

Eksperttankegang gjennom en hel verdikjede

En studie av Best Value Procurement kontrahering og hvordan tankegangen videreføres oppstrøms i verdikjeden

MEA SASIMAPON ALVSAKER & ANETTE NØSTED

VEILEDER

Magnus Mikael Hellström

Universitetet i Agder, [2020]

Handelshøyskolen ved UiA og Fakultet for teknologi og realfag

Forord

Masteroppgaven er utarbeidet våren 2020 som en avsluttende del av masterstudiet for Industriell økonomi og teknologiledelse ved Universitet i Agder. Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng og er utarbeidet i samarbeid med Nye Veier AS. Selskapet har i dag ansvar for utbygging og drift av flere motorveier i Norge. På bakgrunn av stor interesse for innovasjon og faget Kontraktledelse i industrielle verdikjeder valget vi og studerer Best Value Procurement, samt hvordan kontraheringsmetoden påvirker en eventuell eksperttankegang gjennom verdikjeden. Gjennom oppgaven har vi vært i kontakt med mange dyktige mennesker med stor kompetanse på sitt felt, som har bidratt med verdifull informasjon og innspill. Vi ser på masteroppgaven som en god læringsopplevelse og er takknemlig for muligheten.

En stor takk rettes til vår veileder Magnus Mikael Hellström for gode konstruktive tilbakemeldinger og oppfølging gjennom hele semesteret. Videre vil vi takke vår kontaktperson i Nye Veier, Roger Susort for nyttige samtaler og viktig informasjon til oppgaven. Vi ønsker også å takke alle aktørene for deres bidrag. På tross av travle hverdager og en annerledes situasjon under virus-pandemien, tok de seg tid til intervjuer. Deres informasjon og kunnskap har vært avgjørende for den empiriske delen til oppgaven. Sist, men ikke minst vil vi takke hverandre for et godt samarbeid gjennom våren 2020.

Til slutt vil vi takke lærere og medstudenter for to kunnskapsrike år ved UiA.

Grimstad, 22. mai 2020



Mea Sasimapon Alvsaker



Anette Nøsted

Sammendrag

Ifølge Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF) er det behov for endringer i prosjektgjennomføringer ved at entreprenørene involveres tidligere og at deres presentasjoner settes i sentrum. Dette ønsker Nye Veier å være med på og har tatt i bruk Best Value Procurement metodikken. Denne kontraheringsmetoden skal sikre at prosjekter tildeles til den aktøren som er mest egnet for utførelse av prosjektet og kan betegnes som den beste ekspertten.

Anleggsbransjen har lenge blitt kritisert for å være lite produktiv og stor hyppighet av konflikter når det kommer til gjennomføring av prosjekter. Tradisjonelt sett har pris vært den viktigste faktoren ved valg av underentreprenører. Det har medført et stort fokus på å kutte kostnader så mye som mulig. Nye Veier som byggherre har fått gode tilbakemeldinger på bruk av BVP som anskaffelsesmetode. De lurer på hvordan totalentreprenøren sikrer seg den beste ekspertten, samt om de viderefører prinsippene ved BVP oppstrøms i leverandørkjeden. Oppgaven tar dermed for seg følgende problemstilling:

Hvordan oppsøker totalentreprenøren eksperter i egen verdikjede uten bruk av BVP metodikken?

Gjennom oppgaven har kvalitativ forskningsmetode blitt tatt i bruk ved intervju av flere aktører i verdikjeden, samt innsamling av relevant teori. Funn i oppgaven indikerer at totalentreprenøren og underleverandørene opplever flere utfordringer ved å tilpasse seg en ny kontraheringsmetode. Totalentreprenøren har brukt mye ressurser på BVP-kurs og opplever at underentreprenørene ikke er modne eller mottagelige for denne metodikken. Dette kan tyder på at BVP er best egnet mellom oppdragsgiver og totalentreprenør. Underentreprenøren på sin side opplever en smitteeffekt av at Nye Veier som byggherre har tatt i bruk BVP og dermed blir tidligere involvert i prosjekter. Dette gir muligheter for mindre endringsarbeid, i tillegg til å spare store beløp. Kvalitative funn tilsier at totalentreprenøren har en ekspertankegang. Faktorer som tidligere samarbeid, kapasitet og kompetanse påvirker totalentreprenørens valg av underentreprenør, samt pris. Underleverandører bekrefter til en viss grad dette og opplever at anskaffelses konkurransen baserer seg 50/50 på kvalitet og pris. Den utslagsgivende faktoren viser seg fremdeles å være pris. For å kvalitetssikre resultatene i oppgaven vil det som en del av videre arbeid være naturlig å gjennomføre en spørreundersøkelse.

Abstract

According to the Rådgivende Ingeniør Forening (RIF), there is a need for changes in project execution by way of early involvement of subcontractors and focus on their expertise. Nye Veier AS wants to be involved in making these changes and therefore have adopted the Best Value Procurement methodology. This contracting method is intended to ensure that projects are awarded to the best expert, that is most suitable to complete the project.

The construction industry has long been criticized for inefficiency and for its high frequency of conflicts during the execution phase of projects. Traditionally, price has been the most important factor when selecting subcontractors. As a result, there has been a major focus on cutting costs as much as possible. Nye Veier, as a client has received positive feedback from subcontractors after they have implemented BVP as a procurement method. They wonder how the main contractors go about securing the best experts, and whether the main contractors apply the principles of BVP upstream in the supply chain. Thus, this master thesis will discuss the following issue:

How do contractors seek experts in their own value chain without using the BVP methodology?

Through the thesis, qualitative research method has been used by conducting several interviews of contractors in the value chain, and by collecting relevant theory. Results indicate that the contractors and subcontractors experience several challenges with adapting to a new contracting method. The contractors have expended resources on BVP education and have determined that the subcontractors are not advanced enough or adequately equipped for this methodology. This suggest that BVP is best suited between the client and the contractor. The subcontractors have experienced a change in how the procurement phase is carried out by the contractors as a result of Nye Veier being the client and getting involved in the projects earlier. This provides an opportunity to save larger sums as there will be a decrease in production changes. Results indicate that the contractor has an expert mindset. Factors such as previous collaboration, capacity, and competence, in addition to price, influence the contractor's choice of subcontractor. Subcontractors confirm this to some extent and experience that the competition in the procurement is based 50/50 on quality and price, with price being the determining factor. In order to ensure the reliability of the results in this assignment, it would be natural as part of further work to conduct a survey.

Ordforklaringer

- **BVP** – Best Value Procurement, en kontraheringsmetode.
- **Byggherre** – Oppdragsgiver
- **BH** – Forkortelse for Byggherre
- **Kontraheringsprosess** – Den prosessen som foregår når en kunde skal anskaffe en eller flere firmaer til å utføre et prosjekt.
- **Totalentreprenør** – Det er en entreprenør som har ansvaret for både prosjektering og utførelse av prosjektet.
- **TE** – Forkortelse for Totalentreprenør
- **Prestasjonsinnkjøp** – Best Value Procurement er på norsk kjent som prestasjonsinnkjøp.
- **Underentreprenør** – For totalentreprenøren vil dette være en leverandør og samarbeidspartner.
- **UE**- Forkortelse for Underentreprenør

Table of Contents

<i>Forord</i>	<i>I</i>
<i>Sammendrag</i>	<i>II</i>
<i>Abstract</i>	<i>III</i>
<i>Ordforklaringer</i>	<i>IV</i>
<i>Figurliste</i>	<i>VII</i>
<i>Tabelliste</i>	<i>VII</i>
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Avgrensinger	3
1.4 Formål	4
1.4.1 Delmål	4
1.4.2 Effektmål	4
1.5 Oppgavens struktur	5
2. Metode	6
2.1 Valg av forskningsmetode	6
2.1.1 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode.....	7
2.2 Induktiv tilnærming	7
2.3 Datainnsamling	8
2.3.1 Litteratursøk	8
2.3.2 Kvalitative intervjuer.....	10
2.4 Analyse av kvalitative data	13
2.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet	15
2.6 utfordringer	16
3. Litteraturoversikt	18
3.1 Leverandørutvikling og samarbeid oppover i verdikjeden	18
3.1.1 Leverandørutvikling i anleggsbransjen	19
3.1.2 Tidlig involvering av leverandør.....	20
3.2 Introduksjon av begrepet ekspert/ekspertise	21
3.3 Best Value Procurement	22
3.3.1 Bakgrunnen for BVP.....	23
3.3.2 Faseinndeling i BVP.....	25
3.3.3 BVP i Norge	27

3.3.4 Hvorfor implementere BVP i Norge?	28
3. 4 Kontraktstrategier.....	29
3.4.1 Pris eller økonomisk mest fordelaktig.....	29
3.4.2 Totalentreprise.....	31
4. Funn og diskusjon	33
4.1 Hvorfor bruker ikke totalentreprenøren BVP som en kontraheringsmetode?	34
4.1.1 Hovedutfordringene med dagens BVP metodikk.....	35
4.1.2 BVP kontrahering er best egnet for første ledd i verdikjeden.....	40
4.1.3 Diskusjon.....	43
4.2 Hvordan kontraherer totalentreprenørene i dag?.....	49
4.2.1 Totalentreprenørens metode for å kontrahere den beste ekspertene:	49
4.2.2 Faktorer som vektlegges høyt i kontraheringen:	51
4.2.3 Diskusjon.....	56
5. Konklusjon	61
6. Forslag til videre arbeid	62
7. Referanser	63
8. Vedlegg	68

Figurliste

Figur 1: Illustrasjon av oppgavens avgrensning: Kontraheringsprosesser i verdikjeden	3
Figur 2: Faseinndeling i BVP.	25
Figur 3: Illustrasjon av totalentreprise inspirert av Statensvegvesen.....	32
Figur 4: utfordringer i de ulike BVP fasene.....	35
Figur 5: Totalentreprenørens oppfatning på aktørenes ansvar gjennom verdikjeden.....	42
Figur 6: Elementer som underbygger svaret til hvorfor totalentreprenører velger å ikke benytte BVP.....	43
Figur 7: Illustrasjon av hva TE vektlegger høyest i sin anskaffelsesprosess	49
Figur 8: Underentreprenørenes oppfattelse av konkurranse grunnlag	52
Figur 9: Underentreprenørenes oppfatning av hva som er den avgjørende faktoren.....	52

Tabelliste

Tabell 1: Oppgavens struktur.....	5
Tabell 2: Søkematrise med eksempler på søkeord, søkemotorer og antall treff	9
Tabell 3: Intervju av informantene	11
Tabell 4: Inndeling av spørsmålskategorier og informantene som svarte	12
Tabell 5: Prosessen rundt analysen av data.....	15
Tabell 6: Vektlegging av tildelingskriteriene i BVP.....	26
Tabell 7: Hvordan teori og intervju kategorier knyttes til forskerspørsmålene	33
Tabell 8: Sammenligning av Nye Veier og Totalentreprenørenes fokus for å finne den beste eksperten	56

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Bygg- og anleggsbransjen har i mange år opplevd en rekke utfordringer med høye konfliktnivåer, leverandørkostander og lav innovasjonsgrad. Mye skyldes størrelsen på dagens veiprojekter som har økt betydelig og blitt stadig mer komplekse gjennom årene (Haugen, Wondimu, Lohne, & Lædre, 2017). Leveringen av konstruksjon i bransjen har i flere år blitt studert av forskere og det er en generell enighet om at produktivitet og leveringen må forbedres (Kashiwagi & Kashiwagi, 2012). I anleggsbransjen benyttes det i stor grad utførelsesentrepriser som er den vanligste entreprisformen i norske vegprosjekter, der entreprenøren involveres etter utviklingsfasen (Oslo Economics, 2015). Mange entreprenører er kritisk til dette og mener at deres erfaringer ikke blir utnyttet, noe som kunne bidratt til å øke verdien. Dette har ført til fremvekt av en rekke anskaffelsesmåter og samarbeidsformer.

Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF) påpekte at det er behov for å bevege seg mot en ny prosjekthverdag der presentasjoner hos entreprenørene settes i sentrum og deres ekspertise involveres tidligere (Van de Rijt, Santema, & Soilammi, 2016). Ny og mer effektiv implementeringsstrategi kan bidra til at prosjekter gjennomføres raskere med lavere prosjektskostander (Narmo, Wondimu, & Lædre, 2018). Tidligere entreprenørinndragelse kan øke prosjektverdien og redusere konfliktnivået mellom de involverte partnerne. Tradisjonelt har det vært stort prisfokus med det laveste tilbudet når leverandører skal anskaffes og pris er ofte det avgjørende kriteriet i mange konkurranser. På grunn av økt prispress, har det resultert i stadig manglende ytelse innen konstruksjon, konflikter og sløsing av ressurser (Högnason, Wondimu, & Lædre, 2018). En av metodene som kan brukes for tidligere involvering av entreprenører og som tillater vurdering av andre faktorer i tillegg til pris er Best Value Procurement (BVP). BVP ble utviklet av Dean Kashiwagi ved Arizona State University i USA på 1990-tallet, med hovedformålet å forbedre anskaffelse og styring av byggeprosjekter (Storteboom, Wondimu, Lohne, & Lædre, 2017). Leverandørene konkurrerer basert på prosjektmuligheter, deres evne til å identifisere risiko, tilleggsverdien de kan gi, intervjuer og pris (Högnason et al., 2018). Konkurransen innen disse faktorene skal føre til valg av leverandør som tilbyr den beste verdien. Leverandørens ekspertise er et viktig og sentralt begrep innenfor Best Value Procurement.

Grunntanken er å finne ekspert-leverandøren og fremme deres ekspertise. Nye Veier AS ønsker tidlig involvering av entreprenør i sine prosjekter og har valgt å benytte seg av denne kontraheringsmetoden. De tror og mener at tidligere involvering og benyttelse av ekspertisen til entreprenørene vil resultere i de beste løsningene. Med dette mener Nye Veier at de får utnyttet kompetansen i bransjen som kan bidra til å stryke konkurransevnen og gir økt innovasjon (Nye Veier , 2020).

1.2 Problemstilling

Problemstillingen i denne oppgaven tar utgangspunkt i at Nye Veier ønsker å vite om totalentreprenøren viderefører Best Value konseptet oppover i verdikjeden eller om de er kun fokuserer på pris. Med dette som bakgrunn ønsker oppgaven å besvare følgende problemstilling:

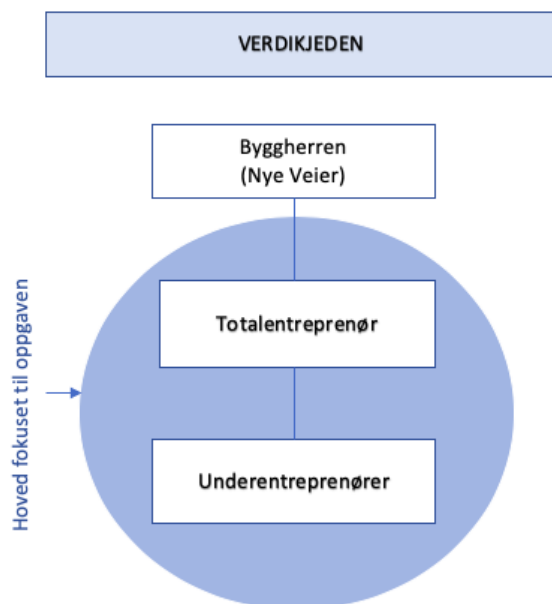
Hvordan oppsøker totalentreprenøren eksperter i egen verdikjede uten bruk av BVP metodikken?

Kontraheringsfasen kan utføres på flere ulike måter og i nyere tid har BVP metoden blitt populær. Det vil derfor være interessant å få en forståelse av hva totalentreprenøren fokuserer på ved valg av underleverandør og hvilke utfordringer de ser ved BVP metoden. Prinsippet med BVP metoden er å sikre at den aktøren som er mest egnet for oppgaven vinner prosjektet. Dermed vil det være nødvendig å undersøke totalentreprenørens synspunkter fra tidligere erfaringer med BVP og om de selv har videreført disse prinsippene i sin kontrahering av samarbeidspartnere. Med dette som bakgrunn ønskes det i denne oppgaven å besvare to forskerspørsmål for å kunne svare utfyllende på problemstillingen. Gjennom første forskerspørsmål ønsker man å få en forståelse av hvordan BVP oppleves for leverandøren og hvilke utfordringer de har møtt på. Forskerspørsmålet gir innblikk i hvorfor de ikke anser denne kontraheringsmetoden som egnet for bruk videre oppover i leverandørkjeden. Med det andre forskerspørsmålet vil man få en oppfatning av dagens metode og hva totalentreprenøren vektlegger. Oppgavens to forskerspørsmål er dermed:

1. Hvorfor bruker ikke totalentreprenøren BVP som en kontraheringsmetode?
2. Hvordan kontraherer totalentreprenørene i dag?

1.3 Avgrensinger

Oppgaven er avgrenset til ekspert-tankegang gjennom en verdikjede som består av byggherre, totalentreprenør og underentreprenør. Figur 1 viser en illustrasjon av oppgavens hovedfokus. Oppgaven omhandler kontraheringsprosesser i verdikjeden med hovedfokus på hvordan totalentreprenør samarbeider og kontraherer underleverandører. Oppgaven tar ikke detaljert for seg kontraheringsprosessen utført av Nye Veier. Best Value konseptet består av blant annet Information Measurement Theory, Best Value Approach og Best Value Procurement. Denne oppgaven er avgrenset til Best Value Procurement, da Nye Veier benytter denne kontraheringsmetoden med sine leverandører.



Figur 1: Illustrasjon av oppgavens avgrensning: Kontraheringsprosesser i verdikjeden

1.4 Formål

Hensikten med oppgaven er å undersøke hvordan kontraheringsfasen fungerer mellom totalentreprenør og underleverandører. Gjennom forskning skape en forståelse for hvorfor BVP metoden ikke er tatt i bruk ettersom den har gitt gode resultater og hvordan totalentreprenøren tenker rundt deres anskaffelsesprosess. Hovedmålet er å kunne besvare oppgavens problemstilling gjennom å besvare to forskerspørsmål. Det vil bli forsøkt gjennom litteratursøk og intervju av aktuelle aktører. Til slutt ønsker man å kunne konkludere med hvordan totalentreprenøren kontraherer den aktøren de mener er mest egnet for oppgaven og hvorfor de ikke benytter seg av alle aspektene i BVP metoden. I tillegg til å kunne komme med anbefalinger som bør etterstrebes i fremtiden.

1.4.1 Delmål

- Skaffe informasjon om ulike metoder med størst fokus på BVP
- Beskrive dagens situasjon
- Vurdere de ulike situasjonen opp mot hverandre ut ifra funn

1.4.2 Effektmål

- Øke forståelse av hvordan samarbeid fungerer oppover i verdikjeden
- Forstå påvirkningen av ulike samarbeidsmetoder

1.5 Oppgavens struktur

Tabell 1: Oppgavens struktur

KAPITTEL 2. Metode

Kapittelet presenterer kvalitativ metode som er den valgte forskningsmetoden for oppgaven. I tillegg til en begrunnelse for valget, samt dens negative og positive sider. Metode for datainnsamling belyses og gjennomføring av intervju blir diskutert. Senere i kapittelet blir forskningens reliabilitet, validitet og generalisering tatt for seg. I tillegg presenteres metoder som ble valgt bort og bakgrunnen for dette valget.

KAPITTEL 3. Teori

Kapittelet om teori tar utgangspunkt i ulike litteratur som er relevant for å besvare forskerspørsmålene til oppgaven. Temaer som blir presentert er blant annet *leverandørutvikling og samarbeid oppover i verdikjeden*, *Totalentreprise*, *begrepet ekspert* og *en introduksjon av BVP*. Hensikten er at teorien som blir fremstilt skal gi bedre muligheter for å forstå oppgavens funn. Teorien er også viktig for å kunne belyse eventuelle endringer som har skjedd i bransjen.

KAPITTEL 4. Funn og diskusjon

Dette er det største kapittelet i oppgaven og presenterer funn som er samlet inn ved hjelp av valgt forskningsmetode. Funnene presenteres i lys av de to forskerspørsmålene oppgaven er basert på. Her fremkommer det flere utfordringer ved tidligere bruk av BVP i Norge og hva entreprenøren fokuserer på i deres anskaffelsesprosess. Deretter følger det en diskusjon til hvert av forskerspørsmålene. Diskusjonen belyser funn i forhold til eksisterende teori og sammenligninger av BVP med entreprenørens metode.

KAPITTEL 5. Konklusjon

I dette kapittelet prøver man å komme frem til en konklusjon på oppgavens problemstilling. *Hvordan oppsøker totalentreprenøren eksperter i egen verdikjede uten bruk av BVP metodikken?*

Konklusjonen dras på bakgrunn av kapittel 4.

KAPITTEL 6. Videre arbeid

I denne avsluttende delen av oppgaven diskuteres muligheter for videre forskning. Kapittelet belyser hva som vil være naturlig å fokusere på videre, samt anbefalinger for bruk av kvantitativ metode.

2. Metode

Dette kapittelet redegjør for en rekke metodiske valg som er gjort i denne oppgaven. Først belyses valg av metode og teoretiske rammeverk for metoden, samt en beskrivelse av fordeler og ulemper. Senere i kapittelet presenteres metode for innsamling av data og fremgangsmåten. Deretter bli forskningens reliabilitet, validitet og generalisering tatt for seg. Til slutt diskuteres utfordringer vi har støtt på gjennom oppgaven og metoder som ikke ble benyttet for denne forskningen.

