domstoler^[4].

Stillaser: Stillasebegrepet handler ikke bare om håndheving av kontraktene, men om at kontrakter også kan fungere for å hjelpe partene å samhandle og koordinere. Kontraktene og juridisk rådgiving benyttes som en del av planleggingen av relasjonen mellom partene, og partene bruker kontrakten aktivt som et referansedokument for å håndtere relasjonen senere, men da uten å bruke eller å vurdere å håndheve kontraktene gjennom rettsvesenet^[120]. En konsekvens av dette er at formelle kontrakter ofte inneholder formuleringer eller klausuler som er vanskelige, umulige eller risikofylte å håndheve gjennom domstoler. Disse klausulene er likevel viktige fordi de fungerer som en slags “blåkopi” av relasjonen og hva partene forventer av hverandre, og hjelper partene å kommunisere og unngå misforståelser^[121]. Mens de tre første mekanismene over handler om å benytte formelle kontrakter på en slik måte at relasjonskontrakten blir både mer troverdig, handler stillaser dermed om å benytte formelle kontrakter for å gjøre relasjonskontrakten mer tydelig.

Formelle kontrakter som et tveegget sverd: Beskrivelsen av de ulike mekanismene over indikerer at bruk av formelle kontrakter kan være et tveegget sverd, som involverer flere avveininger. En langsiktig kontrakt, for eksempel, bidrar til at det blir mer usikkerhet ettersom det er mer sannsynlig at ulike forhold endrer seg i løpet av kontraktens løpetid, som kan øke kostnader knyttet til reforhandlinger av avtalen ^[122]. En svært detaljert formell kontrakt kan også bli brukt som et pressmiddel av både kunde og leverandør, og kan både styrke relasjonskontrakten og til å underminere den. Sande og Haugland^[12] finner at når de formelle kontraktene er mer detaljerte eller mindre detaljert enn de ulike transaksjonsegenskapene predikerer, bidrar det til svakere relasjonskontrakter. Dette funnet viser at formelle kontrakter må tilpasses relasjonen i stor grad, slik at den skaper balanse mellom partene.

Formaliserte relasjonskontrakter: Selv om relasjonskontrakter oftest er uformelle, i den forstand at de er implisitte og/eller ikke skrevet ned noe sted, kan de også formaliseres, i den forstand at de blir eksplisitte, kodifisert og skrevet ned. Da kalles de gjerne formelle relasjonskontrakter [51,93], eller formell relasjonell styring^[5]. Formaliserte relasjonskontrakter blir gjerne vage og vanskelige å verifisere og observere og er dermed vanskelige for en domstol å håndheve ^[110]. Formaliserte relasjonskontrakter blir likevel beskrevet som kontrakter som skal kunne håndheves i en domstol. Tanken er at formuleringene i kontrakten skal “ha tenner”, slik at det blir kostbart og risikofylt for partene å bryte relasjonskontrakten ^[76,123]. Formaliserte relasjonskontrakter kan forstås som en måte å kombinere alle de ulike mekanismene beskrevet over for å støtte relasjonskontrakten.

Relasjonskontrakter i offentlige anskaffelser: empiriske funn

I kapittel 3 skrev vi at det er vanskeligere å benytte relasjonskontrakter i offentlige anskaffelser enn det er i private anskaffelser, og vi viste at styrken på relasjonskontrakter mellom offentlige kunder og private leverandører er svakere enn styrken på relasjonskontrakter mellom kunder og leverandører i norske industrivirksomheter. Likevel er det ikke slik at det er umulig å benytte relasjonskontrakter i offentlige anskaffelser. Tvert i mot ser det ut til at relasjonskontrakter benyttes i offentlige anskaffelser, og partene benytter flere ulike mekanismer for å gjøre relasjonskontraktene mer troverdige.

I vår studie har vi forsøkt å måle styrken på to relasjonsnormer: normen om solidaritet og normen om fleksibilitet. Vi har bedt både kunder og leverandører om å vurdere følgende utsagn:

Solidaritet:

- Hvis problemer oppstår i forholdet mellom oss blir de behandlet som et felles ansvar, ikke bare et individuelt ansvar.
- Hvis forbedringer iverksettes er vi begge innstilt på å gjøre det som gagnar forholdet som helhet, og ikke bare en av partene.
- Hvis feil oppstår forsøker partene heller å hjelpe hverandre enn å rette pekefingeren mot den "skyldige".
- Hvis et krevende problem må løses, deler partene på byrdene.

Fleksibilitet:

- Hvis en av partene ber om å gjøre endringer i forholdet utviser motparten fleksibilitet.
- Hvis omstendighetene endrer seg, er partene villige til å gjøre endringer i forholdet.
- Hvis noe uforutsett skjer utarbeider partene en ny avtale, snarere enn å tvinge hverandre til å overholde betingelsene i den opprinnelige avtalen.
- Hvis uforutsette hendelser skjer, er partene åpne for å gjøre endringer i avtalen mellom oss.

Deretter ba vi både kunde og leverandør om å vurdere på en skala fra 1 til 7 i hvilken grad de er enige i at (1) deres egen organisasjon forventer at partene skal holde seg til disse reglene og (2) motparten har en forventning om at partene skal holde seg til disse reglene. Deretter regnet vi ut gjennomsnittlige poengsummer for hver av partene og på tvers av partene der vi har svar fra begge parter. Høye poengsummer indikerer at partene oppfatter relasjonskontrakten som sterk og dermed troverdig. I det følgende redegjør vi for noen empiriske funn basert på analyser av disse variablene, og vi forsøker å gi noen tentative svar på følgende spørsmål:

- Benyttes relasjonskontrakter i offentlige anskaffelser i Norge og er de troverdige?
- Er relasjonskontraktene mellom partene tydelige?
- Hva gjør relasjonskontraktene troverdige?

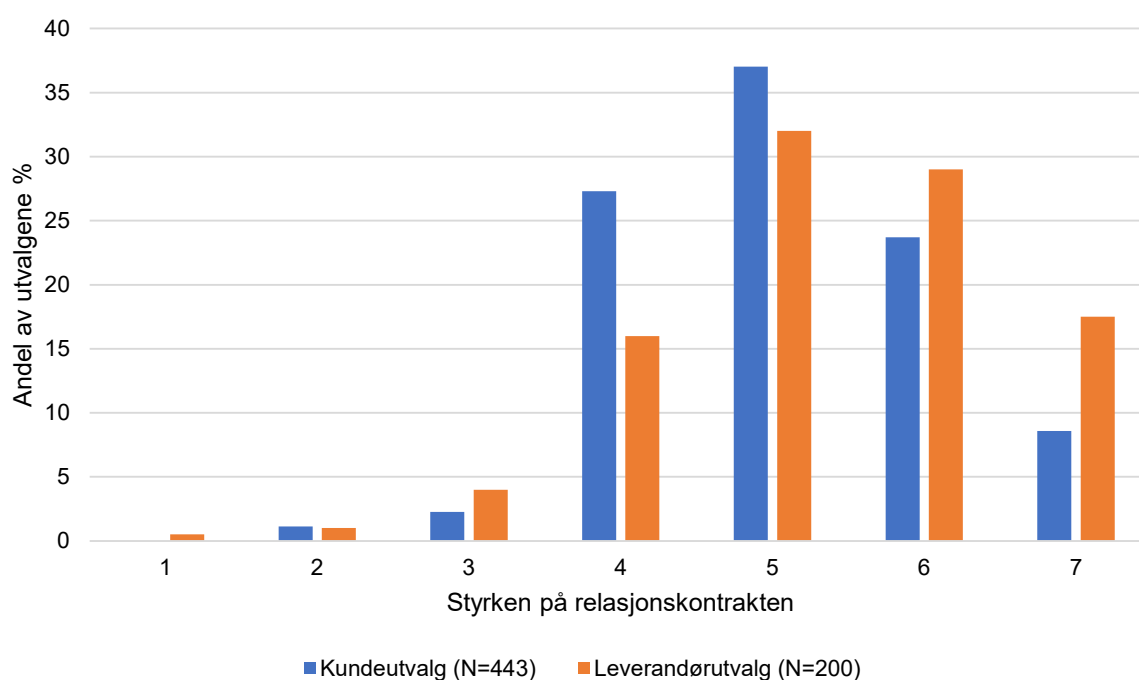
Benyttes relasjonskontrakter i offentlige anskaffelser?

Figur 31 illustrerer hvordan svarene til kundene og leverandørene fordeler seg på de to utvalgene (443 kunder og 200 leverandører), mens Figur 32 illustrerer hvordan svarene fordeler seg blant de 109 prosjektene der vi fikk svar fra både kunde og leverandør. Begge figurene viser at styrken på partenes forventninger er relativt høye, stort sett fra 4 og oppover, at relativt få har svart 7 i gjennomsnitt og at nesten ingen svarer 1, 2 eller 3. Dette tyder på at relasjonskontrakter benyttes i offentlige anskaffelser i Norge, og at i en stor andel av anskaffelsene anses relasjonskontraktene som relativt troverdige av beslutningstakerne.

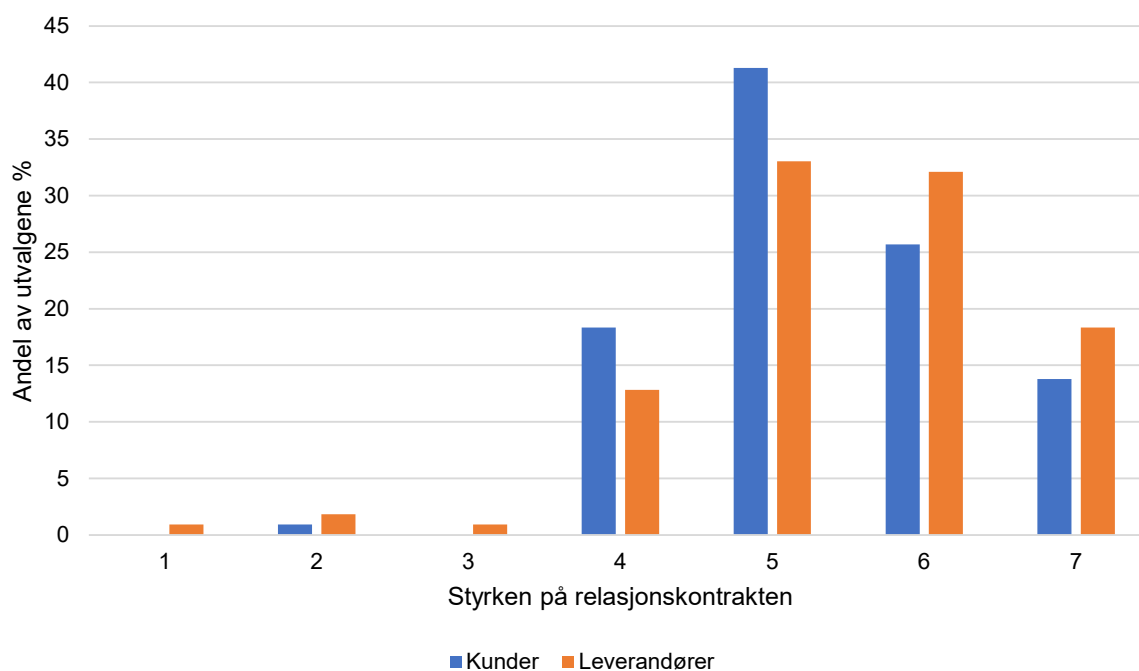
I et artikkelutkast av Sande, Wathne, Ghosh og Jensen («The role of cross-understanding in complex problem solving in inter-organizational relationships») gjøres det også funn som viser at relasjonskontraktene henger positivt sammen med innovasjonsresultater i offentlige anskaffelsesprosjekter, som tyder på at relasjonskontraktene også har konsekvenser i denne konteksten.

Er relasjonskontraktene tydelige?

Det er også verdt å legge merke til i Figur 31 og 32 at det ser ut til at leverandørenes forventninger er generelt noe sterkere enn kundene. Disse forskjellene ser ut til å komme av at det er systematiske forskjeller mellom kunder og leverandører i hvordan de vurderer de



Figur 28: Fordeling av styrken på relasjonskontraktene i utvalgene



Figur 29: Fordeling av styrken på relasjonskontraktene for de to partene i det dyadiske utvalget (N=109)

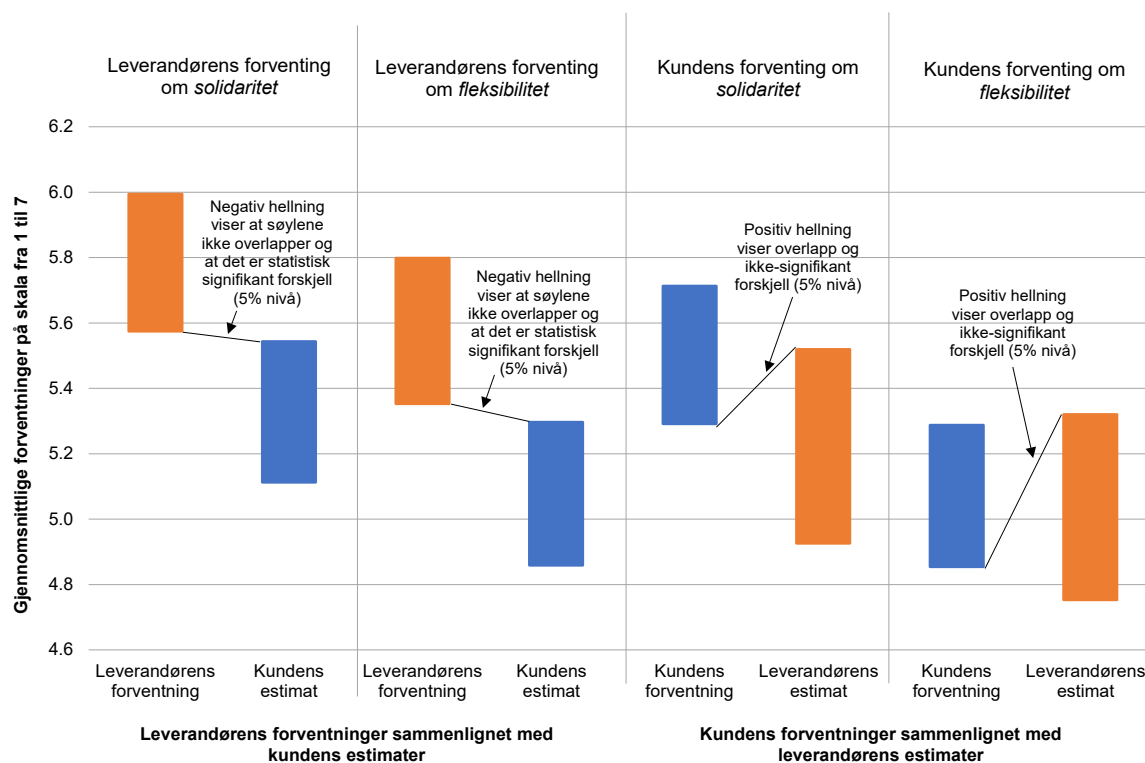
ulike forventningene som utgjør relasjonskontrakten. Som vi beskriver over måler vi ikke bare hvilke forventninger partene har, men også hva slags forventninger de estimerer at motparten har. Det gjør at vi kan undersøke om det er signifikante forskjeller mellom: (1) Hvor sterke forventninger leverandørene har og hvor sterke forventninger kundene tror at leverandørene har og (2) hvor sterke forventninger kundene har og hvor sterke forventninger leverandørene tror at kundene har. Vi illustrerer disse forskjellene i Figur 33.

