



Hva skal til for å lykkes med kategoristyring?

En eksplorativ casestudie av kategoristyring som innkjøpsstrategi

Cassandra Elvingdal og Susanne Hillestad Ullsgård

Veileder: Malin Arve

Masteroppgave i Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masteravhandlingen tar for seg hvordan kategoristyring praktiseres som innkjøpsstrategi i fem ulike virksomheter. Ettersom innkjøpskostnader er en vesentlig del av totale kostnader, er valg og strategier for innkjøp svært avgjørende. Dagens marked, med sterkere konkurranse og økte krav til inntjening, gjør det viktigere enn noen gang å gjøre strategiske og bedre innkjøp. En økende trend er å ta i bruk kategoristyring, og gjør derfor tema for studien svært aktuelt.

Studiens problemstilling er: «Hva skal til for å lykkes med kategoristyring?». Det er benyttet et eksplorerende forskningsdesign og en kvalitativ metode, hvor primærdata er innhentet gjennom dybdeintervjuer. For å svare på oppgavens problemstilling har vi utviklet et konseptuelt rammeverk med elementer fra kategoristyring som vektlegges i litteraturen. Elementene blir videre kartlagt og undersøkt i virksomhetene for å drøfte hvorvidt de er avgjørende for å lykkes eller ei. Det finnes få studier om hvordan virksomheter benytter kategoristyring i praksis, og våre funn vil i så måte være et bidrag til litteraturen, samt danne et grunnlag for videre forskning. Funn i studien vil også kunne være av stor nytteverdi for virksomheter som ikke har lykkes med kategoristyring, eller for virksomheter som vurderer å ta i bruk innkjøpsstrategien.

Funn fra studien viser at enkelte elementer fra rammeverket er svært avgjørende for å lykkes. Disse elementene er kategorileder, endringsledelse og analysearbeid. Studien finner at dette er områder som i størst grad skiller virksomhetene som lykkes fra de som ikke gjør det. Øvrige elementer fra rammeverket fremstår også som betydningsfulle og grunnleggende for å drive med kategoristyring, men er ikke kritiske elementer for å lykkes.

Forord

Masteravhandlingen er skrevet innenfor fordypningsområdet økonomisk styring, som en avsluttende del av mastergraden i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Studien utgjør 30 studiepoeng og har blitt skrevet i perioden januar-juni 2020. Prosessen har vært spennende og lærerik, i tillegg til å ha vært krevende og bydd på utfordringer underveis. Resultatene har tidvis bekreftet forventningene vi hadde i forkant, samtidig overrasket i andre tilfeller.

Vi vil gjerne rette en stor takk til vår veileder Malin Arve, førsteamanuensis ved institutt for foretaksøkonomi, for konstruktive tilbakemeldinger på det faglige og forskningsmetodelige i avhandlingen.

Videre vil vi også rette en stor takk til Inventura, som har vært en god sparringspartner og bidratt med god innsikt om kategoristyring.

Tilslutt vil vi rette en stor takk til alle informantene som deltok i intervjuene. Vi opplevde underveis at flere måtte trekke sin deltakelse grunnet COVID-19, og setter dermed stor pris på virksomhetene, som på kort varsel, har gjort seg tilgjengelige for intervju i denne kaotiske tiden. Deres informasjon, tanker og refleksjoner rundt kategoristyring har gjort det mulig å belyse hvordan virksomheter praktiserer kategoristyring.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 21.juni 2020

Cassandra Elvingdal

Cassandra Elvingdal

Susanne Hillestad Ullsgård

Susanne Hillestad Ullsgård

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Forord	ii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål og problemstilling	2
1.3 Avgrensning	3
1.4 Struktur	4
2 Teorigrunnlag	5
2.1 Strategisk innkjøp	5
2.2 Kategoristyring	6
2.3 Kategoristyringsprosessen	7
2.4 Hvilke effekter kan kategoristyring gi?	22
2.5 Karakteristikk for virksomheter som har lyktes	24
2.6 Konseptuelt rammeverk.....	25
3 Forskningsmetodologi	30
3.1 Forskningsdesign	30
3.2 Datainnsamling	32
3.3 Dataanalyse.....	35
3.4 Evaluering av metodologi.....	36
3.5 Etske hensyn.....	37
4 Presentasjon av funn	38
4.1 BKK.....	38
4.2 Equinor	42
4.3 NCC	47
4.4 Politiets Fellestjenester	51

4.5 TINE	56
5 Diskusjon av sentrale funn	60
5.1 Organisatorisk tilrettelegging	61
5.2 Strategisk tilnærming	71
6 Konklusjon	80
6.1 Svar på problemstilling	80
6.2 Forslag til videre forskning	81
Referanser	83
Appendiks	88
Appendiks 1: Intervjuguide	88
Appendiks 2: Samtykkeskjema	92
Appendiks 3: Godkjenning av NSD	95

Tabelloversikt:

Tabell 1: Oversikt over utvalg	33
Tabell 2: Vurdering av virksomhetenes oppfyllelse av CIPSSs karakteristikk	60

Figuroversikt:

Figur 1: Kategoristyringsprosessen	7
Figur 2: Vurdering av kategorier	9
Figur 3: Prioriteringsmatrise.....	12
Figur 4: Kategoristategier	18
Figur 5: Konseptuelt rammeverk.....	26
Figur 6: Illustrasjon av dataanalyse.....	35
Figur 7: Organisatorisk tilrettelegging, hentet fra det konseptuelle rammeverket.....	61
Figur 8: Strategisk tilnærming, hentet fra det konseptuelle rammeverket	71

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Alle virksomheter har behov for å kjøpe inn eksterne innsatsfaktorer for å produsere og levere varer og tjenester. Dette kan for eksempel være råvarer eller konsulenter (Brynhildsvoll, 2018). Tidligere har fokuset vært rettet mot salgsfunksjonen i virksomheter, mens innkjøpsfunksjonen kun ble sett på som en administrativ støttefunksjon med utelukkende mål om å oppnå laveste pris fra leverandørene. Dette har endret seg i løpet av de siste tiårene da flere har innsett at for å være lønnsomme er det ikke kun viktig å fokusere på salgspriser og interne kostnader, men også innkjøpspriser og leverandører (Cheverton & van der Velde, 2010).

Innkjøpskostnader kan stå for opp til 90 prosent av de totale kostnadene i virksomheter. Valg og strategier for innkjøp kan derfor være svært avgjørende for virksomhetens lønnsomhet (Inventura, u.å.a). Med et marked preget av sterkere konkurranse, økte krav til inntjening, redusert kundelojalitet og høye krav til bedre og nye produkter er det viktigere enn noen gang at virksomheter klarer å gjennomføre mer strategiske, effektive og bedre innkjøp (Inventura, u.å.b). Flere virksomheter forsøker å møte disse utfordringene gjennom kategoristyring.

Kategoristyring er en strategisk og strukturert tilnærming til innkjøpsprosessen, og innebærer en samordning av innkjøp i hele virksomheten. Beslektede innkjøp grupperes i kategorier etter hvordan markedet er inndelt, og hver kategori styres for å utnytte markedets potensial på best mulig måte (Anskaffelser, 2020a; Voje, 2019). Lykkes man med innkjøpsstrategien kan det gi effekter som blant annet stordriftsfordeler, kostnadsbesparelser, økt effektivitet og verdi, samt redusert forsyningsrisiko (O'Brien, 2019). I tillegg innebærer kategoristyring ofte bruk av såkalte porteføljemodeller, som for eksempel Peter Kraljics modell fra 1983. Populariteten av slike modeller kan skyldes at de virker enkle å forstå og kommunisere ut i virksomheten. De innebærer også en praktisk klassifisering av kategorier, i tillegg til å gi konkrete strategiske anbefalinger og fremgangsmåter for hvordan virksomheten kan håndtere ulike innkjøp og leverandørforhold (Dubois & Pedersen, 2002).

Kategoristyring høres utvilsomt forlokkende ut for mange virksomheter, og har vist seg å være en økende trend de siste tiårene. Likevel realiseres ikke gevinstene av seg selv, og det har også vist seg å være en svært omdiskutert innkjøpsstrategi blant virksomheter (Carlsson, 2015). I samarbeid med Difi gjennomførte Rambøll Management Consulting i 2018 undersøkelsen «Modenhet i anskaffelser» som viste at 60 prosent av offentlige virksomheter enten har innført eller har planer om å innføre kategoristyring. Samtidig kom det frem at kun 22 prosent opplevde at de har tilstrekkelig kompetanse på området (Difi, 2018a). En mulig forklaring på dette kompetansegapet kan være at tilgangen på akademisk litteratur er svært begrenset (Heikkilä & Kaipia, 2009; Trautmann, Bals & Hartmann, 2009). Historier om «beste praksis» i virksomheter er derimot å finne, hvor blant annet boken om IKEA synes å være populær (Smith, 2016). Mye av den tilgjengelige litteraturen baserer seg altså på virksomheters suksesshistorier og deres oppskrift for å lykkes, men med forskjellige tilnærminger og faktorer som vektlegges ulikt virker veien til suksess ikke så klar likevel.

Så, hvorfor innfører mange virksomheter kategoristyring når de mangler kompetansen til å realisere gevinstene? Er det slik at virksomheter bruker mye ressurser på å innføre kategoristyring, men opplever at effektene uteblir? Og finnes det en sammenheng mellom teoretiske modeller og hva som faktisk praktiseres i virksomheter? Flere av disse spørsmålene har vi selv funnet interessante, og etter hvert som vi undersøkte fant vi ut at det verken var forsket mye på, eller skrevet mange studier som undersøker og forklarer hvordan virksomheter benytter kategoristyring i praksis, og hva som er årsaken til at enkelte opplever bedre effekter enn andre. Vi finner det derfor svært interessant å undersøke dette gapet og få en forståelse for hva som kan avgjøre at enkelte lykkes med innføring av kategoristyring, mens andre ikke gjør det.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne utredningen bygger på den manglende forskningen på hvordan virksomheter arbeider med kategoristyring i praksis. For å undersøke dette vil det kreve en dybdeforståelse av virksomhetene, og vi vil derfor gjennom en casestudie studere hvordan virksomheter praktiserer innkjøpsstrategien og hvilke effekter dette har gitt dem.

Målet er å forsøke å bidra til forskning på dette området og skape en bedre forståelse av hvilke faktorer som skiller virksomhetene som oppnår gevinster av kategoristyring, og de som ikke gjør det. I tillegg håper vi på å kunne bidra med innsikt til virksomheter som vurderer å innføre kategoristyring, eller til de som ikke har oppnådd ønskede effekter etter implementeringen. Problemstillingen for denne utredningen vil derfor være:

Hva skal til for å lykkes med kategoristyring?

For å besvare problemstillingen vil vi først gi en oversikt over hva litteraturen sier om kategoristyring, og deretter utvikle et konseptuelt rammeverk som skal brukes for å kartlegge hvordan virksomheter har implementert og arbeider med kategoristyring. Basert på litteraturen om kategoristyring, og de empiriske funnene, ønsker vi å avdekke hvilke faktorer som er avgjørende for at virksomheter lykkes med kategoristyring.

1.3 Avgrensning

Grunnet begrensede tid og ressurser på masterstudiet har vi gjort enkelte avgrensninger for studien. For å besvare problemstillingen vil vi ta utgangspunkt i fem virksomheter fra ulike bransjer som har implementert kategoristyring. Dette gjør vi ettersom vi ønsker å danne oss et spekter av hvordan kategoristyring praktiseres, samtidig som et lite utvalg gir oss anledning til å få dybdeforståelse i hver virksomhet. Denne tilnærmingen er interessant fordi det tidligere er gjort lite forskning tilsvarende dette.

Kategoristyring er en omfattende prosess, og det vil ikke være anledning til å gå i dybden på alle aspektene ved innkjøpsstrategien. I studien var vi derfor nødt til å velge ut elementer vi ville undersøke nærmere. Denne avgrensningen er gjort basert på hva som vektlegges i litteraturen, i tillegg til hva vår sparringspartner Inventura opplever som utfordringer for virksomheter og dermed hvilke elementer som kan være vesentlig for å lykkes. Vi vil derfor ikke se på aspekter utenfor dette, da vi anser avgrensningen som tilstrekkelig for å kunne besvare vår problemstilling.

1.4 Struktur

Studien er delt inn i seks kapitler, inkludert innledning, i tillegg til litteraturliste og appendiks. I *kapittel to* vil vi presentere relevant teori for studien, før vi introduserer det konseptuelle rammeverket vi har utviklet basert på litteraturgjennomgangen. Rammeverket vil legge føringer for hvordan vi presenterer og diskuterer funn i studien. I *kapittel tre* beskriver vi vår forskningsmetodologi, som innebærer forskningsdesign, datainnsamling, dataanalyse og en evaluering av metoden. Videre i *kapittel fire* vil empiri fra intervjuene fremlegges. Her vil hver virksomhet bli presentert hver for seg, og strukturen vil følge rammeverket fra kapittel to. I *kapittel fem* analyserer vi empiri fra kapittel fire opp mot presentert teori og vårt konseptuelle rammeverk. I *kapittel seks* vil vi gi en konklusjon på vår problemstilling, i tillegg til forslag til videre forskning.

2 Teorigrunnlag

I dette kapittelet vil det bli gitt en gjennomgang av litteratur som er relevant for studien. Vi vil innledningsvis gi en overordnet presentasjon av strategisk innkjøp og kategoristyring, før vi videre gir en redegjørelse for kategoristyringsprosessen. Avslutningsvis vil vi se på hva litteraturen trekker frem som potensielle utfordringer og gevinster som følge av kategoristyring, og karakteristikk som kjennetegner virksomheter som har lyktes.

Litteraturgjennomgangen vil legge føring for utarbeidelse av et konseptuelt rammeverk som benyttes for å besvare oppgavens problemstilling.

2.1 Strategisk innkjøp

Innkjøp kan deles inn i operative-, taktiske- og strategiske oppgaver. Operative oppgaver innebærer daglige innkjøpsaktiviteter, som for eksempel å gjennomføre kjøp og oppfølging, mens taktiske oppgaver kan innebære å etablere rammeavtaler og kvalitetssikre innkjøp (Brynhildsvoll, 2018). Slike oppgaver har lenge vært fokuset hos innkjøpere, men i senere tid har også strategisk innkjøp blitt en betegnelse for ytterligere innkjøpsoppgaver i virksomheter. Strategisk innkjøp er en kontinuerlig prosess som innebærer forbedring og evaluering av innkjøpsaktiviteter. Formålet er å velge og administrere leverandører i tråd med virksomhetens overordnede strategiske mål (Driedonks, Gevers & van Weele, 2014).

Gjennom å drive med strategisk innkjøp vil man kunne realisere fordeler som økt kvalitet og effektivitet, samt lavere total kostnader (Ignite Procurement, 2019; Parniangtong, 2016). Strategisk innkjøp vil også kunne bidra til å utvikle langtidsforhold til leverandører, som kan resultere i gode prosesser i hele forsyningskjeden og forbedret kundeservice. Å realisere disse gevinstene krever samarbeid mellom ulike avdelinger og funksjoner i virksomheten (Driedonks et al., 2014; Parniangtong, 2016).

Så, hvordan kan en virksomhet gå fra en tradisjonell tilnærming til innkjøp, til å gjennomføre strategiske innkjøp? Et virkemiddel er kategoristyring, som kan passe for både små og store

virksomheter så lenge den praktiske implementeringen tilpasses den enkelte virksomhet (Hovland, 2018).

2.2 Kategoristyring

I 1983 publiserte Peter Kraljic artikkelen «Purchasing Must Become Supply Management» i Harvard Business Review, og markerte et tidsskille for hvordan virksomheter betraktet innkjøp (Brynhildsvoll, 2018). Økt ressursknapphet, teknologiutvikling og statlig inngrep truet den tradisjonelle tilnærmingen til innkjøp. Kraljic introduserte en porteføljetilnærming for innkjøp som et svar på hvordan virksomheter kunne motvirke den økende leverandørmakten som globalisering hadde medført og den intensiverte konkurransen i forsyningsmarkedet. Det var også en økt erkjennelse av at virksomheter kunne høste fordeler dersom innkjøp spilte en mer strategisk rolle. Perspektivet på innkjøp måtte derfor endres fra å betraktes som en operativ funksjon til en strategisk funksjon (Gelderman & van Weele, 2005; Kraljic, 1983).

Det finnes ulike definisjoner av kategoristyring. I denne studien velger vi å presentere Avdeling for offentlige anskaffelser sin definisjon, som er følgende: «Kategoristyring innebærer samordning av innkjøp i hele virksomheten. Innkjøpene deles i grupper (kategorier) som understøtter markedets inndeling. Hver kategori styres for å utnytte markedets muligheter og oppnå reduserte kostnader og andre behov» (Anskaffelser, 2020a).