2.1 Valg av forskningsmetode

For å kunne besvare problemstillingen vil det være nødvendig å samle inn data gjennom forskning. Det er vanlig å skille mellom to mulige forskningsmetoder, kvalitativ eller kvantitativ metode. Det har vært en konflikt mellom flere forskere om hvilken metode som er mest riktig, likevel er de fleste enige om at ulike problemstillinger krever forskjellige tilnærminger og utførelse av metoder. (Tjora, 2018). Kvantitativ og kvalitativ metode kan fungere godt sammen og styrke forskningsfunn. Da den ene metodens begrensinger kan være den andre metodens mulighet og fordel. Derfor kan kvalitativ brukes for å avdekke forhold og formulere hypoteser, og kvantitativ for å sjekke om det stemmer. (Harboe, 2006)

Med utgangspunkt i problemstillingen til oppgaven var det tydelig at kvalitativ metode ville være en god forskningsmetode for innsamling av informasjon. De to mest brukte metodene for å samle inn kvalitativ data er intervju og deltakende observasjon. Det kan ofte også være en kombinasjon av begge. (Holter & Kalleberg, 1996). Grunnet at denne masteroppgaven ikke baserer seg på en caseoppgave ville det blitt vanskelig å ta i bruk deltakende observasjon. Kvalitativ metode søker etter innhold og kan definerer egenskapene til noe. Ønsket med analysemetoden er å forstå et «fenomen» (Widerberg, 2011). I denne oppgaven ønsker vi å forstå hvordan totalentreprenøren kontraherer den beste eksperten og hvorfor de ikke bruker BVP i sine anskaffelser. Derfor passer kvalitativ metode ettersom det gir et godt grunnlag for å få innhente informasjon rundt temaet. I tillegg til muligheter for å formulere eventuelle hypoteser for dagens situasjon som igjen kan testes ved kvantitativ metode.

2.1.1 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode

En ulempe med kvalitativ metode kan være at forskeren ikke holder seg objektiv og forskningen kan bli påvirket av hvilke personlige erfaringer og tanker man har fra tidligere. Det er også fare for at man konkluderer og generaliserer funn for tidlig. (Tjora, 2018). Vi har i våres oppgave forsket på et mindre utvalg, men valgt ut ulike aktører fra verdikjeden for å kunne sette deres meninger mot hverandre og teste om de samme oppfatningen går igjen i alle ledd. Ved forskning på temaer man har lite informasjon om på forhånd, egner kvalitativ metode seg godt. Her var det ønskelig med mer informasjon om aktørens erfaringer og opplevelser med BVP. Ideen for metoden er at intervjuobjektet kontrollerer informasjonen som kommer frem og ikke forskeren (Jacobsen, 2015). Ved kvalitativ metode har fokuset vært på intervjuobjektens meninger og informasjonen.

2.2 Induktiv tilnærming

Forskningslitteraturen beskriver ulike tilnærminger til hvordan forskningsarbeid skal gjennomføres. De sentrale tilnærmingene i forskningstradisjoner har vært deduksjon og induksjon. Deduktiv forskning følger en retning der utviklingen av forståelse skjer fra et teoretisk til et empirisk nivå. I motsetning til denne prosedyren begrunnes den induktive forskningstilnærmingen seg ved å følge en retning fra et empirisk mot teoretisk nivå (Kovács & Spens, 2005).

I denne oppgaven ble det benyttet induktiv tilnærming, hvor vi jobber med empirien som definerende utgangspunkt for hva som er relevante temaer. Oppgaven ble redegjort i retningen fra intervjudata til teori. Denne tilnærmingen blir sett som eksplorerende og empiridrevende (Tjora, 2018). Her ble problemstillingen observert for å øke forståelse for oppgavens temaer. Med dette fikk vi grunnlag for å kartlegge temaer som blant annet BVP- og tradisjonelle kontrahering i byggebransjen. Arbeidet for denne oppgaven startet med litteratursøk som ble antatt som relevante i forhold til empirien. Etter hvert som innsamling av funn formet seg gjennom intervjuene og problemstillingen ble tydeligere, medførte dette til at teori ble lagt til underveis. Dette vil si at teorien følger data, der teorirammeverket ble påvirket av funnene stegvis (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Det argumenteres at ethvert funn eller konklusjon sannsynligvis vil være mer overbevisende og nøyaktig dersom det er basert på forskjellige informasjonskilder (Dubois & Gadde, 2002). Etter gjennomføring av første intervjurunden, ble intervjuguidene endret og

forbedret. På denne måten kunne vi tilpasse spørsmålene mer til de neste intervjuobjektene for å innhente mest relevante informasjonene.

2.3 Datainnsamling

For å belyse og få et mest mulig dekkende bilde av problemstillingen i denne oppgaven, ble det utledet to forskjellige fremgangsmåter for innhenting av data: Litteratursøk og kvalitativt intervju. Valg av datainnsamling ble gjort på bakgrunn for å kunne belyse problemstillingen best mulig. Teorien skiller mellom to typer datakilder, primærdata og sekundærdata (Befring , 2002). I denne forskningen ble det tatt i bruk kvalitative intervjuer for å samle inn primærdataene. En primærkilde eller førstehåndskilde er data man selv har innhentet (Dalland, 2017). Fordelen med dette er at dataen er samlet inn spesielt for problemstilling vi jobber med. Valget for metoden er basert på et ønske om mer innsikt og dybde i problemstillingen.

Sekundærkilder ble brukt for å belyse problemstillingen vår gjennom teorikapitlet. Denne metoden ble valgt fordi den er best egnet til å finne kjent informasjon om et forskningsobjekt. Sekundærkilder er data som ofte kan nås gjennom direkte søk og er basert på en kritisk gjennomgang og vurdering av primærkilden (Dalland, 2017). Dette mener vi vil kunne fremme teorikapitlet best mulig. Litteratursøk la grunnlaget for formuleringen av problemstillingen og ble benyttet som forberedelse til kvalitative intervjuer.

2.3.1 Litteratursøk

I denne oppgaven ble det benyttet sekundærdata for å fremme teorikapitlet. Vi har i utgangspunkt lest og samlet inn relevante litteraturer som er interessant for temaet til oppgaven. For å kunne kartlegge hvordan BVP oppleves hos entreprenørene, var det viktig å ha et godt grunnlag om metoden i sin helhet. Det ble blant annet gjort et systematisk søk på eksisterende litteraturer, forskninger og vitenskapelige artikler om verdikjeder i bygge bransjen, kontraheringsmetoder og BVP metodikk. Hensikten med dette er å kartlegge og få en viss oversikt over hvilken forskning som allerede finnes om temaene. Litteratursøk ble gjort for å danne et grunnlag for teorioversikt rundt oppgaven og forståelse av problemstillingen vår.

Søkemotorer som ble brukt var Google Scholar og Oria. Dette var for å sikre oss at artikler som vi samlet inn ga god kvalitet og pålitelige informasjon. Tabell 2 viser en liste med eksempler på søkeord og antall søketreff. Tabellen viser at søkeord på norsk begrenset søkeresultatene betydelig. For å avgrense søkemengden og begrense tiden på mindre relevante informasjon, benyttet vi oss

av metoden «*citation chaining*» (Ellis, 1993). Metoden brukes ved å se på referanselister til en relevant forskning slik at vi kunne følge kilder fra en artikkel til en annen.

Tabell 2: Søkematrise med eksempler på søkeord, søkemotorer og antall treff

Søkeord	Google Scholar	Oria
Best Value Procurement	1 140 000	95 126
Best Value Procurement Norway	63 300	6528
Best Value Procurement Netherlands	127 000	3472
Expert in BVP	3540	288
Prestasjonsinnkjøp	27	3
Supply chain management	3 370 000	442 402
Early contractor involvement (ECI)	145 000	234
Expertise and expert performance	2 030 000	165 412
Totalentreprise	903	83
Offentlige anskaffelser	8590	526

Vi har søkt etter både norske og internasjonale forskningsartikler for å skaffe og sikre oss mest mulig forståelse om BVP metodikken og ulike kontraktstrategier. Med dette kunne vi blant annet skaffe oss en oversikt over hvordan BVP har blitt gjennomført tidligere, samt deres erfaringer med metoden. Når kilden eller informasjonen er funnet, blir den vurdert både med tanken på kvalitet, pålitelighet og hvorvidt det er relevant for vårt arbeid. Det har gjennom søk blitt lagt vekt på å velge forskningslitteratur av nyere dato for å sikre den nyeste kunnskapen innenfor teamene. Antall sitering har også blitt lagt vekt på. Dersom vi ser mange siteringer antyder vi da at kilden er anerkjent, men det er viktig å huske at det ikke nødvendigvis er alltid slikt.

Etttersom Best Value Procurement er relativt nytt i Norge finnes det begrensende artikler fra Norge om implementeringen av metoden. Mye av teorien som direkte omhandler BVP metodikken i teorigapitlet er innhentet fra offentlige publikasjoner av Difi om pilotprosjektene i Norge og boken «*Best Value Procurement – prestasjonsinnkjøp*» som ble utgitt av RIF (Rådgivende Ingeniørers Forening). Siden Best Value Procurement – prestasjonsinnkjøp er direkte oversatt fra den nederlandske boken som var skrevet av Jeroen van de Rijt og Sicco Santema, kan vi sikrer oss

pålitelig informasjon om metodikken. Litteratursøk ser også på tidligere masteroppgaver og deres referanser for å få en oversikt over hva som er skrevet om emnet tidligere.

2.3.2 Kvalitative intervjuer

Vi har i hovedsak basert forskningen på kvalitative intervjuer for datainnsamling som en metode for innhenting av primærdata. Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å få tak i intervjupersonens egen beskrivelse av en situasjon han eller hun befinner seg i og sikter på å gå i dybden på dette (Dalland, 2017). I denne oppgaven blir kvalitative intervjuer benyttet for å skaffe informasjon fra relevante informanter slik at vi får ulike aktørenes synspunkter, opplever og erfaringer innen kontraheringsfasen. Intervjuene gir en god innsikt på ulike utfordringer som aktørene møter i form av personlige meninger og oppfatninger. Sammen kan vi og informanter produsere kunnskap og besvare problemstillingen. Et godt intervju kan gi oss verdifulle materialer som på en relevant måte kan belyse problemstillingen (Dalland, 2017).

Saunders et al., (2009) kategoriserer ulike intervjuer som enten strukturert, semi-strukturert og ustrukturert. For å oppnå den informasjonen vi ønsker oss, benyttet vi semistrukturerte intervju. I et slikt intervju var tema og spørsmål i hovedsak forhåndsbestemt, men allikevel åpne for muligheter å utelukke eller tilføye spørsmål avhengig av situasjonen. Spørsmålene kunne variere avhengig av strømmen i samtalen. Semistrukturerte intervju ble valgt slik at intervjuobjektene kunne snakke åpent og fritt.

Informanter fra ulike deler av verdikjeden har blitt prioritert til denne intervjuprosessen. Det har blitt gjennomført intervju av byggherre, totalentreprenører og underleverandører. Ved å velge informanter fra ulike deler i verdikjeden, har vi muligheten til å innhente flere opplevelser og meninger som kan danne et helhetsbilde. Intervju av informantene er present i tabell 3.

Tabell 3: Intervju av informantene

Informant	Rolle/stilling	Dato for intervju	Lengde på intervju
Byggherre	Direktør kontrakt og anskaffelser	04.03.20	1t 30 min
Totalentreprenør 1	Avdelingsdirektør	09.03.20	1t 15 min
Totalentreprenør 2	Tilbudsleder	19.03.20	1t 15 min
Underentreprenør 1	Anleggsdirektør	24.03.20	1t
Underentreprenør 2	Daglig leder	24.03.20	1t
Underentreprenør 3	Markedssjef	11.05.20	0,5t

Intervjuguide

Intervjuene ble utført ved hjelp av intervjuguide som fokuserte mot de ønskende temaene. Vi benyttet intervjuguiden til å lede oss gjennom intervjuene, samt som en forberedning til å møte intervjuobjektene. Spørsmålene ble formulert slik at de var rettet mot bestemte aktører, men innenfor ønskende temaene slik at vi fikk varierte svar både i omfang og innhold. Intervjuspørsmålene er basert på forskningsspørsmålene, litteratursøk og diskusjon med veilederen. De er strukturert slik at spørsmålene i guiden var kategorisert under temaer som var viktig for å få en god oversikt og forståelse av problemstillingen. Ved å dele spørsmålene i forskjellige kategorier fikk vi en bedre flyt i intervjuprosessen og sikret oss mot glemte sentrale spørsmål under intervjuprosessen. Samtidig var vi åpne for oppfølgingsspørsmål og uventede temaer som var relevante for problemstillingen. Før intervjuguidene var utarbeidet ble tiden benyttet på å bli kjent med teorien og temaene oppgaven omfatter. Dette så vi på som nødvendig

for å kunne stille de riktige og viktige spørsmålene. Intervjuguidene inneholder innledningsspørsmål, hovedspørsmål og avrundningsspørsmål. Innledningsspørsmål ble utredet slik at ulike intervjuobjektene fikk lov til å fortelle om sin rolle, erfaringer med anskaffelsesprosessen og BVP metodikken. Dette så vi på som nødvendig slik at vi kunne bli kjent med de ulike intervjuobjektene. Tabell 4 illustrer de fire forskjellige spørsmålskategoriene i intervjuguidene og hvem som responderte på dem. Se vedlegg A, B og C for fullstendig intervjuguide.

Tabell 4: Inndeling av spørsmålskategorier og informantene som svarte

Kategorier	Respondent
A. BVP Kontrahering	BH, TE & UE
B. Tradisjonell kontrahering B1- Tradisjonell kontrahering fra TE perspektiv B2 – Tradisjonell kontrahering fra UE perspektiv	TE & UE
C. BVP vs. Tradisjonell kontrahering	TE
D. Ønsker for fremtidige anskaffelser	BH, TE & UE

Gjennomføring av intervjuene

Det var hovedsakelig mål om å gjennomføre intervjuene ved personlig møte for å sikre kroppsspråk og reduserer misforståelser. Intervjuene varte mellom 0,5 -1,5 time. Se tabell 4. Konteksten rundt intervjurunden har en betydning for kvaliteten på samtalen (Dalland, 2017) og dermed ble intervjuene gjennomført ved intervjuobjektens arbeidssted. Dette kunne bidra til å sikre komfortabel atmosfære for dem. Det kvalitative intervjuet sikter mot å gå i dybden og alle intervjurundene var en samtale med et intervjuobjekt. Fordelen med dette er å få mest mulig ærlig svar og meninger rundt spørsmålene, uten å bli påvirket av en annen informant. Dersom det er flere intervjupersoner under intervjurunden, kan dette være en risiko for tilbakeholden av informasjon. Gruppeintervjuer kan hemme meningsutvekslingen og føre til tap av motsatte synspunkter (De Ruyter, 1996). Det ble benyttet lydopptak for å ta vare på alt som ble sagt og sikre korrekte transkripsjoner. Ved utnytting av lydopptak ga det oss frie hender som førte til bedre og større fokus mot intervjuobjektet. Fordelen med dette ga det oss tid til å antyde tolkninger og kroppsspråk.

Intervjuene ble transkribert rett etter intervjurundene og ordrett som mulig. Transkriberte intervju ble deretter sendt til informantene for eventuelle oppklaringer og mulighet for korrigerings.

På grunn av virus-pandemien ble fire av intervjuene gjennomført på Teams. Det medførte til håndskrevne notater under intervjurundene. Det var svært krevende arbeidsform, som førte til at vi lett mistet oversikten og muligheten til å tolke underveis (Dalland, 2017). Mye av tiden resulterte med notatskriving som gjorde at vi mistet flyten i samtalen. Dette var en mindre gunstig arbeidsform enn lydopptak. Her har det sine fordeler med å være flere om å gjennomføre intervjuene. Dersom den ene sørget for å lede samtalen, sørget en annen for å notere. For å øke tillit ble det benyttet deling av videokamera med alle deltakerne under intervjuet. Med dette vi fikk en «ansikt-til-ansikt» opplevelse.

Svakheter med intervjuene kan være at informasjonen blir begrenset, som kan for eksempel skyldes dårlig formulering og mistolkning av intervju spørsmålene eller at intervjuobjektene tilbakeholder noen av informasjonene. Tillegg kan det forekomme unøyaktighet på grunn av intervjuobjektene hukommelse eller har sin egen fortolkning av situasjonen.

2.4 Analyse av kvalitative data

Analyse og tolkning av det empiriske materialet er nødvendig for å få frem innholdet på en saklig måte (Dalland, 2017). Arbeidet handler om å få oversikt over datamaterialet ved å tenke over hva de betyr, og hvilke perspektiver de kan forstås fra. Analyse av kvalitative data er en tidkrevende prosess og det er heller ikke utviklet formaliserte teknikker for å behandle slike data (Holme & Solvang, 1996). Analysen vil da variere og kan utføres på flere måter.

I en analyse av kvalitativt datamateriale ligger grunnlaget for analysen allerede i intervjuguiden (Dalland, 2017). Her har vi tenkt på hva vi ønsker å få frem av intervjuobjektene og svarene skal da kunne bidra til å belyse problemstillingen. Vi har da fulgt intervjuguiden og tatt opp de samme temaene med alle intervjupersonene. Gjennom intervjuanalyse er det viktig å sørge for at det er samsvar mellom problemstilling og empiri, der informasjonene fra intervjuene skal kunne gi svar på problemstillingen. En vanlig måte å bearbeide intervju på er å transkribere. Noe av hensikten med å skrive ned intervjuet er å få bedre oversiktlig på hva som ble sagt og bevare mest mulig av det som opprinnelig skjedde. Første steget for oss var å bli kjent med materialet, ved å få en helhetlig oversikt av transkriberingene, notatene og lydopptak av intervjuene.

Det ble gjort en helhetsanalyse av transkribering og notatene til intervjuene. Analysen innebærer at vi ser på helheten i de innsamlende data, deretter velges ut visse tema og problemfelt som vi ønsker å arbeide videre med (Holme & Solvang, 1996). Med utgangspunkt i forskerspørsmålene og strukturen til intervjuguiden som allerede var satt, kunne vi da kjøre en systematisk analyse av data fra transkriberingen og notatene. Her går vi inn i datamaterialet og analyserer de delene av materialet som gjelder for forskerspørsmålene. Det vil si at data ble kategorisert etter oppgavens to forskningsspørsmål. Dette er data som beskriver hvordan totalentreprenørene finner de beste ekspertene og hvorfor de ikke benytter BVP i sine anskaffelser. Dette ble gjort manuelt, ved markering av relevante datamateriale og tankekart rundt svarene. Hensikten med dette er å redusere mengden på funn og fjerne deler som er mindre relevante. I analyse av transkribering var det også viktig for oss å markere gode sitater eller utsagt fra intervjupersonene som illustrerer synspunkter hos dem. Etter hvert som flere intervjuer var gjennomført ble denne prosessen gjentatt og svarene ble sammenlignet på tvers av intervjuene.

Når intervjusvarene er fordelt og sortert under de aktuelle forskningsspørsmålene, var det nødvendig med opprydding. Dalland (2017) forteller at ulike svar har forskjellige tyngde og valør. Dersom en type svar går igjen hos intervjupersonene, er dette svaret av større tyngde og viktig for oss å prioritere. Vi merket at svarene kunne variere og oppdaget at noen enkle svar bidro til å gi oss en dypere forståelse. Avslutningsvis ble dataene tolket og benyttet for å besvare oppgavens forskningsspørsmål. Tabell 5 vises prosessen rundt analysen av dataene.

Tabell 5: Prosessen rundt analysen av data

Steg i analysen	Beskrivelse av analysen
Intervjudata	<ul style="list-style-type: none"> - Intervju med informanter ved bruk av intervjuguide - Benyttet lydopptak under intervju - Notatskriving av begge studentene under intervju på Team
Transkribering	<ul style="list-style-type: none"> - Transkribert halve lydopptak hver og skrevet ordrett for å unngå tap av informasjon
Oppklaring	<ul style="list-style-type: none"> - Sendt transkriberte intervju til informanter for eventuelle oppklaringer og korreksjoner
Helhetsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> - Helhetsanalyse av transkribert for å bli kjent med materialet - Velger deretter ut visse tema vi ønsker å arbeide videre med
Systematisk analyse	<ul style="list-style-type: none"> - Kategoriserer dataene etter oppgavens tre forskerspørsmål - Gjort manuelt ved markering av relevante datamateriale
Opprydding	<ul style="list-style-type: none"> - Opprydding av dataene på hver av forskningsspørsmålene - Markering på svar som går igjen hos informantene, samt trekker ut enkle svar som gir dypere forståelse
Tolkning av kvalitativ data	<ul style="list-style-type: none"> - Individuell analyse og tolkning av dataene - Sammenligner og diskuterer studentenes tolkninger

2.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

En kvalitativ tilnærming er særlig opptatt av hvor representativ data er og om de valgte dataene er pålitelige. Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet er blant de kriteriene som indikerer god kvalitet i forskningen. Reliabilitet handler om intern logikk rundt sammenheng mellom hele forskningsprosjektet og i hvor stor grad kvaliteten på data presenterer problemstillingen (Tjora, 2018). Dersom den samme målingen utføres flere ganger under like forhold med samme resultat, representerer det god reliabilitet. Validitet handler om en logisk sammenheng mellom arbeids utforming, funn og om det er relevant for problemstillingen (Tjora, 2018). Det angir i hvilken grad

den innsamlede dataen representere det vi ønsker å måle. Generaliserbarhet er knyttet til forsknings relevant utover de dataene som er undersøkt (Tjora, 2018).