Figur 33 viser øvre og nedre grense for et 95% konfidensintervall rundt gjennomsnittlig forventningsgrad for hver av de ulike forventningene vi har målt. De to søylene lengst til venstre illustrerer (1) leverandørens forventninger til solidaritet (oransje søyle) og (2) kundens estimat på leverandørens forventning om solidaritet (blå søyle). Som det kommer fram av disse to søylene er hele den første søylen plassert høyere enn den andre, og det betyr at det er statistisk signifikant forskjell mellom gjennomsnittet av leverandørens forventninger om solidaritet og gjennomsnittet av kundens estimat på disse (forskjellen mellom gjennomsnittene er 0.46 og denne forskjellen har en standardfeil på 0.16, som gir en p-verdi=0.006). Vi ser det samme i søyle nummer tre og fire fra venstre. Søylen som viser leverandørens forventninger om fleksibilitet er i sin helhet plassert høyere enn søylen som viser kundens estimat på leverandørens forventninger som betyr at det er statistisk signifikant forskjell mellom gjennomsnittene av leverandørens forventning om fleksibilitet og

gjennomsnittet av kundens estimat på disse forventningene (forskjellen mellom gjennomsnittene er på 0.49 og standardfeilen er på 0.17, som gir en p-verdi på 0.004).

Vi gjør ikke det samme funnet når vi undersøker leverandørens evne til å estimere kundenes forventninger. Ser vi på søyle nummer fem, seks, syv og åtte fra venstre, ser vi at i begge tilfellene er det store overlapp mellom søylene som illustrerer konfidensintervaller rundt kundens forventninger og søylene som illustrerer konfidensintervaller rundt leverandørens estimer på kundens forventninger (forskjellene i gjennomsnittene er på 0.28 og 0.03 for hhv solidaritet og fleksibilitet, standardfeilene er på hhv. 0.19 og 0.18, og p-verdiene er på hhv. 0.13 og 0.84) for tester om at forskjellene er lik 0). Vi kan altså ikke forkaste hypotesen om at det ikke er noen forskjell mellom kundens forventninger til solidaritet og fleksibilitet og leverandørens estimat på disse forventningene.

Disse resultatene tyder på at kundene generelt undervurderer leverandørens forventninger til solidaritet og fleksibilitet, mens leverandørene ikke gjør den tilsvarende feilen. Hva som er



Figur 30: Forskjeller mellom partenes forventninger og motpartens estimat på forventningene

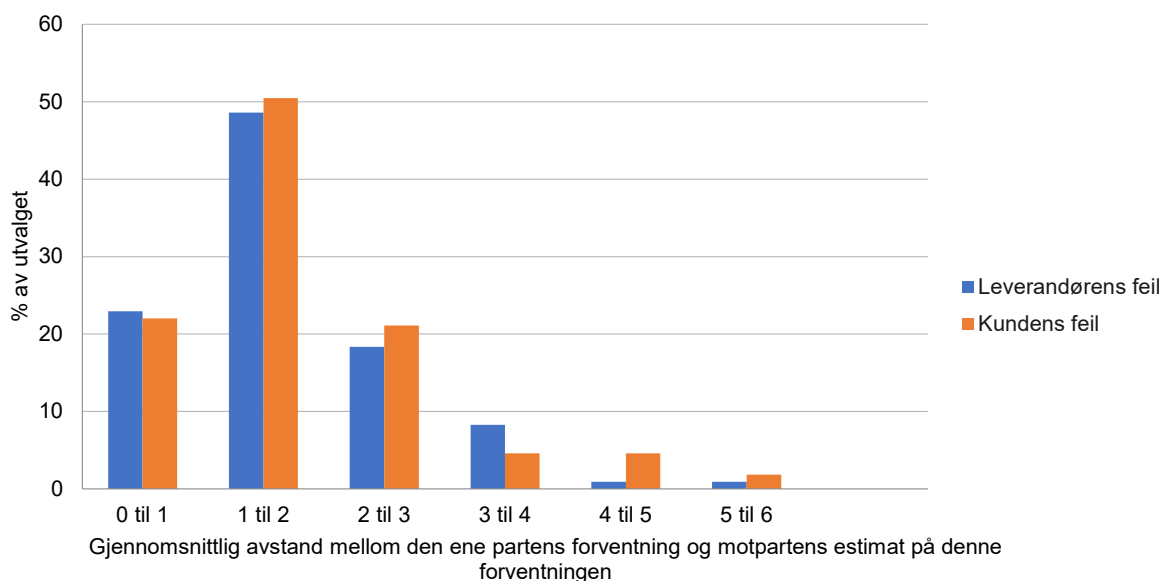
(Figuren viser 95% konfidensintervaller rundt gjennomsnittet av svarene på tvers av leverandører og kunder. Oransje søyler illustrerer 95% konfidensintervall rundt leverandørens svar og blå søyler tilsvarende rundt kundenes svar).

årsakene til dette kan vi bare spekulere i. Én mulighet er at det kan komme av at det i offentlig sektor ser ut til å være skepsis mot privat sektor. Rapporten fra Direktoratet for e-helse^[1] omtalt tidligere nevner at “*Flere leverandører forteller at de blir møtt med en utbredt skepsis mot private profittmotiver, selv om deres motivasjon er å hjelpe den offentlige helse- og omsorgstjenesten*” (p. 42), og “*ledere i helse- og omsorgstjenesten sier at de er totalt avhengige av leverandørene for å kunne levere helse- og omsorgstjenester, og uten forsyningene fra leverandørmarkedet stopper helse- og omsorgstjenesten opp. Likevel beskriver flere av dem at dette er litt ubehagelig.*” (p. 42). En slik skepsis kan gi seg utslag i at kundene undervurderer leverandørenes forventninger til at partene skal opptre solidarisk og være fleksible.

En annen mulig grunn til dette misforholdet kan også være at leverandørene er vant til å arbeide med ulike private samarbeidsparter, der det generelt er et høyt nivå av forventninger rundt solidaritet og fleksibilitet, mens det ikke er tilfelle i offentlig sektor. Som støtte for dette ser vi av Figur 33 at leverandørenes forventninger til fleksibilitet er høyere enn kundenes forventninger til fleksibilitet (søyle nummer tre fra venstre er i sin helhet plassert høyere enn søyle nummer syv fra venstre). På den annen side ser vi ingen signifikant forskjell mellom partenes forventninger når det gjelder solidaritet (søyle nummer én fra venstre er ikke i sin helhet plassert høyere enn søyle nummer fem fra venstre).

Det at kundene i gjennomsnitt ser ut til å underestimere leverandørenes forventninger til solidaritet og fleksibilitet tyder på at partene ofte strever med å forstå hva motparten har av forventninger. Denne vanskeligheten kommer fram i Figur 34, som presenterer et histogram for fordelingen av feil-estimeringer i utvalget. Rundt 30% av kundene og leverandørene feil-estimerer motpartens forventninger med to poeng eller mer på vår 1 til 7 poengsskala.

Denne vanskeligheten kommer også tydelig fram når vi ser på sammenhengene mellom hva partene forventer og hva motparten tror eller estimerer at de forventer. Tabell 33 presenterer resultatene fra fire enkle regresjoner, der vi har estimert disse sammenhengene, og resultatene viser at den statistiske sammenhengen er ikke-eksisterende. Hypotesen som ligger til grunn for regresjonene er at hvis en av partene har en forventning, eller endrer forventningen sin angående en av atferdsreglene, vil motparten oppfatte dette, og dette vil da reflekteres i deres estimat på forventningen. Med andre ord, hvis leverandøren har en sterk forventning om solidaritet, så burde kunden være klar over dette, og det vil dermed gi seg utslag i at de tror at leverandøren har en sterk forventning om solidaritet.



Figur 31: Fordelingen av feilestimerte normer i utvalget

Ingen av koeffisientene har imidlertid statistisk signifikans. Tre av dem er til og med negative. Dette funnet sier altså at det er ingen statistisk sammenheng mellom hva partenes forventninger er i disse relasjonene og hva motparten tror at deres forventning er. Dette funnet er svært overraskende og til dels pussig.

At vi ikke finner noen statistisk sammenheng, kan ha flere årsaker:

- Funnet kan bety at det er svært vanskelig, kanskje umulig, for forretningspartnere å ha en presis oppfattelse av hva motparten egentlig forventer. Med andre ord er det svært vanskelig å oppnå tydelige relasjonskontrakter¹².
- Funnet kan henge sammen med hvordan vi måler relasjonskontrakter i denne studien, gjennom vurdering av forholdsvis enkle atferdsregler som informantene skal reagere på gjennom et spørreskjema der de må indikere svarene sine på en skala fra 1 til 7. Kanskje informantene har blitt stilt overfor en umulig oppgave? På den annen side, denne måten å måle relasjonskontrakter på har blitt brukt i et stort antall studier verden over og har vist seg å predikere blant annet hva slags prestasjoner som oppnås i relasjoner mellom bedrifter.
- Funnet kan indikere at det er flere ulike krefter i spill. Koeffisientene vi estimerer er basert på tverrsnittsdata og reflekterer ikke nødvendigvis den kausale effekten vi er

¹² Merk at vi observerer det samme fenomenet med manglende sammenheng også i dataene fra privat sektor. I de dataene observerer vi også at det heller ikke er sammenheng mellom hvordan de to partene beskriver vennsforhold mellom dem.

interessert i å estimere, det vil si effekten av den fokale partens forventninger på motpartens estimat på den fokale partens forventninger. Flere ulike muligheter finnes her:

- *Både positive og negative effekter:* Effekten av den fokale partens forventninger går igjennom flere ulike mekanismer, hvorav noen har en positiv andre en negativ effekt. På den ene siden er det grunn til å tro at hvis for eksempel en leverandør har sterke forventninger om solidaritet, så burde kunden reagere på det ved å svare i vårt spørreskjema at de tror leverandøren har sterke forventninger om solidaritet. På den annen side kan det kanskje tenkes at når leverandører har sterke forventninger om solidaritet, så fører det til ulike typer atferd som kunden enten reagerer negativt på eller ikke klarer å tolke. Summen av de to effektene kan da bli omtrent null, som vi observerer.
- *Simultan negativ effekt i motsatt retning:* Det kan hende at partenes atferdsmønster når de tror motparten har sterke forventninger fører til en negativ reaksjon hos motparten som gjør at de reduserer sine forventninger.
- *Tredjefaktorer:* Det kan også tenkes at det finnes tredje-faktorer, som virker ulikt inn på de to partenes svar på våre spørsmål. En faktor som åpenbart virker inn på hvordan partene estimerer hverandres forventninger er hvilke forventninger de har selv, og denne faktoren er i sin tur drevet av mange ulike faktorer i miljøet til partene. Det kan for eksempel tenkes at hvis kunden har gjort store unilaterale investeringer i relasjonen, så virker det positivt inn på leverandørens forventninger om solidaritet, som i sin tur gjør at leverandøren tror at kunden har sterke forventninger om solidaritet og fleksibilitet. Når kunden gjør denne typen unilaterale investeringer blir kunden imidlertid mer avhengig av leverandøren, som i sin tur kan gjøre at kunden reduserer sine forventninger om solidaritet og fleksibilitet. Dermed kan en faktor som unilaterale investeringer gjøre at kundens forventninger reduseres samtidig som leverandørens tror at kundens forventninger øker.
- *Heterogene effekter:* Det kan også tenkes at sammenhengene her er heterogene, i den forstand at for noen vil sammenhengen være positiv, mens for andre er den negativ. Med andre ord betyr dette at noen av de effektene vi nevner i punktene over kan variere fra relasjon til relasjon, og at summen av de ulike effektene er en korrelasjon i vårt datasett på rundt null.

Hvilke av årsakene over som forårsaker mangelen på sammenhenger i Tabell 33 er usikkert, og det kreves mer forskning for å finne ut av det. Vi har imidlertid gjort tentative undersøkelser ved hjelp av instrumentvariabler. I disse undersøkelsene har vi sett spesifikt på sammenhengen mellom kundenes forventninger om solidaritet og leverandørens estimer av disse forventningene. I Tabell 33 er effekten her estimert til -0.052, altså nesten like null. Gjennom bruk av instrumentvariabler finner vi imidlertid en sterk og signifikant positiv effekt (som varierer litt avhengig av modelloppsettet). Instrumentvariabelmetoden tar utgangspunkt i at kundenes forventninger formes av graden av gjensidige spesifikke investeringer, hvor godt rykte kunden tror at leverandøren har, og hvor godt kunden synes at de to partene forstår hverandres mentale modeller. Resultatene tyder på at for de kundene som øker sine forventninger som følge av disse faktorene, så resulterer det i en økning av leverandørens forventninger. Én måte å tolke disse resultatene på er å si at hvis partene øker sine forventninger som følge av at de tror relasjonskontrakten er mer troverdig, så vil også motparten forstå forventningene.

Tabell 33: Resultater fra regresjoner av estimerte forventning på faktiske forventninger viser liten sammenheng

Avhengig variabel	Forklaringsvariabel	Koeffisient	Standardfeil	P-verdi
Kundens estimat på leverandørens forventning om solidaritet	Leverandørens forventning om solidaritet	-0.176	0.098	0.076
Kundens estimat på leverandørens forventning om fleksibilitet	Leverandørens forventning om fleksibilitet	-0.146	0.094	0.123
Leverandørens estimat på kundens forventning om solidaritet	Kundens forventning om solidaritet	-0.052	0.136	0.703
Leverandørens estimat på kundens forventning om fleksibilitet	Leverandørens forventning om fleksibilitet	0.014	0.126	0.915

Selv om vi ikke finner noe signifikante sammenhenger i Tabell 33, så er det imidlertid verdt å merke seg i Figur 34 at på tvers av åtte spørsmål om solidaritet og fleksibilitet klarer også mange å estimere motpartens forventninger ganske godt. Rundt 20% av kundene og leverandørene har feilestimeringer på mindre én, og halve utvalget ligger på mellom én og to i gjennomsnittlige feilestimeringer på tvers av de åtte spørsmålene. Dette tyder på at mange relasjonskontrakter er relativt tydelige.

Hva driver troverdigheten til relasjonskontraktene?

Tidligere i dette kapitlet har vi fremmet flere ideer om hva som skal til for å gjøre relasjonskontrakter mer troverdige. Her gjennomfører vi en *tentativ* test av noen av disse ideene på vår data fra offentlig sektor. Testene blir basert på våre dyadiske data, dvs. de dataene der vi har fått svar på spørreundersøkelsen fra både kunde og leverandør (N=109). Variablene i testene er basert på gjennomsnittet av kunden og leverandørens svar. Avhengig variabel er hvor sterke relasjonsnormer partene har, og vi tolker det som hvor troverdig partene oppfatter at relasjonskontrakten er.