For hver kategori må det utvikles kompetanse om produktet, markedet og leverandører, slik at strategier kan utarbeides. Kategoristategiene skal fungere som et virkemiddel for å sikre at virksomhetens pengebruk støtter opp under overordnede mål og strategi. På denne måten blir kategoristategien en viktig kobling mellom overordnede føringer og mål, samt virksomhetens løpende innkjøp av varer og tjenester. Det vil da være mulig å oppnå en helhetlig ledelse, styring og forbedring av virksomhetens anskaffelser (Anskaffelser, 2020b).

Litteraturen presenterer ulike prinsipper som hevdes å være avgjørende for at kategoristyring skal gi verdi til virksomheten, og det er forskjellig hva som blir vektlagt. Ifølge Smith (2014) er det spesielt tre prinsipper som bør følges. Det første prinsippet er at man må *aggregere* innkjøpsgrupper for å samle utgifter og etterspørsel, slik at man kan oppnå stordriftsfordeler. Det

andre er å *rasjonalisere* leverandørbasen som tilbyr de samme varer og tjenester innenfor en kategori. Det siste prinsippet er å *standardisere* krav og spesifikasjoner knyttet til varer eller tjenester der det er være hensiktsmessig. Med dette menes det at man bør standardisere dersom det kan åpne flere muligheter for aktuelle leverandører i markedet.

O'Brien (2019) presenterer ytterligere tre prinsipper for å kunne drive med kategoristyring. Det første er at man må ha en *strategisk tilnærming* til innkjøp. Det kreves både en overordnet strategi for virksomheten, samt individuelle strategier for de ulike kategoriene som samsvarer med denne. Det andre prinsippet er krav til *markedsforståelse*, og handler om å forstå markedet, avgjøre hvordan det er optimalt å kjøpe og optimere kjøpermakt i markedet. Det siste prinsippet er *endringsledelse*, som handler om at en bra kategoristrategi er ubrukelig dersom den ikke implementeres i virksomheten.

2.3 Kategoristyringsprosessen

Det finnes en rekke fremgangsmåter for hvordan en virksomhet kan etablere kategoristyring. Vi velger å ta utgangspunkt i Avdeling for offentlige anskaffelser sin kategoristyringsprosess, med små justeringer, med formål om å gi en helhetlig og enkel oversikt over hva kategoristyring innebærer. De deler prosessen inn i følgende fire faser: initiere og etablere, analyse av kategorier, utvikling av strategi og handlingsplan og gjennomføre, følge opp og forbedre (Anskaffelser, 2020b). Prosessen illustreres med figur 1 og vil bli presentert videre i kapitlet.



Figur 1: Kategoristyringsprosessen

2.3.1 Initiere og etablere

Den første fasen handler om å skaffe seg oversikt over alle innkjøp og avtaler i virksomheten, for å videre kunne dele innkjøp inn i kategorier. Deretter må man vurdere kategoriene, gjerne ved å benytte en porteføljeanalyse. Til slutt må virksomheten avgjøre hvilke kategorier som skal prioriteres, og etablere en kategorileder med et kategoriteam (Anskaffelser, 2020b).

Etablere kategorier

For å kunne etablere kategoristyring i en virksomhet er det vesentlig å danne kategorier. En kategori kan defineres som en gruppe lignende elementer som er nødvendige for å utføre spesifikke aktiviteter i virksomheten (Trautmann et al., 2009). Eksempler på kategorier kan være «emballasje», med tilhørende underkategorier som «isopor» og «plast», mens en annen kategori kan være «administrasjon», med underkategoriene «kontorrekvisita» og «bank, finans og forsikring» (O'Brien, 2019).

Etablering av kategorier krever at virksomheten gjør en grundig analyse av dagens forbruk og leverandører (O'Brien, 2019). Dette kan gjøres ved å gjennomføre en spendanalyse som er «et verktøy som gir kunnskap om hvem som kjøper, hvem som er leverandører, hvor mye som blir brukt på hvilke varer og tjenester, og muligheter for å utnytte kjøpekraft» (Hawkins, Nissen & Rendon, 2014). En spendanalyse gjør det mulig å samle og redusere forbruk, rasjonalisere leverandørbasen, estimere potensielle besparelser og sammenligne nåværende situasjon mot mål i virksomheten (Carlsson, 2015; Pandit & Marmanis, 2008).

Arbeidet med å definere og utvikle kategorier baserer seg ikke utelukkende på forbruk eller hvordan virksomheten er organisert, men må også samsvare og understøtte markedets inndeling og grenser. Produkter og tjenester som plasseres sammen i en kategori skal kunne handles fra leverandører i samme marked (Carlsson, 2015; O'Brien, 2019). Basert på spendanalysen og markedets inndeling kan beslektede innkjøp samles i kategorier.

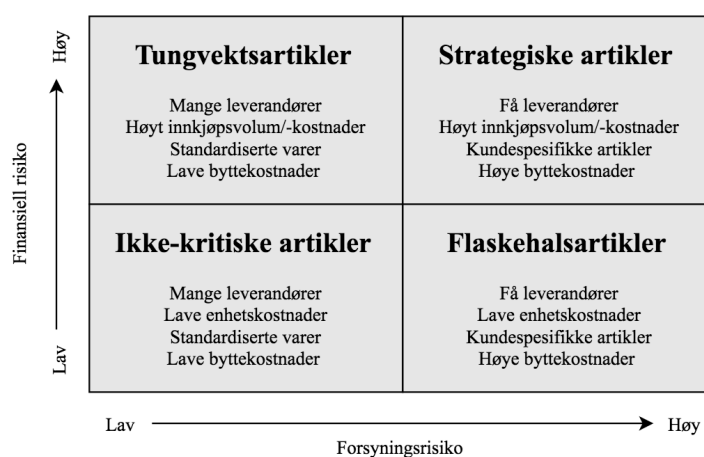
Vurdering av kategorier

Når innkjøpene er delt inn i kategorier, må man foreta en vurdering av kategoriene. Kraljic (1983) introduserte den første omfattende porteføljemodellen i innkjøp, og det er et mye brukt verktøy for

å vurdere kategorier. En porteføljemodell inneholder tre ulike elementer: (1) dimensjoner, (2) kategorier og (3) strategiske anbefalinger (Gelderman, 2003). Slike modeller kan dermed benyttes for å vurdere innkjøp ut fra utvalgte dimensjoner, plassere de i kategorier, for deretter å gi strategiske anbefalinger rundt innkjøp. Vi vil med utgangspunkt i Kraljics modell presentere hvordan virksomheter kan gå frem i vurdering av kategoriene, for så å se på alternative modeller som kan benyttes.

Kraljic vurderer virksomhetens innkjøp ut fra to dimensjoner: finansiell risiko og forsyningsrisiko. Finansiell risiko vurderes ut fra innkjøpsvolum, andel av totale kostnader, mulighet for prisendringer, kvalitetsrisiko, valuta og politiske forhold (Brynhildsvoll, 2018; Kraljic, 1983). Dersom én leverandør leverer ressurser som er en stor andel av totalt innkjøpsvolum, kan det få store konsekvenser for virksomheten dersom noe uforutsett skjer med denne leverandøren. Den andre dimensjonen er forsyningsrisiko og vurderes ut fra antall aktuelle leverandører, kravspesifikasjoner, byttekostnader, substitusjonsmuligheter og forsyningskjedens struktur (Brynhildsvoll, 2018; Kraljic, 1983). Dersom det er få leverandører som kan levere det virksomheten etterspør, kan det være en risiko knyttet til forsyning og tilgang på ressurser.

Når innkjøpene er vurdert ut fra finansiell- og forsyningsrisiko, plasseres de inn i en 2x2 matrise med fire ulike innkjøpskategorier (Kraljic, 1983). I figur 2 er matrisen illustrert, og inkluderer korte beskrivelser for hva som kjennetegner innkjøpskategoriene.



Figur 2: Vurdering av kategorier. *Egenprodusert figur, inspirert av Brynhildsvoll (2018) og Kraljic (1983)*

Strategiske artikler kjennetegnes av høy finansiell risiko og høy forsyningsrisiko. Dette er ofte kundespesifikke produkter, hvor det er få aktuelle leverandører og det kan foreligge høye byttekostnader (Brynhildsvoll, 2018; van Weele, 2018). Et eksempel på en strategisk artikkel kan være et omfattende ERP-system som virksomheten benytter.

Flaskehalsartikler kjennetegnes av lav finansiell risiko og høy forsyningsrisiko. Dette er som regel kundespesifikke produkter, hvor det finnes få leverandører i markedet, og enhetskostnadene er lave (Brynhildsvoll, 2018; van Weele, 2018). Eksempel på flaskehalsartikler er reservedeler for mekanisk industri.

Tungvektsartikler kjennetegnes av høy finansiell risiko og lav forsyningsrisiko. Slike produkter utgjør en stor andel av innkjøpskostnadene og kjennetegnes ved at det ofte er et kjøperdominant marked (Brynhildsvoll, 2018; van Weele, 2018). Dette kan for eksempel være innkjøp av lastebiler.

Den siste innkjøpskategori er *ikke-kritiske artikler*, som kjennetegnes av lav finansiell risiko og lav forsyningsrisiko. Dette er som regel standardiserte produkter som er enkle å kjøpe inn, hvor det finnes mange leverandører i markedet, og enhetskostnadene er lave (Brynhildsvoll, 2018; van Weele, 2018). Dette kan være for eksempel kontorrekvisita og renholdsprodukter.

Det har i senere tid vært en rekke innvendinger på hvorvidt de to dimensjonene Kraljic benytter er riktige, og hvordan virksomheter faktisk måler ulike faktorer for å avgjøre risikoen knyttet til et kjøp. Modellen vurderer blant annet ikke leverandørene sine kapabiliteter og strategier, og bør derfor komplementeres med andre modeller og analyser (Carlsson, 2015; Gelderman & van Weele, 2003). Homburg (1995) og Heege (1981) konkluderte med at klassifisering av kategorier for det meste er vilkårlig (Gelderman & van Weele, 2005). Olsen og Ellram (1997) understreker at vektingen av de ulike dimensjonene er svært viktig, men samtidig veldig subjektiv. Dette har resultert i at flere har utviklet nyere porteføljemodeller, som for eksempel Olsen og Ellram (1997) og Caniels og Gelderman (2005). Følgende vil vi derfor kort presentere hvordan virksomheter kan vurdere innkjøp basert på nevnte modeller.

Olsen og Ellram (1997) mente at Kraljic sin porteføljemodell ikke la stor nok vekt på leverandørforholdet og utarbeidet en modell med to andre dimensjoner: strategisk viktighet for innkjøpet og vanskelighetsgrad for innkjøpet. Den strategiske viktigheten omhandler interne faktorer i virksomheten, som for eksempel at innkjøpet fører til økt kompetanse eller at det er kritisk med økt innflytelse hos en spesifikk leverandør. Vanskelighetsgrad for innkjøpet kan for eksempel vurderes ut fra produktets kompleksitet eller leverandørmakt i forsyningsmarkedet.

Modellen til Caniels og Gelderman (2005) benytter dimensjoner som vektlegger leverandørens og kundens avhengighet, ettersom de mente at Kraljic sine vurderinger ikke er tilstrekkelig dersom man ikke hensyntar ulik maktbalanse innad i matrisen. Leverandørens avhengighet vil blant annet avhenge av andre aktuelle kunder i markedet, finansielle kapabiliteter og kostnader ved å tilpasse produkter til nye kunder. Kundens avhengighet kan påvirkes av behovet for leverandørens teknologiske løsninger eller antall andre aktuelle leverandører i markedet.

De ulike modellene som senere er utviklet tyder på at det er enkelte mangler i Kraljics modell, og at virksomheter som benytter en spesifikk modell, både bør være kritiske til hvordan den anvendes, samt tilpasse den til eget formål.

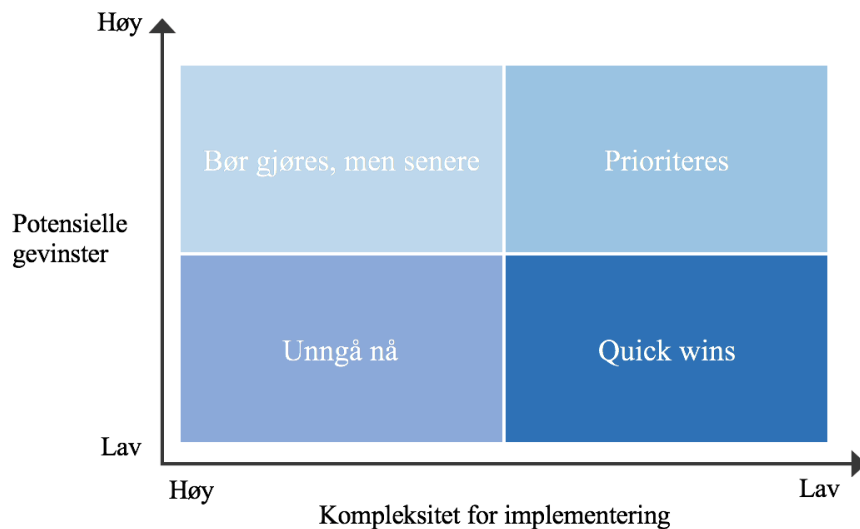
Prioritering av kategorier

Etter at innkjøpene er delt opp i kategorier og virksomhetene har vurdert disse, er neste steg i kategoristyringsprosessen å foreta en prioritering av kategoriene (Anskaffelser, 2020b). For at kategoristyring skal resultere i de store gevinstene, er det avgjørende å utnytte ressursene best mulig. Et beslutningsverktøy som vurderer innsatsen som kreves av virksomheten opp mot avkastningen dette gir, trekkes av mange frem i litteraturen som formålstjenlig å benytte (Cordell & Thompson, 2018; George, 2003; O'Brien, 2019).

Å gjennomføre en prioritering av kategoriene kan gjøres ved hjelp av en prioriteringsmatrise, som skal danne grunnlag for å velge ut kategoriene virksomheten bør fokusere på (Cordell & Thompson, 2018; George, 2003; O'Brien, 2019). Hver kategori vurderes ut fra «potensielle gevinster» og «kompleksitet for implementering» (O'Brien, 2019). Potensielle gevinster kan være reduserte innkjøpspriser og kostnader, besparelser knyttet til effektivisering og redusert risiko.

Vanlige kriterier for enkel implementering omhandler organisasjonens tilpasningsevne, teknisk ekspertise, grad av motstand mot endring i organisasjonen, samt kompleksitet i markedet (O'Brien, 2019; van Weele, 2018). En slik vurdering av kategoriene gjør det mulig å indikere potensielle gevinster og besparelser som kan genereres i fremtiden, og den innsats og investering som vil være nødvendig for å realisere dem (O'Brien, 2019).

Figur 3 illustrerer hvordan virksomheter kan gjøre denne vurderingen og prioritere kategorier for videre arbeid. Eksempelvis bør kategorier som havner høyt på potensielle gevinster og lavt på kompleksitet for implementering prioriteres, mens kategorier som havner i motsatt ende av skalaen bør unngås for nå.



Figur 3: Prioriteringsmatrise. Egenprodusert figur, inspirert av Difi (2018b)

Et annet verktøy som kan benyttes for å gjøre prioriteringer er en ABC-analyse. Dette er et effektivt verktøy for å klassifisere leverandører og identifisere innsatsområder ut fra en rasjonell tankegang om å sette inn tiltak der potensialet er størst. En gjennomgang av leverandørene vil gi en pekepinn på hvem som er de største, som igjen indikerer hva som bør prioriteres i det videre arbeidet. Et prinsipp som benyttes i forbindelse med differensiering av bedrifters innkjøp er 80-20-regelen. Det har vist seg at typisk 20 prosent av leverandørene står for 80 prosent av leveransene. Det vil være hos disse leverandørene man kan anta å ha det største innsparingspotensialet, og det kan derfor være hensiktsmessig å fokusere på nettopp denne delen av leverandørbasen (Brynhildsvoll, 2018).

Kategorileder og kategoriteam

Videre stiller kategoristyring krav til etablering av nye roller og omfordeling av ansvar i virksomheten. Det bør blant annet utnevnes en kategorileder og opprettes et kategoriteam (Anskaffelser, 2020c; Carlsson, 2015; O'Brien, 2019).

Kategorileder er den som leder kategoriarbeidet, og kan typisk være plassert i en innkjøpsenhet eller være en linjeleder. Å være kategorileder kan være utfordrende, og krever helt andre ferdigheter enn en vanlig innkjøper. Blant annet kreves det et mer helhetlig blikk på innkjøpsfunksjonens bidrag til virksomheten, og dermed blir det viktig å inneha dypere innsikt om markedet (Voje, 2019). Flere ledere sliter med å fokusere på det strategiske, og ofte er årsaken at løpende oppgaver og utfordringer ser ut til å haste mer. Det er derfor avgjørende med en leder som evner å være i forkant og tenke fremover, samt som kan tenke kritisk for å unngå at utvikling i virksomheten stagnerer (Holmelid, u.å.).