For å sikre og samle inn mest relevante informasjon for problemstillingene, ble det lagt vekt på gode informasjonskilder, både fra litteraturen og mennesker. I og med at alle artiklene er hentet fra vitenskapelige godkjente tidsskrifter, kan vi stole på at de innsamlende artikler gir sikker informasjon. Den innsamlede dataen har stor relevans i forhold til vår problemstilling. Teorikapitlet er basert fra fagbøker, nye og gamle vitenskapelige artikler. I litteratursøk er det viktig å være kritisk til forfatterens og utgiverens validitet. Vi har brukt søkemotorer og muligheten til å filtrere søkene våre slik at treffene blir begrenset. Etter som BVP metodikken er ny i Norge, medfører det at man i dag har lite litteratur og data på de faktiske effektene av metoden.

For problemstillingene var det viktig å utforme gode intervjuguider for å sikre at man ikke glemmer sentrale spørsmål som er viktig for oppgaven. Det er viktig for oppgaven at vi ikke konkludere på feil grunnlag eller misforstår. Dette prøvde vi å unngå ved blant annet å stille oppfølgingsspørsmål der intervjupersonen kan utdype svaret og gi noen eksempler. For å øke reliabilitet på intervju har vi benyttet lydopptak i intervjuprosessen. Ved transkribering av intervju har vi også fordelt halve lydopptaket hver. Alle informanter er blitt intervjuet kun en gang og derfor er grad av stabilitet ikke mulig å undersøke. Som nevnt, ble det benyttet notatskriving under Teams intervjurundene. Notatskriving ble gjort av begge studentene, slik at det var mulig å sammenligne notatene i ettertid. Dette har bidratt til å styrke reliabiliteten når det er flere forskere i studien.

Det er veldig viktig å drøfte rundt generalisering i forskningen, unnlater man dette kan det være med på å redusere troverdigheten til prosjektet. (Tjora, 2018) utfordringer rundt generalisering har vi hatt fokus på og funnene gjort i oppgaven blir vanskelig å generalisere uten videre forskning. Det er viktig å huske på at det er en mindre gruppe som har fått utale seg. Vi har prøvd gjennom oppgaven å påpeke om informasjonen kommer fra en enkelt aktør eller flere.

2.6 Utfordringer

Dersom tidsaspektet hadde vært annerledes, var det ønskelig med flere semistrukturerte intervjuer med forskjellige aktører for å styrke empirikapitlet i oppgaven. Det har vært utfordrende og tidkrevende med respons fra ulike aktørene. Vi har spurt om flere intervjuer og sendt ut flere mailer med sentrale og aktuelle spørsmål, men har ikke fått respons på dette. Opprinnelig var det ønskelig

med både kvalitative intervjuer og kvantitative spørreundersøkelser for datainnsamling, men grunnet tidsbegrensning ble fokuset rettet kun mot intervjuene som har blitt utført. Med kvantitative spørreundersøkelser vil det styrke metode og funn i oppgaven betydelig. Med tanke på oppgavens to forskerspørsmål kunne man nok tenke seg at kvantitativ metode eller bruk av Mixed methods kunne vært hensiktsmessig. Ettersom kvantitativ metode kan resultere i en bedre forståelse av funn man har gjort, ved at det er mulig å bruk matematisk-statistiske teknikker. (Undheim, 1996) Likevel var det ikke naturlig å starte med en kvantitativ metode som for eksempel spørreundersøkelse. Ettersom vi hadde lite kunnskap om totalentreprenørens metoder i deres anskaffelsesprosesser og dermed ville det blitt vanskelig å formulere spørsmål med relevans. Det var viktig for oppgaven å først utføre kvalitative intervjuer slik at man vi opparbeidet oss et godt inntrykk av hvordan anskaffelsesprosedyren fungerer for enkelte aktører. Derfor ble bruk av kvantitativ metode valgt bort i første om gang. Det ble laget en spørreundersøkelse på bakgrunn av funn gjennom kvalitative intervjuer. Undersøkelsen var rettet mot underentreprenører, men vi fikk ikke tak i nok aktuelle aktører til å besvare undersøkelsen slik at det ville blitt relevant for oppgaven.

Under virus-pandemien dukket det opp ulike utfordringer. Det ble begrenset med kildebruk av fagbøker, da det ikke var muligheter for utlåning av bøker. Siden denne oppgaven er utarbeidet av to forskere, måtte arbeidet gjøres hver for oss i en lenger periode. Dette krevde ofte Teams møter for å ivareta flyten av arbeidet. Resterende intervjuer måtte gjennomføres gjennom Teams og det ble benyttet den tradisjonelle notatskriving. Dette var en mindre gunstig arbeidsform enn lydopptak. Siden oppgaven ikke er basert på en casestudie, var det vanskelig å sette begrensinger rundt oppgaven. Ved en casestudie kan man gå i dybden på en eller noen få prosjekter eller organisasjoner over tid. Det har vært vanskeligheter med å forme oppgaven slik at den ikke blir for mye almen drøfting. Diskusjonen ble gjort etter beste evne ved å dra frem konkrete eksempler fra aktørene. Deltakende observasjon er god måte for å få informasjon som ikke er preget av en informants egne opplevelser. Observasjon ble utelukket som en egnet metode, da dette ikke er en caseoppgave.

3. Litteraturoversikt

For å kunne besvare forskerspørsmålene i oppgaven presenteres relevante teori og tidligere forskning i dette kapittelet. Leverandørutvikling og samarbeid oppover i verdikjeden blir presentert for å skaffe kunnskap om hvordan leverandørkjeden fungerer i dag og forholdet mellom entreprenør/leverandør. Deretter presenteres teori angående anskaffelsesmetoder og kontraheringsmetoden BVP som Nye Veier benytter seg av. Totalentreprenørene benytter ikke BVP metodikken oppover i verdikjeden derfor blir teorier om den tradisjonelle kontraheringsmetoden med blant annet direkte kontrahering, pris og ulike kontraktstyper nevnt. Kapittelet avslutter med teori om totalentreprise da BVP kontrahering fører til denne entreprise formen og intervjuede aktører har hatt rollen som totalentreprenør. Dette kapittelet sammen med funn gir grunnlaget for delkapitlene i diskusjonen til oppgaven.

3.1 Leverandørutvikling og samarbeid oppover i verdikjeden

I dagens samfunn er det ikke lengre slik at alle bedrifter konkurrerer individuelt med hverandre, men heller hele leverandørkjeder mot hverandre. Det har tidligere blitt gjennomført flere empiriske studier av hvordan styrte leverandørkjeder påvirker resultatene for produksjon og handel industrien. (Gosling, Naim, Towill, Abouarghoub, & Moone, 2015) Hvilken kvalitet og hva slags type produkt et firma kan tilby på markedet avhenger ikke bare av bedriften selv, men hele deres leverandørkjede. Derfor ser man i dag at flere firmaer implementerer utviklingsprogrammer for leverandørene slik at man oppnår bedre kvalitet og holder seg konkurransedyktige. (Modi & Mabert, 2006).

I dagens samfunn er det ikke lengre slik at alle bedrifter konkurrerer individuelt med hverandre, men heller hele leverandørkjeder mot hverandre. Det har tidligere blitt gjennomført flere empiriske studier av hvordan styrte leverandørkjeder påvirker resultatene for produksjon og handel industrien. (Gosling, Naim, Towill, Abouarghoub, & Moone, 2015) Hvilken kvalitet og hva slags type produkt et firma kan tilby på markedet avhenger ikke bare av bedriften selv, men hele deres leverandørkjede. Derfor ser man i dag at flere firmaer implementerer utviklingsprogrammer for leverandørene slik at man oppnår bedre kvalitet og holder seg konkurransedyktige. (Modi & Mabert, 2006).

3.1.1 Leverandørutvikling i anleggsbransjen

Det økende fokuset på tettere samarbeid med leverandører i tillegg til å vektlegge ytelse høyrere enn pris er en japansk tilnærming. Konstruksjonsbransjen har vært veldig forsiktige i forhold til å prøve ut denne metoden. Bransjen er derfor mer umoden i forhold til effektiv styring av leverandørkjeder og det er uenigheter rundt om dette er relevant for dem. I tillegg til at man ikke ser hvordan man oppnår effektivitet og verdi gjennom denne konkurranse måten. Gosling et al. (2015) Anleggsbransjen er en omfattende bransje med svingende etterspørsel, usikre produksjonsforhold, ulike produktkrav og mange forskjellige aktører som ofte er geografisk spredt (Harland, 1996). Nettverk som består av entreprenører, leverandører og underleverandører kan være veldig komplekst, spesielt større prosjekter inkluderer mange parter. (Dainty & Sarah J. Millett, 2001)

Bransjen har de senere år blitt mye kritisert for dårlig utvikling innenfor produktivitet av det de utfører. En av hovedgrunnen for lav økning innen produktivitet skyldes ineffektive leverandør - entreprenørforhold. (Noorizadeh, Rashidi, & Peltokorpi, 2018) En annen grunnen til at bransjen ikke har vært så raske å tilpasse seg det økte fokuset på leverandørutvikling kommer av at alle prosjekter er unike og har ulike utfordringer i forhold til beliggenhet, pris og mål. Gjennom en studie utført i England kom det fram at firmaene fokuserer og vektlegger kundene mer enn egne leverdører. (Akintoye, George, & Fitzgerald, 2000) Firmaene har et mer kontrollert forhold til sine kunder og gir dem mer oppmerksomhet ettersom det er de som tilbyr arbeid. Leverandørene har de en litt annerledes tilnærming til ettersom de opplever mer makt over dem. Bransjen er også kjent for å ha lite tillit noe som er en veldig viktig faktor for å oppnå gode og effektivt samarbeid mellom leverandørene. (Akintoye et al.,2000)

Det finnes forskning som tilsier at ved å samarbeide tettere om prosjekter kan man oppnå kortere tidsperioder, lavere kostnader, bedre kvalitet og byggbarhet (Bennett & Jayes, 1995). Det er likevel en utfordring å få til samarbeid og etablering av tillit mellom klienter og entreprenører ettersom man må ta hensyn til økonomi og flere valg skal baseres på rasjonelle økonomiske vilkår. Samarbeid for kontrahering har i ulike bransjer heller ført til at mål ikke møtes grunnet et stort fokus på å redusere kostnader. (Bersnen & Marshall, 2000)

3.1.2 Tidlig involvering av leverandør

I dagens bygg- og anleggsbransje hvor kundene krever mer av resultatet og prosjekter blir stadig mer komplekse, øker bekymringer for dårlig gjennomføring og mangel på innovasjon (Barlow, 2000). I den tradisjonelle prosjektleveringsmetoden for byggeprosjekter skilles design- og prosjekteringsfasen som to separate faser (Wondimu, et al., 2016). Som en konsekvens av dette er det vanskelig å integrere konstruksjonskunnskap i prosjekter og entreprenøren sitter ofte igjen med konstruksjonserfaringer som ikke blir utnyttet (Wondimu, et al., 2016). Dette har blant annet ført til konflikter i byggebransjen, der nivået på felles forståelse av prosjektet reduseres blant de involverte (Thomsen, Darrington, Dunne, & Lichtig, 2009). Partene har ofte har ulike forståelse av hva som skal leveres, til hvilken kvalitet og til hvilken pris. (Arkitektbedriftene i Norge og RIF - Rådgivende Ingeniørers forening, 2019), noe som ofte fører til unødvendig stop i produksjonen og konflikter mellom byggherren og entreprenøren. Typiske konstruksjonsproblemer innebærer en mangel på koordinering mellom prosjektdeltakere og andre medlemmer av verdikjeden (Barlow, 2000). Dette understrekes av Mendelsohn (1997) at 75% av problemene som oppstår i prosjekteringsfasen er et resultat av designfasen (Haugen et al., 2017).

I følge (Wondimu, et al., 2016) er det allment akseptert at entreprenørens tidligere involvering kan påvirke utfallet av prosjektet på en positiv måte ved at de kan tilby verdifulle konstruksjonskompetanse på et tidligere stadium enn vanlig. Mer involvering kan bidra til å avsløre utfordringer på et tidligere tidspunkt og gi muligheter for å påvirke og endre prosjektet, noe som sparer tid og penger. Konfliktnivået vil også kunne reduseres med tett samarbeid av begge parter som blir involvert i både valg og løsninger. Dette tilsier at de mest sentrale leverandørene må være på plass tidlig nok til å ha en tett dialog mellom partene i hele prosjektet.

Byggefeil og lav produktivitet i byggebransjen har ført til nytenkning knyttet til en rekke anskaffelsesmåter eller samarbeidsformer der leverandørens ekspertise inkluderes mye tidligere. Noen kjente betegnelser for det er tidlig entreprenørinvolvering, early contractor involvement (ECI), integrert prosjektering og early supplier involvement.

3.2 Introduksjon av begrepet ekspert/ekspertise

Ettersom begrepet *ekspert* eller *ekspertise* blir referert til gjennom hele denne oppgaven, er det nødvendig å forstå hva det legges i begrepet. Leverandørens ekspertise er et viktig og sentralt begrep innenfor Best Value Procurement. Grunntanken i dette er å finne ekspert-leverandøren og fremme deres ekspertise.

Det er noen fellestrekk som går igjen når man beskriver en ekspert. Ekspertes skiller seg spesielt fra andre ved at en ekspert har tilegnet seg sitt fagområde og har et høyt kunnskapsnivå innen det domenet (Farrington-Darby & Wilson, 2006). Ekspertes har en domenekunnskap og denne kunnskapen kan bidra til å andres fremgang (Ericsson, Hoffman, & Kozbelt, 2018). Farrington-Darby & Wilson (2006) argumenterer med at ekspertise innebærer at de har evne til å observere i komplekse og dynamiske miljøer. Det er klart fra flere tiår med forskning at suksess innen vitenskap og andre komplekse domener i stor grad gjenspeiler ferdigheter og kunnskaper som er tilegnet gjennom erfaring, mange års opplæring og praksis i et domene (Hambrick & Meinz, 2011). Ekspertes blir dyktige ved å legge ned en stor innsats for å tilegne seg kunnskaper og ferdigheter. Cellier, Eyrolle, & Marine (1997) karakteriserer ekspertes som de som har større ferdigheter i å forutse betydningen bak informasjonen som gis og konsekvensene av deres beslutninger og handlinger. Ekspertes har et mer globalt og funksjonelt syn på en situasjon og dermed gir bedre spekter av prosessutvikling og endringer i et system. Dette kan være en grunn for at ekspertes klarer lettere å bevege seg opp og ned og spesielt på tvers av beslutningstigerhierarkiet og bruker passende oppførsel etter behov, inkludert snarveier (Farrington-Darby & Wilson, 2006).

På den andre siden eksisterer det litteraturer som hevder at det er forskjellig ytelse når vi sammenligner nybegynnere og ekspertes. Dette synet finnes i kognitiv vitenskap. Det kognitive vitenskapssynet er at ekspertes innen deres domener er dyktige, kompetente og tenker kvalitativt på forskjellige måter enn nybegynnere gjør. Ytelse som hukommelsesskap på prosesser ligger til grunn for kognitive aktiviteter som problemløsning. I følge Farrington-Darby & Wilson (2006) omfavner kognitiv arbeidsanalyse som domene-, aktivitets-, strategi-, og organisasjonsanalyse.

3.3 Best Value Procurement

Levering av konstruksjon har blitt studert av forskere i byggeledelse de siste tjue årene og mange identifiserer den utførelsen av leveransen av konstruksjonstjenester som dårlig (Kashiwagi & Kashiwagi, 2012). Risikostyring og manglende ytelse innen konstruksjon har derfor vært et viktig forskningstema. Med dette ble Best Value Procurement (BVP), også kjent som begrepet Performance Information Procurement System (PIPS) utviklet av Dean Kashiwagi ved Arizona State University i USA på 1990-tallet. Best Value Procurement er på norsk kjent som prestasjonsinnkjøp.

Kashiwagi utviklet metoden med formål å forbedre anskaffelse og styring av byggeprosjekter ved å kontrahere den mest hensiktsmessige leverandøren som best kan styre og gjennomføre prosjekter på vegne av kunden (Storteboom et al., 2017). Rollen til oppdragsgiveren forandres fra å bestemme hvordan prosjektet skal utføres, til en rolle som skal finne ekspert-leverandøren. Tankegangen med BVP er å minimere klientens administrasjons-kontrolloppgaver ved å overføre ansvaret for risiko til den parten som er mest egnet for å takle den (Van de Rijt & Santema, 2012). Med dette kan BVP skape et transparent forhold med minimerte risikoer ved å gjøre ekspert- leverandøren ansvarlig for det som leveres (Storteboom et al., 2017). Risikoen flyttes til leverandøren også kalt eksperten gjennom dominerende kompetanse, med håp om at eksperten kan minimere både risiko og kostnader og kan dermed gi den beste verdien for de laveste kostnadene. Siden BVP legger vekt på entreprenørs valg og risikostyring fra begynnelsen av prosjektet kan dette tilføre verdi og redusere avfall i alle prosjektfaser (Narmo, et al., 2018). BVP er en metode som kan brukes til å forbedre effektivitet og ytelsen til prosjektleveringen, prosjektstyringen og risikostyring

BVP er en visjon og metode for anskaffelse og anbud der hovedfokuset ikke er på pris, men ytelsen til markedspartnere (Bruno, Gelderman, Lambrechts, & Semeijn, 2018). Utvalgte faktorer kan variere etter prosjekt for å optimalisere sannsynligheten til å oppnå unike prosjekt mål. I tillegg til prisleverandøren konkurrerer leverandørene basert på prosjektmulighet, deres evne til å identifisere risiko, tilleggsverdien de kan gi og intervjuer (Högnason, et al., 2018). Siden pris ikke er den eneste vurderingen, gir BVP kunden sjansen til å velge en entreprenør med den optimale kombinasjonen av pris og andre faktorer for å oppnå prosjektmål og forbedre ytelsen på lang sikt (Tran, Molenaar, & Kolli, 2017).

BVP har blitt brukt i mange bransjer og har vist en betydelig innvirkning på kvalitet og effektivitet. Det er en av få metoder som bidra til både kundens og leverandørens fordel. Kashiwagi ser ikke på BVP som bare en metodikk, men som en del av et paradigmeskifte basert på åpenhet og ansvarlighet. Det er derfor ikke begrenset til en enkel anskaffelsesmetode (Storteboom et al., 2017). Best Value handler ikke om en annen type entrepriseform eller om vektlegging av kvalitetskriterier. Det handler om hvordan man kan sørge for at de riktige personene blir engasjert i prosjektene og får lov til å bruke sin ekspertise. (Van de Rijt et al., 2016). Mens andre metoder søker sikkerhet i regler og forskrifter, verdsetter BVP ekspertisen, ansvarlighet og åpenhet som resulterer med økt kreativitet og kvalitet.

3.3.1 Bakgrunnen for BVP

Dean Kashiwagi startet å undersøke Best Value - tilnærmingen på begynnelsen av 90-tallet. Best Value Approach (BVA) er en anvendelse av et sett med prinsipper som stammer fra filosofien Information Measurement Theory (IMT), der teorien inkluderer bruken av relative og relevante data for å forutse fremtidig utfall av hendelser. BVA inkluderer en anskaffelsesmodell, en risikostyringsmodell og en prosjektstyringsmodell ved å velge ekspert-leverandøren. (Verweji & Kashiwagi, 2016). Sammenheng mellom begrepene er at IMT er grunnfilosofien, BVA omhandler tilnærmingen og BVP er innkjøpsmetode.

Dean Kashiwagi startet å undersøke Best Value - tilnærmingen på begynnelsen av 90-tallet. Best Value Approach (BVA) er en anvendelse av et sett med prinsipper som stammer fra filosofien Information Measurement Theory (IMT), der teorien inkluderer bruken av relative og relevante data for å forutse fremtidig utfall av hendelser. BVA inkluderer en anskaffelsesmodell, en risikostyringsmodell og en prosjektstyringsmodell ved å velge ekspert-leverandøren. (Verweji & Kashiwagi, 2016). Sammenheng mellom begrepene er at IMT er grunnfilosofien, BVA omhandler tilnærmingen og BVP er innkjøpsmetode.

Best Value Procurement ble utviklet ved Performance Based Studies Research Group (PBSRG) ved Arizona State, med formålet å minimere risikoen for konstruksjonsavvik. Siden den gangen har metoden blitt modifisert og endret flere ganger. Den første introduksjonen av BVP metoden til store kunder i Nederland ble gjort i 2004 av Dean Kashiwagi og Georg Ang. I 2005 deltok flere ansatte fra store byggefirmaer på den årlige konferansen om BVP i Arizona. Fra da av har nederlandske deltakere jevnlig deltatt på den årlige konferanse. De første BV-prosjektene i

Nederland startet i 2005 med flest prosjekter frem til 2012 i byggebransjen og konstruksjonsrelaterte. I løpet av 2012 har over 130 nederlandske prosjekter implementert tilnærmingen. Bruken av BVP i byggebransjen kan sees som det mest dramatiske endringer i det tiåret. (Van de Rijt & Santema, 2012).