Vi ønsker å teste følgende hypoteser, som vi forklarer nedenfor:

- H1: *Gjensidige, symmetriske transaksjonsspesifikke investeringer vil henge positivt sammen med relasjonskontraktenes styrke.* Gjensidige, symmetriske transaksjonsspesifikke investeringer kan bidra til å skape troverdige forpliktelser til relasjonskontrakten, ettersom begge parter har mer å tape på at kontrakten heves prematurt eller at partene opptrer slik at de får en konflikt^[2,98,102,118].
- H2: *Unilaterale transaksjonsspesifikke investeringer henger negativt samme med relasjonskontraktenes styrke.* Unilaterale transaksjonsspesifikke investeringer er asymmetriske, ettersom kun den ene parten investerer. Slike fører til at den ene parten vil tape mer på at kontrakten heves prematurt eller at partene får konflikt enn det den andre parten gjør. Sagt på en annen måte, når partene skal håndheve relasjonskontrakten gjør unilaterale transaksjonsspesifikke investeringer at den ene parten får mulighet til å påføre motparten mer straff enn omvendt. Det kan gjøre at sannsynligheten for at én av partene ender opp med å opptre opportunistisk blir større enn hvis begge partene hadde investert like mye^[2,59]. Dermed er det også grunn til å tro at unilaterale spesifikke investeringer kan gjøre relasjonskontrakter mindre troverdige.
- H3: *Unilaterale investeringer henger ikke negativt sammen med relasjonskontraktens styrke hvis partene har en langsiktig kontrakt.* Dersom en av partene gjør unilaterale transaksjonsspesifikke investeringer kan motparten svare på denne forpliktelsen på flere måter enn å selv gjøre investeringer. Én måte å forplikte seg til motparten på er å inngå en langsiktig kontrakt. Det er dermed grunn til å tro at hvis unilaterale spesifikke investeringer møtes med langsiktige kontrakter vil det øke troverdigheten til relasjonskontrakten^[119].

- H4: *Detaljerte formelle kontrakter øker relasjonskontraktens styrke når transaksjonen er preget av produktkompleksitet og teknologisk usikkerhet.* Produktkompleksitet og teknologisk usikkerhet vil til sammen bidra til større problemkompleksitet, med tilhørende samarbeids- og samhandlingsproblemer (se Kapittel 4). Teknologisk usikkerhet vil i tillegg gjøre det mer sannsynlig at alternative leverandører, med annen teknologi, blir mer attraktive for kunden^[124]. De ulike samarbeids- og samhandlingsutfordringene, vil gjøre relasjonskontrakter mindre troverdige. Imidlertid er det grunn til å tro at detaljerte formelle kontrakter, som beskriver roller, ansvar, forpliktelser om å dele informasjon, spesifiserer eiendoms- og beslutningsrettigheter, samt hvordan partene skal håndtere nye og uventede situasjoner (se Figur 4 til 7 for oversikt over de ulike elementene ved formelle kontrakter vi har målt) vil hjelpe partene å håndtere kompleksiteten og usikkerheten^[4]. Dermed er det grunn til å tro at detaljerte formelle kontrakter vil kunne øke troverdigheten til relasjonskontraktene når transaksjonene er preget av mer produktkompleksitet og teknologisk usikkerhet.
- H5: *Høy alder på relasjonen øker relasjonskontraktens styrke.* Hvis partene har samarbeidet lenge, og har positive erfaringer, kan det føre til mer tillit av den affektive type, og dermed også en følelse av at relasjonskontraktene er mer troverdige.
- H6: *Kort gjenværende tid av kontrakten reduserer relasjonskontraktens styrke.* Hvis det er liten tid igjen av kontrakten, betyr det at det mindre sannsynlig at partene kan straffe hverandre for opportunistisk atferd. Det burde gjøre relasjonskontrakten mindre troverdig.

Tabell 34 presenterer resultatene fra å teste disse hypotesene. Vi estimerer to modeller.

Modell 1 inkluderer ikke kontraktens varighet, varigheten av samarbeidet så langt, og hvor lang tid det er igjen av kontrakten. Modell 2 inkluderer også disse variablene, men der har vi kun 99 observasjoner ettersom vi mangler data for disse variablene for noen av observasjonene. Vi oppsummerer resultatene i følgende punkter:

- H1: *Støttet.* Interaksjonsleddet mellom kunden og leverandørens transaksjonsspesifikke investeringer har signifikant sammenheng med styrken på relasjonskontraktene. Med andre ord er relasjonskontraktene sterkere når begge parter har gjort større transaksjonsspesifikke investeringer.
- H2: *Delvis støtte.* Som forventet er det negativ sammenheng mellom kundens transaksjonsspesifikke investeringer og styrken på relasjonskontrakter, men det er ingen sammenheng mellom leverandørens transaksjonsspesifikke investeringer og

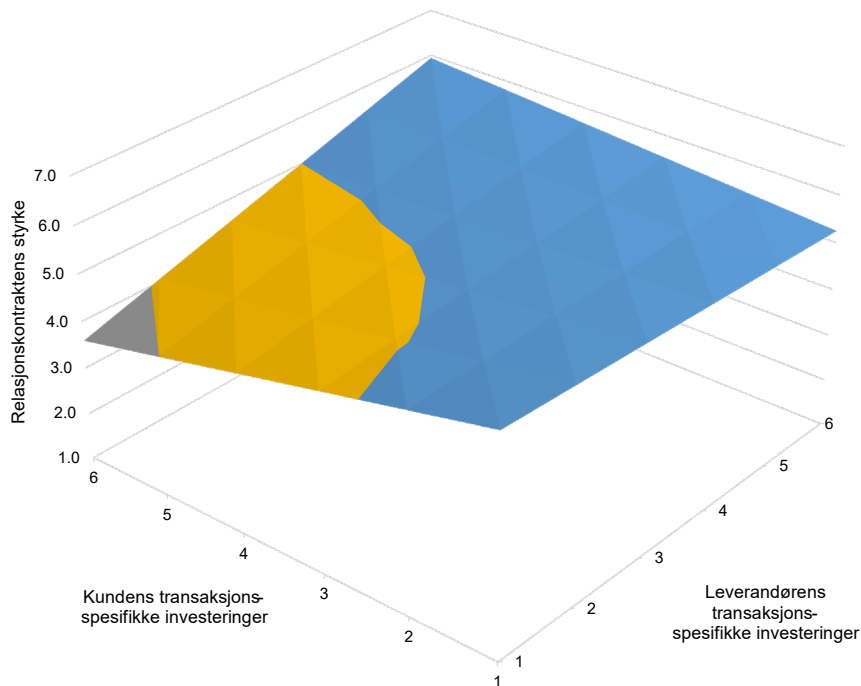
relasjonskontraktens styrke. Merk at på grunn av interaksjonsleddet er disse to parameterestimatene gyldige kun for situasjoner der motparten har gjort gjennomsnittlig store investeringer. Figur 35 illustrerer hvordan sammenhengen mellom de to partenes transaksjonsspesifikke investeringer og relasjonskontraktens styrke varierer med motpartens investeringer. Som det framkommer av figuren er relasjonskontraktene sterkest når begge parter har gjort store investeringer. De er lavest når kunden har gjort svært store og leverandøren ikke har gjort noen investeringer. Merk at disse resultatene avhenger av at kontraktslengden er gjennomsnittlig, dvs. ca. 2.9 år i vårt utvalg.

- H3: *Delvis støtte.* Vi finner positiv interaksjon mellom kontraktens varighet og leverandørens transaksjonsspesifikke investeringer, og ikke mellom kontraktens varighet og kundens investeringer. Med andre ord vil effekten av leverandørens transaksjonsspesifikke investeringer øke med varigheten på kontrakten, mens effekten av kundens transaksjonsspesifikke investeringer ikke øker på samme måte. Forskjellene mellom Figur 35, 36 og 37 illustrerer virkningen av varigheten på kontrakten. Figur 36 illustrerer sammenhengen mellom transaksjonsspesifikke investeringer og relasjonskontraktens styrke hvis varigheten på kontrakten er relativt kort, 1 år. Som figuren viser er relasjonskontrakten sterkest hvis ingen av partene gjøre transaksjonsspesifikke investeringer, noe som er en kontrast til Figur 35. Dette tyder på at effekten av gjensidige spesifikke investeringer ikke er sterk nok til å kompensere for kortvarig kontrakt. Figur 37 tar for seg de samme sammenhengene når kontrakten er forholdsvis langvarig, 8 år. Her ser vi at det er en sterk positiv sammenheng mellom leverandørens spesifikke investeringer og relasjonskontraktens styrke. I alle figurene ser vi at det er en negativ effekt av kundens spesifikke investeringer hvis leverandøren ikke gjør noen transaksjonsspesifikke investeringer.
- H4: *Støtte.* Vi finner en signifikant tre-veis interaksjonseffekt mellom produktkompleksitet, teknologisk usikkerhet og hvor detaljert kontrakten er. Dette tyder på at mer detaljerte og komplekse kontrakter hjelper partene å samarbeide når de må håndtere komplekse problemer.
- H5: *Ingen støtte.* Vi finner ingen støtte for at varighet på samarbeidet så langt virker inn på relasjonskontraktens styrke.

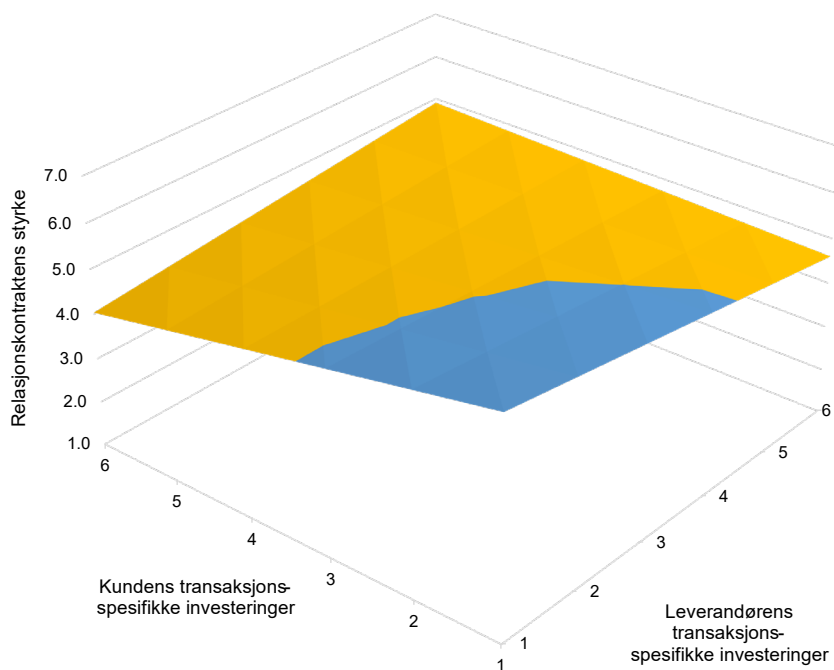
Tabell 34: Tentative resultater fra undersøkelse av drivere av relasjonskontraktens styrke¹³

Forklaringsvariabler	Hypotese	Modell 1	Modell 2
Kjøperens transaksjonsspesifikke investeringer (KTSI)	H2	-0.197*** (0.059)	-0.194** (0.074)
Leverandørens transaksjonsspesifikke investeringer (LTSI)	H2	0.066 (0.069)	0.010 (0.064)
KTSI*LTSI	H1	0.110* (0.047)	0.085 (0.050)
Kontraktens varighet (KV)			0.018 (0.046)
KTSI*KV	H3		0.003 (0.031)
LTSI*KV	H3		0.077* (0.030)
Produktkompleksitet (PPLEKS)		0.144* (0.051)	0.143 (0.074)
Teknologisk usikkerhet (TEKNUS)		-0.234* (0.104)	-0.271* (0.108)
PPLEX*TEKNUS		0.307** (0.118)	0.366** (0.119)
DETALJERTE FORMELLE KONTRAKTER (DFK)		0.220* (0.112)	0.130 (0.123)
PPLEX*DFK		0.052 (0.075)	0.115 (0.098)
TEKNUS*DFK		-0.030 (0.164)	-0.053 (0.170)
PPLEX*TEKNUS*DFK	H4	0.633* (0.273)	0.652* (0.308)
LN av varighet på samarbeid så langt	H5		0.013 (0.078)
Tid igjen av kontrakten	H6		-0.004 (0.003)
LN av kontraktsverdi		-0.029 (0.029)	-0.024 (0.028)
Konstant		5.289*** (0.103)	5.212*** (0.217)
Antall observasjoner		109	99

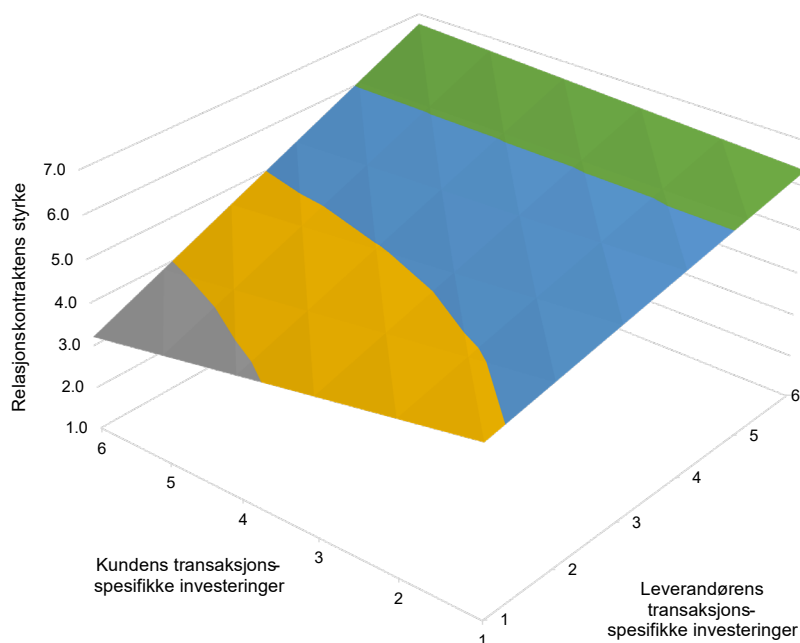
¹³ Regresjonen som det rapporteres om her er basert på en såkalt «random effects» med «cluster-robust» standardfeil, der «random effects» og clusterene referer til CPV-koder. (Resultatene er ikke så veldig ulike de vi får med vanlig regresjon og robuste standardfeil.) Resultatene er videre basert på at vi har først sjekket at de ulike målene fungerer som de skal ved hjelp av faktoranalyser. Deretter har vi tatt gjennomsnittet av målingene på tvers av kunden og leverandøren. Med andre ord er det slik at målet på for eksempel relasjonskontrakter og produktkompleksitet er basert på gjennomsnittet av hva leverandøren og kunden svarte. Vi vil få andre og mer detaljerte og nyanserte resultater hvis vi disaggregerte resultatene. Resultatene er tentative, og mer detaljerte analyser bør gjennomføres. Merk at de variablene som interagerer med hverandre er alle fratrukket gjennomsnittet av variabelen, slik at parameterestimaten for lavere ordens ledd (dvs. «hovedleddene» eller «main effects») kan tolkes som effekten av variabelen gitt at moderatoren har et gjennomsnittlig nivå. For eksempel, i Modell 1 er effekten av produktkompleksitet 0.144 gitt at teknologisk usikkerhet og detaljerte formelle kontrakter har et gjennomsnittlig nivå. Effekten av produktkompleksitet er noe annet for andre nivåer av de to moderatorene.