Typiske oppgaver til en kategorileder vil være å fremlegge kategoristrategier for ledelsen, lede kategoriteamet, koordinere med andre kategoriledere for å identifisere muligheter for samarbeid, og håndtere dialog med fagmiljøet for sin kategori (Anskaffelser, 2020c). I tillegg vil det også være viktig at kategorileder tildeles nok tid og ressurser, spesielt dersom vedkommende har andre arbeidsoppgaver i virksomheten (Voje, 2019).

Det fremgår av eksisterende litteratur, at forskere i større grad vektlegger funksjonen til kategoriteamet fremfor kategorilerollen. Kategoriteamet er ansvarlige for den strategiske delen av innkjøpsprosessen, og har dermed typisk ikke ansvar for de operasjonelle innkjøpsaktivitetene (Driedonks et al., 2014; Samli, Browning, & Busbia, 1998). Aktuelle arbeidsoppgaver er for eksempel å utarbeide og implementere en kategoristrategi, finne og velge leverandører, gjennomføre analyser, iverksette handlingsplaner for kategorien og kontinuerlig se etter muligheter for forbedringer (Anskaffelser, 2020c).

Videre bør kategoriteamet være et tverrfunksjonelt team. Årsaken til dette er at dersom man inkluderer ansatte fra ulike områder i virksomheten, er det større sannsynlighet for at man sammen kan få til større og bedre endringer (Fredin, 2019; O'Brien, 2019). I tillegg understreker forskere

viktigheten av at teamene skal ivareta alle interne interessenter i virksomheten, og håndtere interessekonflikter blant de involverte (Hardt, Reinecke & Spiller, 2007). Det er derfor avgjørende at de ulike kategoriteamene er store nok til å representere hele virksomheten, og det hevdes at den ideelle størrelse er mellom tre til åtte medlemmer i hvert team (Bøe, M. A., personlig kommunikasjon, 25. februar 2019; O'Brien, 2019).

Hvordan virksomheten danner et kategoriteam, og hvem de velger å inkludere i teamet vil avhenge av karakteristika på kategorien (O'Brien, 2019; Trautmann et al., 2009). Foruten innkjøpskompetanse, kan et kategoriteam ha behov for kompetanse fra for eksempel forsknings- og utviklingsfeltet, det juridiske, ingeniørfag og økonomi, i tillegg til personell med kompetanse og erfaring fra brukersiden (Anskaffelser, 2020c; Driedonks et al., 2014). Eksempelvis bør kategorien «IT» blant annet inkludere dataingeniører som har god kjennskap til varer og tjenester som er nødvendige. Teamets evne til å kombinere kunnskap og ferdigheter er en suksessfaktor for vellykkede kategoriteam (Driedonks et al., 2014).

Det foreligger likevel manglende forskning på hva som faktisk skaper suksessfulle og effektive kategoriteam (Driedonks et al., 2014; Heikkilä & Kaipia, 2009). Teameffektivitet har blitt studert grundig i andre kontekster, men gir begrensede implikasjoner for et kategoriteam. Dette er fordi den tverrfunksjonelle teamkomposisjonen på tvers av forretningsenheter skiller seg fra team det har blitt forsket mye på (Trent, 1998). Likevel finnes det litteratur som forsøker å identifisere suksesskriterier for kategoriteam, og det trekkes blant annet frem viktigheten av at medlemmene har god nok kunnskap og erfaring, både når det gjelder innkjøpsarbeid, i tillegg innenfor kategoriens varer og tjenester. Det vises også å være vesentlig at medlemmene har tilstrekkelig med tid og ressurser til rådighet, ettersom de fleste trolig har et annet ansvarsområde i virksomheten utover kategoriarbeidet (Englyst, Jørgensen, Johansen & Mikkelsen, 2008; Trent, 1998). Empiriske studier viser også at høyere grad av beslutningsmyndighet og ansvar innad i teamet vil gi positive effekter på resultatene (Driedonks et al., 2014; Trent & Monczka, 1994). Tillit fra ledere, felles eierskap og tydelige roller er dermed viktig for vellykkede kategoriteam (Bøe, M. A., personlig kommunikasjon, 25. februar 2019; O'Brien, 2019).

2.3.2 Analyse av kategorier

Den andre fasen i kategoristyringsprosessen handler om å analysere kategoriene. Det er her selve arbeidet med kategorien starter, og det krever at man gjennomfører analyser, både internt og eksternt. Denne innsikten vil være avgjørende i utarbeidelse og valg av kategoristrategi i neste fase (Anskaffelser, 2020b).

For å gjennomføre analyser kreves en grundig innsamling av både data fra virksomheten, leverandører og markedet. Litteraturen presenterer en serie analytiske verktøy og teknikker designet nettopp for å gi innsikt i virksomheten og dens behov, samt hvordan det eksterne markedet fungerer. Kvaliteten og detaljnivået på dataen er en kritisk faktor, og det er derfor avgjørende at den samles inn på en riktig måte og er nøyaktig og pålitelig (Cordell & Thompson, 2018). Analysene skal bidra til å forstå rollene hver kategori spiller for oppfyllelse av strategiske mål, og for å utvikle kategoristrategier (Parniangtong, 2016).

Interne analyser

Det er først avgjørende å innhente og kartlegge informasjon som er aktuell for de ulike kategoriene, for så å skape grunnlag for å videre vurdere muligheter og begrensninger for kategorien. Det kan også være hensiktsmessig å kartlegge hvilke ulike deler kategorien består av og dele kategorien opp i aktuelle underkategorier. Dette kan virksomhetene gjøre med utgangspunkt i for eksempel regnskapskonti innenfor en kategori og vurdere hvilke som har/ikke har sammenfallende leverandørmarked (Anskaffelser, 2020b).

I tillegg til å være et godt verktøy for å identifisere og inndele innkjøp i kategorier, er en spendanalyse et viktig verktøy for å skape ytterligere innsikt om virksomhetens leverandører, dagens avtaler og dagens innkjøp (Carlsson, 2015; Parniangtong, 2016). Eksempelvis, når en analyserer dagens innkjøp for en kategori er det vesentlig å få oversikt over antall artikler som kjøpes fra leverandørene, spesifikasjoner som kreves og det bør undersøkes om det finnes alternative substitutter med lavere prisnivå (Bøe, M. A., personlig kommunikasjon, 25. februar 2019). Virksomhetene kan blant annet benytte dette til å vurdere om det er mulig å standardisere eller begrense ulike varianter av liknende artikler, som potensielt kan føre til at flere leverandører i markedet er aktuelle, og kjøpermakten kan øke.

I analysen av dagens avtaler bør man blant annet se på nåværende avtalesituasjon, og hvordan avtalelojaliteten er per leverandør. Analyser av leverandører kan blant annet inkludere vurdering av leverandørens konkurranseevne og prisutvikling, deres evne til å levere i tide og evne til å oppfylle produktspesifikasjoner og avtaler (Carlsson, 2015). Slike vurderinger og analyser kan gi virksomhetene svar på om de kjøper de rette tingene, om det finnes alternative substitutter som oppfyller de samme behovene og om det eksisterer muligheter for å forbedre effektiviteten i måten virksomheten kjøper innenfor kategorien (O'Brien, 2019).

Eksterne analyser

Til nå har fokuset vært rettet mot virksomheten selv og deres kategorier, deres interne behov og hva som behøves fra leverandørmarkedet. Videre må virksomhetene også fokusere på miljøet utenfor egen forretning og de leverandørforhold som eksisterer, for å identifisere drivere, krefter, muligheter eller trusler som må forstås og svares på gjennom kategoristrategiene (Parniangtong, 2016). Eksterne markeder kan endres raskt, og det er derfor avgjørende at kategoristrategiene endres tilsvarende. Virksomheten må derfor se grundig på leverandørmarkedets sammensetning for å kunne sammenstille virksomhetens behov med muligheter i markedet (O'Brien, 2019).

For å forstå markedssituasjonen presenterer litteraturen en rekke analyseverktøy og rammeverk, og det kan blant annet trekkes frem to mye benyttede verktøy: PESTLE og Porters fem krefter (Kotler & Keller, 2016; Porter, 1979). Disse kan bidra til å gi innsikt og forme en fremtidig kategoristrategi. Analyseverktøyene kan hjelpe virksomheter med å forstå hvilke krefter som driver endringer i det eksterne markedet, og kan belyse problemer, trender, risikoer og markedsendringer som man må være bevisst på. Dette kan representere både fremtidige muligheter og/eller fremtidige trusler (Kotler & Keller, 2016).

Ut over dette kan virksomheter benytte seg av analyser som vurderer virksomhetens nåværende forsyningskjede og potensielle muligheter utover denne, for eksempel gjennom en SVCN-analyse (Supply and Value Chain Network). I tillegg bør virksomhetene også gjennomføre analyser med fokus på å kartlegge dagens teknologi og fremtidens teknologiutvikling (O'Brien, 2019). Det avgjørende med disse analysene er at de gir virksomheten den nødvendige innsikten som behøves som grunnlag for utarbeidelse av kategoristrategiene i neste fase.

Resultat fra interne og eksterne analyser

O'Brien (2019) påpeker at mange virksomheter gjennomfører analyser, men ikke evner å se den helhetlige og store nytteverdien av resultatet. For å kunne summere innsikt virksomheten har fått gjennom eksterne og interne analyser, og for å skape en forståelse av implikasjoner dette har for virksomheten, er en SWOT-analyse et nyttig hjelpemiddel. Den inkluderer virksomhetens interne styrker og svakheter, i tillegg til eksterne muligheter og trusler (Kotler & Keller, 2016). En slik analyse kan blant annet hjelpe virksomheten til å utforske eksisterende og nye leverandører, i tillegg til å gi et perspektiv på hvilken innflytelse virksomheten kan ha og deres potensielle forhandlingsmakt.

2.3.3 Utvikling av strategi og handlingsplan

Den tredje fasen innebærer å utvikle strategier og handlingsplaner for kategoriene basert på den innsikt og kunnskap man tilegnet seg i fase to (Anskaffelser, 2020b). Vi vil først beskrive hva en kategoristrategi er, før vi videre presenterer ulike kategoristrategier som kan benyttes.

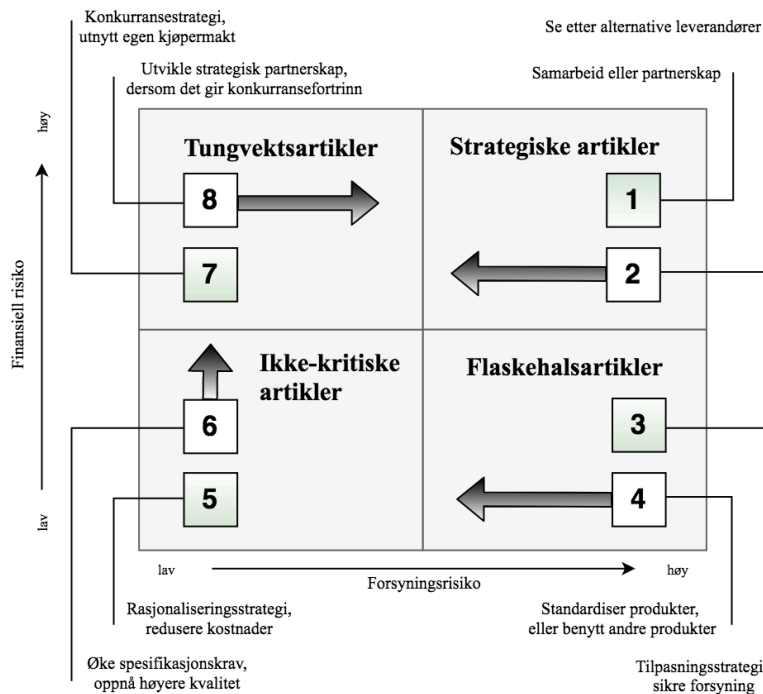
Kategoristrategier

En kategoristrategi beskriver maktbalansen mellom kjøper og selger for en innkjøpskategori, og inneholder hvilke tiltak som skal gjennomføres for å forsvare eller forbedre virksomhetens posisjon. Kategoristrategien skal sette retning for kjøpsområdet og samsvare med overordnet mål i virksomheten (Brynhildsvoll, 2018; Inventura (ppt fra Innkjøp). Det vil si at dersom virksomheten har et overordnet mål om å være fremst på teknologisk utvikling, så må kategoristrategien også understøtte dette.

Kategoristrategien skal blant annet fortelle om leverandørbasen må reduseres eller utvides, og hvilken relasjon virksomheten ønsker å ha til leverandørene (van Weele, 2018). Nok en gang er det Kraljics porteføljemodell som ofte blir benyttet for å beslutte kategoristrategier (Caniëls & Gelderman, 2007). Som tidligere nevnt inneholder matrisen fire ulike innkjøpskategorier: strategiske artikler, flaskehalsartikler, tungvektsartikler og ikke-kritiske artikler, hvor det er utarbeidet en kategoristrategi for hver gruppe. I senere tid har ulike studier, som for eksempel Gelderman og van Weele (2003), påpekt at det er flere aktuelle strategier innenfor samme innkjøpskategori. Det finnes både strategier som ivaretar nåværende posisjon, men også strategier

for å kunne flytte innad i matrisen (Caniëls & Gelderman, 2005; Gelderman & van Weele, 2003).

Figur 4 illustrerer åtte strategier som kan benyttes.



Figur 4: Kategoristrategier. Egenprodusert figur, inspirert av Caniëls & Gelderman, (2005); van Weele, (2018)

Dersom det eksisterer et balansert maktforhold mellom kjøper og selger, er strategisk anbefaling for *strategiske artikler* et samarbeid eller partnerskap (1). Dersom man får til dette, vil man kunne oppnå forbedringer knyttet til produktkvalitet, leveringspålitelighet, ledetider og kostnadsreduksjoner. I de tilfeller hvor det ikke er mulig å få til et samarbeid med leverandøren, bør virksomheten prøve å redusere sin avhengighet og se etter alternative leverandører (2) (Caniëls & Gelderman, 2005; van Weele, 2018).

Strategien som anbefales for *flaskehalsartikler* er en tilpasningsstrategi (3), hvor formålet er å sikre forsyning. Dette kan for eksempel oppnås gjennom et større sikkerhetslager. Virksomheten kan også prøve å redusere avhengighet til leverandører, ved å eksempelvis standardisere produkter eller benytte andre produkter, slik at flere leverandører i markedet blir aktuelle (4) (Caniëls & Gelderman, 2005; van Weele, 2018).

Strategien som anbefales for *ikke-kritiske artikler* er en rasjonaliseringsstrategi (5), hvor målet er å redusere administrative kostnader og logistikkompleksitet. Dette kan for eksempel gjøres gjennom å benytte rammeavtaler. Det kan også være hensiktsmessig å samle innkjøp i større volum for å redusere administrative kostnader (6) (Caniëls & Gelderman, 2005; van Weele, 2018).

Strategien som anbefales for *tungvektsartikler* er en konkurransestrategi (7), som vil si at man utnytter egen kjøpermakt og utsetter leverandørene for konkurranse. I enkelte tilfeller kan det være aktuelt å utvikle et strategisk partnerskap med leverandøren dersom det kan bidra til økt konkurransefortrinn i markedet (8) (Caniëls & Gelderman, 2005; van Weele, 2018).

Etter at virksomheten har utarbeidet kategoristrategier, bør det utformes en grov handlingsplan for implementeringen. Dette kan innebære å lage en skisse til prosjekt for iverksetting av kategoristrategien, vurdere risiko som kan oppstå og hvilke tiltak som må rettes inn for å unngå dem, for så å til slutt lage en realistisk handlingsplan som tar høyde for både eksterne og interne muligheter og begrensninger for virksomheten (Anskaffelser, 2020b).

2.3.4 Gjennomføre, følge opp og forbedre

Den fjerde fasen handler om å gjennomføre, følge opp og forbedre. Det er i denne fasen kategoristrategier skal iverksettes og nødvendige endringer i virksomheten må gjennomføres. Gevinster må vurderes opp mot målsetting, samt viktige avtaler og leverandører innenfor kategorien må følges opp. Det er også vesentlig å ha fokus på å kontinuerlig forbedre kategorien og vurdere hvorvidt dagens løsning er den beste (Anskaffelser, 2020b).

Hvordan gjennomføre endring i virksomheten?

Kategoristyring vil innebære endringer i virksomhetens prosesser, og kan medføre både organisatoriske og operative endringer for de ansatte. Implementering av kategoristyring og lederen sin innsats i arbeid knyttet til dette, vil være avgjørende for hvorvidt virksomheten lykkes (Arbeidsgiverportalen, 2020).