Siden introduksjonen av BVP i Nederland har interessen for metoden spredt seg og mange selskaper har brukt metoden inkludert flere store kommuner. Metoden har blitt brukt med stor suksess i USA og har økt leveransen, reduserte sluttiden og levere på budsjett på 98 prosent av 480 prosjekter. Samtidig redusere kundens ledelsesinnspill med opptil 80%. 100% av kundene som er villige til å bruke BVA. (Storteboom et al., 2017)

Den første fasen i prestasjonsinnkjøp er **forberedelsesfasen**, også kjent som prekvalifiseringsfasen. Denne fasen er valgfri og her utdannes byggherre og entreprenør i BVA-filosofi og skaper bevissthet om forventningene, i tillegg til prekvalifisering av leverandører. Storteboom et al. (2017) argumenterte at bruken av forberedelsesfase har sine fordeler som å begrense antall søknader og spesielt i markeder der mange deltakere er kvalifiserte kan fasen være attraktivt å bruke for å begrense bruken av ressurser for oppdragsgiveren og leverandørene.

Etter den forberedende fasen starter selve anskaffelsen i **vurderingsfasen** og i løpet av denne fasen bør oppdragsgiveren oppsøke leverandøren med det høyeste nivået av ekspertise til lavest mulig pris. I denne fasen skal leverandøren sende inn sitt 6 siders skriftlige tilbud som består av presentasjonsbegrunnelse, en risiko- og tilleggsvurdering. Informasjonen skal være nøyaktig, målbar og verifiserbar (Van de Rijt et al., 2016). Formålet med de 6 siders tilbudet er at leverandøren skal kunne differensiere seg fra andre ved å presentere sin ekspertise. Prisen til leverandøren avsløres etter vurdering av 6 siders tilbud. Tabell 6 presenterer vektleggingen av tildelingskriteriene i prosessen fra Van de Rijt et al. (2016). Der vektingen er fordelt 25% på pris og 75% på kvalitet. Kvalitet er igjen fordelt over de ulike kriteriene. Vektingen av kriterier kan variere, men Van de Rijt et al. (2016) oppgir at intervjuene er den tyngste vektingen på grunn at dette kriteriet gir mest entydig informasjon om leverandøren kan forutse prosjektet fra A til Å.

Tabell 6: Vektlegging av tildelingskriteriene i BVP. (Van de Rijt et al., 2016)

Vektlegging av tildelingskriteriene i prosessen	
Pris	25%
Kvalitet	75%
Prestasjonsforklaringen	15%
Risikovurdering	20%
Tilleggsverdivurdering	10%
Intervju	30%

Konkretiseringsfasen er den viktigste fasen hvor den utvalgte leverandøren får planlegge hele prosjektet i detalj og underbygge tilbudet sitt. Målet er at preferansedeltageren skal få forberede arbeidet i denne fasen, og ikke utføre det. Det er i denne fasen for første gang i prosessen leverandøren må vise teknisk kompetanse ved å avsløre planene sine. Dette inkluderer å gi en detaljert prosjektplan, milepælplan, plan for ytelsesmålinger gjennom viktige resultatindikatorer. I denne fasen kan alle bekymringer og spørsmål behandles mellom byggherren og leverandøren. Hvis kunden godtar leverandørens tilbud, signeres kontrakten etter denne fasen.

Etter fullført konkretiseringsfase, har oppdragsgiveren da valgt den mest egnede leverandøren og byggingen kan starte. I **utførelsesfasen** er det svært viktig at både byggherre og leverandøren holder fast på prinsippene til BVP, der leverandøren har kontrollen og ikke byggherren. Risikostyringsplanen (RMP) blir et dynamisk dokument i løpet av utførelsesfasen gjennom den ukentlige risikorapporten. Riskostyringsplanen og risikorapporten er de viktigste verktøyene i utførelsesfasen, ettersom de lar byggherren utføre kvalitetssikring hos leverandøren. (Narmo, Wondimu, & Lædre, 2018).

3.3.3 BVP i Norge

I Norge er det Rådgivende Ingeniørers Forening (RIF), Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) som har hovedfokuset på Best Value Procurement metoden. RIF brakte BVP til Norge og har drevet med opplæring i metoden siden 2013. Foreløpig er offentlig sektor først ute med å prøve metoden i Norge. (Rådgivende Ingeniørers Forening, 2020).

I 2016 sendte Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) en invitasjon til flere offentlige oppdragsgivere for å teste ut innkjøps og prosjektstyringsmetoden BVP i Norge. De hadde et ønske om å styrke profesjonaliteten i norsk offentlige anskaffelser og redusere konfliktnivå i offentlige byggeprosjekter. I følge Difi har organisasjonene selv ansvaret for å styre og gjennomføre pilotprosjektene, mens de blant annet bidra med juridiske avklaringer av metoden, jevnlig invitasjon til pilotsamlinger, sørger for å ha dialog med næring slik at markedet forberedes for piloteringen og kurs om metoden på ulike rollene som skal bidra. Første pilotmøtet ble holdt i mars 2016 (Anskaffelser.no, 2020).

BVP er fremdeles en ganske fersk metode i Norge. Til tross for de lovende erfaringene ved bruk av BVP i USA og Nederland, er det et kunnskapstap på bruken av BVP i andre land, inkludert Norge. Metoden er utfordrende å implementere i klientens organisasjoner og den krever grundig opplæring av både byggherre og entreprenør. Det er avgjørende å ha god forståelse av filosofien og metodikken i metoden for alle deltakerne. Siden metoden er ny i Norge, er den største utfordringen manglende kunnskap og erfaringer. Dette kan i verste fall bidra til å redusere den potensielle prosjektverdien. Videre setter regler for offentlige anskaffelser i EU og norsk lov visse begrensninger i bruken av innovative anskaffelsesmetoder for offentlige prosjekteiere. Offentlige prosjekteiere må følge de offentlige anskaffelsesprinsippene om konkurranse, likebehandling og ikke-diskriminering. Som et resultat av dette må den opprinnelige BVP-metoden implementeres i en modifisert form for offentlige prosjekteiere i EU. I tillegg er det noen praktiske hindringer for å implementere slike metoder som tidlig involvering av entreprenør, tradisjonelle kultur og avtalepraksis. (Högnason et al., 2018).

3.3.4 Hvorfor implementere BVP i Norge?

Infrastrukturprosjekter vokser i omfang og kompleksitet. Det medfører en rekke utfordringer når det gjelder konfliktnivå og høye leverandørkostnader. Det er prisfokuserert når leverandører skal anskaffes og pris er ofte et avgjørende kriterium i mange konkurranser. Dette tilsier at innovasjonsgraden er lav. Den norske regjeringen ser behovet for mer effektive implementeringsstrategier for å øke verdiskapingen med fokus på kvalitet og kompetanse i infrastrukturprosjekter. Mer effektive implementeringsstrategier gjør at prosjekter kan gjennomføres raskere med lavere prosjektkostnader (Narmo et al., 2018). Det var behov for forbedring i Norge. I den forbindelse så RIF et klart forbedringspotensiale som da er hovedsakelig relasjoner mellom kunde og leverandør. De fleste oppdragsgivere ønsker seg leverandører som gir mest mulig verdi for lavest mulig pris, og derfor settes presentasjoner og kompetanse hos leverandører i sentrum (Van de Rijdt et al., 2016).

3.4 Kontraktstrategier

Når parter inngår en avtale har de valgt en kontraheringsform for å oppnå dette og de gjensidige forpliktelsene er klargjort i avtalen. For kontrahering finnes det flere former og tre typer som blir mye brukt er anbudskonkurranse, direkte kontraheringer og konkurranse med forhandlinger. I en Anbudskonkurranse må tilbudene som kommer inn betraktes som endelige og det kan ikke forhandles før det er inngått en avtale med den aktuelle leverandør. Hvis kontraheringsformen konkurranse med forhandlinger brukes kan byggherren forhandle med flere samtidig og deretter gjennomfør en tilbudskonkurranse etter hva som faktisk tilbys på markedet. I motsetning til de nevnte kontraheringsformene vil en byggherre som bruker direkte kontrahering henvende seg rett til en ønskelig leverandør uten at det må gjennomføres en konkurranse først. (Lædre, 2006)

Det eksiterer flere regler i forhold til anskaffelse og for offentlige anskaffelser av varer og tjenester gjelder et eget regelverk. Dette er for å oppnå et konkurransedyktig næringsliv og sikre at pengene utnyttes riktig. (Regjeringen.no, 2020) Loven skal sikre at de offentlige organene oppnår tillit og gjelder for kommunale, fylkeskommunale, statlige og offentligrettslige organer. (Lovdata, 2020) Et grunnleggende prinsipp for offentlige anskaffelser er at alle leverandører skal få lik evaluering. Det er derfor ikke tillatt for den offentlige aktøren å forhandle med leverandører og det er strenge regler for hvordan kontakten skal foregå i tilbudsfasen. Leverandørene er nødt til å følge vilkårene i konkurransegrunnlaget for ikke å bli avvist. (Statens vegvesen, 2020) Det kreves at den offentlige byggherre velger anbud som enten er det økonomisk mest fordelaktig eller har lavest pris. (Cappelen, 1994)

3.4.1 Pris eller økonomisk mest fordelaktig

Anleggsbransjens kontraheringsform og anbudskonkurranse har i flere år vært dominert av et fokus på å velge lavest mulig pris. Dette har medført et enormt press på pris, produkter og at entreprenørene må produsere mer. Fokuset på blant annet pris har ført til at prosjekter ikke blir utført etter beste evne eller oppnår den standarden som sluttproduktet burde hatt. Det er ofte arbeid av lav kvalitet, medført mye endringsarbeid, økte prosjektstyringskostnader og i noen tilfeller kan det ende med rettsak. Dette styrker heller ikke tillit mellom de aktuelle aktørene. (Kashiwagi & Byfield, 2002)

Byggherrens valg er ofte basert på lavest pris eller det som er økonomisk mest fordelaktig. Hvis pris er den eneste faktoren som er avgjørende når byggherren kontraherer øker det viktigheten for

leverandøren til å ha høy produktivitet ettersom det vil øke fortjenesten. Produktiviteten kan bli svekket hvis det er flere faktorer som spiller inn og ikke bare pris. Hvis leverandøren vet at det mest sannsynlig er det laveste tilbudet som vinner kan det føre til at de setter en urealistisk lav pris og dermed tar for stor risiko. For Byggherren er det ikke lønnsomt i lengden å velge en slik leverandør da de er så presset på pris og vil ha lite rom til å videreutvikle seg. (Lædre, 2006).

I anleggsbransjen har man rundt i Europa sett at entreprenøren presser leverandørene på pris. De kan ha flere faste leverandører de etterspør tilbud fra. Etter de har fått inn tilbud fra dem velger de den billigste leverandøren og presser de på pris. Deretter forhandler de med neste leverandør for å høre om det er muligheter å prute på prisen. Når denne metoden brukes ved flere anledninger vil leverandørene oppdage det og prise seg høyere enn nødvendig. På denne måten har de en fordel i forhandlingene med entreprenøren. Metoden kaster bort verdifull tid og medfører begrensinger til verdien man kunne fått. Denne anskaffelses metoden er med på å underbygge at mange aktører ikke oppnår tette samarbeid og handler etter egen interesse. (Van Weele, 2010)

Velger Byggherren leverandør basert på det mest økonomisk fordelaktig blir ikke prisen like viktig, men faktorer som kvalitet og framdrift blir mer verdsatt. Produktivitet vil også bli en viktigere faktor i kriteriene for tildeling grunnet at det er leverandører med høy produktivitet som mest sannsynlig vil ha bedre fortjeneste. Noen som gjør denne leverandører til en bedre samarbeidspartner enn en leverandør som operer med underskudd. Det er vanskelig å si noe om produktiviteten på forhånd, men det er mulig å se på hvordan en leverandør har levert og gjennomført tidligere prosjekter. (Lædre, 2006)

I enkelte bestillinger kan de tekniske spesifikasjonene være overspesifisert. Det kan medføre at man krever mer enn hva som faktisk trengs og er nødvendig. En spesifisert bestilling vil føre til færre leverandører som kan tilby tjenesten. Det kan gjøre at prisen til bestillingen blir høyere enn nødvendig, i tillegg til at man ikke utnytter seg av leverandørens kompetanse for å få det mest tilpassede produktet. Derfor er det et behov for å bygge tverrfaglige team i samarbeid med leverandøren. (Van Weele, 2010)

I en bransje med prosjekteringsoppdrag er det ofte nødvendig å velge leverandør baser på flere faktorer. Det kan være vanskelig å kalkulere kostnadene til de forskjellige oppgavene av et prosjekt og en eventuelt feil pris oppdages gjerne ikke før det er for sent. (Lædre, 2006) Man inngår gjerne en kontrakt på pris og en type som blir hyppig brukt er enhetspriser. Enhetspriser tas i bruk på

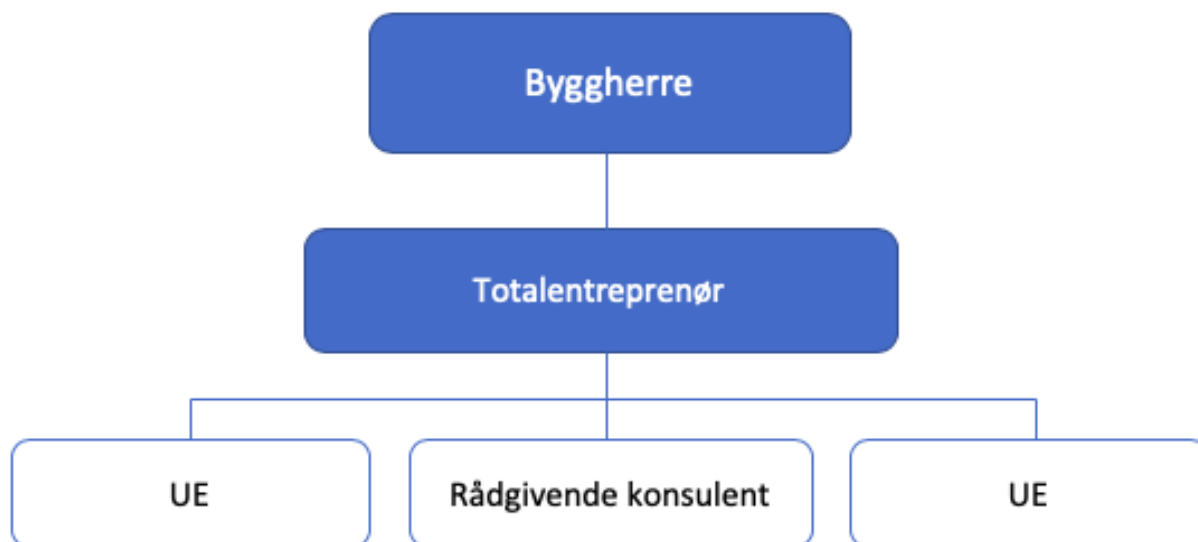
grunn av at det kan være en utfordring å beregne totalprisen til et prosjekt. Ettersom det i en tidlig fase gjerne er uklart hvor stor arbeidsmengde som er nødvendig for å utføre prosjektet. På grunn av denne usikkerheten kan det være en god ide å bruke enhetspriser og inngå avtaler for de ulike enhetsprisene. Prisen per enhet er dermed fast, mens arbeidsmengden vil variere og dermed det som vil påvirke den totale prisen. (Cappelen, 1994)

Det kan også i noen tilfeller bli aktuelt å regulere enhetsprisene, for eksempel kan det bli store endring i arbeidsmengden for noen av postene i mengdefortegnelsen. For å kunne regulere enhetsprisen må byggherren vise beregninger som gir grunnlag for å sette ned prisen. På samme måte må entreprenøren dokumentere med beregninger for at prisen skal øke. I mange kontrakter vil det bli aktuelt å bruke en kombinasjon av enhetspris på noen poster og fikssum-priser på de resterende postene. (Cappelen, 1994)

3.4.2 Totalentreprise

Byggherrens valg av entrepriseform påvirker hvor mye involvert de skal være i et prosjekt. Ved bruk av BVP metodikken har det vært tatt i bruk totalentreprise. Den valgte entrepriseformen styrer også hvem som inngår de ulike kontraktene til et prosjekt og hvilke aktører som får ansvaret for de ulike oppgavene. (Lædre, 2006)

Det er totalentreprenøren som inngår kontrakter med forskjellige aktører og underleverandører og får ansvaret for prosjektet. Informasjonen fra byggherren til aktører og underleverandørene skal gå gjennom entreprenøren. (Lædre, 2006) Ved denne entrepriseformen får totalentreprøven ansvaret for prosjekteringen. Totalentreprenøren kan i en totalentreprise velge å bare ta seg av det administrative og kontrahere underleverandører til å gjøre hele jobben. Skulle totalentreprenøren velge å bare styre det administrative er det fremdeles de som sitter med alt ansvaret ovenfor Byggherren. Byggherren kan i kontrakten spesifisere mer eller mindre hvor mye av jobben totalentreprenøren må gjøre selv. (Cappelen, 1994)



Figur 3: Illustrasjon av totalentreprise inspirert av Statensvegvesen. (Oslo Economics, 2015)

Fordeler og ulemper ved totalentreprise:

Det er flere fordeler ved å velge totalentreprise som for eksempel at byggherren bare vil ha en aktør å forholde seg til. I tillegg får man tidligere oversikt over de kostnadene som vil påløpe i prosjektet. (Anskaffelser.no, 2019) Det er også en fordel at ansvaret bare er fordelt til et sted noe som minsker mengden administrativt arbeid for byggherren. (Cappelen, 1994) Likevel mister byggherren mye av muligheten til å gjøre endringer underveis i prosjektet. Det kan by på utfordringer siden det er vanskelig å se alle mulige løsninger før prosjektet har startet. Hvis byggherren velger å gjøre endringer vil det mest sannsynlig medføre store kostnader. (Cappelen, 1994) På grunn av at det ikke eksisterer enhetspriser slik at man enkelt kan beregne kostnaden til endringen. Byggherren må selv sikre seg muligheten til å kunne gi en realistisk vurdering av endringstilbudet fra entreprenøren. (Anskaffelser.no, 2019) Denne entreprisereformen kan også gå på bekostning av kvaliteten. Da totalentreprenøren har fått en satt pris fra byggherren og dermed kan øke lønnsomheten ved å presse sine underentreprenører og leverandører på pris. Totalentreprise passer best for prosjekter som ikke er veldig komplekse og hvor det er liten sannsynlighet for at endringer blir nødvendig. (Cappelen, 1994)

4. Funn og diskusjon

I dette kapitlet vil kvalitative funn bli presentert og diskutert i forhold til litteraturoversikten. Kapitlet er delt opp etter oppgavens to forskerspørsmål. Første delen av kapitlet tar for seg funn og diskusjon for forskerspørsmålet *Hvorfor bruker ikke totalentreprenøren BVP som en kontraheringsmetode?* Det var også nødvendig å få innsikt i hvordan totalentreprenøren kontraherer i dag for å undersøke om de har en ekspertankegang. Siste del av kapitlet tar derfor for seg funn og diskusjon som skal bidra til å svare på forskerspørsmålet *Hvordan kontraherer totalentreprenøren i dag?* Tabellen under illustrer hvilke kategorispørsmål som var relevante for de ulike forskningsspørsmålene. I tillegg til hvilken teori som er direkte knyttet mot forskerspørsmålene og vil danne grunnlaget for diskusjonsdelen.

Tabell 7: *Hvordan teori og intervjukategorier knyttes til forskerspørsmålene*

	Forskerspørsmål	
	1	2
Direkte tilhørende teori	Kapittel 3.2, 3.3	Kapittel 3.1, 3.2 og 3.4
Kategorier	A, C	B, C, D

4.1 Hvorfor bruker ikke totalentreprenøren BVP som en kontraheringsmetode?

Nye Veier benytter seg av BVP som kontraheringsmetode hvor de opplever gode resultater og suksess. Selskapet lurer på om BV benyttes videre i leverandørkjeden for å finne eksperter. Totalentreprenøren praktiseres i dag ikke BVP prosedyren videre til sine underentreprenører. Det finnes flere grunner til hvorfor totalentreprenøren ikke velger å benytte BVP i sine anskaffelser. Gjennom denne delen av kapittelet presenteres total- og underentreprenørens tanker om BVP metodikken og begrunnelser av hvorfor de velger andre kontraheringsmetoder.

Kontraheringsprosessen skal hjelpe entreprenørene med å velge den beste eksperten til å utføre arbeidet. Fra intervju og samtaler med Nye Veier har det kommet frem at de ser på det å finne den beste eksperten som det mest sentrale ved bruk av BVP. Nye Veier beskriver en eksperter som

«... de som klarer å se fremtiden og klare å se alle risikoene.»