Figur 32. Sammenhengen mellom transaksjonsspesifikke investeringer og relasjonskontraktens styrke ved gjennomsnittlig varighet på kontrakten (ca. 3 år)



Figur 33: Sammenhengen mellom transaksjonsspesifikke investeringer og relasjonskontraktens styrke ved kortvarig kontrakt (1 år)



Figur 34: Sammenhengen mellom transaksjonsspesifikke investeringer og relasjonskontraktens styrke når kontrakten er langvarig (8 år)

H6: *Ingen støtte.* Vi finner ingen støtte for at kort tid igjen av kontrakten virker inn på relasjonskontraktens styrke.

Vi kontrollerer også for verdien av kontrakten, men finner ingen effekt av denne variabelen.

Resultatene presentert over er tentative og må tolkes med forsiktighet. Ytterligere analyser bør gjennomføres av blant annet de ikke-dyadiske dataene før sikrere konklusjoner kan trekkes. Det bør også tas med i betraktning at resultatene er basert på å slå sammen kundens og leverandørens svar. Dette har visse fordeler, blant annet at det kan redusere målefeil, dvs. at ved å for eksempel måle relasjonskontraktens styrke eller transaksjonsspesifikke investeringer som gjennomsnittet at kunden og leverandørens vurderinger kommer vi kanskje nærmere sannheten enn om vi skulle basere oss på kun én av partenes vurderinger. Samtidig gir denne analyseteknikken mindre nyanserte svar enn om vi hadde behandlet de disse variablene som ulike variabler. Det er godt mulig at de effektene vi observerer i Tabell 34 i hovedsak gjelder én av partene, for eksempel at det kun er leverandøren som opplever at relasjonskontraktene styrkes ved gjensidige spesifikke investeringer. Ytterligere analyser må til for å finne ut mer om dette.

I store trekk gir likevel resultatene støtte for noen av de viktigste ideene om hva som kan bidra til å styrke relasjonskontraktene og gjøre dem mer troverdige. Vi kan derfor forsøke å trekke noen konklusjoner basert på analysen i Tabell 34, samt anbefalinger for praksis:

Partene kan styrke relasjonskontrakten hvis de gjør gjensidige spesifikke investeringer. Dette rådet er også i tråd med transaksjonskostnadsteori ^[2,59], og betyr at partene kan vurdere å benytte dette som et middel til å gjøre en relasjonskontrakt mer troverdig.

Hvis leverandøren gjør store transaksjonsspesifikke investeringer kan det styrke relasjonskontrakten, gitt at kontrakten er langvarig. Dette funnet er i tråd med transaksjonskostnadsteori og tidlig empirisk forskning på kontraktsvarighet fra midten 1980-tallet^[119]. Enkle sensitivitetsanalyser tyder på at hvis kunden ikke har gjort noen spesifikke investeringer trer denne effekten i kraft så snart kontrakten får en varighet på 4.5 år eller mer, men da er den relativt svak.

Det er verdt å merke seg at vi ikke finner tilsvarende effekt for kundens spesifikke investeringer, og det er uklart hvorfor det er tilfelle¹⁴. En mulig forklaring kan være at kundens investeringer ikke oppfattes å bli beskyttet av langvarige kontrakter på samme måten som leverandørens investeringer, og én grunn til det kan være at det offentlige for de fleste leverandører er en stor og mektig aktør. En annen mulig grunn kan være at langvarige kontrakter også øker usikkerheten, ettersom det er mer sannsynlig at det blir behov for ulike endringer innenfor en langvarig enn en kortvarig kontrakt^[125]. Ofte vil et slikt behov for endringer komme fra kundens side, og hvis kunden da har gjort store unilaterale spesifikke investeringer i relasjonen, er det ikke sikkert at kunden opplever like sterk forhandlingsmakt i møte med leverandøren når behov for endringer melder seg, som kan dempe forventningene om solidaritet og fleksibilitet.

Dette funnet og de mulige forklaringene på det ser ut til å være konsistente med en av observasjonene i rapporten fra Direktoratet for e-helse^[1]. «Flere kommuner forteller at de har satt bort IT-driften til større IT-selskaper, og at de derfor befinner seg i en lock-in situasjon. De kan rett og slett ikke gå til en annen leverandør når eksisterende leverandør

¹⁴ Resultatene i Tabell 34 gir dermed ingen forklaring på hvordan partene kan håndtere konsekvensene av unilaterale transaksjonsspesifikke investeringer fra kundens side og behovet til leverandørene om langsiktige kontrakter. Tentative resultater, som ikke rapporteres her, tyder på at mer detaljert kontrakter som spesifiserer blant annet hvordan partene skal tilpasse seg uventede situasjoner vil avhjelpe denne utfordringen.

ikke gjør det de ønsker. Flere leverandører peker på at aktører i helse- og omsorgssektoren har hatt negative erfaringer med lock-in situasjoner, og derfor er skeptiske til å gå inn i slike kontraktsrelasjoner. De offentlige innkjøperne unnlater derfor å inngå langsiktige avtaler, selv om de har forretningsmessige behov som tilsier at de burde gjøre det.» (s. 43).

Hvis partene opplever stor produktkompleksitet og teknologisk usikkerhet kan dette avhjelpest med mer detaljerte og komplekse kontrakter som spesifiserer roller, ansvar, rettigheter og hvordan man kan tilpasse seg uventede situasjoner. Formelle kontrakter kan hjelpe partene å oppnå en mer troverdig og sterk relasjonskontrakt på flere måter. For det første kan den gjøre relasjonskontrakten tydeligere, ved også å beskrive viktige aspekter ved relasjonskontrakten^[120,121]. Dette er særlig viktig ved høy grad a kompleksitet og usikkerhet, da det kan være vanskelig for partene å bli enige om hva slags type atferd som vil være i overensstemmelse med relasjonskontrakten. For det andre kan formalisering av relasjonskontrakten også gjøre det mulig å håndheve visse aspekter ved relasjonskontrakten i retten, selv om det kan knytte seg usikkerhet ved utfallet av rettssaken. Slikt sett kan den formelle kontrakten også gjøre relasjonskontrakten mer troverdig^[4,123]. For det tredje gjør den formelle kontrakten at andre aspekter enn det rent relasjonelle blir enklere å håndheve i retten. Det i sin tur gjør at sannsynligheten for opportuniste blir mindre og at relasjonen får større verdi for partene, som dermed øker troverdigheten til relasjonskontrakten^[10,12]. Til slutt kan en formell kontrakt bidra til å endre maktbalansen i en relasjon, for eksempel ved å overføre eiendoms- og beslutningsrettigheter på en slik måte at relasjonen blir mer balansert^[59,126,127].

Et praktisk verktøy for vurdering av relasjonskontrakter

Hvis man skal jobbe med utvikling av relasjonskontrakter er det nyttig å forsøke å konkretisere relasjonskontrakten, kommunisere med motparten om den, og forsøke å måle den over tid. De ulike normene listet opp i Tabell 32 kan imidlertid alle synes noe abstrakte, som kan vanskeliggjøre slikt arbeid. Tabell 35 til 44 lister derfor opp mer konkrete manifestasjoner av de ulike normene, i form av normative regler, basert på hvordan normene har blitt målt i en lang rekke vitenskapelige studier^[6].

Tabell 35 til 44 er ment å kunne brukes som et praktisk verktøy i styring av kunde–leverandørrelasjoner. Tabellene kan brukes på tre måter:

- Som et utgangspunkt i forhandlinger av hvordan relasjonen skal være og hvilke regler eller prinsipper skal gjelde i relasjonen. Tabellene kan brukes som et utgangspunkt for å konkretisere partenes forventninger til hverandre.
- Som en kontrollsjekk senere i løpet av relasjonen og kontraktsperioden, for å sjekke at man fremdeles har de samme forventningene. Her kan begge parter fylle ut tabellene, og sammenligne sine svar.
- Som en metode for å evaluere hvordan samarbeidet har fungert når kontraktsperioden er slutt. Man kan også se resultatene her opp mot evaluering av transaksjonsegenskaper.

Før tabellen kan benyttes i praksis, bør den imidlertid tilpasses den enkelte relasjon som det skal jobbes med og hvilke formål man har med å benytte den. Man bør ikke være redd for å avvike fra formuleringene i tabellene, og heller ta dem som et utgangspunkt for diskusjon og videreutvikling.

Brukere av tabellene bør også forsøke å besvare følgende to spørsmål før man benytter tabellene:

Bør det skilles mellom hvem forventningene gjelder for? De normative reglene beskrevet i Tabell 32 (unntatt de som gjelder overvåking) blir antatt å gjelde for *begge partene* i relasjonen. Fra normen om fleksibilitet gjelder for eksempel regelen “Hvis en av partene ber om å gjøre endringer i forholdet utviser motparten fleksibilitet” for begge parter. Ofte vil også det gjelde i praksis, ettersom en slik praksis vil være konsistent med normen om gjensidighet (dvs. hvis leverandøren skal være fleksibel bør også kunden være det). Likevel er det ikke alltid slik i praksis. Kontekstuelle forhold kan for eksempel gjøre at det er mer naturlig at leverandøren utviser fleksibilitet enn kunden, og det kan være noe leverandøren også blir kompensert for. I slike situasjoner bør de ulike normative reglene i Tabell 29 reformuleres slik at de ikke blir felles for partene, men isteden tilpasses hver av partene. Den første fleksibilitetsregelen kan for eksempel deles opp i to ulike regler “Hvis leverandøren ber om å gjøre endringer i forholdet utviser kunden fleksibilitet” og “Hvis kunden ber om å gjøre endringer i forholdet utviser kunden fleksibilitet”, og de to reglene behøver ikke begge å være gyldige.

Bør det skilles mellom hvem som har forventningene? En viktig egenskap ved relasjonskontrakter og relasjonsnormer er at partene deler de samme forventningene. Likevel er de to partene forskjellige, vurderer relasjonen ulikt, og kan velge å ha andre forventninger enn det de tror motparten har. Dette er reflektert i Tabell 35 til 44, men det er også mulig å slå disse dimensjonene sammen, og anta at partene må ha de samme forventningene.

Tabell 35: Evaluere normen om solidaritet

Sett poenger fra 1=ingen forventning til 7=sterk forventning og regn ut gjennomsnitt	Våre forventninger	Motpartens forventninger
1. Hvis problemer oppstår i forholdet mellom oss blir de behandlet som et felles ansvar, ikke bare et individuelt ansvar.		
2. Hvis forbedringer iverksettes er vi begge innstilt på å gjøre det som gagnar forholdet som helhet, og ikke bare en av partene.		
3. Hvis feil oppstår forsøker partene heller å hjelpe hverandre enn å rette pekefingeren mot den "skyldige".		
4. Hvis et krevende problem må løses, deler partene på byrdene.		
5. Partene har ikke noe imot å skyldte hverandre tjenester.		
Gjennomsnitt		

Kilder til måleinstrument:^[6,21]

Tabell 36: Evaluere normen om gjensidighet

Sett poenger fra 1=ingen forventning til 7=sterk forventning og regn ut gjennomsnitt	Våre forventninger	Motpartens forventninger
1. Begge parter skal dra fordeler av relasjonen.		
2. Hvis partene gjør innrømmelser, skal de bli kompensert for det.		
3. Hvis det er forhandlinger, så skal de være rettfærdige.		
4. Vi skal behandle hverandre slik vi forventer å bli behandlet selv.		
5. Partene skal vise respekt for hverandre.		
Gjennomsnitt		

Kilder til måleinstrument:^[89]

Tabell 37: Evaluere normen om informasjonsutveksling

Sett poenger fra 1=ingen forventning til 7=sterk forventning og regn ut gjennomsnitt	Våre forventninger	Motpartens forventninger
1. Hvis det vil hjelpe dem, vil all nødvendig informasjon bli gitt til motparten.		
2. Informasjonsutveksling vil skje ofte og uformelt, og ikke bare i henhold det som er avtalt på forhånd.		
3. Hvis det kan hjelpe motparten vil partene gi hverandre patentbeskyttet eller hemmelig informasjon.		
4. Hvis vi har informasjon om endringer som kan ha virkning på motparten, så vil partene holde hverandre informert.		
Gjennomsnitt		

Kilder til måleinstrument: ^[6]**Tabell 38: Evaluere normen om felles planlegging**

Sett poenger fra 1=ingen forventning til 7=sterk forventning og regn ut gjennomsnitt	Våre forventninger	Motpartens forventninger
1. Vi formulerer planer for framtiden til relasjonen vår.		
2. Vi formulerer mål for framtiden til relasjonen vår.		
3. Vi utvikler planer for de viktigste prosessene i relasjonen vår.		
4. Vi diskuterer viktige spørsmål for den strategiske utviklingen av relasjonen vår.		
Gjennomsnitt		

Kilder til måleinstrument: ^[89,92]**Tabell 39: Evaluere normen om langsiktighet**

Sett poenger fra 1=ingen forventning til 7=sterk forventning og regn ut gjennomsnitt	Våre forventninger	Motpartens forventninger
1. Relasjonen skal vare lenge.		
2. Det er viktig for partene å vedlikeholde relasjonen mellom oss.		
3. Vi har langsiktige mål for relasjonen.		
4. Vi tror relasjonen vil være lønnsom for oss i det lange løp.		
Gjennomsnitt		

Kilder til måleinstrument: ^[89,93]

Tabell 40: Evaluere normen om rolleintegritet

Et mål på rolleintegritet som har blitt brukt i forskningen går ut på at man lister opp ulike funksjoner som må utføres i relasjonen, som for eksempel hjelpe kunden med datainnhenting, dataanalyse, rapportering, juridisk bistand, grafisk design, osv. Deretter vurderer man i hvilken grad de ulike partene har ulike roller i disse funksjonene og hvorvidt de kan forventes å fylle rollene sine. Sett poenger fra 1=ingen forventning til 7=sterk forventning og regn ut gjennomsnitt.	Våre forventninger	Motpartens forventninger
Rolle # 1:		
Rolle # 2:		
Rolle # 3:		
....		
Rolle #n:		
Gjennomsnitt		

Kilder til måleinstrument: ^[89]**Tabell 41: Evaluere normen om fleksibilitet**

Sett poenger fra 1=ingen forventning til 7=sterk forventning og regn ut gjennomsnitt	Våre forventninger	Motpartens forventninger
1. Hvis en av partene ber om å gjøre endringer i forholdet utviser motparten fleksibilitet.		
2. Hvis omstendighetene endrer seg, er partene villige til å gjøre endringer i forholdet.		
3. Hvis noe uforutsett skjer utarbeider partene en ny avtale, snarere enn å tvinge hverandre til å overholde betingelsene i den opprinnelige avtalen.		
4. Hvis uforutsette hendelser skjer, er partene åpne for å gjøre endringer i avtalen mellom oss.		
Gjennomsnitt		

Kilder til måleinstrument: ^[6]

Tabell 42: Evaluere normen om konfliktløsning

Sett poenger fra 1=ingen forventning til 7=sterk forventning og regn ut gjennomsnitt	Våre forventninger	Motpartens forventninger
1. Når det oppstår konflikter undersøker vi hvorfor de oppstår.		
2. Hvis det oppstår konflikter forsøker vi å finne løsninger som bevarer og forbedrer relasjonen.		
Gjennomsnitt		

Kilder til måleinstrument: [89,96]

Tabell 43: Evaluere normen om begrenset bruk av makt

Sett poenger fra 1=ingen forventning til 7=sterk forventning og regn ut gjennomsnitt	Våre forventninger	Motpartens forventninger
1. Partene er forsiktige med å presse hverandre, selv om de har mulighet til det.		
2. Vi bruker ikke makt med mindre vi er sikre på at det ikke truer relasjonen.		
3. Vi nevner aldri at vi egentlig kan bruke makt for å tvinge igjennom interessene våre.		
4. Partene fremmer ikke krav som er ødeleggende for motparten.		
5. Hvis en av partene har hemmelig eller patentert informasjon brukes den ikke slik at den kan skade motparten.		
Gjennomsnitt		

Kilder til måleinstrument: [89,96]

Tabell 44: Evaluere normen om overvåking

Sett poenger fra 1=ingen forventning til 7=sterk forventning og regn ut gjennomsnitt	Våre forventninger	Motpartens forventninger
1. Kunden overvåker produktkvalitet		
2. Kunden overvåker at leveringer skjer til rett tid		
3. Kunden overvåker at leverandør er konkurransedyktig på pris.		
4. Kunden overvåker at leveranser har riktig mengde og produkter.		
5. Kunden gir leverandøren råd ut fra hvordan leverandører presterer sammenlignet med andre leverandører.		