Å drive endring i virksomheten er fundamentalt i kategoristyring, og det er viktig å håndtere den menneskelige reaksjonen på endringer for at implementeringen skal være vellykket. Det finnes

ingen enkle verktøy, matriser, prosesser eller maler som kan følges for slike aktiviteter, men O'Brien (2019) trekker frem noen avgjørende elementer som må være på plass for å sette virksomheten i stand til å drive endringer. Det er blant annet viktig med en sterk og tydelig støtte fra ledelsen, bred involvering og deltakelse fra ansatte, tilgjengeliggjøring av nødvendige ressurser og å skape en følelse av et behov for endring. Ikke bare er det nødvendig at de som direkte arbeider med innkjøp forstår betydningen av kategoristyring, men også ansatte på tvers av organisasjonen som har noen form for tilknytning til eller involvering i å kjøpe, spesifisere eller samarbeide med leverandører, må ha en forståelse av viktigheten med innkjøpsstrategien.

John Kotter (2012) har utarbeidet en prosess for endring som innebærer åtte steg. De første stegene handler om hvordan lederen bør skape et miljø for endring. Alle i virksomheten må forstå behovet for en endring, hvorfor dette er viktig og hva formålet med endringen er. Det er viktig å etablere en strategisk visjon som forteller hvilke mål virksomheten har, samt hvilke aktiviteter som kreves for å nå disse. Dette vil bidra til å motivere ansatte for å gjennomføre og koordinere nye handlingsplaner, og skape et klart bilde på hvordan fremtiden vil skille seg fra nåtiden.

De neste stegene handler om å motivere og forberede organisasjonen for endring. Det er viktig å sørge for at de ansatte føler at de kan bidra til endringen, og at det faktisk er noe de selv ønsker for virksomheten, slik at de frivillig velger å ta del i prosessen. I tillegg bør man prøve å fjerne barrierer, som for eksempel press på å nå bestemte tall (Kotter, 2012).

De siste stegene innebærer å implementere og opprettholde endringen i virksomheten. Det vil ofte være slik at når en virksomhet har gjort små endringer og nådd delmål, forsvinner gradvis motivasjonen for endring. Derfor er det viktig at man bruker de små endringene man har klart å gjennomføre, til å motivere for større endringer, og på den måten blir det mulig å realisere den strategiske visjonen man først etablerte. For å kunne opprettholde endringen i virksomheten er det nødvendig å etablere de nye arbeidsmetodene, og eliminere de gamle (Kotter, 2012).

Følge opp og forbedre

Kategoristyring er en kontinuerlig prosess, som innebærer systematisk oppfølging og utvikling av kategorier, og kan gi bedre innsikt i forbedringsmuligheter, både internt og i markedet

(Inventura, u.å.b). I tillegg kan det være viktig å dokumentere hvilke effekter implementering av kategoristyring gir. En strategisk tilnærming til innkjøp er ikke mulig uten verktøy for å måle, analysere og følge opp kategoriene. Ved å måle ulike faktorer får man direkte informasjon om hvilke områder som krever problemløsning og forbedring. Uten denne dataen kan virksomhetene ende opp med å fokusere på mindre viktige problemer, eller gå glipp av de gevinster som kategoristyring kan gi (Carlsson, 2015).

Som en del av å utvikle kategoristrategier, bør det også utarbeides en gevinstrealiseringsplan med konkrete gevinster man ønsker å oppnå. Dette kan være både direkte eller indirekte gevinster. Direkte gevinster kan være kostnadsreduksjoner grunnet lavere priser, og indirekte gevinster kan være at man unngår kostnader som man tidligere måtte betale for, som for eksempel forsikring eller gebyrer (Cordell & Thompson, 2018). Det viktigste er at virksomheten måler de riktige tingene, og at måltallene faktisk benyttes i det videre arbeidet.

For å kunne måle hvorvidt man klarer å realisere gevinster eller ei, bør det utarbeides indikatorer for nøkkelytelse (KPI). Dette er måltall som skal brukes for å evaluere måloppnåelse i virksomheten. De skal understøtte kategoristrategien, og gjenspeile virksomhetens overordnede mål. I tillegg kan de fungere som verktøy ledelsen kan benytte for å få ansatte til å fokusere på ytelse, og fremheve de områder som krever oppmerksomhet (Marr, 2011).

2.3.5 Oppsummering av kategoristyringsprosessen

Kategoristyring har blitt beskrevet som en kontinuerlig prosess bestående av fire faser. *Første fase* innebærer å initiere til og etablere kategorier. Kategoriene vurderes deretter ut fra en porteføljemodell, og det foretas prioriteringer og etablering av nye roller i virksomheten. Videre i prosessens *andre fase* innebærer kategoristyring gjennomføring av interne og eksterne analyser, som skal danne grunnlag for utarbeidelse av kategoristrategier i *tredje fase*. I den tredje fasen må det i tillegg utvikles handlingsplan for hvordan kategoristrategiene faktisk skal etableres i praksis. I prosessens *fjerde fase* handler det om å gjennomføre, følge opp og forbedre kategoristrategiene virksomheten har etablert. Kontinuerlig arbeid og oppfølging er avgjørende og det må gjennomføres forbedringer dersom det er nødvendig. Varigheten på den siste fasen avgjøres ut fra når det anses nødvendig å gjenta kategoristyringsprosessen tidligere faser.

2.4 Hvilke effekter kan kategoristyring gi?

Kategoristyring kan lede til både gevinster og utfordringer for virksomheter. I dette kapitlet vil vi presentere hvilke effekter en virksomhet typisk kan oppleve etter implementering av kategoristyring.

2.4.1 Gevinster

Kategoristyring kan resultere i en rekke gevinster for virksomheter, både finansielle og ikke-finansielle. Det finnes ikke én måte eller oppskrift som passer alle, men hver enkelt bedrift må selv implementere kategoristyring på en måte som gjør at de klarer å hente ut gevinster.

Stordriftsfordeler og kostnadsbesparelser er de største årsakene til hvorfor bedrifter velger å benytte kategoristyring. Gjennomsnittlig vil en bedrift kunne forvente å spare 10-20 prosent av innkjøpskostnadene, men det finnes eksempler på bedrifter som har spart opp mot 40 prosent, og andre som kun har spart 1-2 prosent (O'Brien, 2019). Hvor stor andel av kostnadene en bedrift klarer å redusere, og stordriftsfordeler de oppnår, vil avhenge av hvor stort volum de har mulighet til å samle i de ulike kategoriene. Dette avhenger av muligheter for å aggregere innkjøp. Videre kreves det at det eksisterer et relevant leverandørmarked med leverandører som kan levere et større volum enn tidligere, og at logistikken er tilrettelagt for å kunne håndtere det (Trautmann et al., 2009). I tillegg til at et større innkjøpsvolum vil kunne føre til lavere enhetspriser, kan det også medføre at bedriften oppleves som en større og viktigere kunde hos leverandøren. Dette vil gi kunden *økt forhandlingsmakt*, som kan resultere i ytterligere lavere innkjøpspriser eller bedre betingelser (Karjalainen, 2011).

Økt innovasjon og effektivitet kan også være gevinster som oppnås gjennom kategoristyring. Kategoristyring kan føre til at bedriften må innovere og endre sin forsyningskjede, noe som også kan føre til at opplevd kunde verdi øker. Ved å benytte tverrfunksjonelle arbeidsmåter og i større grad involvere leverandører, vil en bedrift kunne øke effektiviteten og redusere sløsing (O'Brien, 2019). En studie gjennomført av APQC i 2015 viser at bedrifter med kategoristyring har signifikant kortere ledetid fra leverandør, i tillegg til en raskere ordreprosess. Studien viste at bedrifter med

kategoristyring har en gjennomsnittlig ledetid på syv dager, mens bedrifter uten kategoristyring har en gjennomsnittlig ledetid på 21 dager (Partida, 2015).

Redusert forsyningsrisiko er mulig ettersom kategoristyring krever grundige analyser. Ved å ha et større fokus på analyser, vil bedriften kunne oppnå en mer sikker forsyning og en redusert risiko for at merkevaren kan ødelegges, grunnet for eksempel uetiske leverandører i forsyningskjeden. I tillegg til de nevnte fordelene vil kategoristyring bidra til et *felles språk og arbeidsmåte, økt kompetanse og informasjonsdeling* på tvers av avdelinger i bedriften (O'Brien, 2019).

2.4.2 utfordringer

Selv om gevinstene ved kategoristyring er mange, presenterer litteraturen også en rekke utfordringer virksomheter står overfor for å lykkes med innkjøpsstrategien. Følgende vil vi presentere et utvalg av disse.

En betydelig utfordring er knyttet til *manglende data* (Trent & Monczka, 2003). I en studie utført av CIPS i 2011 ble det identifisert at 43 prosent av informantene opplevde tilgang til kvalitetsdata som en hovedutfordring (CIPS, 2011). Dette vanskeliggjør gjennomføring av nødvendige analyser, og utarbeidelse av kategoristrategier blir åpenbart krevende dersom man ikke vet hvem som kjøper fra hvor, hva de kjøper og om kjøp blir gjennomført uten å registreres i innkjøpssystemet. Dette skaper manglende oversikt både over helheten og detaljene, og er en hindring for å lykkes med kategoristyring (Voje, 2019).

En typisk felle virksomheter havner i er at de utnevner noen til kategorileder som ikke har *tilstrekkelig med tid og ressurser* grunnet øvrige arbeidsoppgaver og ansvarsområder (Voje, 2019). Studien av CIPS identifiserte også *interessentengasjement* som en stor utfordring. Det er ikke nok at tilstrekkelig tid og ressurser stilles til disposisjon, hvis det er fravær av synlig støtte og engasjement fra ledelsen (CIPS, 2011).

Å utvikle gode innkjøpsstrategier er fundamentalt i kategoristyring, men hvis du ikke kan gjøre dem til virkelighet vil de være verdiløse. Å *drive endring* i virksomheter er en stor utfordring som krever støtte, samarbeid og aktiv deltakelse fra store deler av virksomheten. Motstand mot endring, fravær av engasjement og involvering, i tillegg til et manglende opplevd behov for endring, er alle

utfordringer for å realisere kategoristyring (O'Brien, 2019). O'Brien trekker også frem *vertikale siloer* og *vertikale insentiver* som utfordringer virksomheter kan møte på. Å få avdelinger til å samarbeide på tvers og sikre at de motiveres og insentiveres til å bidra til suksess utover egen funksjonell avdeling, krever tydelig engasjement og støtte fra ledelsen, organisatoriske endringer og nye belønningssystemer som motiverer til vellykkede innkjøp. I tillegg påpeker han at det ofte er *naturlige konflikter innad i en virksomhet* angående innkjøp, hvor ulike personer ønsker ulike ting fra samme kjøp. Økonomiavdelingen ønsker kanskje de beste prisene, markedsføring den beste kvaliteten og de operasjonelle funksjonene ønsker å levere den beste ytelsen.

Ytterligere utfordringer knytter seg til det faktum at det er utfordrende å *planlegge* hva virksomheten behøver i fremtiden. Endringer i etterspørsel, marked og teknologi er vanskelig å forutse. Dette kan lede til at kortsiktige ledelsesfilosofier dominerer organisasjonens innkjøpstenkning, fremfor et mer langsiktig og strategisk fokus. Det er i tillegg mange virksomheter som ikke klarer å *se utover det nåværende markedet* og leverandørene de allerede handler fra. At markedets potensiale ikke utnyttes bedre, kan hindre bedrifter i å oppnå de store gevinstene kategoristyring kan gi (O'Brien, 2019).

Andre utfordringer som trekkes frem er blant annet at virksomheter kan sette for *rigide og robuste KPIer* for kategoriene, hvor fokuset kun er på kostnadsbesparelser, fremfor å fokusere på det som gir størst verdi for virksomheten (Ireland, 2016). En studie gjennomført av Oslo Economics (2013) viser at virksomheter er i stor grad bevisste på kostnadsbesparelser, men at det generelt er lite måling av blant annet pris, kvalitet, innovasjon og miljø. Dette er mye grunnet mangel av gode KPIer. Også *dårlig oppfølging og etterlevelse av kategoristrategiene* er en utfordring som leder til manglende gevinstrealisering. Dette ble også vist i en undersøkelse gjennomført av PwC i 2017, som konkluderte med lav modenhet hos virksomheter når det kommer til måling og oppfølging av kategoristrategier (PwC, 2017).

2.5 Karakteristikk for virksomheter som har lyktes

For å kunne drøfte hvilke elementer som er vesentlig for å lykkes, er det først hensiktsmessig å kunne gjøre en vurdering av hvilke virksomheter som anses å ha lyktes. Her viser litteraturen seg å være svært mangelfull, da de fleste forskere fokuserer på gevinster man kan oppnå, og ikke hva

som kjennetegner de som har lyktes. Likevel har studien fra CIPS (2011) utarbeidet karakteristikk for virksomheter som er “ledende” innenfor kategoristyring, og anses å ha lyktes med implementeringen:

- Strategisk fokus
- Langsiktige kategoristrategier
- Klart definert kategoriportefølje
- Tid og ressurser
- Dokumenterte og tydelige kategoristrategier
- Proaktiv tilnærming

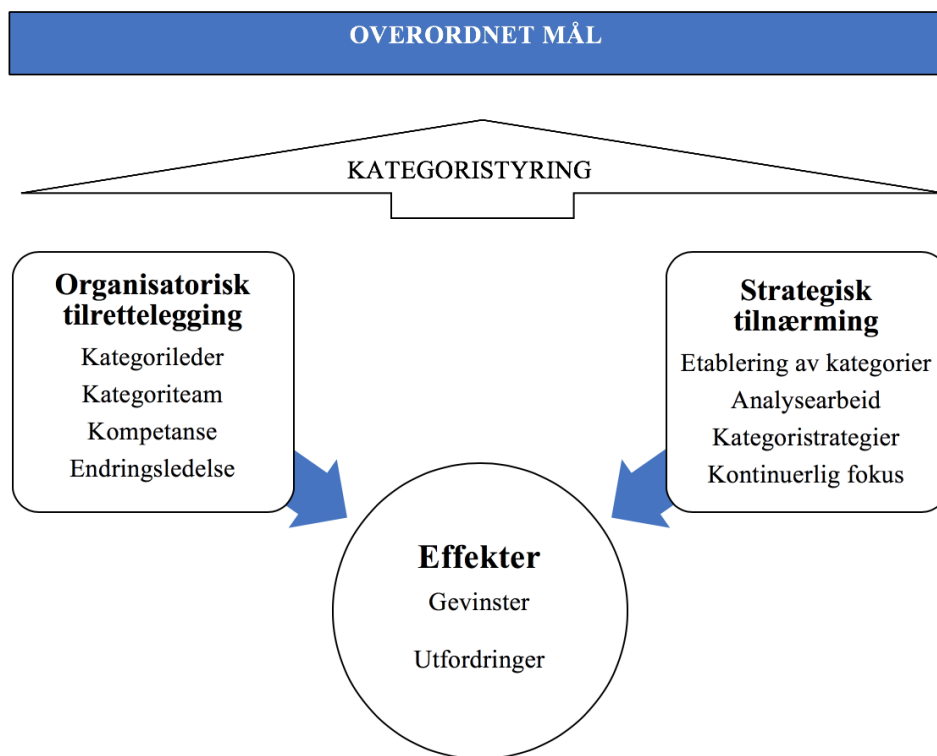
Den første karakteristikken som kjennetegner virksomheter som har lyktes er et strategisk fokus. Dette innebærer at virksomheten har utarbeidet en langsiktig strategisk plan for å nå fremtidige mål, og har strategier for å utnytte styrker, eller overvinne svakheter for å oppnå ønskede resultater. Dette krever at virksomhetene evner å se fremover gjennom analyser som fanger opp muligheter og trusler for virksomheten (CIPS, 2011; Vo, 2020). Ytterligere karakteristikk er at de har utarbeidet langsiktige kategoristrategier, og at kategoristrategiene er godt dokumenterte og tydelig formulerte. I tillegg har virksomhetene som lyktes en tydelig definert kategoriportefølje. De kjennetegnes også ved at de har satt av tilstrekkelig med tid og ressurser for å gi ansatte mulighet til å kunne fokusere på, og spesialisere seg innenfor de enkelte kategoriene. Den siste karakteristikken er at virksomhetene har en proaktiv tilnærming til både interessenter, etterspørsel og marked. Det vil si at virksomheten oppfattes som offensiv, er forberedt på endringer som skjer og evner å håndtere uønskede hendelser for virksomheten (CIPS, 2011).

Disse karakteristikkene vil senere i oppgaven benyttes for å vurdere virksomheter i studien, som er vesentlig for å deretter kunne drøfte hva som skal til for å lyktes med kategoristyring.