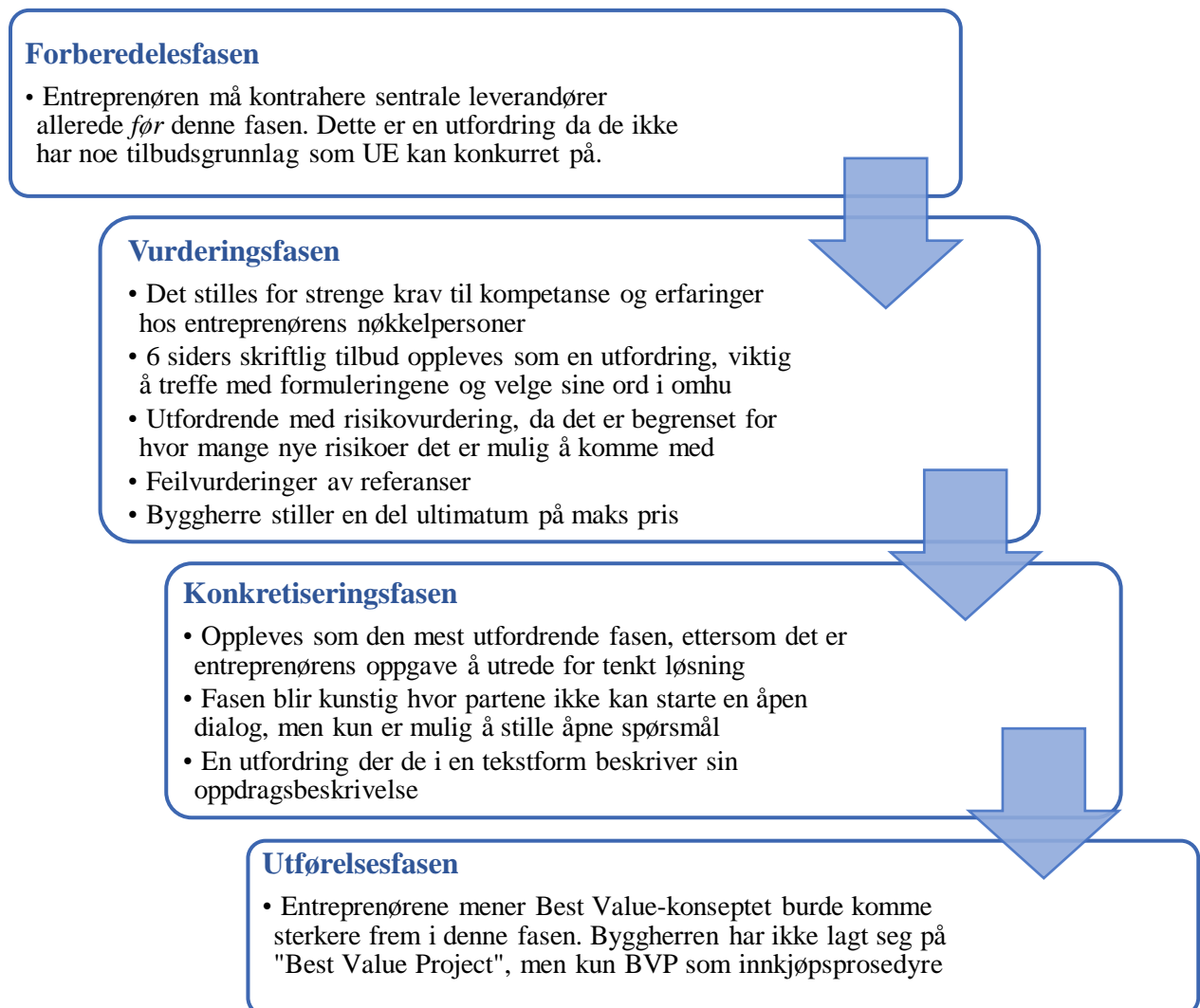
Nye Veier

Tankegang man vil oppnå ved bruk av BVP er at man sammen klarer å forstå risiko samtidig som det opparbeides et godt samarbeid og fokus på felles mål. Nye Veier har erfart at ved bruk av BVP så skiller den beste leverandøren seg mye tydligere ut. Derfor har Nye Veier etterlyst bruk av BVP oppover i verdikjeden, men ikke sett at det brukes. En nedside ved BVP som Nye Veier trekker frem er at hvis man er veldig opptatt av løsningen, som for eksempel materiale og utforming av en bru, vil man i en BVP kontrahering ikke få vite dette på forhånd. Det betyr at man ikke får sett de ulike muligheten før man velger seg en ekspert.

Underentreprenører forteller at de opplever en «smitteeffekt» ved at byggherren bruker BVP i sin kontrahering. Respondenten utdypet med at man gjennom BVP får anledning til å være med tidligere på prosjektet og utnytte hverandres kompetanse bedre. En underentreprenør tror at BVP metodikken passer for firmaer med god kompetanse og de som setter høyere pris, mens firmaer som bare fokuserer på lavest mulig pris vil ikke komme godt ut i en slik kontraheringsprosess.

4.1.1 Hovedutfordringene med dagens BVP metodikk

Totalentreprenørene har møtt på ulike utfordringer ved bruk av BVP kontrahering. Gjennom intervju ble en rekke utfordringer med de fire fasene i BVP prosedyren trukket frem. Disse er i stor grad med å underbygge svaret til hvorfor entreprenørene velger å ikke benytte BVP i sine anskaffelser. Ulike utfordringer blir presentert i figur 4. Alle nevnte faser og utfordringer vil ikke bli utdypet, men kun de av størst relevans til totalentreprenørens valg for andre kontraheringsmetoder.



Figur 4: Utfordringer i de ulike BVP fasene

BVP krever en ny og annerledes tankemåte – fase 2

Totalentreprenørene mener at Best Value Procurement krever en ny og annerledes måte å tenke på. En respondent fra intervju uttalte som følgende:

«Metodikken er spesiell og det er en spesiell måte vi må tenke på. Hvor vi ikke kan tenke på akkurat hvordan vi skal løse oppgavene og hvordan utføre dette oppdraget, men i større grad peke på dominant informasjon.»

Avdelingsdirektør, Totalentreprenør

Nye Veier definerer dominant informasjon som hva leverandørene har gjort tidligere for å nå målene. Totalentreprenøren forteller at de i større grad måtte snu seg tilbake i tid og se på tidligere utførelser av prosjekter. Gode eksempler og dominante informasjon fra tidligere gjennomførte prosjekter måtte vises frem i BVP konkurransen.

Her opplever totalentreprenøren at Nye Veiers fokus på erfaringer kan være en utfordring, da de ikke tar hensyn til hvor tidligere prosjekter er gjennomført. Ifølge entreprenøren mener Nye Veier at det har like verdi om aktørene har jobbet i utlandet eller Norge. Det argumenteres for at prosjekter utført i andre land ikke alltid kan sammenlignes og det gir grunnlag for feilvurderinger. Respondenten kommer med eksempelet; om det er et italiensk firma i Polen, men de benytter seg av en lokal bedrift i landet, så er det ikke det italienske firmaet som har utført jobben. De vil likevel få en fordel, noe entreprenøren opplever som en nedside med utførelsen av BVP hos Nye Veier.

Strengt krav i forhold til mal og kompetanse – fase 2

Totalentreprenørene trekker frem at Nye Veier stiller for strenge formalkrav til kompetanse og erfaringer hos nøkkelpersonene. Dette fører til at aktørens nøkkelpersoner ikke passer til BVP sine mål. Totalentreprenørene påpeker at det er krav til formell utdanning, samtidig som lang arbeidserfaring. Det er svært utfordrende for dem å finne rette nøkkelpersoner og det første de ryker på er mangel på formell kompetanse. De mener at mangel på formell utdanning ikke nødvendigvis betyr at personen er underkvalifisert for jobben. Totalentreprenøren opplever at de har mye flinke folk som er godt egnet til rollene, men får noen ganger ikke bruke de rette folkene grunnet formalkravene. Respondenten uttaler:

«Man stiller for strenge krav til formalet med at man må være masterutdannet og man skal ha 10 års erfaring innen de ulike fagområder.»

Avdelingsdirektør, Totalentreprenør

Entreprenøren uttaler at en av de største utfordringene har vist seg å være begrensningene av antall sider i malen til BVP prosedyren. Ifølge entreprenøren er det ingen rom for *utenlands-snakk* og det er svært viktig å velge sine ord med omhu. Det er oppgitt mal og skriftstørrelse på det skriftlige tilbudet som skal være innenfor seks sider. Dette medfører at de må være direkte og treffe med formuleringene. For entreprenøren har det vært en utviklingsprosess å vende seg til denne typen tilbud. Entreprenøren mener at ettersom de ikke har all verdens av sider å utfolde seg på, er det svært viktig med gode forkortelser og formuleringer. Nå opplever de mer og mer å ha knekt koden med ulike forkortelser som de kan ta med seg videre.

BVP kontrahering oppleves som tilfeldig – fase 2

Gjennom intervju gir en totalentreprenør uttrykk for at BVP kontrahering kan oppleves som tilfeldig. Respondenten forklarer videre at det blir litt for *tilfeldig utvalg* når det kun er tre eller fire personer som legges til grunn for deler av tildelingskriteriene i vurderingsfasen. Entreprenøren mener de har mye flinke folk oppgitt som blant annet prosjektleder, anleggsleder, HMS leder og kvalitetsleder. Det argumenteres videre at det er mange av disse funksjonene i en prosjektorganisasjon som ofte kan bestå av totalt hundre personer. Det blir sett på som en ulempe hos entreprenøren, der prosessen legger for mye vekt på noen få personer og at intervju av dem skal være avgjørende for om leverandøren får kontrakten. De er skeptiske til at nøkkelpersoner skal ha såpass stor påvirkning og om det gir et presist grunnlag. Respondenten tror ikke denne vektleggingen vil fungere oppover i verdikjeden. En respondent fra intervju med underentreprenør var svært positiv til intervju og kan se nytten av denne metoden i fremtidige anskaffelser. For dem oppleves intervjurunden som positiv ved at de kan argumentere for hva de skal levere i stedet for å bare *sette et tall på et ark*.

Entreprenørene har erfart ulike tilbakemeldinger på påstander rundt risikovurderingen som har vært helt likt formulert i forskjellige konkurranser. De kan nærmest få toppscore på det ene prosjektet og ikke full score på et annet. Respondenten ser dette i sammenheng med tilbudsteamet, ettersom det er mennesker som evaluerer forslagene. Nye Veier har med seg personer på tvers av

de ulike utbyggingsområdene, men likevel knyttes det en viss usikkerhet til at det er ulike personer som skal ta stilling til det som leveres. Dette resulter i at entreprenøren tolker tilbudsprosessen som litt for *tilfeldig*. Det mener de bidrar til at flere er skeptiske til om denne typen anskaffelse er presis nok.

Ingen åpen dialog skaper utfordringer - fase 3

Både entreprenørene og byggherren trekker frem konkretiseringsfasen som den mest utfordrende fasen. Nye Veier tiltaler denne fasen for *ullen* og har forståelse for at det kan være en utfordring for entreprenørene, da de ikke helt vet hva de går til. Byggherren trekker frem at entreprenørens oppgave i denne fasen er å redegjør for sin prosjektplan og lede prosessen som en leverandør.

Entreprenøren ser på denne fasen som utfordrende ettersom det er deres oppgave å utrede for tenkt løsning av prosjektutførelse. Her må de i en tekstform formulere sin oppdragsbeskrivelse eller oppdragsgjennomføring. Underleverandøren forteller at enkelte personer fra dem deltar i denne fasen, men det er totalentreprenøren som har styringen og overordnet ansvar. Entreprenøren påpeker at dersom de ikke klarer å utrede godt nok for sine påstander i risikovurderingsplanen vil det fortsatt være en mulighet for byggherren å ikke tilby oppdraget til den nominerte entreprenøren.

Totalentreprenøren stiller spørsmål ved at Nye Veier ikke kan utrykke det de måtte ha på hjertet, men kun stille spørsmål i konkretiseringsfasen. De ser på det som negativt at byggherren i liten grad fungerer som en sparringspartner. Det setter begrensinger for mulige tilbakemeldinger. En totalentreprenør mener denne fasen blir kunstig. Det begrunnes med at man ikke kan starte en åpen dialog, men kun stille åpne spørsmål. Nye Veier ser også på det som en utfordring å måtte holde seg tilbake. Det er typisk at enkelte personer vil få lyst til å overta styringen fordi de selv ikke har kontroll eller nok informasjon. Respondenten fra Nye Veier argumenterer likevel for at tankegangen med BVP prosedyren er å la eksperten tar over prosjektet. I BVP sammenheng forutsetter Nye Veier at det er hovedleverandøren som styrer bussen og de som byggherre sitter bak. Respondenten uttaler:

«.. hvis du sitter bak i bussen som oppdragsgiver eller byggherre, også føler du at bussen begynner å skjele litt til siden, så det at man går frem og tar tak i det rattet og drar i det, da begynner man med styringen.»

Nye Veier

Nye Veier trekker frem at de har fokus på å være mer *hands-off* i prosjektene. De skal ikke ta styring og kontroll, men heller be om verifikasjon. Det argumenteres videre at dette er et av kravene i kontrakten, likevel er det fortsatt en utfordring for mange å vende seg til tanken.

Best Value – konsept burde komme sterkere inn i utførelsesfasen – fase 4

Det er en pågående diskusjon om Best Value- konseptet burde komme sterkere inn i utførelsesfasen, da metoden per dags dato stopper etter kontraheringsfasen. Begge totalentreprenørene har gitt inntrykk av at de savner BVP i utførelsesfasen. Totalentreprenørene påpeker at det hadde vært interessant dersom man dro Best Value tanken enda mer inn i gjennomføringen. En totalentreprenør mener at det er viktig å huske på at BVP er en innkjøpsprosedyre og ikke en annen måte å tenke prosjektgjennomføring på. Prosjektgjennomføringstankegangen ligger mye i at det er en totalentreprise, som kan benyttes ved andre kontraheringsmetoder også. De har opplevd ulike oppfatninger på betydning av BVP som innkjøpsprosedyre og hvordan det påvirker gjennomføringsfasen. En totalentreprenør trekker frem at Nye Veier inntil videre ikke har lagt seg på *Best Value Project*, der BVP også benyttes i prosjektgjennomføringen. Per dags dato benyttes BVP som Best Value Procurement, en innkjøpsprosedyre for å finne den beste eksperten som er mest egnet til å hjelpe byggherren med å nå prosjektets prestasjonsmål. Nye Veier argumenterer for at BVP skal kunne gi en annen dimensjon på samarbeidet ved at det handler om måloppnåelse. Måloppnåelse skal lede til en felles måltanke og stryke samarbeidet ved å sitte sammen og diskutere løsninger for målet på best mulig måte. På bakgrunn av dette mener en annen totalentreprenør at samarbeidet i konkretiseringsfasen kan bidra til en positiv gjennomføring.

4.1.2 BVP kontrahering er best egnet for første ledd i verdikjeden

Krever tidligere involvering av aktører

Tidligere har Nye Veier tatt i bruk utførelsesentrepriser, der byggherren har ansvar for den vesentlige delen av prosjekteringen, mens entreprenøren står for utførelsen av arbeidet. Nye Veier ønsker nå tidligere involvering av entreprenørene i sine prosjekter og benytter blant annet BVP-metodikk for dette. Ved intervju av Nye Veier ble det stilt spørsmål til hvorvidt totalentreprenøren har vendt seg til tidligere involvering, ettersom det er nytt for dem å ha ansvar for prosjektering.

Ut fra intervju med totalentreprenørene viser det seg at de har opplevd omstillingen til tidligere involvering som vanskelig og utfordrende. De trekker frem at tidlig involvering er en stor endring i bransjen og at leverandørmarkedet ikke er modent nok for denne tankegangen. Både totalentreprenøren og underentreprenørene jobber fremdeles med å tilpasse seg den nye kontraheringsmetoden. Det har vært en utfordring på grunn av manglende kapasitet og kompetanse. Likevel opplever underentreprenøren at en av deres største utfordringer er at de involverer seg for sent, som fører til at det ikke er muligheter for å påvirke resultatet. Dette resulterer i mindre effektive løsninger.

Til tross for utfordringer uttrykker både totalentreprenørene og underentreprenørene at det er svært positivt med tidlig involvering slik at de kan påvirke løsninger i en større grad. Tidligere involvering oppleves i tillegg konfliktreduserende som kan bidra positivt til gjennomføringen. Både totalentreprenøren og underentreprenøren hevder at tidligere involvering er mye mer nyttig for samfunnet og bidrar til å utvikle entreprenørene. Det er et ønske fra underentreprenørene at det stilles krav til å involvere leverandørene enda mer, slik at de kan benytte sin kompetanse mest mulig.

BVP kontrahering krever ressurser i form av økonomi og innsats

Totalentreprenørene har uttrykt at BVP kontrahering ikke er en kjent kontraheringsmetode for dem og deres leverandører. På intervju forteller en totalentreprenør at BVP kontrahering ikke vil være en metode som er egnet for bedriften å ta i bruk, fordi deres underentreprenører ofte er små firmaer som har svært lite kunnskap om metoden. Dersom de velger å benytte BVP kontrahering, ville det blitt en stor utfordring for leverandørene.

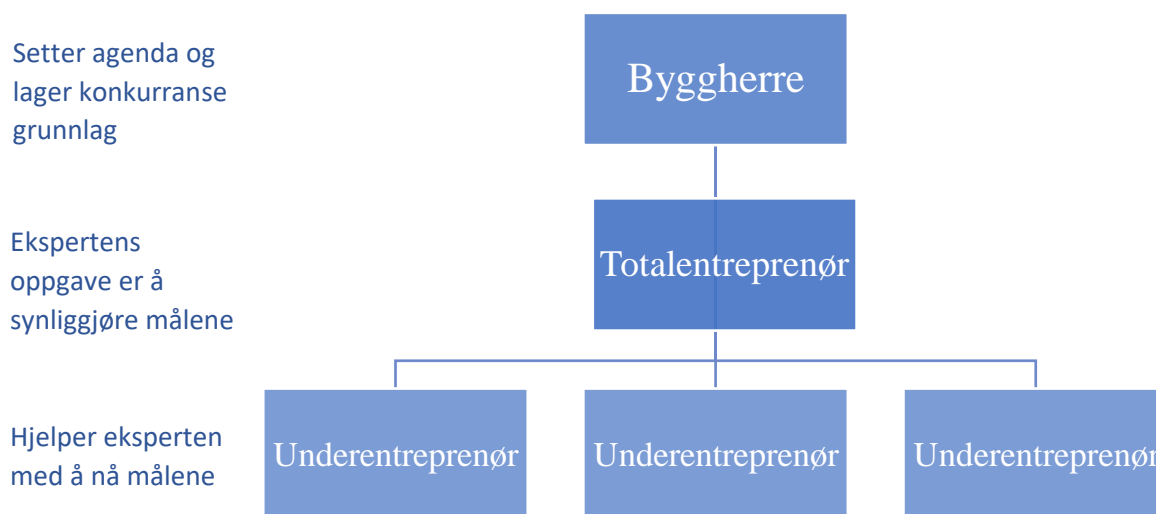
Videre ble det tatt opp at totalentreprenørene er svært avhengig av samarbeidspartnerne som er med på laget skjønner hva BVP metodikken går ut på, for å ha mulighet til å vinne kontrakten. Dette er generelt ikke et problem for større prosjekteringsfirmaer, da de har utdannet og opparbeidet seg like mye kunnskap som totalentreprenørene. Det påpekes videre at denne formen for kontraheringen med stor sannsynlighet passer bedre for de større bedriftene. I dag er det slik at i samarbeid med mindre firmaer tar totalentreprenøren på seg ansvaret for å utdanne dem. Derfor mener de at ansvaret som følger med denne prosessen ville blitt for stort ettersom totalentreprenørene selv ikke er trygge på kontraheringsmetoden. Totalentreprenørene begrunner videre med at de selv har brukt store beløp på å utdanne og opparbeide seg kunnskap gjennom kursdeltakelse.

Enkelt underentreprenør som har vært en del av BVP prosedyren har deltatt på BVP kurs, ettersom dette er en del av kompetansen de ønsker å tilegne seg. Dette er kunnskap de opplever som nyttig for bedriften og fremtidige anskaffelser. Enkelte ønsker i fremtiden å bli en mer likeverdig part og få muligheten til «å sitte ved bordet». En underentreprenør som har vært med hele veien fra tilbudsfasen til konkretiseringsfasen forteller at de måtte ta *et lynkjapt* kurs på eget initiativ, men til vanlig deltar de på kurs hos totalentreprenøren.

Gjennom intervju trekker en totalentreprenør frem at BVP prosessen i Norge ikke når sitt fulle potensiale på grunn av at det ikke eksisterer mange store entreprenør- og prosjekteringsfirmaer i bransjen. Det gjør at aktørene går litt om hverandre hvor de bytter på å konkurrere eller samarbeide gjennom et arbeidsfellesskap. Totalentreprenøren mener det kunne vært interessant å diskutere om BVP metoden kan tilrettelegges mer for norske forhold.

Respondenten fra et av intervjuene med totalentreprenør mener at aktørene fremdeles må svi av flere millioner i tilbudsarbeid for å komme grundig nok inn i prosjektet og lage gode risikoeksempler, slik at tiden og kostnadene i BVP kontraheringen begynner å nærme seg en tradisjonell konkurranse. Videre argumenteres det for at en av intensjonene bak BVP var at tilbudsprosessen skulle bli mindre omfattende og ressurskrevende enn tradisjonell konkurranse. Det skulle i tillegg medføre en kortere tilbudsfasen. Her ser totalentreprenøren *en vis utglidning* ettersom bedriften har innvilget mange måneder til både BVP konkurransen og tilhørende konkretiseringsfase.