5. Relasjonskontrakter: egenskaper, bruk og utvikling

Sett poenger fra 1=ingen forventning til 7=sterk forventning og regn ut gjennomsnitt	Våre forventninger	Motpartens forventninger
6. Kunden overvåker leverandørens lagerbeholdning.		
7. Kunden har et formelt leverandørutviklingsprogram som benyttes til å overvåke leverandøren.		
8. Kunden driver opplæring av kundens personale for å sikre leveranser av høy kvalitet.		
9. Leverandøren overvåker at betalinger skjer i tide.		
10. Leverandøren overvåker at kunden betaler riktig beløp.		
11. Leverandøren overvåker at kunden holder avtaler.		
Gjennomsnitt		

Kilder til måleinstrument: [54,62,89]

Konklusjoner

I dette kapittelet har vi beskrevet hva relasjonskontrakter er og hvorfor de er viktige, og vi har tatt opp hva som skal til for at de skal fungere godt. Relasjonskontrakter er selvforsterkende avtaler som partene håndhever selv snarere enn igjennom rettsvesenet, og tar som regel form av normative atferdsregler som partene forventer av hverandre at de vil følge.

Relasjonskontrakter er nødvendige i en eller annen form i de fleste markedsrelasjoner på grunn av at kompleksitet og usikkerhet gjør det umulig å basere seg utelukkende på håndheving av avtaler gjennom domstoler og rettssystemet. Forskning på relasjonskontrakter har avdekket en lang rekke normer som ofte observeres i relasjoner mellom bedrifter.

To viktige spørsmål bør stilles hvis man er involvert i en relasjonskontrakt: (1) Er relasjonskontrakten tydelig, og (2) er den troverdig? Det første spørsmålet handler om hvorvidt partene har samme forståelse av relasjonskontrakten. Deler de de samme forventningene og hvor lett for dem er det å bli enige om hvilke konkrete atferdsmønstre vil være konsistente med relasjonskontrakten i ulike situasjoner?

Det andre spørsmålet handler om hvorvidt partene har grunn til å tro at de vil klare å holde seg til relasjonskontrakten. Hvis noe uforutsett skjer, vil de fremdeles ha incentiver til å holde seg til reglene som relasjonskontrakten beskriver?

Flere ulike mekanismer kan benyttes for å gjøre relasjonskontraktene både mer tydelige og mer troverdige. En av de viktigste mekanismene er formelle kontrakter. Formelle kontrakter kan bidra til å gjøre relasjonskontraktene både tydeligere og mer troverdige.

Som et hjelpemiddel til å utvikle og vedlikeholde relasjonskontrakter presenterer dette kapittelet et sett med måleinstrumenter som kan brukes for å konkretisere hvilke forventninger partene ønsker eller ikke ønsker å kunne ha til hverandre. Resultatene fra å benytte disse måleinstrumentene kan legges inn i Tabell 45 nedenunder, og vil kunne gi en oversikt over hvordan partene stiller seg til de ulike relasjonsnormene som forskning har avdekket at ofte kan kjennetegne relasjoner.

Tabell 45: Poengtabell for relasjonskontrakter

Norm	Våre forventninger	Motpartens forventninger
<i>Solidaritet</i>		
<i>Gjensidighet</i>		
<i>Informasjons-utveksling</i>		
<i>Felles planlegging</i>		
<i>Langsiktighet</i>		
<i>Rolleintegritet</i>		
<i>Fleksibilitet</i>		
<i>Konfliktløsning</i>		
<i>Begrenset bruk av makt</i>		
<i>Overvåking</i>		

6. Gjensidig forståelse mellom partene

Forrige kapittel beskrev hvilken rolle relasjonskontrakter har i å håndtere faren for samarbeidsutfordringer mellom partene. Relasjonskontrakter hjelper imidlertid ikke partene å håndtere samhandlingsutfordringer. Isteden setter relasjonskontrakter krav til at partene klarer å håndtere samhandlingsutfordringer. Hvis partene ikke klarer å håndtere samhandlingsutfordringene er resultatet at relasjonskontrakten blir utydelig, enten ved at partene ikke får sammenfallende forventninger i begynnelsen av en relasjon eller ved at de senere ikke klarer å bli enige om hva slags atferd som vil være konsistent med relasjonskontrakten i nye og unike situasjoner.

Forrige kapittel beskrev to mekanismer som kan benyttes for å gjøre relasjonskontrakter tydeligere. Den ene mekanismen er å formalisere relasjonskontrakten gjennom formelle relasjonskontrakter. Den andre mekanismen er å benytte verktøyer som Tabell 35-45 for å skape felles forståelse for ulike regler. Disse mekanismene burde være nyttige for å kunne komme fram til relasjonskontrakter preget av felles forventninger.

Dette kapitlet gir en kort omtale av en alternativ og bredere mekanisme, som sannsynligvis vil ha mer å si for partenes evne til å bli enige om hva slags konkret atferd som vil være konsistent med relasjonskontrakten når det oppstår en ny og uventet situasjon. Denne mekanismen kaller vi gjensidig forståelse.

Hva er gjensidig forståelse?

Med gjensidig forståelse menes at partene har en nøyaktig forståelse av hverandres mentale modeller^[32]. Med andre har partene en god forståelse av hvordan motparten tenker, og de ved hva motparten vet og ikke vet ,og kan og ikke kan. Forskning i C3 gjort av Jon Bingen Sande, Kenneth Wathne, Mrinal Ghosh og Henrik Jensen tyder på at gjensidig forståelse hjelper partene å oppnå løse komplekse problemer og denne effekten av gjensidig forståelse på innovasjonsresultater i anskaffelser blir særlig sterk når partene benytter relasjonskontrakter. Årsaken til det er at sterk gjensidig forståelse hjelper partene å håndtere samhandlingsproblemene som kan dukke opp i problemløsningsprosesser og når partene forsøker å bruke relasjonskontrakter: (1) Utfordringen med forskjellig informasjon og (2) utfordringer med forskjellig kunnskap.

Hvordan måle graden av gjensidig forståelse?

Tabell 46 til 49 illustrerer hvordan partene kan forsøke å måle graden av gjensidig forståelse i relasjonen. Tabellene måler:

- Kundens vurdering av egen forståelse av leverandørens mentale modeller
- Kundens oppfattelse av leverandørens forståelse av kundens egne mentale modeller
- Leverandørens vurdering av egen forståelse av kundens mentale modeller
- Leverandørens oppfattelse av kundens forståelse av leverandørens egne mentale modeller

Tabell 46 og 49 benyttes av kunden mens Tabell 48 og 49 benyttes av leverandøren.

Spørsmålene handler om relasjonen mellom en innkjøpsansvarlig og en kontaktperson hos leverandøren. Dersom flere personer er involvert i relasjonen kan spørsmålene rettes til flere ulike personer, men de ulike personlige relasjonene må defineres. Partenes svar kan sammenlignes senere for å se hvor godt de stemmer overens med hverandre. Figur 10 i Kapittel 3 presenterer gjennomsnittstall basert på målinger av disse variablene i private og offentlige anskaffelser. Som det framkommer av figuren er nivåene på gjensidig forståelse lavere i offentlige anskaffelsesprosjekter enn i private innkjøpsrelasjoner.

Tabell 46: Evaluere kundens egen forståelse av leverandørens mentale modeller

SPØRSMÅL TIL INNKJØPER (ANSKAFFELSESSJEF) OM EGEN FORSTÅELSE AV LEVERANDØRENS MENTALE MODELLER		
Her skal du vurdere din forståelse av kontaktpersonens måte å tenke på . Med kontaktperson mener vi den person som er ditt primære kontaktpunkt hos leverandøren. For hvert utsagn blir du spurt om ditt perspektiv på dette spørsmålet, samt hva du tror er kontaktpersonens vurdering.	Hvor enig er du utsagnene?	Hvor enig tror du kontaktpersonen er i utsagnene?
Utsagnene evalueres på en skala fra 1 (Helt uenig) til 7 (Helt enig)		
1. Jeg har dyp innsikt i hvordan kontaktpersonen vurderer endringer i rådende markedsforhold.		
2. Jeg har dyp innsikt i hvordan kontaktpersonen vurderer sin bedrifts muligheter til å tilfredsstille sine kunder.		
3. Jeg har dyp innsikt i de ulike hensyn som kontaktpersonen må ta når det gjelder samordning av ulike aktiviteter i sin organisasjon.		
Gjennomsnitt		

Tabell 47: Evaluere kundens oppfatning av leverandørens forståelse av kundens mentale modeller

SPØRSMÅL TIL INNKJØPER (ANSKAFFELSESSJEF) OM LEVERANDØRENS FORSTÅELSE AV KUNDENS EGNE MENTALE MODELLER	Hvor enig er du utsagnene?	Hvor enig tror du kontaktpersonen er i utsagnene?
Her skal du vurdere kontaktpersonens forståelse av din måte å tenke på . For hvert utsagn blir du spurt om din vurdering av dette spørsmålet, samt hva du tror er kontaktpersonens vurdering.		
Utsagnene evalueres på en skala fra 1 (Helt uenig) til 7 (Helt enig)		
1. Kontaktpersonen har dyp innsikt i hvordan jeg vurderer endringer i rådende markedsforhold.		
2. Kontaktpersonen har dyp innsikt i hvordan jeg vurderer min organisasjons muligheter til å tilfredsstillere våre brukeres behov.		
3. Kontaktpersonen har dyp innsikt i de ulike hensyn som jeg må ta når det gjelder samordning av ulike aktiviteter i vår organisasjon.		
Gjennomsnitt		

Tabell 48: Evaluere leverandørens egen forståelse av kundens mentale modeller

SPØRSMÅL TIL LEVERANDØR (SELGER) OM EGEN FORSTÅELSE AV KUNDENS MENTALE MODELLER	Hvor enig er du utsagnene?	Hvor enig tror du kontaktpersonen er i utsagnene?
Her skal du vurdere din forståelse av kontaktpersonens måte å tenke på . Med kontaktperson mener vi den person som er ditt primære kontaktpunkt kunnen. For hvert utsagn blir du spurt om ditt perspektiv på dette spørsmålet, samt hva du tror er kontaktpersonens vurdering.		
Utsagnene evalueres på en skala fra 1 (Helt uenig) til 7 (Helt enig) Spørsmålene handler om relasjonen mellom en innkjøpsansvarlig og en kontaktperson hos leverandøren.		
1. Jeg har dyp innsikt i hvordan kontaktpersonen vurderer endringer i rådende markedsforhold.		
2. Jeg har dyp innsikt i hvordan kontaktpersonen vurderer sin bedrifts muligheter til å tilfredsstillere sine kunder.		
3. Jeg har dyp innsikt i de ulike hensyn som kontaktpersonen må ta når det gjelder samordning av ulike aktiviteter i sin organisasjon.		
Gjennomsnitt		

Tabell 49: Evaluere leverandørens oppfatning av kundens forståelse av leverandørens mentale modeller

SPØRSMÅL TIL LEVERANDØR (SELGER) OM KUNDENS FORSTÅELSE AV LEVERANDØRENS EGNE MENTALE MODELLER		
Her skal du vurdere kontaktpersonens forståelse av din måte å tenke på . For hvert utsagn blir du spurt om din vurdering av dette spørsmålet, samt hva du tror er kontaktpersonens vurdering.	Hvor enig er du utsagnene?	Hvor enig tror du kontaktpersonen er i utsagnene?
Utsagnene evalueres på en skala fra 1 (Helt uenig) til 7 (Helt enig)		
1. Kontaktpersonen har dyp innsikt i hvordan jeg vurderer endringer i rådende markedsforhold.		
2. Kontaktpersonen har dyp innsikt i hvordan jeg vurderer min organisasjons muligheter til å tilfredsstille våre brukeres behov.		
3. Kontaktpersonen har dyp innsikt i de ulike hensyn som jeg må ta når det gjelder samordning av ulike aktiviteter i vår organisasjon.		
Gjennomsnitt		

Tabell 46 til 49 kan benyttes i styring og ledelse av anskaffelsesprosjekter. I begynnelsen av prosjekter kan de benyttes for å få et mål på hvor mye gjensidig forståelse partene har og om de bør forsøke å øke dette nivået. Senere kan man benytte de samme tabellene for å evaluere i hvilken grad nivået har økt. Innsikten fra evalueringene kan benyttes for å lære mer om hvilke situasjoner man opplever at mer gjensidig forståelse er viktig, gir resultater og hva slags mekanismer som hjelper partene å bygge gjensidig forståelse.

7. Innovasjonspartnerskap

Innovasjonspartnerskapet ble først introdusert i januar 2014 som en del av EUs nye innkjøpsdirektiv, og ble tatt inn i det norske regelverket i 2017 som en følge av EØS avtalen.

Prosedyren har tre hovedtrinn:

1. Konkurransfase, hvor den best egnede partner velges på grunnlag av ferdigheter, evner og pris.
2. Utviklingsfase, hvor leverandøren samarbeider med oppdragsgiver om å utvikle den nye løsningen. Denne fasen kan deles inn i flere stadier, hvor antall partnere kan reduseres gradvis, avhengig av om de oppfyller visse forhåndsbestemte kriterier.
3. Kommersiell fase, hvor partneren har anledning til å kjøpe den utviklede løsningen.

Sammenlignet med problemløsningsprosessen illustrert i Figur 12 handler innovasjonspartnerskapet om å involvere samme leverandør i to av fasene i den prosessen, “løse problemet” som er utviklingsfasen, og “iverksette løsningen” som er den kommersielle fasen. Før innovasjonspartnerskapet ble lovhjemlet var det vanskelig for innkjøpere å inngå kontrakt med én leverandør om å bidra på begge disse to stadiene. Som oftest måtte man gjennomføre to ulike anskaffelsesprosjekter: (1) anskaffelse av utviklingen av en ny løsning, og (2) anskaffelse av en ferdig utviklet løsning.