2.6 Konseptuelt rammeverk

Basert på litteraturgjennomgangen har vi utviklet et konseptuelt rammeverk. Formålet med rammeverket er at det skal bidra til å gi et helhetlig bilde av hvordan virksomhetene har implementert og arbeider med kategoristyring, og skal gi oss et grunnlag for å kunne vurdere hvilke elementer som viser seg å være avgjørende for å lyktes. De ulike elementene i rammeverket vil

videre påvirke hvorvidt virksomheten oppnår karakteristikene fra CIPS (2011), og dermed kan anses å ha lyktes med kategoristyring. Rammeverket benyttes for å begrense omfanget av relevant litteratur, og de valgte elementene er basert på hva andre forskere har vektlagt innenfor kategoristyring, samt hvilke elementer Inventura mente var vesentlige å studere. Dette vil være utgangspunkt for vår datainnsamling og diskusjon.



Figur 5: Konseptuelt rammeverk

En overordnet presentasjon av rammeverkets to hovedområder vil bli gitt, før vi deretter presenterer de ulike elementene.

2.6.1 Overordnet presentasjon av rammeverket

Rammeverket inneholder elementer for å kartlegge virksomhetenes *organisatoriske tilrettelegging* og *strategiske tilnærming* til kategoristyring. Dette skal benyttes for å kunne vurdere hva som påvirker *effektene* virksomhetene oppnår ved å ta i bruk kategoristyring, og dermed hva som skal til for å lykkes med innkjøpsstrategien.

Kategoristyring er et verktøy som skal bidra til at virksomheten når overordnede mål, og krever at det skapes en *strategisk tilnærming* til innkjøp. Det er derfor fundamentalt å kartlegge hvordan virksomhetene overordnet arbeider med innkjøp og hvordan det strategiske arbeidet legger føring for hvordan innkjøp gjennomføres. I tillegg til at virksomhetene må ha en strategisk tilnærming, stiller kategoristyring krav til nye roller og omfordeling av ansvar. Den *organisatoriske tilretteleggingen* kan enten begrense eller muliggjøre effekter av kategoristyring, og det er derfor vesentlig å forstå hvordan virksomheten tilrettelegger for dette.

Med utgangspunkt i litteraturgjennomgangen har vi trukket ut elementer vi anser vesentlige innen kategoristyring og plassert elementene under hovedområdene. I intervjuene vil vi avdekke hvordan disse eksisterer og benyttes i virksomhetenes arbeid med kategoristyring, og vurdere viktigheten av elementene for å lykkes med innkjøpsstrategien.

2.6.2 Organisatorisk tilrettelegging

Det første hovedområdet i rammeverket er *organisatorisk tilrettelegging*. Vi har valgt fire elementer som vi vil undersøke: kategorileder, kategoriteam, kompetansenivå og endringsledelse.

Kategoristyring stiller krav til nye roller og omfordeling av ansvar, og ut fra litteraturen innebærer dette blant annet å utnevne kategoriledere og tverrfaglige kategoriteam. I studien anser vi det viktig å kartlegge disse rollene og hvordan virksomhetene organiserer innkjøpsarbeidet. Har virksomheten opprettet kategoriledere og kategoriteam, og hvilken betydning har disse for å lykkes med kategoristyring? Har de fått tildelt tilstrekkelig med tid og ressurser?

Virksomhetens evne til å drive endring, samt kompetansenivå innen kategoristyring, skal også vurderes som avgjørende elementer for å lykkes. Hvordan er kategoristyring kommunisert i virksomheten, og hvordan har fokuset vært på å få medarbeidere med på endringer som kategoristyring medfører? Har virksomheten nok kompetanse for å kunne lykkes med innkjøpsstrategien eller er kompetansenivået så lavt som studien av Difi antydte? Og i så fall, hvordan er da fokuset på å heve kompetansenivået tilstrekkelig?

2.6.3 Strategisk tilnærming

Det andre hovedområdet i rammeverket er *strategisk tilnærming*. Kategoristyring innebærer en strategisk tilnærming til innkjøp, hvor ulike kategoristrategier skal bidra til å nå virksomhetens overordnede mål. Vi har vektlagt fire elementer som vi ønsker å kartlegge i virksomhetene. Dette er etablering av kategorier, analysearbeid, kategoristrategier og virksomhetens kontinuerlige fokus.

Etablering av kategorier vil vi undersøke for å forstå om virksomheten har hatt en helhetlig plan for arbeidet, eller om inndelingen har blitt gjort tilfeldig. I tillegg vil vi undersøke hvordan virksomhetene har benyttet analyser i arbeidet med kategoriene, ettersom litteraturen presenterer en rekke forskjellige analyser som kan benyttes. I hvilken grad benyttes faktisk disse, opplever virksomheten en effekt av å anvende de, og fører det til en mer proaktiv tilnærming?

Når det gjelder kategoristrategier ønsker vi å forstå hvordan virksomhetene har besluttet og tatt i bruk ulike strategier. Peter Kraljic, samt en rekke andre forskere, har utarbeidet kategoristrategier som virksomheter kan benytte, og det vil derfor være interessant å undersøke i hvilken grad virksomheter anvender disse allerede utarbeidede strategiene, eller om de har egne tilnærminger for å lage kategoristrategier. Spørsmål vi ønsker å få besvart er blant annet om virksomhetene faktisk evner å utarbeide og implementere langsiktige og vellykkede strategier som også understøtter virksomhetens overordnede mål. Er de dokumentert, og har virksomheten eksempler på hvordan strategien er benyttet i praksis?

Det siste elementet er kontinuerlig fokus, og handler om virksomheten sin tilnærming til kategoristyring. Kategoristyring skal være en prosess som man kontinuerlig arbeider med, følger opp og forbedrer. Har kategoristyring og strategiene endret seg etter at det først ble implementert? Og hvordan følges effekter opp?

2.6.4 Effekter

Vi vil studere hvilke *effekter* elementene innenfor de to hovedområdene gir virksomhetene. Slik det fremgår av litteraturen finnes det ingen klar oppskrift som kan kopieres, men den enkelte virksomhet må selv implementere kategoristyring på en måte som gjør at de er i stand til å hente

ut mulige gevinster. Etter å ha kartlagt virksomhetens organisatoriske tilrettelegging og strategiske tilnærming, må vi derfor undersøke hvilke gevinster og utfordringer virksomheten har opplevd. Bidrar strategiene til å nå virksomhetens overordnede mål? Hvilke konkrete endringer har virksomheten opplevd?

Ved å se på effektene i sammenheng med organisatorisk tilrettelegging og strategisk tilnærming kan vi få en bedre forståelse av hvilke elementer som er mest avgjørende for å lykkes med kategoristyring i praksis.

2.6.5 Oppsummering av rammeverket

Oppsummert består det konseptuelle rammeverket av to hovedområder: organisatorisk tilrettelegging og strategisk tilnærming. Vi vil i studien undersøke hvordan virksomhetene kan oppnå ønskede effekter gjennom kategoristyring, og skal benytte rammeverket for å se på hvordan virksomhetene organisatorisk og strategisk legger til rette for dette. Underelementer til hovedområdene kan være faktorer som påvirker hvilke effekter virksomheter opplever av kategoristyring.

I de neste kapitlene vil det konseptuelle rammeverket stå sentralt, og vil blant annet benyttes i analysen av casene og bistå med å avdekke mønstre.

3 Forskningsmetodologi

Formålet med dette kapittelet er å gjøre rede for hvordan vi har gått frem for å besvare problemstillingen og hvordan studien har blitt gjennomført. Metodiske valg vil bli begrunnet og i første del presenteres valg av forskningsdesign, som inkluderer valg av teoretisk tilnærming, forskningsmetode og forskningsstrategi. Videre beskrives det hvordan vi har samlet inn data, beslutninger rundt utvalg og informanter, samt hvordan vi har bearbeidet og analysert data. Deretter vil vi drøfte hvordan vi har lagt til rette for at forskningen skal være av høy kvalitet gjennom å drøfte begrepene validitet og reliabilitet. Avslutningsvis vil vi kommentere etiske hensyn som har blitt tatt.

3.1 Forskningsdesign

Studiens problemstilling er åpen med hensikt å utforske og få innsikt i hvordan virksomheter kan lykkes med kategoristyring. Temaet er aktuelt ettersom det nå er en økt forståelse av innkjøpsfunksjonens strategiske betydning for virksomheten, samtidig som det foreligger begrenset forskning på temaet. Et eksplorativt design er dermed hensiktsmessig når vi ønsker å få en bedre forståelse av et mindre klart fenomen, og er godt egnet for å innhente dybdeinformasjon om et område hvor kunnskapen er begrenset. Videre er det gjerne slik at problemstillinger som følger et eksplorerende design starter med «hva» eller «hvordan», som også er tilfelle i vår studie. Bruk av et slikt design gir rom for fleksibilitet, og i gjennomføring av en eksplorativ studie må man være villig til å endre studiens retning etterhvert som ny innsikt oppnås og data samles inn (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Vi gikk ut med et bredt fokus på kategoristyring, som etterhvert ble smalere og mer spesifikt, og det har vært nødvendig å justere og tilpasse problemstilling underveis i studien. COVID-19 gjorde at vi havnet i en situasjon hvor vi måtte være svært fleksible. Det var da en fordel å benytte et eksplorativt forskningsdesign som gjorde at vi fortsatt kunne undersøke problemstillingen, til tross for at enkelte forskningsaktiviteter ble gjennomført på andre måter enn først tenkt.

3.1.1 Tilnærming til teoretisk grunnlag

De fleste studier innebærer i praksis en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming, som kalles abduktiv tilnærming (Saunders et al., 2016). I denne studien har vi valgt å benytte oss av en

abduktiv tilnærming til teori og empiri, hvor vi i prosessen har gått fram og tilbake mellom forskningsaktivitetene. I studien har vi samlet inn data ved å lese eksisterende teori, samt innhente data gjennom dybdeintervju for å utforske kategoristyring og avdekke mønstre hos de virksomheter som har lyktes. Gjennom ny innsikt fra intervjuene, måtte vi gå tilbake og lese mer eksisterende teori for å få en økt forståelse av temaet. Målet har vært å enten kunne generere ny teori eller forbedre eksisterende teori som vi tester via datainnsamlingen.

3.1.2 Forskningsmetode

I vår studie har vi valgt å benytte en kvalitativ metode ettersom vi ønsker å få dybdekunnskap, og forsøker å beskrive det spesifikke om hvordan kategoristyring benyttes i virksomheter, og hva som er avgjørende for å lykkes. Valget av kvalitativ metode passer også godt med et eksplorativt forskningsdesign, ettersom vår åpne problemstilling gjør det hensiktsmessig å hente inn data fra erfaringer, hendelser og meninger.

3.1.3 Forskningsstrategi

Kvalitative studier assosieres med flere ulike forskningsstrategier og for å undersøke vår problemstilling anså vi det formålstjenlig å gjennomføre både en litteratur- og en casestudie (Bryman, 2016).

Litteraturstudie

Etter at vi besluttet å skrive om kategoristyring, måtte vi studere eksisterende litteratur for å avdekke hva som allerede er forsket på, hvilke teorier som er aktuelle og hvilke teorier som motsier hverandre (Bryman, 2016). Ved å benytte søkemotorer som Oria, Google Scholar og Science Direct, fikk vi en dypere og bedre forståelse for tema, samt et utgangspunkt for å utarbeide det konseptuelle rammeverket. Søkeord som ble brukt var blant annet «category management in purchasing», «category management procurement» og «strategic sourcing».

Ettersom innkjøp er et område som har blitt viktigere de siste tiårene har vi hovedsakelig benyttet oss av forskningsartikler fra denne perioden. Likevel er det enkelte anerkjente teorier, som for eksempel Kraljic (1983), som vi ser stadig ligger til grunn for nyere forskning (Caniëls & Gelderman, 2005; Dubois & Pedersen, 2002).

Litteraturstudien ble gjennomført før utarbeidelse av intervjuguiden. Dette ble gjort for å sikre rammeverkets gyldighet. Rammeverket skal baseres på litteraturgjennomgangen, og ikke utarbeides på bakgrunn av intervjuene.

Casestudie

I vår studie studerer vi «fenomenet» kategoristyring i en virkelig kontekst gjennom å undersøke hvordan norske virksomheter benytter innkjøpsstrategien i praksis, og samsvarer dermed godt med definisjonen av en casestudie. Vi benytter flere case, hvor hovedargumentet for dette er at det fremmer muligheten for teoribygging og replikering (Bryman, 2016). Gjennom å benytte flere case tillates sammenligning av funn, og gir mulighet til å vurdere hva som er unikt og hva som er felles på tvers av casene (Saunders et al., 2016; Yin, 2014). Dette gir mulighet for å samle inn data med mer bredde enn om vi bruker en enkelt case, og kan fremme refleksjoner rundt hva som er avgjørende for å lykkes med kategoristyring som innkjøpsstrategi. I tillegg er litteraturen tydelig på at det finnes ulike tilnærminger til kategoristyring, så ved å anvende flere case vil vi ha mulighet til å identifisere og undersøke flere måter virksomheter praktiserer kategoristyring.

3.2 Datainnsamling

Vi vil videre gjøre rede for hvilke beslutninger vi har tatt vedrørende innsamling av data, og inkluderer valg av primær- og sekundærdata, intervjuteknikk og utvalg. I tillegg vil vi beskrive hvordan utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene har foregått.

3.2.1 Primær- og sekundærdata

I studien har vi benyttet både primær- og sekundærdata. Vår eksplorative studie baseres hovedsakelig på primærdata samlet inn gjennom intervjuer. Sekundærdata har vi benyttet for å få bedre innsikt i problemstillingen, og danner grunnlaget for litteraturstudien som ble gjennomført i forbindelse med teorikapitlet. Sekundærdata har også vært grunnlaget for utviklingen av vårt konseptuelle rammeverk.

3.2.2 Semistrukturerte intervju

Vi valgte å benytte semistrukturerte intervju ettersom dette gir mulighet til å være fleksible i gjennomføringen (Noor, 2008). Dette er hensiktsmessig ettersom vår studie er eksplorativ, og for

å få innsikt i hvordan virksomheter benytter kategoristyring og for å skape en forståelse av hva som ligger bak deres tilnærming, var det avgjørende å få stilt de riktige spørsmålene og gjøre tilpasninger underveis. Semistrukturerte intervju ga oss mulighet til å velge rekkefølge på spørsmål ut fra konteksten, og gjorde at vi ble åpne for nye vendinger under intervjuet når det dukket opp interessante funn og temaer. I tillegg ga det oss anledning til komme med oppfølgingsspørsmål der vi ønsket mer utdypende forklaringer eller svar (Saunders et al., 2016).

3.2.3 Utvalg

Etter første samtale med veileder, Malin Arve, kom vi i dialog med selskapet Inventura som ville bidra med innsikt til vår studie. Inventura ga oss en oversikt over et antall virksomheter som benytter kategoristyring, og bidro til at vi raskere etablerte kontakt med aktuelle informanter. Vi ønsket i utgangspunktet å gjennomføre intervju med syv virksomheter, men grunnet COVID-19 måtte flere som ønsket å delta i vår studie trekke seg. Dette medførte at vi måtte gjenta prosessen med å kontakte virksomheter for deltakelse. Vår fremgangsmåte for å innhente nye virksomheter var da å benytte Finn.no for å se etter hvem som søkte etter ansatte innenfor “kategoriarbeid”, da dette ga oss indikasjon på at de benyttet riktig innkjøpsstrategi.

Utvalget ble også begrenset til fem virksomheter fordi vi underveis i intervjuprosessen opplevde at vi fikk tilstrekkelig innsikt for å kunne gjennomføre en omfattende analyse og besvare vår problemstilling. En økende størrelse på utvalget anså vi ikke som nødvendig, da ytterligere intervjuer ville medført at vi ikke kunne benyttet den dybdeinnsikt som vi ønsket fra hver virksomhet. Nedenfor viser tabell 1 utvalget i vår utredning. Informantene er alle kategoriledere eller ansvarlig for kategoristyring i sine respektive virksomheter.

Tabell 1: Oversikt over utvalg

BEDRIFT	INFORMANT	DATO	STED	TID	ORD
EQUINOR	Kategorileder	10.03.2020	Sandsli	1:26:52	6539
NCC	Sjef for kategoristyring	10.03.2020	Skype	1:10:40	6230
BKK	Leder for anskaffelser	11.03.2020	Skype	1:15:12	6512
PFT	Seksjonsleder	27.03.2020	Skype	1:08:13	6112
TINE	Innkjøpsdirektør	07.04.2020	Skype	1:05:37	6198

3.2.4 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Det konseptuelle rammeverket har vært sentralt i datainnsamlingen, og vært med på å legge føring for utforming av intervjuguiden (vedlegg x) og hvilke spørsmål som har vært relevant å stille informantene. For å sikre at spørsmålene var åpne og enkle å forstå, gjennomførte vi pilottester av intervjuguiden. Dette er kritisk for å unngå at spørsmålsformuleringene legger føringer eller forventninger på svar hos informantene. Både våre kontaktpersoner i Inventura og samtlige grupper Malin Arve er veileder for, har gjennomgått intervjuguiden. De har gitt oss tilbakemeldinger som har bidratt til å redusere sjansen for feiltolkninger og til å heve kvaliteten på spørsmålene. Inventura sin kompetanse og lange erfaring med implementering av kategoristyring i virksomheter, gjorde at de kunne bidra med verdifulle innspill og til å påse at spørsmålene virket dekkende for områdene vi ønsket å studere.