En totalentreprenør trekker flere ganger frem under intervjuet at BVP prosessen er best egnet for første leddet i verdikjeden, da det er byggherren som setter agendaen og lager konkurransegrunnlaget. BVP krever mye kompetanse og her må andre og tredje ledd i verdikjeden løftes veldig. Totalentreprenørene argumentere videre for at deres oppgave er kun å synliggjøre målene til Nye Veier. Gjennom konkurransen er deres jobb å *svare* ut disse målene. Derfor er det viktig for dem å ha med riktig samarbeidspartnere som kan bidra til oppnåelse av de ulike målene. Angående dette påpeker totalentreprenørene at de tar i bruk en mer effektiv metode enn BVP for å finne de riktige samarbeidspartnere. De kontraherer dermed på bakgrunn av andre faktorer som vil bli presentert senere i oppgaven. Totalentreprenørens tolkning av verdikjeden ved bruk av BVP metodikk presenteres i figur 4.



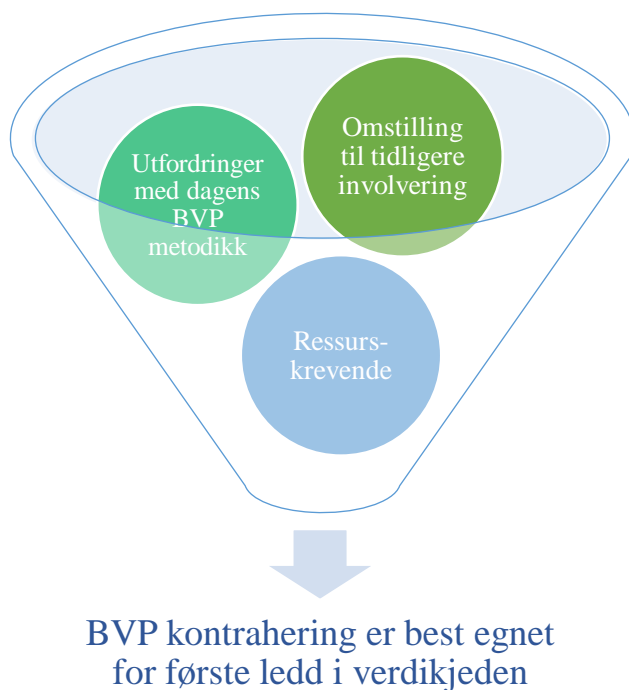
Figur 5: Totalentreprenørens oppfatning på aktørenes ansvar gjennom verdikjeden

Respondenten fra det andre intervjuet med totalentreprenør mener BVP er best egnet for første ledd ettersom totalentreprenøren må ha valgt sine samarbeidspartnere før de deltar i BVP konkurranse med Nye Veier. Byggherren ønsker allerede i prekvalifiseringen opplysninger om visse samarbeidspartnere og dokumentasjon på at entreprenøren har de rette ressursene. Dette gjør at totalentreprenøren opplever det som svært utfordrende å skulle benytte seg av BVP metodikken fordi de ikke har et tilbudsgrunnlag. Dette problemet ble tatt opp med Nye Veier, som hevder at det ikke er et krav lengre. Aktørene har nå muligheten til å kontrahere sine leverandører etter

signert kontrakt, men at de fremdeles trenger informasjon om totalentreprenørene har forpliktende selskaper. Dette var ikke Respondenten fra totalentreprenøren kjent med.

4.1.3 Diskusjon

I teorien er det en pågående diskusjon om at innovasjonsgraden i den norske bygg- og anleggsbransjen er for lav (Van de Rijt et al., 2016). Derfor ser man et behov for en mere effektiv implementeringsstrategi for å øke verdiskapning med fokus på kvalitet og kompetanse i Norge. Dette mener Nye Veier kan oppnås ved tidligere involvering av ekspert-leverandøren. BVP kontrahering bidrar til at totalentreprenøren involveres allerede før kontraktsignering. Figuren under viser de ulike elementene som underbygger svaret til hvorfor totalentreprenørene ikke bruker BVP i sine anskaffelser.



Figur 6: Elementer som underbygger svaret til hvorfor totalentreprenører velger å ikke benytte BVP

Omstilling til tidligere involvering

Ifølge Thomsen et al. (2009) reduseres nivået på felles forståelse av prosjektet blant de involverte når entreprenøren kun befinner seg i utførelsesfasen. Dette er en av de vanligste årsakene som fører til konflikter i bygge bransjen. Til tross for lite kompetanse og utfordringer med tidligere involvering opplever underentreprenørene at deres kompetanse i større grad blir benyttet. Resultatene i oppgaven gir et inntrykk av at tidligere involvering medfører til bedre samarbeid og utnyttelse av kompetanse som resulterer i mer verdifulle løsninger. Teorien tilsier også at tidligere involvering av entreprenørene kan påvirke utfallet av prosjektet på en positiv måte ved at de kan tilby verdifulle konstruksjonskompetanse på et tidligere stadium enn vanlig (Wondimu, et al., 2016). Her er det spesielt viktig at entreprenøren viser endringsvilje og har fokus på innovasjon. Både teori og erfaring taler for at tidligere involvering har en positiv effekt på flere måter. Etersom alle parter har et ønske om å redusere konfliktnivået og skape bedre løsninger burde det virke som en stor motivator for økt fokus på tidligere involvering i fremtiden. Dette kan ses både i sammenheng med underentreprenørens vilje for omstilling, men også i forhold til totalentreprenørens villighet til endring av kontraherings metode.

Utfordringer med dagens BVP metodikk

BVP er kjent for sitt skriftlig tilbud på seks sider, der informasjonene skal være nøyaktig, målbar og verifiserbar (Van de Rijt et al., 2016). Dette skiller seg fra den tradisjonelle kontraheringen, hvor tilbudet det kan bestå av flere sider med informasjon. Formålet med seks siders tilbudet er at leverandøren skal kunne differensiere seg fra andre ved å presentere sin ekspertise (Van de Rijt et al. 2016). En utfordring som trekkes frem er at BVP oppleves som streng i forhold til mal og kompetanse. I tradisjonell kontrahering er det ofte mulighet til å forklare med gode illustrasjoner, tekst og dokumentasjon. Her mener enkelte entreprenører at BVP medfører en begrensning for deres kommunikasjon og informasjonsdeling. Dette er svært utfordrerne for de som er vant med tekniske løsninger, da det ofte presenteres med illustrasjoner og beskrivelser. I en BVP kontrahering vil ikke den tekniske løsningen bli presentert. For dem er det nødvendig med større frihet og spekter for å klare å finne de rette leverandørene til å være med å synliggjøre målene for byggherren.

Teorien tilsier at i en BVP kontrahering konkurrerer leverandørene basert på prosjektmulighet, deres evne til å identifisere risiko, tilleggsverdien de kan gi og intervjuer (Högnason et al., 2018). Gjennom tidligere erfaringer med BVP har enkelte faktorer bidratt til at entreprenørene er skeptiske til om denne type anskaffelsen er presis nok. To faktorer som bidrar til at entreprenørene opplever BVP kontrahering som tilfeldig er vektlegging av intervju og ulike tilbake meldinger på påstander. I teorien oppgir Van de Rijdt et al. (2016) at intervjuene er den delen som er vektlagt tyngst i BVP med 30%, på grunn av at intervju gir mer entydig informasjon om leverandøren kan forutse prosjektet fra start til slutt. Gjennom funn knytter entreprenørene en viss usikkerhet rundt intervju. Et intervju av personer kan være et usikkerhetsmoment, men det antas at flere personer har deltatt i utformingen av tilbudet og nøkkelpersonene er på denne måten bare firmaets talsperson. Gjennomføring av prosjektet skal ikke utføres av en person alene, men et helt team. Dette taler for at krav til utdanning av nøkkelpersoner bør vektlegges mindre. Det er sannsynlighet for at andre personer innad i firmaet kunne utført rollen bedre uten at de tilfredsstillte de formelle kravene.

Totalentreprenøren er ikke bare skeptiske til om intervju belyser den rette leverandøren, men også om man velger leverandør med konkurransedyktig pris. Teorien tilsier at BVP baserer seg på dominerende kompetanse av ekspert-leverandøren (Narmo et al., 2018). Dominant informasjon fra tidligere prosjekter skal sikre god og rett kompetanse til prosjektet. Dermed kan BVP på den måten sikre den beste verdien for den laveste kostanden. Respondent fra underentreprenøren som har deltatt på BVP-intervju så på dette som en god mulighet for å bli test i mer enn bare pris. Denne uttalelsen fra underentreprenørene tyder på at totalentreprenøren fokuserer mye på pris når de kontraherer sine leverandører til vanlig.

Den andre faktoren som bidrar til usikkerheten rundt BVP som en presis kontraheringsmetode, er ulike tilbakemeldinger på påstander rundt risikovurderingen. I funn forteller entreprenørene at selv om de har formulert seg helt likt i forskjellige konkurranser opplever de å få varierende score på påstandene. Påstandene blir vurdert av gruppemedlemmer på tvers av fagområder hos Nye Veier. Ved at det er mennesker som håndterer tilbudene vil det alltid ligge en viss risiko for menneskelige feil eller endring av meninger i forhold til kriteriene. Det er også viktig å huske på at alle prosjekter er unike og totalentreprenøren kan dermed ikke forvente at de samme risikoene gjelder i andre prosjekter. I en tradisjonell kontrahering vil det også være personer som vurderer tilbudene, men valgene baseres mer på pris. Dette kan muligens være en grunn for at enkelte opplever denne

metoden som mer konsekvent. Likevel vektlegger BVP dominant informasjon som vil gi et konkret bilde av hvor seriøs aktøren er og deres kompetanse.

Totalentreprenørene opplever konkretiseringsfasen som svært utfordrende ettersom det er deres ansvar å tydeliggjøre planen i detalj. I følge Van de Rijt et al. (2013) er konkretiseringsfasen den viktigste fasen der entreprenøren får underbygge og redegjøre for tilbudet sitt. Totalentreprenøren er den som har styringen og overordnet ansvar i denne fasen. Denne måten å arbeide på tilhører totalentrepriseform. Fordeler med en slik entrepriseform vil være at det minsker mengden administrativt arbeid for byggherren (Cappelen, 1994) og aktørene får en tidligere oversikt over de kostandene som vil påløpe i prosjektet (Anskaffelser.no, 2019). Utfordringer med konkretiseringsfasen kan sees i sammenheng med at totalentreprenørene ennå ikke er vant med å være en del av prosjekteringen. I tradisjonell utførelsesentreprise har byggherren ansvaret for prosjekteringen og designer alt i hele prosjektet. Entreprenøren står da for utførelsen av arbeidet. Dette kan være en av årsakene til at konkretiseringsfasen anses som vanskelig for totalentreprenørene, da de mangler erfaringer med å være en del av prosjekteringsfasen. Nye Veier opplever her at det har vært for lite endringsvilje og ser at det er nødvendig å involvere underleddene.

I en totalentrepriseform vil byggherren miste mye av muligheten til å gjøre endringer underveis i prosjektet. (Cappelen, 1994). BVP handler om å slippe kontrollen og stole på leverandørens ekspertise (Van de Rijt & Santema, 2012), men totalentreprenørene ser flere muligheter med åpen dialog mellom aktørene. For totalentreprenøren skaper lite dialog med byggherren en utfordring. Totalentreprenøren anses som eksperten, men mener at det er viktig å ha en to-veis kommunikasjon og involverer byggherren i valg av løsninger. Med byggherre som sparringspartner, kan det øke sannsynligheten for bedre samarbeid og prosjektgjennomføring. Nye Veier ser også at det er en utfordring å holde seg tilbake og typisk at de har lyst til å overta styringen. Teorien tilsier at konkretiseringsfasen i BVP prosessen er egnet for å ha mye kontakt med oppdragsgiveren og dette er det øyeblikket hvor man som byggherren kan *blande seg inn i prosjektet* (Van de Rijt et al., 2016). Alle bekymringer og spørsmål kan behandles i denne fasen. Mer rom for åpen dialog kan være en mulighet å benytte seg av i fremtidig praktisering av BVP. Dette kan bidra til å gjøre begge aktørene mer tilfreds. Det kan tenkes at Nye Veier må legge klare grenser på hvor mye de skal involverer seg, men strebe etter en kommunikasjonsform begge parter kan akseptere.

Innkjøpsprosessen avsluttes etter at konkretiseringsfasen er gjennomgått. Det er svært viktig at oppdragiveren og leverandøren holder fast i prinsippene til BVP i utførelsesfasen også (Van de Rijdt et al., 2016). I funn trekker totalentreprenørene frem at de savner Best Value-konseptet i utførelsesfasen. For dem representerer BVP kun en innkjøpsmetode og ikke en annen måte å tenke prosjektgjennomføring på. Teorien derimot sier at Best Value handler ikke om en spesielle entreprisformer eller vektlegging av kvalitetskriterier. Det handler om hvordan man kan sørger for at de riktige menneskene blir engasjert i prosjektene og får lov til å bruke sin ekspertise (Van de Rijdt et al., 2016). Storteboom et al. (2017) påpeker også at BVP ikke er begrenset til en anskaffelsesmetode.

Nye Veier benytter BVP fordi de ønsker å involvere underleddene i sine prosjekter og tror at tidligere innføring av deres kompetanse vil resultere i de beste løsningene. Selv om BVP konseptet ikke brukes direkte i utførelsesfasen er det mer et tankesett hvor alle jobber mot et felles mål som bidrar til bedre kvalitet. Det kan virke som at tankesettet til BVP metodikken ikke er helt klart for entreprenørene. Her er det forbedringspotensial i utdanning om BVP filosofien. Det er viktig å huske på at denne metoden har vært praktisert i mindre enn 5 år i Norge og at endring tar tid. BVP filosofien må få lov til å modnes i det norske markedet. Dermed er det kanskje ikke aktuelt for totalentreprenøren å videreføre prinsippene før de har bedre forståelse av konseptet.

Ressurskrevende

Högnason et al. (2018) nevnte at til tross for de lovende erfaringene ved bruk av BVP i USA og Nederland, er det fortsatt kunnskapsmangel på bruken av metoden i andre land. BVP metoden er fortsatt ny i norsk sammenheng og den største utfordringen er manglende kunnskap og erfaring. Dette er en kjent utfordring som ble bekreftet av totalentreprenørene. For dem kreves det en ny og annerledes måte å tenke på, og det er stort behov for opplæring. Som uttalt i teorien er det viktig å ha en grundig opplæring av de involverte prosjektdeltakerne, for å unngå reduksjon av potensielle prosjektverdier (Högnason et al., 2018).

Fra funn trekker totalentreprenørene frem at de har brukt store beløp på å utdanne og opparbeide seg kunnskap om metodikken. På tross av kursdeltakelse føler de seg ikke trygge nok på denne kontraheringsmetoden til å utføre det videre oppover. Nødvendighet av god forståelse rundt filosofien og metoden for alle deltakerne utpekes i teorien som avgjørende (Van de Rijdt et al., 2016). Dette betyr at det vil være et stort behov for opplæring og kursing. Opplæring med kurs,

workshop og presentasjoner om BVP kan føre til at deltakeren i større grad vet hva de går til og hva metoden innebærer.

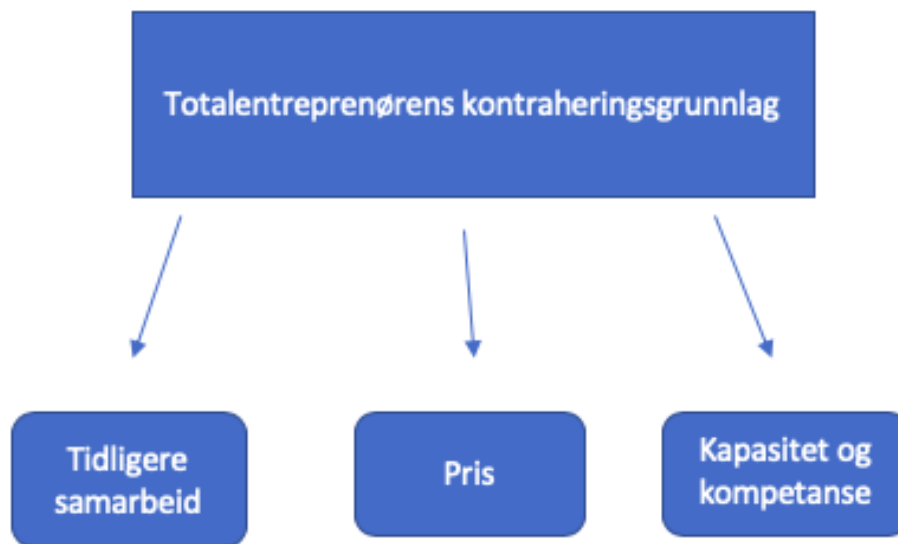
En god grunn for at totalentreprenøren ikke har videreført BVP metodikken er at når metoden kom til Norge var det et krav til at samarbeidspartnere skal informeres om allerede i prekvalifiseringen. Hvis ikke totalentreprenøren vinner konkurransen ville det vært unødvendig bruk av tid og ressurser. Ikke bare for totalentreprenøren selv, men også for eventuelle samarbeidspartnere. Dette regnes ikke som samfunnsnyttig og var en svakhet med metoden. I tillegg ville totalentreprenøren hatt vanskeligheter med å sikre den rette eksperten ettersom de ikke hadde et tilbudsgrunnlag å gå etter. Nye Veier stiller som nevnt i funn ikke lengre krav til informasjon om samarbeidspartnere i prekvalifiseringen, som betyr at totalentreprenør nå har bedre forutsetninger for å videreføre prinsippene. Likevel er det flere aspekter ved metoden som ikke er tilpasset mindre aktører.

En underentreprenør mente at BVP metodikken egner seg best for firmaer med god kompetanse og høyre pris. Det kan tenkes at dette er de ressurssterke firmaene, men leverandørkjeden kan bestå av mange ulike underentreprenører. Med stor sannsynlighet er ikke dette en egnet metode for kontrahering av alle samarbeidspartnere, ettersom det ikke er reelt å videreføre krav til for eksempel formell utdanning. I kontrahering av små underentreprenører burde det viktigste være dominant informasjon, men realitet er muligens at pris anses som viktigere for totalentreprenøren. En annen grunn for at entreprenøren ikke har tatt i bruk BVP i sine anskaffelses prosesser begrunnes med at underentreprenøren ikke har nok kunnskap til filosofien. Med endringer kommer det også kostnader og det må være økonomisk hensiktsmessig for både entreprenøren og underentreprenøren.

4.2 Hvordan kontraherer totalentreprenørene i dag?

Resultatene i dette delkapittelet blir fremstilt med tanke på forskerspørsmålet med illustrerende figurer og gjengitte sitater. Senere i kapittelet vil funn bli diskutert i forhold til teori, ekspertankegang og en sammenligning av totalentreprenørens metode med BVP.

4.2.1 Totalentreprenørens metode for å kontrahere den beste eksperten:



Figur 7: Illustrasjon av hva TE vektlegger høyest i sin anskaffelsesprosess

Ut fra intervju med totalentreprenørene har det kommet frem at de i liten grad eller ingen grad bruker BVP som sin innkjøpsmetode. En entreprenør begrunner dette med at de som totalentreprenør sitter på mye kompetanse selv. Figur 7 er en illustrasjon av totalentreprenørens svar på spørsmålet «Hva er bakgrunnen for valg av ulike leverandører?». Entreprenørene forteller at de normalt velger sine underentreprenører, underleverandører og samarbeidspartnere etter de har signert kontrakt med Nye Veier. Når totalentreprenøren skal kontrahere sine underleverandører ligger det allerede noen føringer fra kontrakten med Nye Veier som de må videreføre i sine kontrakter. Dette kan for eksempel være regler for sosial dumping, HMS krav og kommunikasjon. Totalentreprenøren blir nødt til å sikre disse kravene videre slik at de oppnår en mest mulig «back-to-back» kontrakt. Totalentreprenørene forteller at de har sine egne rutiner for innkjøpsprosesser

og metoden varierer litt fra entreprenør til entreprenør. Prosessen består ofte av forhandlingsmøter hvor man forsikrer seg om at oppgaven er forstått. Respondenten begrunner deres metode videre med:

«Og som sagt så er ikke vi under noe offentlig anskaffelses regelverk og det åpner for i mye større grad en løpende to-veis dialog i tilbudskontraheringen. Hvor vi kan stille de rette spørsmålene og få avklaringer underveis.»

Avdelingsdirektør, Totalentreprenør

Dermed opplever totalentreprenøren at de sikrer seg den beste ekspertten og ikke går glipp av viktig kompetanse. Tradisjonelt velger totalentreprenøren å lage en veldig tydelig spekke/forespørsel for så å kommunisere den ut til leverandørene de har størst tro på. I tillegg mener respondenter selv de har gode rutiner for å evaluere andre faktorer enn pris, slik at de sikrer seg seriøse leverandører og den beste ekspertten. De opplever at de som totalentreprenører har større frihet ettersom de ikke må forholde seg til et offentliganskaffelses regelverk:

«Når vi ikke er underlagt det så kan vi ta enda mer effektive metoder i bruk, for å skaffe riktig kompetanse til den riktige jobben.»