Dette gjør at denne innkjøpsprosedyren antas å ha stort potensiale for å utvikle innovative løsninger. Den tillater mer interaksjon og samarbeid mellom kjøper og selger enn tradisjonelle offentlig innkjøpsprosedyrer. I og med at leverandøren får mulighet til også iverksette løsningen som den har utviklet, gjennom den kommersielle fasen, er det også grunn til å tro at leverandøren har sterkere insentiver for å bidra på best mulig måte i utvikling av løsningen.

I Norge er det igangsatt en rekke innovasjonspartnerskap, alle med støtte fra Innovasjon Norge. Offentlige aktører som får tildelt prosjektmidler forplikter seg til å gjennomføre innovasjonspartnerskapet i løpet av en to-års periode. Malen for gjennomføringen er utviklet av DIFI og består av fem prosjektfaser: behovsbeskrivelse, markedsdialog, konkurranse, utvikling av løsning og kjøp.

Vi har sett nærmere på to innovasjonspartnerskap. Det ene prosjektet omhandler rehabilitering av slagpasienter og det andre gjelder oppfølging av kreftpasienter. Vi har

intervjuet nøkkelinformanter i prosjektene slik som leverandører, prosjektledere, helse- og omsorgspersonell, innkjøpere, IT og teknisk personell, juridiske rådgivere, pasienter og pårørende over en periode som følger innovasjonspartnerskapets prosjektfaser.

I vår studie ser vi at faktorer som partenes evne til å samarbeide, håndtere konflikter og motstridende interesser, deres evne til å drive prosessene fremover og å mobilisere støtte fra ulike interessentgruppen vil være avgjørende for om prosjektene er vellykkede.

Samtidig erfarte vi at begge prosjektene møtte utfordringer som partnerne måtte håndtere for å komme videre. Slike utfordringer bygger på kompleksiteten i offentlig sektor. De innovative løsningene som er utviklet i prosjektene vi har undersøkt bygger på en ny bølge av innovativ global informasjonsteknologi som i mange tilfeller ikke er forenlig med det som allerede er på plass fra tidligere utviklingsprosesser. Dette medfører problemer med feiltilpasning og begrenset nytteverdi. Feiljusteringer mellom nye innovasjoner og de etablerte systemene forårsaker kontroverser som i store offentlige institusjoner lett blir politiserte og komplekse. Noen innovasjoner er enkle å iverksette fordi organisasjonen enkelt kan gjøre seg nytte av dem. Samtidig ser vi at mer komplekse innovasjoner forårsaker kontroverser og spenninger fordi de på en eller annen måte forstyrrer det eksisterende systemet, ikke passer inn og krever mer omfattende og betydelig støtte.

Dette betyr at dersom mer radikale og disruptive innovasjoner skal gjennomføres og skaleres i offentlig sektor så krever dette systemiske endringer. Slike endringer ligger vanligvis utenfor mandatet og omfanget til et innovasjonspartnerskap. Dette medfører at innovasjonspartnerskap først og fremst frembringer inkrementelle innovasjoner og produktforbedringer, noe som også vises i vår studie. For eksempel er det norske offentlige helsevesenets IKT-system ikke koblet til internett og atskilt av sterke brannmurer. Nye innovative helsetjenester, som hjemmebehandling og fjernoppfølging av hjerneslag- og kreftprosjektene, kan enkelt utvikles på utsiden ved hjelp av internettbasert datalagring og systemer. Disse dataene kan imidlertid ikke enkelt deles med de offentlige helsevesenets IKT-systemer. Dette betyr at enhver ny tjeneste som involverer sykehus, offentlige primærpleiere og allmennleger må finne måter å krysse en slik barriere dersom den skal innpasses. Dette kan kreve betydelige tilleggsinvesteringer.

Samtidig ser vi at et innovasjonspartnerskap har mange fordeler. Prosedyren utfordrer måten det offentlige gjennomfører innkjøpsprosesser på. Spesielt i de første fasene av prosedyren ser vi stor grad av læring og bevisstgjøring av brukernes behov og krav til løsning. Verktøyet

gir også en strukturert metode for å screene markedet for mulige leverandører og løsninger. På denne måten hjelper innovasjonspartnerskapet med å bygge en forståelse av evner og ferdigheter som trengs i tidlige faser av innovative prosesser.

An annen fordel er at innovasjonspartnerskapet sikrer tidlig involvering av brukere og kjøpere. Dette øker sannsynligheten for at innovasjonen som utvikles passer til brukernes og kjøpernes behov. En slik samkjøring av bruker- og leverandørinnsatsen på denne måten er med på å plassere innovasjonspartnerskapet innenfor en bredere kontekst i offentlig sektor. Innovasjonspartnerskapet bidrar til å mobilisere interessenter, ressurser, aktører og aktiviteter til å skape de nødvendige systemiske endringer som trengs for å implementere, spre og skalere innovasjonen, og kan dermed gradvis transformere organisasjonen slik at nye løsninger kan tas i bruk. Innovasjonspartnerskapet blir dermed en endringsagent som må finne sin plass i systemet samtidig som det endrer det innenfra. Selve anskaffelsen er et nødvendig steg, men bare ett av flere steg i en prosess som over tid kan skape endring innen offentlig sektor. Derfor bør innovasjonspartnerskapet ikke bare vurderes utfra hvorvidt det enkelte prosjekt bidrar til å utvikle innovative løsninger, men på prosedyrens evne til å bidra til mobilisering for systemiske endringer i offentlig sektor som er nødvendig for å ta i bruk bølger av nye teknologiske og innovative muligheter. Slike tilpasningsevner kan ikke tas for gitt, og innovasjonspolitikken bør utvides til å utvikle policy- og styringsverktøy som fremmer koordinerende og tilpasningsdyktige egenskaper av denne typen.

8 Anbefalinger for praksis, politisk virkemiddelbruk og videre kunnskapsutvikling

I dette siste kapittelet trekker vi konklusjoner og beskriver anbefalinger for praksis, politisk virkemiddelbruk og kunnskapsutvikling.

Anbefalinger for praktikere

Offentlige anskaffelser er utfordrende av flere årsaker. I denne rapporten beskriver vi fire hovedutfordringer for anskaffelser i offentlige sektor:

- Samhandlingsutfordringer
- Samarbeidsutfordringer
- Fare for offentlig sektor opportunisme
- Fare for tredjepartsopportunisme

I komplekse anskaffelsesprosjekter, som ofte observeres på e-helseområdet, kan alle disse utfordringene oppstå. Den store vanskeligheten for en innkjøper eller annen offentlig ansatt med ansvar for et stort og komplekst anskaffelsesprosjekt er at det er vanskelig å håndtere alle disse utfordringene samtidig. Internasjonal forskning, og resultatene vi presenterer i kapittel 3, tyder på at oftest blir faren for tredjepartsopportunisme lagt størst vekt på, ettersom vi observerer betydelige og systematiske forskjeller mellom offentlig og privat sektor i hvordan formelle kontrakter ser ut, hvor store investeringer som gjøres, hva slags forventinger partene har til hverandre (dvs. hva slags relasjonskontrakter de har), og hva slag resultater de oppnår. Generelt kan vi si at resultatene fra våre kvantitative undersøkelser støtter påstanden i rapporten fra Direktoratet for e-helse^[1] om at “mange relasjoner preges av svake samspillnormer, svake relasjonskontrakter og lite tillit, og at dette fører til underinvesteringer og svak gjennomføringsevne.”

Utgangspunktet for denne rapporten er at det er umulig å “bli kvitt” alle disse utfordringene. Det er sannsynligvis umulig å regulere seg ut av denne problematikken. Nøkkelen til å håndtere de ulike utfordringene, tror vi, ligger dels i at innkjøpspersonell har en bedre forståelse av de ulike utfordringene, kan analysere prosjektene de arbeider med, og har nok erfaring og kunnskap til å identifisere prosesser og styringsmekanismer som gir resultater der de ulike hensynene blir ivaretatt på en best mulig måte. På denne bakgrunnen er håpet at

kapittel 4 i denne rapporten kan hjelpe praktikere å analysere prosjektene og transaksjonene de er involvert i slik at dette arbeidet lettes.

Denne rapporten hevder at relasjonskontrakter er nødvendige for at kunder og leverandører sammen skal klare å løse komplekse problemer. Relasjonskontrakter er selvforsterkende avtaler, gjerne implisitte og uformelle, som partene håndhever mellom seg på egen hånd, ved hjelp av sine egne handlinger snarere enn gjennom domstoler^[4,26]. Relasjonskontraktene består av forventinger til hva slags atferd som ønskes i relasjonen mellom partene, hva slags atferd som ikke ønskes, og hva hvordan brudd på relasjonskontrakten kan straffes.

Relasjonskontrakter er nyttige fordi de kan regulere atferd i relasjonen som er vanskelig eller umulig å definere presist nok i formelle kontrakter til at de kan håndheves på en noenlunde sikker måte i en domstol. Våre empiriske resultater tyder på at relasjonskontrakter blir brukt i offentlige anskaffelser, og at de har konsekvenser for hva partene får ut av anskaffelsesprosjektene. Resultatene fra artikkelutkastet “The role of cross-understanding in complex problem solving in inter-organizational relationships” skrevet av Sande, Wathne, Ghosh og Jensen, viser at riktig bruk av relasjonskontrakter kan bidra til mer innovative resultater fra offentlige anskaffelsesprosjekter.

Praktikere som benytter seg av relasjonskontrakter bør stille to spørsmål knyttet til relasjonskontraktene som de er en del av:

- Er relasjonskontrakten *tydelig*?
- Er relasjonskontrakten *troverdige*?

Dataene våre viser at det å oppnå tydelige relasjonskontrakter kan være en stor utfordring for partene. Kapittel 5 i denne rapporten beskriver et verktøy som praktikere kan benytte for å måle hva slags forventinger partene har til hverandre. Gjennom å benytte dette verktøyet som et utgangspunkt for diskusjon mellom partene kan dette bidra til å øke tydeligheten til relasjonskontrakten, eventuelt til å avdekke på et tidlig stadium at partene ikke har en tydelig relasjonskontrakt. Dette verktøyet, med tilhørende tabeller, kan også benyttes som et utgangspunkt for utvikling av en “code-of-conduct” for leverandørsamarbeid på e-helseområdet.

Forskning på relasjonskontrakter tyder på at en rekke forhold kan bidra til å gjøre relasjonskontrakter mer tydelige. Vi finner at relasjonskontraktene oppfattes som sterkere, og dermed mer troverdige når:

- Partene i relasjonen har gjort symmetriske transaksjonsspesifikke investeringer
- Leverandørens transaksjonsspesifikke investeringer blir kombinert med mer langsiktige kontrakter, som gjerne går utover “standardvarigheten” på fire år.
- Kombinasjonen av komplekse produkter og teknologisk usikkerhet møtes med mer detaljerte og spesifikke kontrakter som beskriver roller, ansvar, rettigheter og hvordan partene skal tilpasse seg nye og uventede situasjoner.

I tillegg til dette tyder litteraturen på området på at valg av leverandører med godt rykte kan bidra til mer troverdige relasjonskontrakter. Innkjøpspersonell som ønsker å styrke troverdigheten til relasjonskontraktene anbefales å benytte verktøyet (“dashboardet”) fra kapittel 4 til å evaluere hvorvidt eksisterende transaksjonsegenskaper støtter opp under en relasjonskontrakt, og hvis ikke anbefales de å vurdere hvorvidt formelle kontrakter, langvarige og/eller mer detaljerte kontrakter, kan bidra til å styrke troverdigheten til relasjonskontrakten.

Formelle eller formaliserte relasjonskontrakter søker å benytte formelle kontrakter til å gjøre relasjonskontraktene både tydeligere og mer troverdige. Dette gjøres gjennom ulike mekanismer, blant annet å øke verdien av relasjonen for begge parter, balansere makt og avhengighet mellom partene, fletting og stillaser.

Relasjonskontrakter er ikke det eneste aspektet ved relasjonen mellom partene som er viktig. Gjensidig forståelse, i den forstand at partene forstår hverandres mentale modeller og måter å tenke på, er også viktig. Gjensidig forståelse innebærer at partene vet hva motparten vet og kan og ikke vet og ikke kan. Dermed reduseres sannsynligheten for misforståelser og andre samhandlingsutfordringer, og partene kan lettere finne løsninger på problemene de må løse i fellesskap. Nyttan av gjensidig forståelse er høyere ved høye nivåer av kompleksitet, som betyr at sannsynligheten for at partene bør bygge et høyt nivå av gjensidig forståelse øker med kompleksiteten på problemene som skal løses.

Til en viss grad er innovasjonspartnerskap et godt svar på flere av utfordringene i offentlige anskaffelser, og praktikere som ønsker å finne og iverksette løsninger på komplekse problemer på e-helseområdet bør vurdere innovasjonspartnerskap. Samtidig har innovasjonspartnerskapet slik det praktiseres i Norge i dag, svakheter som gjør at det ikke alltid er nyttig. For det første er varigheten på innovasjonspartnerskap svært korte. Våre analyser viser at varigheten på kontraktene helst bør overstige fire år, gjerne opp mot sju til ti år for at de på en effektiv måte skal bidra til mer troverdige relasjonskontrakter når

leverandørene gjør store transaksjonsspesifikke investeringer. Dette betyr at dersom prosjektet vil kreve store transaksjonsspesifikke investeringer fra leverandørens side, er nok ikke innovasjonspartnerskapet en god løsning, iallfall ikke hvis det legges opp til så kortvarige prosjekter som innovasjonspartnerskapene så langt har gjort. Mer generelt er såpass kortvarige prosjekter lite egnet for å møte mange av de største og mest komplekse utfordringene på e-helseområdet, på grunn av at utviklingstiden ikke er lang nok.

Anbefalinger for politisk virkemiddelbruk

Denne rapporten er forsiktig med å trekke konklusjoner for politisk virkemiddelbruk, fordi forskningen vår ikke har undersøkt konsekvensene av ulike typer virkemidler. Men vi vil likevel forsøke med å foreslå noen mulige implikasjoner.

Vår forskning viser at relasjonskontrakter eksisterer i offentlige anskaffelser og at de kan være viktige for hva slags resultater som oppnås. Endringer i lover og regler som gjør det lettere å etablere tydelige og troverdige relasjonskontrakter kan derfor ha stor betydning.

Her er noen spørsmål som burde vurderes:

- Hva kan gjøres for at innkjøpere lettere kan ta hensyn til ulike leverandørers rykte og prestasjoner i tidligere anskaffelsesprosjekter? Amerikanske innkjøpere har større fleksibilitet når det gjelder dette temaet enn europeiske innkjøpere har, og det bør utredes hva som kan gjøres i Norge.
- Hva kan gjøres for at det blir lettere å inngå mer langsiktige kontrakter? Hva hindrer innkjøpere fra å gå utover de “vanlige” fire år?
- Hva kan gjøres for at innovasjonspartnerskap kan gjøres til en mer langvarig ordning enn de sedvanlige to år?
- Gitt at offentlige anskaffelser er utfordrende og sannsynligvis mer utfordrende enn private anskaffelser, bør offentlig sektor legge stor vekt på hvordan anskaffelsesfunksjonen i kommuner, sykehus og statlige etater organiseres. Noen spørsmål kan være:
 - Er det å jobbe med anskaffelser en attraktiv karriereveg, der langsiktig bygging av anskaffelseskompetanse blir belønnet i form av kompensasjon, ansvar og innflytelse?
 - Gis anskaffelsespersonell mulighet til å bygge tverrfaglig kompetanse innen de relevante fagområdene (økonomi, jus, strategi/markedsføring osv.)?