I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt intervjuguide (appendiks 1), informasjonsskriv og samtykkeskjema (appendiks 2). Vi valgte å sende intervjuguiden på grunn av omfanget og mengden spørsmål vi ønsket besvart, og fant det derfor hensiktsmessig at informantene hadde mulighet til å forberede seg i forkant.

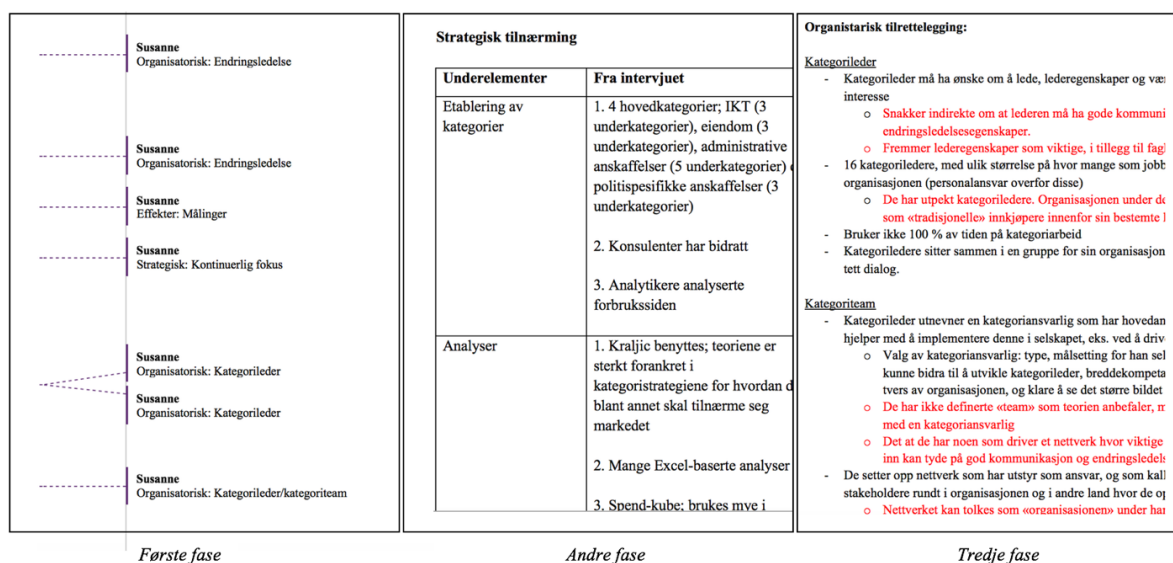
Vi ønsket å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt, men dette lot seg ikke gjøre etter utbruddet av COVID-19. Av den grunn ble fire av intervjuene gjennomført over Skype. De tre første intervjuene ble avholdt i starten av mars, men på grunn av viruset havnet vi i en situasjon med flere avlyste intervjuer og vi måtte se etter alternative løsninger. Grunnet viruset ble de siste intervjuene avholdt senere enn opprinnelig planlagt. Situasjonen medførte at alle deltakerne måtte sitte hjemme hver for seg, og det ble desto viktigere å avklare våre roller under intervjuene. I samtlige intervjuer startet vi med å presentere oss selv, informere om formålet med intervjuet og rette opp i eventuelle uklarheter. Deretter hadde én hovedansvar for å lede intervjuet og stille spørsmålene, mens den andre noterte kroppsspråk og bidro med oppfølgingsspørsmål. Vi benyttet oss av lydopptak for å kunne transkribere intervjuene i etterkant.

3.3 Dataanalyse

Vi begynte arbeidet med transkribering rett etter intervjuene var ferdige. Enkelte av lydfilene hadde tidvis dårlig lyd kvalitet, så ved å gjennomføre transkriberingen med intervjuene friskt i minnet, forenklet det arbeidet med å tolke hva informanten faktisk sa, og feil ble minimert.

Vi gjennomførte en kvalitativ dataanalyse der vi startet med å organisere data, for deretter å gå over i en fortolkningsfase hvor vi analyserte og tolket funnene. Det transkriberte datamaterialet ble i første omgang kodet ved at vi kategoriserte data med tilsvarende mening (Saunders et al., 2016).

Intervjuene tok utgangspunkt i det konseptuelle rammeverket, og vi valgte derfor å kategorisere data i tilsvarende hovedområder og elementer som er i rammeverket. Intervjuguiden var allerede strukturert etter disse kategoriene, og bidro derfor til at det ble enklere å identifisere kategorier i etterkant. Det ble da satt «merkelapper» på datamaterialet som falt under disse kategoriene, som vi i neste fase strukturerte i tabeller med en tydelig kategoriinndeling. I tabellene skrev vi inn hva som kom frem under intervjuet, samt egne tolkninger av dette. Denne prosessen ble gjennomført av begge to for å sikre at vi ikke gikk glipp av betydningsfull og viktig informasjon, og for å ikke påvirke hverandres oppfatninger av innholdet. I den siste fasen sammenlignet vi funn og deretter samlet de i et felles dokument.



Figur 6: Illustrasjon av dataanalyse

3.4 Evaluering av metodologi

For å legge til rette for at forskningen skal være av høy kvalitet, og forhindre at resultatene som fremkommer i oppgaven er feilaktige, har vi identifisert trusler mot validitet og reliabilitet og iverksatt tiltak for å redusere disse. Det er mange kvalitetskriterier studien kan vurderes etter, men vi velger å vektlegge det som har vært mest kritiske for vår studie.

For å sikre at studien undersøker det den har til hensikt å undersøke, og dermed har høy grad av intern validitet, har vi fokusert på å benytte åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Gjennom å sikre tilstrekkelig informasjon om intervjuobjektets kunnskap og erfaringer, kunne vi tolke det informantens ønsket å formidle korrekt. Vi kunne sikret dette ytterligere ved å sende transkribert materiale tilbake til intervjuobjektene, men dette har ikke blitt gjort ettersom flere av informantene ikke hadde et behov eller ønske om dette. Dette er en svakhet ved gjennomføring av studien som vi erkjenner.

Grunnet COVID-19 ble de fleste intervjuene gjennomført via Skype. Deltakeren satt på hjemmekontor, som er uvante arbeidsomgivelser for dem. For å sikre studiens reliabilitet og redusere påvirkningen dette kunne ha på intervjuene, var vi svært fleksible på tidspunkt, og vi valgte å gi informantens mye informasjon i forkant. Ved å sende intervjuguiden fikk deltakeren mulighet til å forberede seg på spørsmål, og på den måten kunne vi unngå å få forhastede og lite gjennomtenkte svar.

Noe som kunne truet studiens reliabilitet var at informantens ikke ville snakke «dårlig» om egen virksomhet i frykt for eventuelle negative konsekvenser dette kunne medføre. Vi innledet derfor intervjuene med å tilby å anonymiser selskapet og deltakeren for å gi dem mulighet til å snakke friere. Ingen av deltakerne så dette som nødvendig, og kan skyldes at vårt fokus var på selskapets praktisering av kategoristyring og ikke informantens egne meninger om temaet. Det er derfor liten grunn til å tro at deltakerne ga uærlige svar i intervjuet.

Grunnet situasjonen ble intervjuene holdt senere i prosessen enn planlagt, og vi følte tidvis også et press på ikke å bruke unødvendig tid fra deltakernes arbeidsdag. Vi erkjenner at dette kan ha påvirket prosessen med datainnsamling, men vi har vært svært oppmerksomme på å begrense dette

«stresset» gjennom gode forberedelser og nøye planlegging for gjennomføring av intervjuene. I tillegg har vi vært bevisste på å ikke la dette lede til forhastede og feilaktige konklusjoner, og har sikret dette ved å gå gjennom datamaterialet i flere faser, både hver for oss og sammen.

3.5 Etiske hensyn

I gjennomføring av studier og ved innsamling av informasjon fra personer vil det alltid være en del etiske retningslinjer man må forholde seg til. Vi har vært oppmerksomme på å gi deltakerne god og tydelig informasjon om formålet med studien, og sørget for at alle respondentene har samtykket til deltakelse. Vi har også vært bevisst på at deltakelse ikke skal føre til negative konsekvenser for noen av deltakerne eller virksomhetene de jobber i. Det har også vært viktig å sikre trygg lagring av datamateriale, og lydopptak har blitt slettet etter transkripsjon. Studien er også godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD).

Foruten de etiske forholdene som omhandler datainnsamlingen, vil det også være etiske hensyn knyttet til arbeidet med oppgaven. Dette vil blant annet innebære at vi ikke har manipulert data for å få det resultatet vi ønsker, og kun brukt dataen til det formålet det er ment til. Videre har vi hatt et strengt fokus på kildehenvisning, da vi ikke skal ta æren for andres arbeid og fremstille andres verk som vårt eget. I tillegg har det vært viktig for oss at dataen som fremkommer i studien er korrekt for å opprettholde et godt personlig rykte.

4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil vi gjennomgå intervjudata fra de fem virksomhetene: BKK, Equinor, NCC, Politiets Fellestjenester og TINE. Vi fant det hensiktsmessig å presentere funn fra hver virksomhet separat, for å kunne gi en interessant og ryddig fremstilling av intervjudata. Dataene er sortert og presentert etter rammeverket.

For å anonymisere deltakerne vil vi kun omtale dem som informanter, og henwise til virksomheten i de tilfeller det er nødvendig senere i diskusjonen.

4.1 BKK

BKK er Vestlandets største fornybarselskap, hvor hovedaktivitetene er vannkraftproduksjon, energiomsetning og infrastruktur til strøm og fiber. De har omtrent 1200 ansatte som er fordelt på fire ulike forretningsområder: Innovasjon og Utvikling, Produksjon, Nett og Entreprenør og Marked (BKK, u.å.). BKK har en egen innkjøpsavdeling som har ansvar for å etablere kontrakter og lage avtaler på vegne av de ulike forretningsområdene, som er deres kunder. Enkelte av forretningsområdene reguleres av Lov om offentlige anskaffelser og Forskrift om offentlige anskaffelser, noe som stiller krav til hvordan anskaffelsesprosessen gjennomføres.

Vår informant er avdelingsleder for anskaffelser i BKK, og begynte i 2019. Han har en bachelorgrad som maskiningeniør og en mastergrad i Supply Chain Management. Etter studiene har han blant annet vært med på å implementere kategoristyring i FMC. Da informanten startet i BKK var selskapet allerede i gang med implementeringen av kategoristyring, og det fremkommer tydelig at informantens oppfatning av prosessen i BKK i stor grad preges av tidligere erfaring med kategoristyring. Informanten forteller at kategoristyring er en måte å strukturere og fordele arbeid på, samt en mulighet for å spesialisere seg på enkelte områder.

I 2016 benyttet BKK konsulenter for å avdekke potensialet for effektivisering av anskaffelser. Kategoristyring ble anbefalt som en metode for å skape forbedringer. Det ble innført som et tiltak for å spare penger, med mål om å spare 50 millioner innen 2020. Anskaffelser ble delt inn i fem kategorier: IKT, Entreprenør, Materiell, Konsulent og Fasilitet Eiendom.

4.1.1 Organisatorisk tilrettelegging

BKK har utnevnt én kategorileder for hver kategori, samtidig som kategorilederen er medlem og bistår i de øvrige kategoriene. Informanten påpeker at flere kategoriledere ikke var innforstått med hva rollen innebar, som blant annet å gjøre markedsanalyser, skape engasjement, jobbe tettere med leverandører, ta beslutninger, og å være i forkant av å se behovene fremover. De var i oppfatning av at anskaffelser skulle gjennomføres på samme måte som tidligere, og informanten påpeker derfor at begrepet kategorileder er noe misvisende å benytte. *«Selv kategorilederen var veldig usikker på hvor vi skulle med kategoristyring ... akkurat nå i BKK, tror jeg ikke vi kan bruke begrepet kategorileder lenger. Det har aldri vært noe de virkelig har tatt inn»*. Informanten forteller videre at en kategorileder bør ha kompetanse innenfor anskaffelser, i tillegg til annen erfaring som gjør at man er i stand til å kunne se helheten. Dette er ikke noe som ble vektlagt for kategoriledere hos BKK.

I etableringen av kategoriteam ble det bestemt at hvert forretningsområde skulle dedikere én person til de ulike kategoriene, og utvelgelsen foregikk ganske vilkårlig. Informanten mener selv at kategoriteamet burde bestått av ansatte som skulle bidra i beslutninger for kategorien og være med å påvirke samarbeide med leverandørene, men dette hadde de ikke fått god nok veiledning på. Fokuset under møter i kategoriteamet var ofte på hva som fungerer eller ikke fungerer med selve anskaffelsen. *«Her satt folk rundt bordet og ikke visste helt hva de skulle gjøre, og hva som var overordnet tanke bak dette»*. Kategoristyring ble sett på som et forbedringsprosjekt, ikke en ny måte å jobbe på.

Implementeringen av kategoristyring ble gjort på en overveldende og skummel måte hvor ledelsen ga uttrykk for at dette skulle revolusjonere innkjøpsarbeidet. Til tross for dette, ble verken hensikt eller bakgrunn for innføring forklart, og de ansatte var ikke villige til å endre sin arbeidsmetode. Det forklares at måten det ble kommunisert på skapte uro.

Endringene kategoristyring medførte ble heller ikke godt mottatt av kundene. Dersom en kunde skulle kjøpe materiell, måtte han henvende seg til kategorileder for denne kategorien, og skulle samme kunde kjøpe noe innenfor IKT, måtte henvendelsen skje til kategorileder for IKT. Dette

ble derfor oppfattet som tungvint, da kunden tidligere kun hadde én å forholde seg til for samtlige anskaffelser.

BKK ønsket å få inn nye ansatte som hadde kompetanse og erfaring med kategoristyring, som for eksempel informanten. Til tross for dette beskriver informanten kompetansenivået hos BKK innenfor kategoristyring som: «Null. Ikke høyt hvertfall».

4.1.2 Strategisk tilnærming

For å etablere kategorier samlet konsulenter data fra ulike systemer, som for eksempel fakturasystemet Agresso. Videre analyserte de dataen, og kom frem til de fem nevnte kategoriene. Det er ikke benyttet underkategorier. Etter at kategoriene ble etablert, ble de plassert i Kraljics matrise. Øvrige interne analyser, som konsulentene hadde gjennomført, ble ikke benyttet i videre arbeid med kategoriene. Virksomheten har heller ikke gjennomført eksterne analyser på leverandører eller markedet.

Strategiene for de ulike kategoriene er også basert på Kraljic, men strategiene medførte ingen endringer i hvordan anskaffelser ble gjennomført. «Helt ærlig, jeg tror ikke disse kategoristrategiene har blitt brukt så veldig mye».

Til tross for at kategoristrategiene ikke benyttes, forteller informanten at det er store forskjeller i de dokumenterte kategoristrategiene. Han forklarer årsaken til forskjellene ved å trekke frem eksempler på to kategorier. I strategien for «Entreprenør» forklares det at det er store forskjeller i kundenes behov, og at det derfor er vanskelig å finne felles leverandører som alle ønsker å benytte. Dette medfører at leverandører velges litt «der og da», istedenfor å ha kontrakter med utvalgte leverandører. Innen kategorien «IKT» er derimot behovene på tvers av virksomheten, og det gir dem mulighet til å fokusere på å finne riktige leverandører, bygge partnerskapsavtaler, ha tettere oppfølging og diskutere strategiske valg. Dette er i hvert fall den situasjonen informanten ønsker for kategorien.

Gjennom intervjuet kommer det frem at BKK mangler det kontinuerlige fokuset som kategoristyring krever. Informanten forteller at BKK kan oppfattes å være mer i ventemodus, ved at de i stedet avventer handlinger til eventuelle behov oppstår.

4.1.3 Effekter

Informanten opplever at kategoristyring har gitt de ansatte i BKK en god mulighet til å kunne spesialisere seg på sine områder, samt gjort det enklere å fordele saker og arbeidsoppgaver mellom dem. I tillegg ligger det stort potensiale i analysene som ble gjennomført av konsulenter og kan være verdifulle om BKK velger å benytte de i arbeidet sitt. Han poengterer at: *«Jeg har tro på at kategoristyring fungerer, men da må du ha behov som virkelig går på tvers av hele konsernet. Her i BKK har du ikke det behovet som går på tvers»*.

En av de største utfordringene som trekkes frem er at kategoristyring har skapt en avstand mellom anskaffelsesavdelingen og kundene, hvor kundene opplever det vanskeligere å melde behov eller at deres behov ikke blir tilfredsstillende dekket av avtalene som foreligger. I tillegg er BKK Nett underlagt LOA, mens for eksempel BKK Produksjon er et privat forretningsområde. Informanten forteller at LOA gjør det også vanskelig å skape tetthet med leverandørene, og at man ikke fritt kan velge foretrukket leverandør.