Avdelingsdirektør, Totalentreprenør

Totalentreprenøren inngår kontrakter med alle de ulike aktørene, og kontraheringsmetoden kan variere i forhold til hvilket fag det gjelder. Det er spesielt detaljeringsgraden i kontrakten som vil variere for de ulike fag. Et eksempel som tas frem av en respondent er kontrahering av elektro som ofte vil være mindre detaljspesifisert, da elektro ofte sitter på mer kunnskap enn entreprenøren selv. Her ser de ikke nødvendigheten av å spekke ned på nederste detaljnivå. Ønsket er å tilpasse detaljeringsnivået avhengig av kompetansen leverandøren sitter på. I kontraheringsprosessen stiller totalentreprenørene flere formalkrav som for eksempel at underentreprenørene deres skal være medlem av startbank. Oppfyller ikke underentreprenøren dette kravet kan entreprenøren hjelpe dem med å tilfredsstillere kravene, så lenge de har kontroll på det faglige selv.

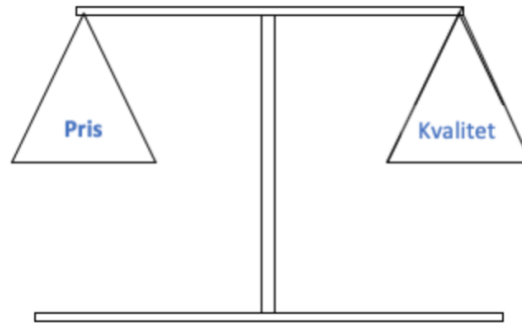
I et prosjekt totalentreprenøren har sammen med Nye Veier brukte de to forskjellige kontraheringsmetoder. Der aktørene som var med i tilbudsfasen ble med gjennom en direkte forhandling. Etter totalentreprenøren hadde vunnet prosjektet, valgte de å forespørre bredt og fikk inn flere tilbud. Kontraheringen ble så utført med fokus på lavest mulig pris og hvem som hadde de beste kvalifikasjonene til å lykkes med kriteriene de vektlegger. Eksempler på kriterier som var høyt prioritert var HMS, teknisk kvalitet, ytre miljø, kapasitet, framdrift og det sosiale.

Totalentreprenørene bruker en egen database hvor leverandører og underentreprenører er evaluert etter tidligere samarbeid. Aktørene blir evaluert basert på hvordan samarbeidet fungerte, HMS kvalifikasjonen til leverandøren og kvaliteten på prosjektet. Denne informasjonen blir nyttig i kontraheringsprosessen til nye prosjekter. En respondent påpeker at lokasjonen til prosjektet er også av betydning for hvem de kontraherer, da de ofte velger lokale firmaer. Det gir økonomiske fordeler og tilgang til lokal kunnskap. Respondenten begrunner dette med at det handler om å være tilstede der man er, i tillegg til at en innkjøpsprosedyre skal tilfredsstillende samfunnsansvar og korrelasjoner. Totalentreprenøren har også noe de betegner som *hus entreprenører*, som er med dem fra plass til plass. Dette er normalt sett veldig små bedrifter som er blitt en del av laget.

4.2.2 Faktorer som vektlegges høyt i kontraheringen:

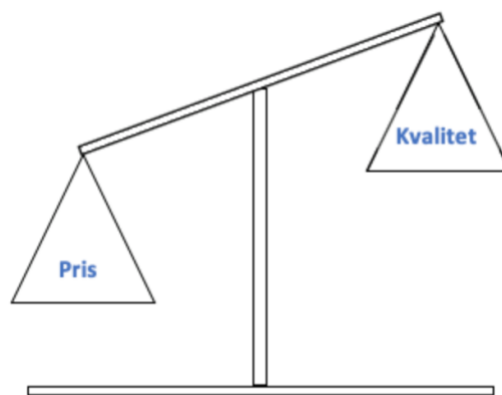
Pris:

Den tradisjonelle kontraheringen i bransjen baserer seg mest på enhetspriser. Underentreprenørene mener at konkurranse som baserer seg på pris medfører en fordel for aktørene som har de laveste lønningene og er flinkest til å skaffe materiale billigst. Respondenten sier at konsekvensen av en kontrahering som bare går på pris er at aktørene filer ned på alle utgiftsposter så mye som mulig. Dette medfører ifølge responderten at man starter med dårlige relasjoner oppover i verdikjeden. De opplever at det går ut over alle og gir en dårlig start på et samarbeid. En annen underentreprenør mener at kontrahering på pris nødvendigvis ikke går på bekostning av så mye. De mener de konkurrer på helheten grunnet gode lønninger for sine ansatte som resulterer i høyere timepris. Det er viktig å jobbe effektivt da det har en stor innflytelse på prisen. Respondenten forteller at de bruker akkordlønn som han mener gir høy produksjon og reduser antall timer.



Figur 8: Underentreprenørens oppfattelse av konkurranse grunnlag

Totalentreprenørene som nevnt tidligere forteller at det er flere faktorer som spiller inn i kontrahering av underentreprenør. I senere tid har fokuset utviklet seg mer og mer vekk fra pris, men heller et større fokus på hele prosessen og høyest produktivitet. Nå opplever underentreprenørene at konkurransen er 50/50 fordelt på kvalitet og pris slik figur 8 illustrer. De mener likevel at pris til slutt blir den avgjørende faktoren som illustrert i figur 9. Det er ofte flere gode kandidater som tilbyr god kvalitet, derfor blir fremdeles pris avgjørende. Dette kunne også en tredje underentreprenør bekrefte at er realiteten, men respondent her trodde ikke dette var reelt for de minste underentreprenørene. For dem er nok bare pris som vektlegges mente respondenten.



Figur 9: Underentreprenørens oppfatning av hva som er den avgjørende faktoren

Samarbeids historikk:

Totalentreprenørene vektlegger tidligere samarbeidspartnere høyt i utvelgelsesprosessen. Dersom det fungert godt tidligere og de har opparbeidet seg en to-veis tillit, ønsker de ofte å samarbeide igjen. En underentreprenørene nevner god erfaring ved samarbeid som en av grunnen til at de har vunnet anbudskonkurranser tidligere. Samtidig er totalentreprenørene helt avhengige av å være konkurransedyktig, dermed er det ikke aktuelt å inngå kontrakter for samarbeid i mange år.

Enkelt totalentreprenører har mer tro på langtidssamarbeid. Dette gir muligheter for at aktørene kan påvirke og utvikle hverandre i positiv retning. Et slikt samarbeid vil kreve mer administrasjon og krever tillit i forhold til kostnadsnivå. De tror likevel at gevinsten som kommer gjennom samarbeidet gir større verdi enn valg basert på lavest mulig pris. Videre tas det opp at Norge har en konkurranselov som setter strenge regler for langtidssamarbeid. Da dette kan gi en aktør ulovlig fordeler om de sikrer seg samarbeid med for eksempel landets beste brubyggere. Dermed setter konkurranseloven begrensninger for utviklingen av langsiktige samarbeidskontrakter mener totalentreprenøren. En av totalentreprenørene har valgt å inngå samarbeid med en rådgiver på prosjektering i motsetning til sine konkurrenter. Dette mener de gir en positiv effekt ettersom rådgiveren også blir mer moden i forhold til BVP tankegangen og opparbeider kunnskap til metodikken. I BVP metodikken er det viktig å vise til dominant informasjon, i stedet for å komme med en løsning til utføring av oppdraget. Derfor tror de at et samarbeid med en rådgiver vil medføre mer troverdige referanser å vise til.

Underentreprenørene opplever at fokuset på samarbeid medfører en tillitbasert kontrahering og tror at tillitt som grunnlag vil lede til en god gjennomføring. Denne dreiningen opplever underentreprenørene som veldig positiv. Respondenten tror at et godt samarbeidsklima vil medføre mindre diskusjoner, noe også enklere kontrakter på grovere nivå gjør. Det blir ikke like mange prispunkter å diskutere, noe som resulterer i mindre krangling. I tillegg blir det lettere å løse konflikter med fokus på fremtidig samarbeid.

En underentreprenør forteller at i et samarbeid mellom totalentreprenør og underentreprenør er det ofte de økonomiske målsetningene som blir motstridene. Det øker viktigheten av å ha felles insitamenter som kan påvirke kostnadene. Finner man gode løsninger, så resulterer det ofte i en vinn-vinn-situasjon. Respondenten påpeker videre at grunnlagt for et godt samarbeid kommer fra

byggherren. De opplever at prosjekter hvor Nye Veier sitter som byggherre har et bedre samarbeidsklima enn andre prosjekter hvor byggherren bare fokuserer på pris.

Kapasitet og kompetanse:

En av totalentreprenørene forteller at det først og fremst er underentreprenørens kompetanse som er grunnlaget for at de velges, men de konkurrerer også på kapasitet. Firmaer med høy kapasitet og gjennomføringskraft stiller sterkt. Underentreprenørene opplever likevel at deres kompetanse kunne vært bedre utnyttet. Utnyttelse av deres kompetanse blir bedre hvis de får muligheten til å påvirke prosjektet og løsninger. Underentreprenørene mener ofte de kommer for sent inn uten muligheter til å påvirke, som resulterer i mindre effektive løsninger. De tror det ville vært mulig å spare penger og økt fortjenesten hvis alle parter involveres på et tidligere tidspunkt.

Totalentreprenøren drar inn et prosjekt som krevde flere brukonstruksjoner som et eksempel på hvordan de kontraherer med tanke på kompetanse og kapasitet. Ettersom prosjektet inneholdt konstruksjoner som totalentreprenøren ikke hadde nok kapasitet og kunnskap om, søkte de etter en underentreprenør som kunne ta den del av arbeidet. Dermed gikk det ikke bare på pris, men utførelse og kompetanse. Respondent fra intervju med en underentreprenør tror at deres kompetanse og kapasitet til å gjennomføre mange konstruksjoner kan være en av hovedgrunnene til at de vinner. Det at de har stor kapasitet og kan ta mange konstruksjoner samtidig er veldig fordelaktig i en konkurranse. Respondenten tror at man på markedet kunne funnet andre aktører til å bygge enkelte konstruksjoner langs en strekning billigere, men det medfører igjen mer administrativt arbeid og flere grensesnitt slik at det nødvendigvis ikke blir mer lønnsomt for totalentreprenøren.

Fremtidens kontrahering:

I fremtiden ser en av totalentreprenørene for seg at det vil bli et større fokus på å dyrke langsiktige leverandør relasjoner. Totalentreprenøren er opptatt av å være en attraktiv kunde som leverandører har lyst til å jobbe sammen med på nye oppdrag. Det er også et ønske å bidra med egen kompetanse for kunne være med å heve aktørene. Dette handler spesielt om å følge regler og utvikle en god HMS kultur hos underleverandører. Et grep som en totalentreprenør har tatt er at innovasjon som gir gevinster skal deles likt mellom dem og underentreprenør. En underentreprenør forteller at prinsippet i seg selv ikke er innovativt, men at det tas i bruk er nytt.

En respondent fra totalentreprenør ser at det kan være nyttig å få informasjon fra underentreprenørene på hvilke risikoer de ser som reelle og vurdere sammen hvilke tiltak som kan gjøres for å forhindre risikoen. Underentreprenøren uttrykker at Nye Veier som byggherre har tatt i bruk BVP metodikken allerede har endret mye og ser ikke nødvendigheten av at totalentreprenøren også tar i bruk denne kontraheringsprosessen. I fremtiden påpeker enkelte aktører at de kunne sett for seg et mer direkte samarbeid med byggherren. Ved et mer direkte samarbeid ville man unngått et grensesnitt som medfører ekstra arbeid og administrasjon påpeker respondenten.

4.2.3 Diskusjon

Totalentreprenøren har ikke valgt å bruke BVP metodikken videre og setter andre kriterier for sin kontraheringsprosess. Derfor kan det diskuteres om totalentreprenøren har nok fokus på å finne den beste eksperten eller om det viktigste for dem er å finne den billigste leverandøren. Ved kvalitative funn kommer det frem at de fokuserer på mer enn bare pris. De vektlegger blant annet tidligere samarbeid, kapasitet og kompetanse høyt. Tabell 8 viser en sammenligning av Nye Veier og totalentreprenørene over enkelte faktorer som vektlegges under deres kontraheringsprosess. Diskusjon vil ta for seg de ulike faktorene i samme rekkefølge som tabell 8.

Tabell 8: Sammenligning av Nye Veier og Totalentreprenørens fokus for å finne den beste eksperten

Ulike faktorer ↓	Aktører: ↘	Nye Veier	Totalentreprenørene
<i>Pris</i>		✘	✘
<i>Tillit</i>			✘
<i>Tidligere samarbeid</i>			✘
<i>Teknisk løsning</i>			✘
<i>Intervju</i>		✘	
<i>Risiko</i>		✘	
<i>Formellekrav, kapasitet & kompetanse</i>		✘	✘

Pris, tillit og tidligere samarbeid

Tabellen viser at både Nye Veier og totalentreprenørene har flere faktorer til felles. Hovedforskjellen er at ved bruk av BVP er det en klar prosentfordeling for hvordan faktorene skal vektlegges. Mens totalentreprenørene ikke har noen prosentfordeling til hvordan de ulike faktorene vektlegges i forhold til hverandre. Det betyr at hvor mye totalentreprenøren vektlegger pris kan variere fra prosjekt til prosjekt. Gjennom både teori og funn er det tydelig at pris er en veldig viktig faktor i bransjen og det er dermed et stort fokus fra entreprenørene på å kontrahere aktører som tilbyr lavest mulig pris (Kashiwagi & Byfield, 2000). Det er dermed stor sannsynlighet for at den aktøren som kan tilby lavest pris også vinner tilbudet. Likevel kan det virke som det har skjedd en positiv endring i forhold til det enorme presset på pris spesielt i prosjekter hvor byggherren kontraherer med BVP. Ved kvalitative funn viste det seg som nevnt at underentreprenørene merker en forskjell av at Nye Veier som byggherre har endret sin kontraheringsmetode til BVP. Denne metodikken skal i følge Van de Rijt et al. (2016) bare vektlegge pris 25% av tildelingskriteriene. De opplever at det fører til en positiv endring og at fokuset på pris fra totalentreprenøren har blitt mindre og at kvalitet vektlegges tilnærmet likt. Dette er en viktig endring i riktig retning for en bransje som har blitt kritisert for lite endringsvilje. Det er viktig å bemerke seg at dette er uttalelser fra relativt store underentreprenør. I verdikjeden eksiterer det underentreprenører i alle størrelser og med stor variasjon i forhold til kompetansen de kan tilby. Sannsynligheten er stor for at de mindre underentreprenørene opplever kontrahering som er betydelig prisbasert.

I følge Noorizadeh et al. (2018) har bransjen lav utvikling når det kom til produktiviteten på prosjekter. Likevel uttrykket en underentreprenør at dagens kontrahering på pris ikke går på bekostning av så mye, men bare medfører at det er viktig for dem å jobbe effektivt da det har stor innflytelse på prisen. Selv om teorien kritiserer bransjen for lite endring, forteller underentreprenørene at de på prosjekter generelt merker en forskjell og at flere faktorer påvirker valget som blant annet kvalitet. Utfordringen med det er at det er flere aktører som kan skilte med god kvalitet som medfører at prisen igjen blir den avgjørende faktoren. Dermed er det ikke bare totalentreprenørens fokus på pris som leder til lave priser, men også en naturlig del av at underentreprenørene er på et marked med konkurranse og kjemper om et konkurransefortrinn. Tilbyr markedet to alternativer med lik verdi vil totalentreprenøren naturlig nok velge den billigste.

Totalentreprenøren bør alltid spørre seg hvorfor den ene er billigere enn den andre. Det kan være bedre drift, men også ha en sammenheng med dårlige lønninger eller arbeidskraft fra utlandet.

To faktorer som er med på å skape et klart skille mellom hvordan entreprenørene og Nye Veier kontraherer er fokuset på tidligere samarbeid og tillit. Nye Veiers valg av ekspert skal baseres på dominant fakta og ikke være tillitsbasert. Totalentreprenørene forteller på sin side at tidligere samarbeid som har fungert godt gir god grunn for nye samarbeid. Ved samarbeid opplever noen totalentreprenører at de oppnår en vis tillit mellom dem og underentreprenører. Det var et overraskende funn og viktig å bemerke at både totalentreprenør og underentreprenørene snakker om *tillit*, ettersom teorien tilsier at det er sjeldent i denne bransjen. Tillit regnes som nødvendig for å skape effektive samarbeid Akintoye et al. (2000). Her ser det ut som bransjen har en positiv utvikling og oppnår bedre leverandør-entreprenørforhold. Dette kan igjen før til høyere produktivitet, ettersom Noorizadeh et al. (2018) begrunnet ineffektive leverandør-entreprenørforhold som en av hovedgrunnene for lav produktivitet. Underentreprenørene forteller at det ikke bare handler om forholdet deres til entreprenøren, men også byggherren. De gav Nye Veier mye av æren for mindre konflikter knyttet til prosjektene med bruk av BVP kontrahering.

Andre løsninger som underentreprenøren nevner kan være med på å redusere konflikter er kontrakter på grovere nivå. I dag brukes det tradisjonelt sett enhetspriskontrakter. Ved enhetspriser er prisen fast per enhet, mens arbeidsmengden kan variere (Cappelen, 1994). På denne måten er enhetspriser et fornuftig valg, men det blir også flere prispunkter å diskutere. Underentreprenørene opplever at de i enhetspriskontrakter må file ned på alle poster og at det gir grobunn til et dårlig samarbeid.

Teknisk løsning, Intervju og risiko

For totalentreprenøren er den tekniske løsningen viktig noe som skiller den helt fra BVP-tankegangen, men hvor detaljert løsningen skal være varier i forhold til fag. For spesifiserte bestillinger kan i følge Van Weele (2010) lede til unødvendige detaljer og høyere pris uten at man benytter seg at leverandørens kompetanse med kvalifiserte tilpasninger. Totalentreprenøren forteller at de prøver å tilpasse detaljeringsnivået avhengig av fag og hvilken kompetanse leverandøren innehar. Enkelt fag har bedre kompetanse enn totalentreprenøren selv og dermed er det ikke hensiktsmessig for dem å få informasjon om alt ned til minste detalj. Dette er et interessant funn som tilsier at totalentreprenør har en ekspert-tankegang rundt utvelges av samarbeidspartnere.

Intervju og risikovurdering er en viktig del av BVP metodikken som Nye Veier bruker, men totalentreprenørene forteller at dette ikke er en del av deres prosess. I en totalentreprise er det tradisjonelt sett totalentreprenøren som sitter på det meste av risikoen. Et tettere samarbeid for å redusere risiko vil være av stor betydning for dem. En av totalentreprenørene utalte at de i fremtiden kan se nytten av å fokusere på risiko og sammen med underentreprenør vurdere mulige tiltak for å forhindre en potensiell risiko. Risikostyringsplanen og risikorapporten anses av Narmo et al. (2018) som de viktigste hjelpemidlene i gjennomføringen grunnet at byggherren kan kvalitetssikre hos leverandøren. Et økt fokus på risikoredusering fra totalentreprenøren vil ikke bare spare penger, men kan muligens også være med på å tydeliggjøre eksperter oppstrøms i verdikjeden. Med tanke på at Cellier et al. (1997) beskriver eksperter som aktører med større ferdigheter til å forstå betydningen av informasjonen og hvilke konsekvenser deres beslutninger og handlinger får. Ettersom totalentreprenørene ikke er en offentlig aktør som Nye Veier, men private, gjelder ikke samme regelverket for dem. Dette gir totalentreprenørene flere muligheter for utførelse av kontraheringsprosesser uten like strenge krav og retningslinjer. I kontraheringsfasen har totalentreprenørene mulighet til å føre en to-veis dialog med underentreprenørene. Ved denne dialogen får de mulighet til å stille spørsmål og få svar på ting de lurer på. Dermed kan de potensielt sett skille ut aktører som ikke egner seg for oppgaven. Dette krever at totalentreprenøren har god forståelse av prosjektet. Denne mulighet har ikke Nye Veier som byggherre da de må forholde seg til regelverket for offentlige anskaffelser. Hvor det ikke er tillatt for den offentlige aktøren å forhandle med leverandører.

Formellekrav, kunnskap og kompetanse

En faktor begge aktørene fra tabell 8 er opptatt av er formellekrav, men kravene er ulike. Nye Veier fokuserer på at nøkkelpersoner skal ha rett utdanning og lang erfaring. Når totalentreprenørene snakker om formelle krav kan det være at de har det administrative i orden og krav til at de skal være medlem av for eksempel startbank. Totalentreprenørene forteller at de gjerne hjelper sine underentreprenører med å oppfylle kravene. Dette viser at totalentreprenørene ikke bare tenker på kunden, men også bryr seg om underentreprenøren og ønsker et godt samarbeid. Det ble også nevnt at de i fremtiden ønsker å dyrke langsiktige leverandør relasjoner og bidra til å heve kompetansenivået til underentreprenørene. Denne tankegangen samsvarer med

utviklingen i verdikjeden Modi & Mabert (2006) beskriver hvor selskaper deltar i utvikling av leverandører for å oppnå bedre kvalitet.

Kompetanse og kunnskap er viktig for både Nye Veier og entreprenørene, de mener det er avgjørende for deres valg av samarbeidspartnere. Underentreprenørene opplever likevel at deres kompetanse kunne vært utnyttet bedre om de hadde blitt involvert tidligere. Derfor er BVP tankegangen viktig og gir nettopp muligheter for tidligere involvering av underentreprenørene. Hadde de blitt tidligere involvert ville de fått muligheten til å påvirke prosjektet, som i følge Wondimu, et al. (2016) kan spare prosjektet både tid og penger i tillegg til å redusere konfliktnivået. BVP metodikk bidrar på denne måten til å utvikle fasen før prosjektgjennomføring. Denne fasen er veldig viktig og som Mendelsohn (1997) påstod kommer 75% av problemene i prosjekteringsfasen fra designfasen. BVP metodikken gir dermed muligheter for å spare store beløp og forhindre eller forutse risiko. Dette burde gi totalentreprenøren god grunn for å få underentreprenør involvert tidligere og fokusere på hvordan de best mulig kan utnytte deres kompetanse.