- Blir anskaffelsesfunksjonen organisert på en slik måte at det kreves av den at den skaper verdi for virksomheten og får mulighet for å vise at den gjør nettopp det?

Anbefalinger for videre kunnskapsutvikling

Basert på funnene i vårt prosjekt, og vår kunnskap om bruk av relasjonskontrakter kan vi identifisere et stort behov for ytterligere forskning på bruk av relasjonskontrakter i offentlige anskaffelser og styring av offentlige anskaffelser mer generelt. Her er et knippe temaer der mange ubesvarte spørsmål dukker opp:

Problemformulering i anskaffelsesprosjekter

Denne rapporten har tatt utgangspunkt i en problemløsningsprosess og det såkalte «problemløsningsperspektivet på foretaket»^[38] for å forklare noen av de utfordringene som dukker opp i offentlige anskaffelser. Flere problemstillinger oppstår når man vurderer offentlige anskaffelser fra et problemløsningsperspektiv:

1. *Hvordan bør offentlige organisasjoner beskrive problemene (behovene) de forsøker å løse?* I denne rapportens Figur 13 presenteres én måte å beskrive et slikt problem på. Denne figuren er svært annerledes enn slik anbudsdocumentene presenterer problemet, men den er konsistent med hvordan problemer blir beskrevet i organisasjonslitteratur^[23,128]. Den såkalte «job-to-be-done»-teorien^[129–132] representerer en annen måte å beskrive problemer på. Andre metoder og teknikker finnes også. Oss bekjent finnes det ingen konsensus om hvordan offentlige organisasjoner bør beskrive problemene sine og presentere dem for mulige leverandører. Hva er de mest effektive måtene dette bør gjøres på? Hvilke metoder gir mest klarhet angående hvilke symptomer og årsaker oppdragsgiver ønsker at leverandøren skal adressere?
2. *Hvordan bør offentlige organisasjoner gå fram for å finne gode problemformuleringer?* Hvordan kan en kommune, for eksempel, sikre seg at den problemformuleringen den ender opp med faktisk beskriver problemet? Hvordan kan problemformulering og behovsbeskrivelser skje på en effektiv måte uten å konsumere for store ressurser?

3. *Hvordan bør offentlige organisasjoner prioritere ulike problemer?* Hvilke problemer bør det legges ressurser inn i å forsøke å formulere? Hvilke problemer bør organisasjonen forsøke å løse? Hvordan kan en anskaffelses-enhet bygge en portefølje av ulike problemer den til enhver tid arbeider for å løse?
4. *Hvordan kan problemer forenkles?* Når blir noen problemer for komplekse til at man bør gi seg i kast med dem, og bli forlatt til fordel for problemer som er enklere å løse? Mange av problemene i norsk helsevesen foreligger på et høyt systemisk nivå, og løsningen på disse problemene ligger på et høyt systemisk nivå. Det innebærer høy problemkompleksitet, gjerne av så høy grad at det er umulig å finne en god løsning på problemet gjennom ett enkeltstående prosjekt som kan planlegges og gjennomføres i løpet av rimelig tid. Isteden må det legges opp til en iterativ prosess, der ulike, enklere og mer lokale problemer løses underveis, der man over tid kommer nærmere og nærmere en god løsning på det globale problemet. Som et hjelpemiddel kan det kan ligge mulighet i implementering av plattformer som gjør det mulig å forenkle problemene som skal løses, men hvordan bør denne forenklingen gjøres og hvordan bør eventuelle plattformer se ut?
5. *Hvordan kan leverandører trekkes inn på problemformuleringsstadiet, uten at man ender opp med å «stjele» kunnskap fra leverandørene?* De fleste anskaffelsesprosedyrer handler enten om å engasjere en leverandør for å finne en løsning på et problem (eks. innovasjonspartnerskap) eller engasjere en leverandør for å levere en løsning som kunden allerede har definert. Men leverandører kan også ha mye å bidra med i definisjonen av problemene som søkes løst. Hvordan kan leverandørene engasjeres på dette stadiet? Er markedsdialoger og lignende det beste? Finnes det alternativer som bedre sikrer leverandørens interesser knyttet til proprietær og verdifull kunnskap?

Spesifisering av anbudsdokumenter

I C3 handler ett av prosjektene vi arbeider med om kravspesifikasjoner, og valget mellom funksjonsbaserte og mer tekniske kravspesifikasjoner. Dette valget har også konsekvenser for bruk av kontrakter, både formelle og mer relasjonelle, og valget av form på kravspesifikasjonene vil antageligvis ta hensyn til hva slags kontrakter det er mulig å utforme og hvordan de eventuelt kan håndheves. Framtidig kunnskaps behov knytter seg derfor til å skape en bedre forståelse av hvilken rolle kravspesifikasjoner og anbudsdokumenter spiller

for kontraktene mellom partene. Hvilke kravspesifikasjoner egner seg best i ulike situasjoner? Hvilke faktorer gjør det enklere eller mer utfordrende å benytte funksjonsbaserte kravspesifikasjoner?

Tydeligheten og troverdigheten til relasjonskontrakter

I denne rapporten har vi presentert tentative resultater rundt hvilke faktorer som driver troverdigheten til relasjonskontraktene mellom offentlige kunder og private leverandøren. Disse resultatene bør evalueres ytterligere, og datasettet bør utforskes ytterligere. Mange spørsmål melder seg. Hvilken rolle spiller konkurranseformen, som for eksempel valg av åpen anbudskonkurranse versus mer restriktive konkurranser eller direkte forhandlinger? Hvilken rolle spiller mer konkrete klausuler i de formelle kontraktene? Spiller noen av klausulene større rolle for troverdigheten til relasjonskontraktene?

Det har blitt gjort lite forskning rundt tydeligheten til relasjonskontrakter, og mange spørsmål knytter seg til tydelighet. Hvordan bør vi måle tydeligheten til relasjonskontrakter? Hvordan bør partene på en mest mulig effektiv måte gå fram for å skape tydelige relasjonskontrakter?

Hvordan oppfatter innkjøpere selv at de arbeider for å styrke troverdigheten og tydeligheten til relasjonskontrakter de er involvert i? Hvilken praksis oppfatter selv er mest virkningsfull? Finnes det faktorer, som ulike type praksis eller kognitive særtrekk, som gjør at innkjøpere får bestemte tilbøyeligheter når de engasjerer seg i relasjonskontrakter, som for eksempel systematisk over- eller undervurdering av relasjonskontraktens styrke?

Bruk av formaliserte relasjonskontrakter

Det er gjort relativt lite forskning på formaliserte relasjonskontrakter, spesielt ikke i en norsk kontekst. Flere problemstillinger bør belyses når det gjelder formaliserte relasjonskontrakter. Fra et juridisk synspunkt, hvordan stiller domstoler seg til fletting, stillaser og formaliserte relasjonskontrakter? Hva er norsk rettspraksis¹⁵? Her kan det være muligheter for tverrfaglig samarbeid mellom juridiske og økonomiske fagmiljøer.

Fra et praktisk, norsk ståsted vil videre arbeid med å konkretisere hvordan formaliserte relasjonskontrakter på e-helseområdet være nyttig å arbeide videre med. Denne rapporten danner et utgangspunkt for et slikt arbeid, ved blant annet å beskrive hvordan formelle

¹⁵ Forfatterne av denne rapporten er ikke jurister, og har derfor ikke oversikt over juridisk litteratur på norske forhold, bortsett fra kjennskap til enkelte artikler amerikanske juridiske tidsskrifter.

kontrakter kan bidra til å gjøre relasjonskontrakter mer tydelige og troverdige, og ved å beskrive hvordan ulike relasjonsnormer kan operasjonaliseres gjennom enkle regler. Samtidig er ikke disse reglene tilpasset e-helsekonteksten. Det er godt mulig at noen av reglene som er listet opp i Tabell 35-44 er irrelevante i denne konteksten, eller at andre regler som ikke er beskrevet her er mer relevante.

Rapporten fra Direktoratet for e-helse^[1] foreslår å arbeide med en «code-of-conduct» for samarbeid mellom offentlige kunder og private leverandører på e-helseområdet. En problemstilling angående et slikt arbeid er hvilke regler bør inkluderes i en slik «code-of-conduct» og slikt sett være almenngyldige for alle transaksjoner og hvilke bør være opp til partene selv å bestemme ut fra hva som er hensiktsmessig i den enkelte transaksjon? Hvordan kan en slik «code-of-conduct» gjøres troverdig?

Avveilingen mellom tredjepartsoppportunisme og andre hensyn

Som vi tok opp i Kapittel 3 i rapporten kan tredjepartsoppportunisme være en utfordring i offentlige anskaffelser. Men vi vet lite om tredjepartsoppportunisme. Her er noen spørsmål: Hva er de vanligste kildene til tredjepartsoppportunisme i Norge? Hvilke kilder til tredjepartsoppportunisme er innkjøpere mest bekymret for? Hvilke strategier mener norske innkjøpere at de benytter seg oftest av for å håndtere faren for tredjepartsoppportunisme? Når opplever de at tiltak for å unngå tredjepartsoppportunisme hindrer dem i å nå andre mål med anskaffelsen? Hvordan forsøker de å balansere kontroll med tredjepartsoppportunisme med andre hensyn?

Kompetanse og organisering

Mye tyder på at kompetanse er viktig for å klare å gjøre gode anskaffelser, og mange spørsmål kan stilles til hvordan norske offentlige virksomheter bygger kompetanse og organiserer anskaffelsesfunksjonen. Noen viktige spørsmål inkluderer: hva slags kompetanse trengs for å kunne styre anskaffelser ved hjelp av relasjonskontrakter og formaliserte relasjonskontrakter? Hvordan bør anskaffelsesfunksjonen organiseres for at relasjonskontrakter skal fungere best mulig? Hva slags systemer trengs for at offentlige virksomheter skal styre ved hjelp av relasjonskontrakter? Hvordan bør anskaffelsesfunksjonen organiseres og koordinere med andre funksjoner?

Referanser

1. Direktoratet for e-helse. (2021). *Samarbeid med næringslivet på e-helseområdet - Anbefaling om bruk av forskning, innovasjon og næringsutvikling for å styrke gjennomføringskraften* (IE-1083; p. 90). Direktoratet for e-helse.
2. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting* (1st Free Press pbk. ed.). Free Press.
3. Macneil, I. R. (1980). *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations* (1st ed., p. 165). Yale University Press.
4. Gilson, R. J., Sabel, C. F., & Scott, R. E. (2010). Braiding: The interaction of formal and informal contracting in theory, practice, and doctrine. *Columbia Law Review*, *110*(6), 1377–1447.
5. Keller, A., Lumineau, F., Mellewigt, T., & Ariño, A. (2021). Alliance governance mechanisms in the face of disruption. *Organization Science*, *32*(6), 1542–1570. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1437>
6. Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, *56*(2), 32. <https://doi.org/10.2307/1252040>
7. Lewis, D. K. (1969). *Convention: a philosophical study* (p. 213). Harvard University Press.
8. Bicchieri, C. (2006). *The Grammar of Society: The Nature and Dynamics of Social Norms* (p. 260). Cambridge University Press.
9. Gibbons, R., & Henderson, R. (2012). Relational contracts and organizational capabilities. *Organization Science*, *23*(5), 1350–1364. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0715>
10. Klein, B. (1996). Why hold-ups occur: the self-enforcing range of contractual relationships. *Economic Inquiry*, *34*(3), 444–463. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1996.tb01388.x>
11. Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, *12*(S2), 75–94. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>
12. Sande, J. B., & Haugland, S. A. (2015). Strategic performance effects of misaligned formal contracting: The mediating role of relational contracting. *International Journal of Research in Marketing*, *32*(2), 187–194. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.02.002>
13. Masten, S. E., Meehan, J. W. J., & Snyder, E. A. (1991). The costs of organization. *Journal of Law Economics and Organization*, *7*(Spring), 1–25.
14. Spiller, P. T. (2009). An institutional theory of public contracts: regulatory implications. In C. Ménard & M. Ghertman (Eds.), *Regulation, deregulation, reregulation: Institutional perspectives* (pp. 45–66). Edward Elgar Publishing Limited.

15. Moszoro, M., Spiller, P. T., & Stolorz, S. (2016). Rigidity of Public Contracts. *Journal of Empirical Legal Studies*, 13(3), 396–427. <https://doi.org/10.1111/jels.12119>
16. Uyarra, E., Edler, J., Garcia-Estevez, J., Georghiou, L., & Yeow, J. (2014). Barriers to innovation through public procurement: A supplier perspective. *Technovation*, 34(10), 631–645. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.04.003>
17. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
18. Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30–54. <https://doi.org/10.2307/1252085>
19. Clark, H. H. (1996). *Using Language* (p. 432). Cambridge University Press.
20. Milgrom, P. R., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization, and management*. Prentice-Hall.
21. Sande, J. B., Wathne, K. H., & Ghosh, M. (2019, February 23). *A problem-finding and problem-solving perspective to customer solutions: the role of cross-understanding and relational contracting* [Presentation]. 2019 AMA Winter Academic Conference, Austin, TX.
22. Hoopes, D. G., & Postrel, S. (1999). Shared knowledge, “glitches,” and product development performance. *Strategic Management Journal*, 20(9), 837–865. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199909\)20:9<837::AID-SMJ54>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199909)20:9<837::AID-SMJ54>3.0.CO;2-I)
23. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal*, 34(2), 197–214. <https://doi.org/10.1002/smj.2004>
24. Cramton, C. D. (2001). The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346–371. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.3.346.10098>
25. Cronin, M. A., & Weingart, L. R. (2007). Representational Gaps, Information Processing, and Conflict in Functionally Diverse Teams. *Academy of Management Review*, 32(3), 761–773.
26. Gibbons, R. (2005). Four formal(izable) theories of the firm? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(2), 200–245. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.09.010>
27. Bruce, J. R., de Figueiredo, J. M., & Silverman, B. S. (2019). Public contracting for private innovation: Government capabilities, decision rights, and performance outcomes. *Strategic Management Journal*, 40(4), 533–555. <https://doi.org/10.1002/smj.2973>
28. Spiller, P. T. (1996). A positive political theory of regulatory instruments: contracts, administrative law or regulatory specificity. *Southern California Law Review*, 69(2), 477–516.

29. Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, 64(4 October), 36–51.
30. Lov om offentlige anskaffelser (Public Procurement Act), LOV-2016-06-17-73 (2016). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73>
31. Forskrift om offentlige anskaffelser (Public procurement regulation), FOR-2016-08-12-974 (2016). <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-08-12-974>
32. Huber, G. P., & Lewis, K. (2010). Cross-understanding: implications for group cognition and performance. *Academy of Management Review*, 35(1), 6–26. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.45577787>
33. Decarolis, F., Giuffrida, L. M., Iossa, E., Mollisi, V., & Spagnolo, G. (2021). Bureaucratic competence and procurement outcomes. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 36(3), 537–597. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewaa004>
34. Warren, P. L. (2014). Contracting officer workload, incomplete contracting, and contractual terms. *The Rand Journal of Economics*, 45(2), 395–421. <https://doi.org/10.1111/1756-2171.12056>
35. Anskaffelser.no. (2022). *Anskaffelsesprosessen steg for steg*. <https://anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg>
36. Newell, A., & Simon, H. A. (1972). *Human problem solving*. Prentice-Hall, Inc.
37. Simon, H. (1962). The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), 467–482.
38. Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A Knowledge-Based Theory of the Firm - The Problem-Solving Perspective. *Organization Science*, 15(6), 617–632. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0093>
39. Macher, J. T. (2006). Technological Development and the Boundaries of the Firm: A Knowledge-Based Examination in Semiconductor Manufacturing. *Management Science*, 52(6), 826–843. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0511>
40. Wedell-Wedellsborg, T. (2017). Are You Solving the Right Problems? *Harvard Business Review*, January-February, 76–83.
41. Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.1>
42. Halpern, D. (2003). *Thought and knowledge: An introduction to critical thinking* (p. 467). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
43. Stremersch, S., Weiss, A. M., Dellaert, B. G. C., & Frambach, R. T. (2003). Buying Modular Systems in Technology-Intensive Markets. *Journal of Marketing Research*, 40(3), 335–350. <https://doi.org/10.1509/jmkr.40.3.335.19239>

44. Arrow, K. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. In National Bureau Committee for Economic Research, Committee on Economic Growth of the Social Science Research Council (Ed.), *The rate and direction of inventive activity: economic and social factors* (pp. 609–626).
45. Ulaga, W., & Kohli, A. K. (2018). The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. *Industrial Marketing Management*, 69, 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.008>
46. Gigone, D., & Hastie, R. (1993). The common knowledge effect: Information sharing and group judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 959–974. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.5.959>
47. Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1467–1478. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.6.1467>
48. Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725. <https://doi.org/10.1002/smj.249>
49. Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company.
50. Wikipedia contributors. (2022, July 20). *There are known knowns*. Wikipedia, The Free Encyclopedia. https://en.wikipedia.org/wiki/There_are_known_knowns
51. Ghosh, M., & John, G. (1999). Governance value analysis and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 63, 131. <https://doi.org/10.2307/1252107>
52. Hendrikse, G. (2003). Chapter 5: Principal-agent models. In *Economics and management of organizations: Co-ordination, Motivation and Strategy* (pp. 89–103). McGraw-Hill.
53. Hendrikse, G. (2003). Chapter 6: Hidden action problem. In *Economics and management of organizations: Co-ordination, Motivation and Strategy* (pp. 105–156). McGraw-Hill.
54. Stump, R. L., & Heide, J. B. (1996). Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research*, 33(4), 431. <https://doi.org/10.2307/3152214>
55. Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373–392.
56. Buvik, A. (2002). Hybrid governance and governance performance in industrial purchasing relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4), 567–587. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00030-6](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00030-6)
57. Heide, J. B., & Stump, R. L. (1995). Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets. *Journal of Business Research*, 32(1), 57–66. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00010-C](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00010-C)

58. Buvik, A., & John, G. (2000). When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships? *Journal of Marketing*, 64(4), 52–64. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.52.18075>
59. Masten, S. E. (1988). Equity, Opportunism, and the Design of Contractual Relations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)*, 144(1), 180–195.
60. Goldberg, V. P. (1985). Price adjustment in long-term contracts. *Wisconsin Law Review*, 527–543.
61. Anderson, E. (1985). The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis. *Marketing Science*, 4(3), 234–254. <https://doi.org/10.1287/mksc.4.3.234>
62. Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80. <https://doi.org/10.2307/1251761>
63. John, G., & Weitz, B. (1989). Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary versus Incentive Compensation. *Journal of Marketing Research*, 26(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/002224378902600101>
64. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
65. Ghosh, M., Dutta, S., Stremersch, S., Dutta, M., & Stremersch, S. (2006). Customizing Complex Products: When Should the Vendor Take Control? *Journal of Marketing Research (JMR)*, 43(4), 664–679.
66. Carson, S. J., Madhok, A., & Wu, T. (2006). Uncertainty, opportunism, and governance: the effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. *Australasian Medical Journal*, 49(5), 1058–1077. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22798187>
67. Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). Market Intelligence Dissemination across Functional Boundaries. *Journal of Marketing Research*, 33(1), 47–61. <https://doi.org/10.1177/002224379603300105>
68. Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. *The Journal of Law and Economics*, 3(October), 1–44. <https://doi.org/10.1086/466560>
69. Mooi, E. A., & Ghosh, M. (2010). Contract specificity and its performance implications. *Journal of Marketing*, 74(2), 105–120. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.2.105>
70. Ghosh, M., & John, G. (2005). Strategic fit in industrial alliances: an empirical test of governance value analysis. *Journal of Marketing Research*, 42(3), 346–357. <https://doi.org/10.1509/jmkr.2005.42.3.346>
71. John, G. (2007). Designing price contracts for procurement and marketing of industrial equipment. In N. K. Malhotra (Ed.), *Review of Marketing Research* (Vol. 4, pp. 183–199). M.E. Sharpe.

72. Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting Relationship Learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80–95. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.3.80.18656>
73. Dahlstrom, R., & Nygaard, A. (1999). An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 160–170.
74. Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, 19(9), 853–877.
75. Tadelis, S., & Williamson, O. E. (2013). Transaction cost economics. In R. Gibbons & J. Roberts (Eds.), *Handbook of Organizational Economics* (pp. 159–191). Princeton University Press.
76. Frydlinger, D., Vitasek, K., Bergman, J., & Cummins, T. (2021). *Contracting in the new economy - Using relational contracts to boost trust and collaboration in strategic business relationships* (p. 310). Palgrave Macmillan by Springer Nature Switzerland AG.
77. Masten, S. E. (2022). Adaptation, adjudication, and private ordering: Contractual Relations through the Williamson Lens. *Journal of Institutional Economics*, 18(2), 283–296. <https://doi.org/10.1017/S1744137421000722>
78. Williamson, O. E. (1985). Assessing Contract. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 177–208.
79. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
80. Poppo, L., Zhou, K. Z., & Li, J. J. (2016). When can you trust “trust”? Calculative trust, relational trust, and supplier performance. *Strategic Management Journal*, 37(4), 724–741. <https://doi.org/10.1002/smj.2374>
81. Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500–507. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00140-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00140-1)
82. Johnson-George, C., & Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1306–1317. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.43.6.1306>
83. Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law and Economics*, 36(1, Part 2), 453–486. <https://doi.org/10.1086/467284>
84. Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The Shadow Of The Future: Effects Of Anticipated Interaction And Frequency Of Contact On Buyer-Seller Cooperation. *Australasian Medical Journal*, 35(2), 265–291. <https://doi.org/10.5465/256374>

85. Telser, L. G. (1980). A Theory of Self-Enforcing Agreements. *Journal of Business* (Chicago, Ill.), 53(1), 27. <https://doi.org/10.1086/296069>
86. Macneil, I. R. (1978). Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72(6), 854–905.
87. Lewis, D. L. (n.d.). *Convention*. Blackwell.
88. Ivens, B. S., & Blois, K. J. (2004). Relational exchange norms in marketing: A critical review of Macneil's contribution. *Marketing Theory*, 4(3), 239–263. <https://doi.org/10.1177/1470593104045603>
89. Ivens, B. S. (2006). Norm-based relational behaviours: is there an underlying dimensional structure? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 94–105. <https://doi.org/10.1108/10610420610651322>
90. Rokkan, A. I., Heide, J. B., & Wathne, K. H. (2003). Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects. *Journal of Marketing Research*, 40(2), 210–224. <https://doi.org/10.1509/jmkr.40.2.210.19223>
91. Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58(1), 71–85. <https://doi.org/10.1177/002224299405800106>
92. Palay, T. M. (1984). Comparative institutional economics: the governance of rail freight contracting. *The Journal of Legal Studies*, 13(2), 265–287. <https://doi.org/10.1086/467741>
93. Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19. <https://doi.org/10.2307/1252265>
94. Kaufmann, P. J. (1987). Commercial exchange relationships and the “negotiator’s dilemma.” *Negotiation Journal*, 3(1), 73–80. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1987.tb00393.x>
95. Kaufmann, P. J., & Stern, L. W. (1988). Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation. *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534–552. <https://doi.org/10.1177/0022002788032003007>
96. Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1992). The dimensions of commercial exchange. *Marketing Letters*, 3(2), 171–185. <https://doi.org/10.1007/BF00993996>
97. Heide, J. B., Kumar, A., & Wathne, K. H. (2014). Concurrent sourcing, governance mechanisms, and performance outcomes in industrial value chains. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1164–1185. <https://doi.org/10.1002/smj.2145>
98. Bercovitz, J., Jap, S. D., & Nickerson, J. A. (2006). The antecedents and performance implications of cooperative exchange norms. *Organization Science*, 17(6), 724–740. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0213>

99. Poppo, L., Zhou, K. Z., & Zenger, T. R. (2008). Examining the Conditional Limits of Relational Governance: Specialized Assets, Performance Ambiguity, and Long-Standing Ties. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1195–1216. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00779.x>
100. Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172–194. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.4.172>
101. Kumar, A., Heide, J. B., & Wathne, K. H. (2011). Performance Implications of Mismatched Governance Regimes across External and Internal Relationships. *Journal of Marketing*, 75(2), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jm.75.2.1>
102. Williamson, O. E. (1983). Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *The American Economic Review*, 73(4), 519–540.
103. Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78–92. <https://doi.org/10.1177/002224299505900107>
104. Coviello, D., Guglielmo, A., & Spagnolo, G. (2018). The effect of discretion on procurement performance. *Management Science*, 64(2), 715–738. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2628>
105. Spagnolo, G. (2012). Reputation, competition, and entry in procurement. *International Journal of Industrial Organization*, 30(3), 291–296. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2012.01.001>
106. Wuyts, S., & Van den Bulte, C. (2012). Network Governance. In G. L. Lilien & R. Grewal (Eds.), *Handbook of Business-to-Business Marketing* (pp. 73–89). Edward Elgar Publishing, Inc.
107. Hart, O., & Moore, J. (2008). Contracts as reference points. *Quarterly Journal of Economics*, 123(1), 1–48. <https://doi.org/10.1162/qjec.2008.123.1.1>
108. Grayson, K. (2007). Friendship Versus Business in Marketing Relationships. *Journal of Marketing*, 71(October 4), 121–139.
109. Masten, S. E. (2000). 4100 Contractual choice. In B. Bouckaert & G. De Geest (Eds.), *Encyclopedia of law and economics: Vol. III. The regulation of contracts* (pp. 25–45). Edward Elgar.
110. Woolthuis, R. K., Hillebrand, B., & Nootebom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization Studies*, 26(6), 813–840. <https://doi.org/10.1177/0170840605054594>
111. Fehr, E., & Gächter, S. (2001). Do Incentive Contracts Crowd Out Voluntary Cooperation? *USC Center for Law, Economics & Organization, Research Paper No. C01-3*(http://papers.ssrn.com/abstract_id=229047), 39.

112. Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00150>
113. Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. *The Academy of Management Review*, 21(1), 13. <https://doi.org/10.2307/258627>
114. Fehr, E., & Schmidt, K. M. (2007). Adding a stick to the carrot? the interaction of bonuses and fines. *American Economic Review*, 97(2), 177–181. <https://doi.org/10.1257/aer.97.2.177>
115. Douglas Bernheim, B., & D. Whinston, M. (1998). Incomplete Contracts and Strategic Ambiguity. *American Economic Review*, 88(4), 902–932.
116. Cannon, J. P., Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (2000). Contracts, norms, and plural form governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180–194. <https://doi.org/10.1177/0092070300282001>
117. Lazzarini, S. G. (2004). Order with Some Law: Complementarity versus Substitution of Formal and Informal Arrangements. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 20(2), 261–298. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewh034>
118. Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78–92. <https://doi.org/10.1177/002224299505900107>
119. Joskow, P. L. (1987). Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets. *The American Economic Review*, 77(1), 168–185.
120. Hadfield, G. K., & Bozovic, I. (2016). Scaffolding: Using formal contracts to support informal relations in support of innovation. *Wisconsin Law Review*, 5, 981–2032.
121. Ryall, M. D., & Sampson, R. C. (2006). Do Prior Alliances Influence Alliance Contract Structure? In A. Ariño & J. J. Reuer (Eds.), *Strategic Alliances: Governance and Contracts* (Vol. 1–19, pp. 206–216). Palgrave Macmillan.
122. Crocker, K. J., & Masten, S. E. (1988). Mitigating contractual hazards: unilateral options and contract length. *The Rand Journal of Economics*, 19(3), 327. <https://doi.org/10.2307/2555660>
123. Frydlinger, D., Hart, O., & Vitasek, K. (2019). A New Approach to Contracts - How to build better long-term strategic partnerships. *Harvard Business Review*, 97(5), 116–125.
124. Balakrishnan, S., & Wernerfelt, B. (1986). Technical change, competition and vertical integration. *Strategic Management Journal*, 7(4), 347–359. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070405>
125. Crocker, K. J., & Masten, S. E. (1988). Mitigating contractual hazards: unilateral options and contract length. *The Rand Journal of Economics*, 19(3), 327. <https://doi.org/10.2307/2555660>

126. Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2011). Relational adaptation. *Working Paper*, November 13th, 50.
127. Heide, J. B., & John, G. (1988). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, 52(1), 20–35.
128. Nickerson, J. A., Dirks, K. T., & Baer, M. (2012). Are You Solving the Right Strategic Problem? *Unpublished Manuscript*, 12.
129. Ulwick, A. W. (2016). *Jobs To Be Done: Theory To Practice* (1st ed., p. 202). Idea Bite Press.
130. Ulwick, A. W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 80(1), 91–97, 126.
131. Ulwick, A. W., & Bettencourt, L. A. (2008). Giving Customers a Fair Hearing. *MIT Sloan Management Review*, 49(3), 62–68.
132. Bettencourt, L. A., & Ulwick, A. W. (2008). The customer-centered innovation map. *Harvard Business Review*, 86(5), 109–114, 130.

BI Norwegian Business School is a leading Nordic research and teaching institution with campuses in the four largest Norwegian cities. Our activity is organized under nine departments covering the range of business research disciplines, and eight BI Research Centres concentrated around themes where we are especially strong.

Departments

- Accounting and Operations Management
- Communication and Culture
- Data Science and Analytics
- Economics
- Finance
- Law and Governance
- Leadership and Organizational Behaviour
- Marketing
- Strategy and Entrepreneurship

BI Research Centres

- Centre for Asset Pricing Research
- Centre for Construction Industry
- Centre for Corporate Governance
- Centre for Creative Industries
- Centre for Experimental Studies and Research
- Centre for Health Care Management
- Centre for Applied Macroeconomics and Commodity Prices
- Nordic Centre for Internet and Society

For an archive of all our PhD-dissertations/reports, please visit <https://www.bi.edu/research/publications/>

SERIES OF RESEARCH REPORTS 01/2022
ISSN 0803-2610



Norwegian
Business School

BI Norwegian Business School
N-0442 Oslo
Phone: +47 46 41 00 00
www.bi.no