En annen utfordring BKK har opplevd er at de mister eierskap til avtaler og det blir manglende oppfølging av disse. Dette problemet oppstår ettersom anskaffelsesavdelingen kun har ansvar for å etablere kontraktene, og de har liten grad av beslutningsmyndighet fordi avgjørelser må godkjennes av kundene. Dette begrenser hvorvidt BKK kan påvirke innkjøpsarbeidet.

Som tidligere nevnt opplevde BKK mye motstand fra de ansatte under implementering av kategoristyring. Informanten forteller at dette handler om at kategoristyring ble implementert for stort, og det ikke var nok informasjon eller kunnskap hos verken kategoriledere eller kategoriteam. Uroen dette har skapt gjør at de ikke kan benytte ordet kategoristyring lengre. *«Vi må nesten gå bort fra selve ordet kategoristyring selv om vi fortsatt bruker det i stor hemmelighet»*.

Implementering av kategoristyring i BKK har per i dag ikke gitt de effekter som selskapet ønsket. De overordnede målene i BKK er blant annet å øke kundebasen og kraftverkproduksjonen, ha enklere kundebehandling og satse på elektrifisering. Informanten uttrykker at dette er veldig generelle mål, og mener det er vanskelig å knytte dette direkte til anskaffelser. Kategoristategiene har ikke bidratt direkte til å nå overordnede mål i virksomheten, men det påpekes at de indirekte bidrar til økt lønnsomhet.

Et mål for implementeringen var at kategoristyring skulle gi kostnadsbesparelser på 50 millioner kroner innen 2020. BKK har ikke opplevd finansielt store gevinster, men det påpekes at de dog ikke har benyttet målinger for å identifisere eventuelle effekter. Med bakgrunn i en del negative konsekvenser kategoristyring har gitt, velger BKK nå å gå litt bort fra denne innkjøpsstrategien.

4.2 Equinor

Equinor er et norsk børsnotert olje- og gasselskap med virksomhet i over 30 land og 21 000 ansatte (Equinor, 2019). Vår informant er kategorileder for utstyr i Equinor, og begynte som operativ innkjøper i 2006. Informanten har en bachelorgrad i logistikk, i tillegg til en mastergrad i strategisk ledelse.

Kategoristyring ble først introdusert i Equinor i 2005, og det blir forklart at selskapet har drevet med kategoristyring i flere faser. Implementering av kategoristyring var en beslutning tatt av Procurement and Supply Relations, og er et resultat av et strategisk arbeid gjort innad i avdelingen. Virksomheten har ikke benyttet noe særlig konsulentstøtte i implementeringen. I fjor gjorde Equinor en omorganisering hvor de fornyet innsatsen rundt kategoristyring. Informanten forteller at kategoristyring er en måte å organisere seg basert på kategorier, som skal gi bedre forståelse av markedet du handler i, hvor man kan gjøre bedre avtaler og bedre strategiske beslutninger, enn om du kun tenker anlegg for anlegg.

Equinor har delt innkjøp inn i 16 kategorier, hvor hver av disse deles inn i tre fagområder: operativt innkjøp, taktisk innkjøp og prosjekt. Hvert fagområde deles videre inn i segmenter, som kan forstås som underkategorier. Informanten illustrerer inndelingen gjennom kategorien «utstyr», hvor hvert

av fagområdene er delt i segmentene «mekanisk», «tele», «elektro og automasjon», og «roterende».

4.2.1 Organisatorisk tilrettelegging

Equinor har utpekt én kategorileder til hver kategori, som i tillegg til kategoriarbeid også har personalansvar for organisasjonen under seg. Informanten legger vekt på at kategorileder må være faglig dyktig, ha interesse for sin kategori, og i tillegg å ha et ønske om å lede og besitte lederegenskaper. Det foregår tett samarbeid og dialog mellom kategoriledere, spesielt mellom kategorier som er nært tilknyttet hverandre.

Kategorileder utnevner én kategoriansvarlig som skal støtte kategorileder i arbeidet med kategoristrategien. Dette betyr at det er omtrent 30 personer i virksomheten som har kategoristyring som fokus. I utvelgelsen av kategoriansvarlig vektlegges det at personen skal kunne bidra til å utvikle kategorileder, ha breddekunnskap, like å jobbe på tvers av organisasjonen og må evne å se det større bildet. Kategoriansvarlig har hovedansvaret for strategien og skal hjelpe med å implementere og kommunisere denne ut i virksomheten. Dette gjøres eksempelvis ved å drive et nettverk som settes opp for de ulike kategoriene. Nettverket involverer viktige interessenter, og fungerer som et felles fora for å drøfte spørsmål og problemstillinger knyttet til kategorien.

Equinor har lenge drevet med kategoristyring, men forsøker nå en hybrid modell i måten å organisere på. Informanten forteller at de har organisert seg kategoristyrte, hvor kjernekompetansen er på anskaffelser og kontrakter, men at de i tillegg har et «supply chain mandat» med ansvar ut mot kundene. Gjennom kategoristyring har hovedfokuset vært på markedet, men de har i tillegg nå organisert seg slik at de har ansvarlige fra selskapet sittende ute hos kundene, på anleggene, som jobber med lagerstyring og har ansvar for hele forsyningskjeden. Dette blir beskrevet som en måte å sette opp organisasjonen for å håndtere både kunde- og markedsdimensjonen.

Kategoristyring ble tidligere brukt som et verktøy for toppledelsen i Equinor og ble kun jobbet med på et overordnet nivå. Det ble dermed vanskelig for ansatte lenger ned i organisasjonen å forholde seg til det, og mange kunne føle at «hvordan i alle dager kan jeg påvirke dette her?».

Equinor har senere økt fokuset på kommunikasjon, og informanten sier at kategoristyring nå blir kommunisert i virksomheten på flere måter. Det forklares at inndelingen i underkategorier gjør det enklere å kommunisere og bringe diskusjoner på banen med aktuelle interessenter, og det tilrettelegges for mer kommunikasjon på tvers av hele virksomheten.

Informanten forteller at det generelt vil være motstand for endringer i en virksomhet, men at de har opplevd at ansatte innenfor anskaffelser har følt at kategoristyring er en mer passende måte å organisere arbeidet på. Kategoristyring gjør at innkjøpere kan ha fokus på et område og segment de både forstår og ønsker å jobbe med, og derfor har opplevd lite motstand fra dem. *«Det fine med Equinor er at det er så stort og det finnes fleksibilitet, så ansatte kan flyttes på rundt i selskapet»*. Han påpeker at det heller er hos kundene de har møtt størst motstand, ved at de føler Equinor har distansert seg vekk fra dem og deres behov.

Gjennom intervjuet trekker informanten frem at kommunikasjon og forståelse er avgjørende for å lykkes med kategoristyring, og det påpekes at det jobbes nøye med å implementere kategoristrategiene i ethvert prosjekt.

Kategoristyring er en innarbeidet metodikk i virksomheten, og de har gjennom flere år testet ulike verktøy som teorien presenterer. Equinor har dermed bygget opp kompetanse over tid og undersøkt hva som fungerer for dem. For å sørge for tilstrekkelig kompetanse innen de forskjellige kategoriene forteller informanten at: *«Vi innhenter informasjon fra de vi mener har mest å bidra med»*. Informanten beskriver eget kompetansenivå innenfor kategoristyring som bra, men at dette varierer ut fra engasjement og hvilken rolle du har i virksomheten. Kategorileder og kategoriansvarlig skal jobbe tett sammen for å utvikle hverandre, og det vil bidra til å heve deres kompetansenivå.

4.2.2 Strategisk tilnærming

For å etablere kategorier har Equinor benyttet et kvalifiseringssystem, som heter EPIN. Dette har vært med på å danne materialgrupper, og bidratt til inndeling av kategorier. Arbeidet begynte i 2005, men Equinor jobber kontinuerlig med å finne den optimale kategoriinndelingen. Informanten forklarer at nye kategorier etableres etterhvert som virksomheten endres, og trekker

eksempelvis frem at deres økte fokus på bærekraft og fornybar energi har dannet kategorien «ny energi».

Informanten forteller at Equinors strategiske hovedpilarer danner grunnlag for hvordan de bygger og utvikler kategoristrategiene, og vektlegger at disse skal ivareta og sikre hovedstrategien til selskapet. «*Kategoristrategiene skal besvare overordnet strategi for selskapet. Den vil variere fra kategori til kategori*».

I utarbeidelse av kategoristrategiene har Equinor innført en metodikk som baserer seg på Kraljic, Porters fem krefter og SWOT. «*Vi ser at det å bruke den tilnærmingen gir en helt egen tyngde i diskusjoner*». Det påpekes at porteføljeværktøy har vist seg å være svært nyttig, og at gjennom analysene forsøker de å forstå markedet sett med leverandørenes øyne. Dette bidrar til å bygge en forståelse for hva leverandørene er opptatt av, og hvordan markedet svinger. Porters fem krefter og SWOT brukes jevnlig for å se på hvordan det vil være viktig å bruke markedet og for å vurdere behovene fremover, og ligger til grunn for deres kategoristrategier. Selskapet har en egen markedsenhet med analytikere som støtter virksomheten i å forstå markedet til de ulike kategoriene, og informanten påpeker at: «*Vi bruker analysene jevnlig*».

Etter innføring av kategoristyring har de også begynt å gjennomføre analyser hvor de ser på kostnader for hele levetiden til et utstyr. Dette gjør de for å kunne ta bedre strategiske vurderinger, og det fremheves at kategoristrategiene tvinger selskapet til å tenke langsiktig, og se på det totale behovet.

Equinor sine kategoristrategier er dokumenterte og treffer globalt. Dette innebærer at også drift i utlandet skal følge disse. Felles for kategoristrategiene er at de skal definere hvilke metoder de ønsker at prosjektene skal benytte. Informanten forteller eksempelvis at Equinor ønsker å gå bort fra å kjøpe inn mengder av utstyr som er spesialtilpasset, og bruker kategoristrategiene som en brekkstang for å få til dette. Det er likevel stor variasjon mellom de ulike kategoristrategiene, og det skyldes blant annet et svært varierende antall aktuelle leverandører innen de forskjellige kategoriene, og at noen kategorier har leverandører som er svært kritiske og avgjørende for selskapet. Dette krever ulike tilnærminger og strategier for kategoriene.

Equinor har etablert et årshjul som benyttes for å sørge for jevnlig oppdatering av kategoristrategiene. Selskapet anser kategoristyring som en dynamisk og kontinuerlig prosess virksomheten hele tiden må jobbe med.

4.2.3 Effekter

Etter implementering av kategoristyring har Equinor opplevd en rekke positive effekter. Det blir blant annet trukket frem at kategoristyring har resultert i store kostnadsbesparelser, en redusert leverandørbase, økt forhandlingsmakt, skapt stordriftsfordeler, samt gitt selskapet mulighet for konsolidering og effektivisering.

Informanten utdyper ytterligere at Equinor opplever at kategoristyring gir en bedre forståelse av markedet du handler fra, og at en mer helhetlig forståelse bidrar til at selskapet kan gjøre bedre avtaler og ta bedre strategiske beslutninger. Bedre kjennskap til markedet og leverandører har gitt dem økt evne til å se og vurdere totalkostnaden til utstyr, og dermed forhindre at leverandørene kan prise seg taktisk. I tillegg poengterer informanten følgende: *«Om alle bare jobber med sin lille tue helt uavhengig av hverandre, så blir det leverandørene som står med forhandlingsmakten. Gjennom kategoristyring kan du jobbe med å bygge din egen forhandlingsmakt, og få en mer balanse mellom leverandør og kjøper».*

Kategoristyring har også bidratt til inngåelse av større avtaler med lengre bindingstid, som sikrer selskapets behov i lang tid, i tillegg til at det gir en forutsigbarhet for leverandørene. Redusert forsyningsrisiko er dermed også en gevinst som fremmes.

Videre trekker informanten frem spesialisering og kompetansebygging som gevinster av kategoristyring. Det fortelles blant annet følgende: *«Det er umulig å få kompetanse om alt, men med kategoristyring så klarer innkjøpere og taktikere å fokusere på sitt fagområde, bli god på det, bli kjent med leverandørene, og forstå hvordan de skal forhandle med leverandørene».*

Det har likevel også vist seg å være utfordringer knyttet til kategoristyring. Kategoristyring har medført at fokuset har dreid seg om markedet og leverandører, og dette har resultert i at kunden (anleggene) føler at Equinor har distansert seg vekk fra dem. Informanten utdyper dette videre med

at hvert anlegg har ofte sitt eget fokus, og ønsker en anskaffelsesfunksjon som tenker på deres beste, og ikke har fokus på å se helheten for virksomheten. Å gjøre prioriteringer er også en opplevd utfordring, og det forklares at det kan være lett å gå glipp av gode muligheter hvis man kun har fokus på de store summene.

Overordnet mål i selskapet er blant annet å ha lavt karbonutslipp, og strategien til for eksempel «utstyr» trekkes frem for å beskrive hvordan kategoristrategiene kan bidra til å nå overordnede mål. I gjennomføring av innkjøp må leverandører imøtekomme kravene knyttet til karbonutslipp. Dersom disse ikke kan tilfredsstilles, må innkjøperne tenke annerledes og lete etter alternative produkter og leverandører.

I tillegg påpeker informanten at kategoristrategien gjør det veldig håndgripelig hva virksomheten er ute etter når de gjør innkjøp og hvilke krav som stilles til leverandørene. Han avslutter med å si at: *«Jeg tror nok at kategoristrategiene er en særdeles god måte å oversette en overordnet strategi ned i forståelig og konkrete aksjoner. Det må være ett av de bedre verktøyene for å gjøre nettopp det».*

4.3 NCC

NCC er et av Nord-Europas ledende bygg- og eiendomsutviklingsselskap og har 15 500 medarbeidere. Kjernemarkedet er den nordiske regionen, og virksomheten opererer over hele verdikjeden med utvikling og bygging av boliger og næringseiendommer, i tillegg til bygging av industrianlegg, veier, offentlige bygninger og annen infrastruktur (NCC, u.å.).

Kategoristyring er en av tre funksjoner NCC har delt innkjøp inn i. Vår informant er øverste leder for kategoristyring og har dette ansvaret i alle de nordiske landene. Innen hvert forretningsområdene er det én innkjøpsansvarlig, og sammen med CPO og informanten, sitter disse i Purchasing Management Team, som er det øverste styreorganet for innkjøp i NCC. I tillegg er selskapet organisert med prosjektinnkjøpere. Informanten er utdannet siviløkonom, og har også tatt flere lederutdannelse i ettertid.

NCC har drevet med kategoristyring i mange år, og er en del av det virksomheten kaller for profesjonelt innkjøp. Informanten forteller at årsaken for at selskapet tok i bruk innkjøpsstrategien er at: «*Man benytter det for å forsøke å utnytte skalafordeler*». Virksomheten benyttet konsulentstøtte for å lage grunnstrukturen rundt kategoristyring, og har delt innkjøp inn i 28 kategorier og rundt 150 underkategorier. Informanten definerer kategoristyring som en måte å dele forbruk inn i kategorier.

4.3.1 Organisatorisk tilrettelegging

Innenfor kategoristyring er det rundt 30 personer som arbeider. NCC har utnevnt én kategorileder til hver kategori. Å være kategorileder innebærer en rekke arbeidsoppgaver, og inkluderer blant annet å utarbeide analyser, strategier, innkjøpsavtaler, danne kategoriteam og legge en taktisk plan som skal gi effekt på NCCs bunnlinje. Informanten forteller at kategoristyring er en kompleks oppgave, og det kreves derfor at kategoriledere er høyt utdannede personer. I utvelgelse av kategoriledere vektlegges det også, utover det faglige, at man kan jobbe i team, kommunisere godt med andre mennesker og evner å skape et slags internt nettverk. Personlige egenskaper som er viktig er at man er positiv, velformulert og har interesse for andre mennesker.

I valg av medlemmer til kategoriteamet forteller informanten at kompetanse og evne til å ta beslutninger er betydningsfullt. I tillegg er det avgjørende at medlemmene har kunnskap om hvordan det faktisk foregår ute på prosjektene, slik at strategiene kan bli implementert og fungere i praksis. Denne kompetansen påpekes å være svært viktig, og er også avgjørende for at medlemmene skal kunne fungere som ambassadører ute i produksjonen. Kategorileder og kategoriteam er sammen ansvarlig for å utarbeide kategoristrategien, og teamet er videre ansvarlige for å forstå strategien, hvordan implementere den og gi tilbakemeldinger på hvordan den fungerer.

Informanten forteller at det foregår mye samarbeid mellom kategoriledere og kategoriteam, spesielt for kategorier som er nært knyttet til hverandre. Utover at det foregår mye kommunikasjon innad, blir kategoristyring kommunisert til øvrige medarbeidere gjennom innkjøpssystemene, samt det de kaller for Purchasing Plattform.