Det kommer også frem gjennom funn at det er andre faktorer som påvirker hvilken aktør de velger. En totalentreprenør sa at lokasjonen til prosjektet påvirker deres valg av aktører og at de ofte velger lokale underentreprenører. Dette valget begrunnes med at det gir tilgang til lokal kunnskap som viser at totalentreprenørene har fokus på å finne den beste eksperten. Valg av lokale underentreprenører gir også økonomiske fordeler som for eksempel at de ikke trenger overnatting eller transport. Derfor er pris også i dette tilfelle en stor grunn til valg av samarbeidspartner. Det kan tenkes at det eksisterer andre firmaer som ville vært mer egnet for oppgaven, men som ikke blir vurdert i det hele tatt grunnet de økonomiske fordelene ved bruk av lokale aktører.

5. Konklusjon

På bakgrunn av diskusjon er det tydelig at det skjer en utvikling i kontraheringsprosessen og designfasen av anleggsprosjekter. BVP metodikken og Nye Veier som byggherren har hatt en positiv innvirkning på verdikjeden i forhold til å være konfliktreducerende og søke innovative løsninger. Selv om praktisering av BVP metodikken har en innvirkning på samarbeid mellom aktørene, opplever totalentreprenørene ulike utfordringer fra erfaringer ved bruk av metoden. Disse utfordringene underbygger i stor grad deres valg for å ikke videreføre metoden. Til tross for mye kursdeltakelse og opparbeiding av kunnskapen om metoden, opplever entreprenørene visse usikkerheter. Ettersom entreprenørene ofte har med seg mindre aktører på laget, ville det ha vært for stort ansvar å starte denne prosessen med sine leverandører. I en BVP prosedyre blir totalentreprenøren en ekspert-leverandør som har ansvar for det som skal leveres. Derfor er det svært viktig for totalentreprenørene å bruke en mer effektiv metode enn BVP for å finne de riktige samarbeidspartnere.

Det eksisterer fremdeles et stort fokus på pris slik at totalentreprenørens eksperttankegang har et forbedringspotensial. Totalentreprenørene fokuserer likevel på mer enn bare pris for å sikre seg den beste eksperten. Kompetanse, kapasitet og tidligere samarbeid er faktorer som påvirker deres valg betydelig. Totalentreprenørene ønsker å etablere en viss tillit med samarbeidspartnere og varier detaljeringsgraden på kontrakten ettersom hvilket fag aktøren tilhører. På denne måten oppsøker totalentreprenøren eksperter i egen verdikjede uten bruk av BVP metodikken. Det er fremdeles muligheter for å utnytte ekspertenes kompetanse bedre blant annet ved å involvere dem tidligere i prosjektet. Kontraheringsmetoden til totalentreprenøren har ingen prosentfordeling av hvordan de ulike faktorene vektlegges og ettersom ingen prosjekter er like, variere dette fra prosjekt til prosjekt. Totalentreprenørene har en eksperttankegang i sine anskaffelsesprosedyrer, men pris er generelt sett fremdeles den avgjørende faktoren.

6. Forslag til videre arbeid

Som følge av avgrensninger i oppgaven og tidsbegrensning vil det være naturlig å forske mer rundt problemstillingene. Neste naturlig steg for forskningsarbeidet vil være å gjennomføre en spørreundersøkelse. På denne måten skaffe seg et bedre bilde av dagens situasjon og om andre aktører i bransjen stiller seg bak funn gjort gjennom de kvalitative intervjuene. Innsamlingsmetoden som kan være godt egnet for videre arbeid i denne forskningssituasjonen er postintervju og aktuelle respondenter vil være underentreprenører som har deltatt i en totalentreprise hvor byggherren har benyttet seg av BVP. Det er viktig å huske på at det er et begrenset antall entreprenører som har fått prøve seg på BVP metoden og vunnet prosjekter gjennom en slik anskaffelses metode. Dette setter begrensninger for hvor mange som kan uttale seg. I fremtiden kunne det vært aktuelt å utføre et prøveprosjekt hvor man krever at totalentreprenøren bruk BVP prinsipper i sin anskaffelsesprosess. På denne måten vil man tydeliggjøre de største utfordringene, slik at prinsippene kan tilpasses det norske markedet og de mindre aktørene. Et BVP-prinsipp kunne eksempelvis vært fokus på risiko. Ettersom det i dag er manglende samarbeid på risikoredusering oppstrøms i verdikjeden.

7. Referanser

- Akintoye, A., George, M., & Fitzgerald, E. (2000, December). A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(3-4), 159-168 [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(00\)00012-5](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(00)00012-5).
- Anskaffelser.no. (2019, November 5). *Byggeprosessen steg for steg*. Retrieved from Anskaffelser.no: <https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg/konseptutvikling-og-bearbeiding/valg-av-gjennomforingsmodell/totalentreprise>
- Anskaffelser.no. (2020, Mars 30). Retrieved from Beskrivelse av pilotering BVP i Norge: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/veiledere/beskrivelse-av-pilotering-bvp-i-norge>
- Arkitektbedriftene i Norge og RIF - Rådgivende Ingeniørers forening. (2019, November). Retrieved from Samspill i bygge- og anleggsprosjekter. Veiledning og kontraktsmaler: <https://www.rif.no/wp-content/uploads/2019/11/Veileder-samspill-RIF-AiN-nov-2019.pdf>
- Barlow, J. (2000). Innovation and learning in complex offshore construction projects. *Research Policy*, 29, 973-989.
- Befring, E. (2002). *Forskningsmetode, etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Bennett, J., & Jayes, S. (1995). *Trusting the Team: The Best Practice Guide to Partnering In Construction*. Reading: Reading Construction Forum.
- Bersnen, M., & Marshall, N. (2000). Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. *Construction Management & Economics*, 18(2), 229-237, <https://doi.org/10.1080/014461900370852>.
- Bruno, T., Gelderman, C., Lambrechts, W., & Semeijn, J. (2018). The promise of Best Value Procurement Governance and (in) stability of specifications within an innovative biogas project. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1465-1475.

- Cappelen, H. (1994). *Byggherren og kontraktene (1.utg.)*. Oslo: Thomassen Fagbøker, Drammen.
- Cellier, J., Eyrolle, H., & Marine, C. (1997). *Expertise in dynamic environments*. (28-50, Ed.) Ergonomics.
- Dainty, A. R., & Sarah J. Millett, G. H. (2001). New perspectives on construction supply chain integration. *Supply Chain Management*, 6(4), 163-173
<https://doi.org/10.1108/13598540110402700>.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag .
- De Ruyter, K. (1996). Focus versus nominal group interviews: a comparative analysis .
Marketing intelligence & planning.
- Difi. (2020, Februar 25). Retrieved from Prestasjonsinnkjøp - Best Value Procurement (BVP):
https://www.difi.no/sites/difino/files/15.11.17_1230_bvp_difi.pdf
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Ellis, D. (1993). Modeling the information-seeking patterns for academic researchers: grounded theory approach. *The Library Quarterly*, 63(4), 469-486. doi: 10.1086/602622.
- Ericsson, K. A., Hoffman, R. R., & Kozbelt, A. (2018). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge University Press.
- Farrington-Darby , T., & Wilson, J. R. (2006). The nature of expertise: A review. *Applied ergonomics*, 37(1), 17-32.
- Gosling, J., Naim, M., Towill, D., Abouarghoub, W., & Moone, B. (2015). Supplier development initiatives and their impact on the consistency of project performance. *Construction Management and Economics*, 33(5-6), 390-403,
<https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1028956> .
- Högnason, G. O., Wondimu, P. A., & Lædre, O. (2018). Best Value Procurement - The First Experiences from Norway.

- Högnason, G., Wondimu, P., & Lædre, O. (2018). Best Value Procurement - The First Experiences from Norway. 329-336 <https://DOI-10.3311/CCC2018-044>.
- Hambrick, D. Z., & Meinz, E. J. (2011). Limits on the Predictive Power of Domain-Specific Experience and Knowledge in Skilled Performance. *Current Directions in Psychological Science*, 20(5), 275-279.
- Harboe, T. (2006). *Indføring i samfunnsvidenskabelig metode (6. etg)*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Harland, C. (1996). Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management*, 7(1), <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00148.x>.
- Haugen, A., Wondimu, P., Lohne, J., & Lædre, O. (2017). Project delivery methods in large public road projects – a case study of E6 Jaktøyen - Sentervegen. *Procedia Engineering*, 391-398 <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.07.215>.
- Holme, I., & Solvang, B. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: TANO AS.
- Holter, H., & Kalleberg, R. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Gjøvik: Universitetsforlagets Metodebibliotek.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3. utg.)*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kashiwagi, D., & Byfield, R. E. (2002). Selecting the best contractor to get performance: On time, on budget, meeting quality expectations. *Journal of Facilities Management*, 1(2), 103-116. <https://doi.org/10.1108/14725960310807872>.
- Kashiwagi, D., & Kashiwagi, J. (2012). A New Risk Management Model. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, 2(4), 233-251 <https://doi.org/10.2991/jrarc.2012.2.4.3>.
- Kovács, G., & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International journal of physical distribution & logistics management*.
- Lædre, O. (2006). *Valg av kontraktstrategi i bygg- og anleggsprosjekt (Doktoravhandling)*. Trondheim: NTNU.

- Lovdata*. (2020, 02 12). Retrieved from Lov om offentlige anskaffelser [anskaffelsesloven]:
<https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1999-07-16-69>
- Mendelsohn, R. (1997). The Constructibility Review Process: A Constructor`s Perspective.
Journal of Management in Engineering, 13(3), 17-19.
- Modi, S., & Mabert, V. (2006). Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of operations management*, 25(1), 42-64
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.001>.
- Narmo, M., Wondimu, P., & Lædre, O. (2018). Best value procurement (BVP) in a mega infrastructure project. *Proc. of the 26th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, 1, 23-33.
- Noorizadeh, A., Rashidi, K., & Peltokorpi, A. (2018). Categorizing suppliers for development investments in construction: application of DEA and RFM concept. *Construction Management and Economics*, 36(9), 487-506,
<https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1416151>.
- Nye Veier* . (2020, April 10). Retrieved from Ofte stilte spørsmål : <https://www.nyeveier.no/om-oss/ofte-stilte-sporsmal/>
- Oslo Economics*. (2015, August). Retrieved from Entreprenørform og effektivitet i vegprosjekter.
- Rådgivende Ingeniørers Forening*. (2020, Februar). Retrieved from Best Value Procurement:
<https://www.rif.no/best-value-procurement/>
- Regjeringen.no*. (2020, 02 12). Retrieved from Offentlige anskaffelser:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransopolitikk/offentlige-anskaffelser-/id2511781/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill , A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5th Edition . Person Education.
- Statens vegvesen*. (2020, Januar 5). Retrieved from Hvordan bli leverandør?:
<https://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/kontakt-oss/faktura-til-statens-vegvesen/hvordan-bli-leverandor>

- Storteboom, A., Wondimu, P., Lohne, J., & Lædre, O. (2017). Best Value Procurement - The Practical Approach In The Netherlands. *Procedia computer science*, 121, 398-406
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.054>.
- Thomsen, C., Darrington, J., Dunne, D., & Lichtig, W. (2009). Managing integrated project delivery. *Construction Management Association of America (CMAA)*, 105.
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling* . Oslo: CAPPELEN DAMM AKADEMISK AS.
- Tran, D., Molenaar, K., & Kolli, B. (2017). Implementation of best-value procurement for highway design and construction in the USA. *Engineering, Construction and Architectural Management* , 774-787.
- Undheim, J. O. (1996). *Innføring i statistikk og metode for samfunnsvitenskapelige fag*. Universitetsforlagets metodebibliotek.
- Van de Rijt, J., & Santema, S. (2012). The best value approach in the Netherlands. A reflection on past, present and future. *Journal for Advancement of Performance Information and Value*, 4(2), 147-160.
- Van de Rijt, J., Santema, S., & Soilammi, A. (2016). *Best Value Procurement. Prestasjonsinnkjøp*. Rådgivende ingeniørers forening RIF.
- Van Weele, A. J. (2010). *Purchasing & Supply chain managment* (Vol. 5.utg.). Eindhoven: Cengage learning EMEA.
- Verweji, J., & Kashiwagi, D. (2016). Introducing the Best Value Quality Checklist in Procurement. *Journal for the Advancement of Performance Information & Value*, 8(2), 20-41.
- Widerberg, K. (2011). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt* . Oslo: Universitetsforlaget.
- Wondimu, P., Hailemichael, E., Hosseini, A., Lohne, J., Torp, O., & Lædre, O. (2016). Success factors for early constructor involvement (ECI) in public infrastructure projects. *Energy Procedia*, 96, 845-854.

8. Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide for totalentreprenørene

Vedlegg B: Intervjuguide for underentreprenørene

Vedlegg C: Intervjuguide for byggherre

Intervjuguide - Totalentreprenører

Innledningsspørsmål:

- Hvilken rolle/stilling har du?
- Har du vært involvert i kontraheringsprosessen både ved BVP- og tradisjonell anskaffelse?
- Hva er din erfaring/opplevelse med BVP?
- Hvor mange anskaffelser har du deltatt i?

Hovedspørsmål:

Kontraheringsprosess med underleverandører:

- € Hvordan fungerer kontraheringsprosessen med deres leverandører?
- € Hva er grunnene til valg av ulike leverandørene?
 - Tidligere samarbeid eller pris?
 - Risikofordeling?
- € Hvordan tilrettelegger dere for kontrahering av god kompetanse og ekspertise blant underleverandørene? Eksempler?
- € Føler dere at dere kan gå glipp av noen gode eksperter fra underleverandører dersom dere ikke tar i bruk BVP?
- € Hvilken type anbudskonkurranse foretrekker dere? Hvorfor?
- € Varier kontraheringsmetodene deres i dag mellom de ulike fag?
- € Har dere stort fokus på innovasjon eller er det vanskelig å gjøre forandringer?
- € På prosjektet X hvilken metode for kontrahering brukte dere da? Hvorfor var pris/tidligere samarbeid så viktig i dette prosjektet?
 - Er dette standard eller spesielt for dette prosjektet?

BVP kontrahering:

- € Hvor mange prosjekter hos dere har vært innom BVP kontrahering så langt?
- € Hva anser du som hovedgrunnen til at dere ikke har tatt i bruk BVP oppover i leverandørkjeden når dere selv trives med denne prosessen?
- € Kunne det vært aktuelt å bruke BVP metoden mer innenfor noen fag enn andre? Hvilke?

- € Hva er mest utfordrende med BVP? Hvorfor?
- € Føler du/dere at BVP prosessen har noe å si for gjennomføringen for prosjektene?
- € Har BVP kontrahering bidratt konfliktreducerende når det gjelder gjennomføringsfasen for dere?
- € Hva er den største utfordringen ved samarbeid med byggherren og underleverandører ved bruk av BVP?
- Hvordan har kommunikasjonen generelt vært rundt prosjektets målsettinger? Både når det gjelder byggherren og deres underleverandører. Utdyp.
- € Har dere noen “forpliktende selskaper” som må være med dere i BVP? Eksempler
- € Hvordan tror dere at underleverandører hadde respondert på bruk av BVP?

BVP- vs. tradisjonell kontrahering:

- € Hva mener dere er den største forskjellen mellom BVP- og tradisjonell kontrahering?
- € Synes dere at det er større spillerom i BVP enn tradisjonell kontrahering? (Mtp at i BVP så har ikke byggherren prosjekteringsansvar)
 - På hvilke områder?
 - Positiv eller negativ? Hvorfor?
- Er kommunikasjonen og samhandling mellom dere, byggherre, underleverandør og rådgiving annerledes i BVP sammenlignet med tradisjonell anskaffelse?
- € Har sluttresultatet blitt av høyere verdi ved bruk av BVP sammenlignet med tradisjonell anskaffelse?
- € Føler dere at anbudskonkurransen blir mer rettferdig ved bruk av BVP-metoden?

Framtidige prosjekter:

- € Hvilke endringer ser du for deg bedriften kan gjøre i fremtidige anskaffelser?
- € Er det noen deler av BVP prosessen dere kunne ha tenkt å ta i bruk med deres leverandører? Hvorfor/hvorfor ikke? Eksempler

Intervjuguide - Underleverandører

Innledningsspørsmål:

- € Hvilken rolle/stilling har du?
- € Hva er din bakgrunn og erfaring med anskaffelser?
- € Hvor mange anskaffelser har du deltatt i?

Hovedspørsmål:

Deres forhold og erfaring med BVP:

- € Hvor mange ganger har dere vært involvert i BVP kontrahering?
- € Hva opplevde dere som fordeler og ulemper med dette?
- € Har dere noen erfaringer med bruk av BVP direkte?
- € I hvilke faser er dere involvert under BVP prosessen, hvis dere er det? Deltar dere hele veien fra prekvalifiseringsfasen?
- € Har dere tatt eget initiativ til å opparbeide kunnskap om BVP eller har TE ansvar for dette?
- € Er dette noe kunnskap som dere tenker er nyttig for bedriften?
- € Betyr BVP kontraheringen noe for dere i gjennomføringsfasen?
- € Føler dere at BH og TE bruker ekspertisen deres i tilstrekkelig grad?

Kontrahering prosesser:

- € Hvilken type anbudskonkurranse foretrekker dere? Hvorfor?
- € Hvilke faktorer bidrar til at dere vinner de ulike anbudskonkurransene?
- € På prosjektet X, hva gjorde at dere vant anbudskonkurransen?
- € Hvis det går på pris, hvordan klarer dere sette lavest mulig pris og hva går det på bekostning av?

- € Etter pris hva tror dere entreprenørene legger mest vekt på når de velger dere som underleverandør?
- € Hvordan tror dere valg av kontraheringsfasen påvirker prosjektet?
- € Hva kunne dere ønske at hovedentreprenøren fokuserte mer på i kontraheringsfasen?
- € Har dere ønske om tidligere involvering og hvordan tror dere det kan påvirke gjennomføringen av prosjektet?
- € Opplever dere urettferdig behandling i anbudskonkurranser noen ganger? Utdyp.
- € Hvordan fungerer samarbeidet med entreprenører i Totalentrepriser - oppstår det mye konflikter?
- € Tror dere det vil bli mer vanlig i fremtiden å lage avtaler om fast samarbeid i flere år? Skjer dette allerede i dag eller har dere noen slike samarbeidskontrakter?
- € Hvordan jobber dere for å være eksperter i eget fag? Setter dere egne mål for hva dere ønsker å få ut av et samarbeid / prosjekt i tillegg til å sitte igjen med fortjeneste?
- € Føler dere at totalentreprenørene har fokus på innovasjon?
- € Har det blitt gjort noen ” innovative grep ” i anbudskonkurranser som har resultert i en bedre og mer realistisk konkurranse? Eksempler?

Framtidige prosjekter:

- € Hvilke endringer i kontraheringsfasen ser du for deg kunne blitt gjort i fremtidige anskaffelser?
- € Er det noen deler av BVP prosessen dere kunne ha tenkt at entreprenøren kan ta i bruk i kontraheringsfasen?

Intervjuguide - Nye Veier

Innledningsspørsmål:

- Hvilken rolle/stilling har du?
- Hva er din erfaring med BVP?
- Hvor mange anskaffelser har du deltatt i?

Hovedspørsmål:

BVP kontrahering:

- Hva vurderer du som det mest sentrale i BVP?
- Hva er mest utfordrende med BVP? Hvorfor?
- Hva anser du som det mest positive og negative ved bruk av BVP?
- Har du observert bruk av BVP oppgaver i verdikjeden?
- Hvorfor tror du at det ikke brukes BVP oppover i verdikjeden?
- Føler du BVP prosessen har noe å si for gjennomføringen av prosjektene?
Hvorfor/hvorfor ikke?
- Har du noen tanke om hvordan bruk av BVP oppover i verdikjeden kan påvirke prosjekter i total sammenheng?
- Blir det et styrket samarbeid av BVP? Hvordan? Eksempler?
- Hvordan jobber dere for å få alle til å jobbe mot et felles mål?
- Gir dere totalentreprenør noen pekepinn i forhold til hva slags underleverandører de kan velge?
- Har dere mye kommunikasjon med underleverandør i løpet av et prosjekt? Hvis det, hva slags type kommunikasjon? Nevn noen eksempler.
- Er det vanskelig for dere å gi fra dere så mye ansvar til totalentreprenøren? Er dere fornøyd med deres involvering eller ønsker dere å få lov til å bidra mer?
- Har forholdet deres med totalentreprenører og underleverandører endret seg ved bruk av BVP? (tettere samarbeid eller jobber dere mye mer hver for seg)
- Har du eksempler på tilfeller der man gått glipp av noen gode initiative/ekspertise fra underleverandører fordi TE ikke brukt BVP oppgaver?
- Har du noen eksempler på hvordan kvaliteten har blitt bedre ved bruk av BVP?

- Hva synes du om dagens tilnærming om BVP?
- Har BVP kontrahering bidratt til konfliktreduerende i et prosjekt? (mtp risikosidene)
Noen eksempler?