Tidligere fungerte det slik at hvert prosjekt kjøpte inn etter eget behov, og det ble gjort mye lokale kjøp. Etter innføring av kategoristyring har denne måten å arbeide på gjennomgått store endringer, og NCC har hatt fokus på å håndtere eventuell motstand dette kan gi. Det påpekes også at motstand er noe NCC har erfart, og forteller videre at de har sett seg avhengige av hjelp og involvering av flere enn kategorileder sine nærmeste medarbeidere, for å nå ut og lykkes med implementering av kategoristrategiene på alle prosjektene. Informanten legger også til at å fortelle nettopp en innkjøper hvordan han skal kjøpe inn og gjøre jobben sin, vil kunne føre til motstand og manglende endringsvilje.

NCC har gjennom mange år jobbet med å utvikle kompetanse innenfor kategoristyring, og har en strategi for hvordan de utvikler medarbeidere. De anser selv at de har svært god kompetanse på en del kategorier, mens de opplever et svakere kompetansenivå på enkelte.

4.3.2 Strategisk tilnærming

For å etablere kategorier har NCC hentet inn data fra innkjøpssystemene, og inkluderer data om blant annet kontrakter og priser. Informanten forteller at inndeling av kategorier er en kontinuerlig prosess som aldri slutter, og for tre år siden hadde selskapet rundt 150 kategorier, men de er i dag redusert til 28. Virksomheten deres er i stor grad avhengig av å kjøpe inn det kunden ønsker og etterspør, dermed må kategoriene endres og nye etableres for å imøtekomme kundenes behov.

Virksomheten benytter seg av spendverktøyet SIEVO, og henter også inn ekstern data for å gjøre eksterne analyser. Informanten forteller at de har utviklet et rammeverk for hvordan kategorileder skal analysere kategoriene, og det inkluderer blant annet analyser av spend, markedet, leverandører og framtidsutsikter. Informanten understreker viktigheten av at analysene skaper et så bredt bilde av markedet som mulig, slik at de kan brukes til å utvikle gode kategoristrategier. Kategoristrategiene utvikles av kategorileder, i samarbeid med kategoriteamet, og Kraljic blir da benyttet. Ut over dette vurderes risiko knyttet til de forskjellige kategoriene. For å kunne gjennomføre enda bedre analyser, har NCC i dag teamlearning og håndtering av Big Data som et fokusområde.

Informanten trekker frem to kategoristrategier som representerer ytterpunktene i selskapet. For kategorien «arbeidsklær» forklares følgende: «*Vi har en strategi som sier at vi har en one source strategy hvor vi kjøper arbeidsklær til alle våre håndverkere i hele Norden hos én leverandør*». Ytterpunktet er kategoristrategien for «*tekniske installasjoner*», der det handles hos mange lokale leverandører og innkjøpene foregår desentralt. Kategoristrategiene skal sørge for at virksomheten forstår hvordan de skal kjøpe inn fra leverandørene, og: «*man får en sammenheng mellom det overordnede strategiske og det operasjonelle ute på våre byggeplasser*». Typisk gjelder kategoristrategiene for 1-3 år, men det avhenger av markedssituasjonen og må tilpasses deretter. Kategoristrategiene er dokumentert i innkjøpssystemene.

4.3.3 Effekter

NCC har opplevd både gevinster og utfordringer etter implementering av kategoristyring. Informanten mener kategoristyring kan benyttes for å oppnå stordriftsfordeler gjennom å utnytte synergieffekter mellom prosjektene, og det har dermed bidratt til kostnadsbesparelser. Kostnadsbesparelser har de også oppnådd som et resultat av tettere arbeid og konsolidering med leverandører. Informanten forteller at det er avgjørende å komme frem til kategoristrategier som faktisk gir effekt på bunnlinjen, og at kategoristyring bidrar til at NCC evner å være konkurransedyktige i sin bransje.

Kategoristyring bidrar også til at NCC sikrer seg tilgang til materialer og reduserer forsyningsrisiko. Informanten trekker frem viktigheten av nettopp dette når man havner i situasjoner som med COVID-19. Gjennom å jobbe grundig med leverandører og vurdere risikoer for uforutsette hendelser, kan man håndtere og få bedre kontroll på markedet og forsyningskjeden.

Endringer og effekter NCC har opplevd varierer mye ut fra hvilken kategori det er snakk om. På enkelte har de opplevd store endringer i leverandørbasen, og fått bedre og mer effektive innkjøpsprosesser, mens på andre kategorier har de opplevd få eller ingen endringer. Informanten påpeker at dette er mye grunnet bransjen de befinner seg i, ettersom den er kompleks og deres hovedfokus er å imøtekomme kundens behov.

Bransjen selskapet befinner seg i trekkes gjentatte ganger frem som en utfordring for å realisere alle ønskede gevinster ved kategoristyring. *«Utfordringen er nok den bransjen vi befinner oss i. Jeg tror ikke man kan i vår forretning lage en fullstendig klar modell som alle må bruke som fungerer til vår virksomhet. Hvis jeg hadde jobbet i Volvo så hadde jeg sagt at man kan gjøre det, men jeg befinner meg i en entreprenørvirksomhet»*. Dette medfører blant annet at det er vanskelig å utarbeide kategoristrategier som alle skal følge, og har resultert i at det fremdeles foregår mye lokale og desentraliserte innkjøp på prosjektene. Å styre alt på et overordnet nivå er derfor en utfordring informantene trekker frem.

I tillegg påpekes det at kommunikasjon kan være en utfordring, da det kreves kommunikasjon på ulike nivåer for å lykkes med å implementere kategoristrategiene i ethvert prosjekt.

NCC har overordnede mål for selskapet om å levere bærekraftige løsninger til kunden og samfunnet, og i tillegg «... bli mer effektive og lønnsomme gjennom en styrking av nåværende fagkunnskap, mer effektive prosesser, mer sentraliserte innkjøpsprosesser og økt støtte til en digitaliserte informasjonsflyt.» (NCC, u.å.b). Kategoristrategiene deres skal være med å sikre mer bærekraftige løsninger gjennom at leverandørene må leve opp til parametere knyttet til bærekraft, og det stilles krav til valg av materialer. NCC måler også deres karbonfotavtrykk opp mot parametere som er utarbeidet. Dette viser at NCC fokuserer på og måler elementer som skal bidra til å nå overordnede mål. Informanten påpeker også at kategoristrategiene henger sammen med overordnet strategi ved at NCC sikrer forsyninger, og sørger for en struktur i hvordan de arbeider med leverandørene, og på den måten blir mer effektive og lønnsomme. Utover dette har kategoristyring også resultert i mer sentraliserte innkjøpsprosesser.

4.4 Politiets Fellestjenester

Politiets Fellestjenester (PFT) er politiets nasjonale kompetanse- og servicesenter, som gir norsk politi verktøyene de trenger for å forebygge og bekjempe kriminalitet. PFT jobber innenfor områdene materiell og logistikk, eiendom, anskaffelser og juridiske tjenester, lønn, regnskap og kommunikasjon (Politiet, u.å.). Anskaffelsesavdelingen gjennomfører alle anskaffelser for PFT, i tillegg til alle sentrale anskaffelser i politiet. Ettersom politiet er et offentlig organ er LOA styrende for alle anskaffelser.

Vår informant er seksjonsleder for «Plan og implementering» i anskaffelser og juridisk avdeling. PFT innførte kategoristyring i 2015 som en del av sammenslåingen av politidistrikter i Norge. «REAL» var et underprosjekt til dette, hvor formålet var at alle fellestjenester, som anskaffelser, skulle standardiseres. Målet med kategoristyring var å oppnå kostnadsbesparelser på 200 millioner innen 2020.

PFT har opprettet fire hovedkategorier: IKT, Eiendom, Administrative anskaffelser og Politispesifikke anskaffelser, med tilhørende underkategorier. Antallet på disse er basert på både kompleksitet i markedet og behov innad i politiet. Vår informant definerer kategoristyring som en måte for å spesialisere og standardisere innkjøp, samt et verktøy for å styre behov og benytte langsiktige planprosesser.

4.4.1 Organisatorisk tilrettelegging

PFT har én kategorileder per hovedkategori, og er valgt på bakgrunn av kompetanse og eget ønske. Ansvar for kategoriledere er først og fremst å lede egen seksjon, samt å utarbeide kategoristrategier. Ut over dette har lederen resultatansvar, både i forhold til dekningsgrad på avtaleporteføljen og på besparelser, og får støtte til å kontrollere og beregne gevinster av en analytiker. Kategoriledere har sammen ukentlige status- og samarbeidsmøter hvor de ser på innkommende oppgaver, tilgjengelig kapasitet for å løse dem, og eventuelt mulighet for omfordeling av ressurser mellom kategoriene.

Under kategorilederen er det opprettet et kategoriteam, og et tverrfaglig anskaffelsesteam for hver underkategori. Medlemmene velges basert på egne interesser, samtidig som de skal kunne dekke politiets behov. Et tverrfaglig anskaffelsesteam består av én jurist og én fagperson. Dette skal sørge for tilstrekkelig kompetanse i anskaffelsesteamet, og er bakgrunnen for at de tidligere valgte å slå sammen anskaffelser og juridisk avdeling til én felles avdeling.

Gjennom REAL-prosjektet gjorde PFT flere faglige- og personalmessige endringer. Før implementering av kategoristyring var alle generalister som jobbet litt med alt, men etter implementering fikk alle mer spesifikke og tydelige oppgaver. Ut over dette så de behov for å opprette nye roller, og ansatte blant annet analytikere. PFT opprettet også egne kundeansvarlige

med ansvar for å implementere avtaler i distriktene som PFT inngår, og fungerer som et bindeledd for kommunikasjon mellom anskaffelsesavdelingen og distriktene.

De operasjonelle arbeidsoppgavene har likevel ikke endret seg drastisk etter implementering av kategoristyring, og forklares med at LOA legger føringer for innkjøpsprosessen. Gjennom økt spesialisering har de likevel fått mulighet til å jobbe mer ut mot markedet enn det de gjorde før, og det uttrykkes en holdning i PFT som viser at de er forberedt på å gjøre flere endringer ved behov: *«Det er stadig vekk endringer, og vi tilpasser oss de nye situasjonene ... Verden forandrer seg hele tiden».*

Gjennom «Kilden», en internettbasert portal for alle i politiet, har PFT sikret god kommunikasjon om endringer knyttet til innkjøp og kategoristyring. De har ikke opplevd mye motstand for implementeringen, og det påpekes at dette blant annet kan være fordi de som ble rekruttert for å arbeide med kategoriene, hadde stor forståelse for hvordan de skulle jobbe med kategoristyring og de positive effektene dette skulle gi.

Informanten beskriver kompetansenivået innen kategoristyring som godt på en del områder, og mindre godt på andre. Dette begrunnes med at enkelte har jobbet lenge med anskaffelser, både i det offentlige og i politiet, mens andre er helt nye og har ikke gjennomført noen anskaffelser før. Alle ansatte har en kompetanseplan og har mulighet for å være med på kurs for å heve kompetansenivået, men de har ingen isolert plan for kategoristyring.

4.4.2 Strategisk tilnærming

PFT delte innkjøp inn i kategorier på bakgrunn av analyser av politiets forbruk. Konsulenter bisto i etableringen, og i gjennomføring analyser. Analyser gjennomføres per dags dato i Excel, i tillegg til at de har etablert en Spend-kube. Der lastes ny regnskapsdata inn hvert kvartal, som gir data om alle leverandører og innkjøp i politiet. De benytter også ABC-analyser for å se på hvor store leverandørene er i forhold til hverandre. Til tross for dette gir informanten uttrykk for at analysene er litt for enkle. *«Vi bruker i veldig grad enkle analyser, og i utgangspunktet er de basert på Excel. Vi har ikke noe tyngre verktøy enn Excel per i dag».*

Eksterne analyser er ikke noe de benytter, men de er i dag i gang med et prosjekt hvor formålet er å øke kjennskap til markedet. Dette gjør de for å kunne oppnå bedre forståelse og kontroll over markedet, og informanten ser tydelig at dette er noe som det er et behov for.

Kraljic og andre modell er sterkt forankret i PFTs arbeid, og benyttes for å forstå hvordan de skal tilnærme seg leverandører. De har etablert overordnede strategier for hovedkategoriene, samt strategier for alle underkategorier. Informanten forklarer at varigheten på kategoristrategiene ikke er fastsatt, men at de betraktes som levende dokumenter som stadig må revideres etter at en ny anskaffelse er gjennomført, og man har tilegnet seg ny erfaring.

Det fortelles at kategoristrategiene som benyttes er svært ulike. Dette skyldes store forskjeller i markedet, i tillegg til ulik modenhet i kategoriene. Én kategori kan for eksempel ha vært organisert som en kategori i 20 år, mens andre kun har eksistert i et par år. Dette medfører at det er store forskjeller på kunnskapen rundt produkter og tjenester som kjøpes innen kategoriene. Likevel er felles for flere av strategiene et mål om å redusere antall leverandører, spesielt i kategorier hvor det foregår mye småkjøp, som for eksempel kontorrekvisita.

4.4.3 Effekter

PFT måler realiserte besparelser fortløpende, og rapporterer dette oppover i systemet hvert tertial. De måler øyeblikksbilder av nåsituasjonen, men synes det er vanskelig å vurdere hvordan de ligger an i «løypen» til enhver tid i forhold til fastsatte mål.

Etter implementering av kategoristyring har PFT opplevd økt spesialisering og standardisering, som også har ført til en kvalitetsøkning i anskaffelser. De har eksempelvis opprettet en prosessmal og en malkomité, som standardiserer alt av maler, slik at de ulike kategoriene skal gjennomføre anskaffelser og prosesser så likt som mulig. På denne måten blir det enkelt for nyansatte å sette seg inn i prosessene, samtidig som ansatte får en bedre forståelse på tvers av kategoriene.

De har også oppnådd kostnadsbesparelser på 130 millioner kroner, men det poengteres at dette ikke er korrigert for valutaøkning og er derfor nokså nært 200 millioner kroner, som var det opprinnelige målet. I tillegg benytter de begrepet «kostnadsunngeelser», hvor de har oppnådd store

gevinster. Dette er eksempelvis at man oppnår en lavere pris enn estimert markedspris. Slike gevinster blir ikke synliggjort på samme måte som kostnadsbesparelser, ettersom overordnet ledelse er mer opptatt av budsjetteffekter.

Andre gevinster som informanten trekker frem er at de har fått konsolidert avtaleporteføljen, og fått bedre avtalevilkår grunnet bedre styring. I tillegg har teammiksen blitt bedre etter at både jurister og anskaffelsesledere inngår i teamene. Dette har ført til bedre vurderinger og kvalitet, samt en økt teamfølelse.

Informanten trekker også frem flere utfordringer som følge av kategoristyring. Først og fremst har de opplevd utfordringer knyttet til KPIer. De har ikke klart å utarbeide noen som er direkte knyttet til kategoristyring, eller til kategoristrategiene. Med det mener informanten at de ikke måler effekten av å ha kategoristyring mot det å ikke ha kategoristyring. Som nevnt er overordnet ledelse veldig opptatt av budsjetteffekter, og derfor er det dette kategoriledere rapporterer på. Informanten poengterer at: *«Vi har gjort veldig store tiltak, og oppnådd store effekter, men det blir ikke helt synliggjort hos overordnet ledelse som er veldig opptatt av budsjetteffekter».*

Knapphet på tid er også en opplevd utfordring. De som jobber med kategoristyring gjennomfører også rullerende anskaffelser. Det forklares at de ansatte blir målt på antall gjennomførte anskaffelser, så i en situasjon hvor man opplever begrensede ressurser, sliter de med å prioritere tid til å forbedre og fokusere på viktige elementer innenfor kategoristyring.

En ytterligere utfordring er at enkelte anskaffelser kan falle mellom to hovedkategorier. Hvem har da ansvaret hvis man er i tvil? Ettersom det er mangel på ressurser, så ønsker man kanskje ikke å ta på seg noe av det som ligger i ytterkant av egen kategori. PFT har heller ikke opplevd klare effekter på leverandørbasen. Dette kan skyldes at de gjennomfører sentrale anskaffelser og oppretter sentrale rammeavtaler, men utover dette er det opp til distriktene og den enkelte politimester å benytte avtalene. Dette kan resultere i at distriktene velger andre leverandører enn det som følger av rammeavtalene inngått av PFT, og følgelig uteblir effektene på leverandørbasen.

Til slutt forteller informanten at de opplever det utfordrende å hente ut ytterligere gevinster etter at man allerede har oppnådd de «store», og de sliter med å se hvor veien skal gå videre. *«Så, hva nå? Hva skal vi gjøre med kategoristyring nå som vi på en måte har nådd målet? ... Hva skal vi nå gjøre for å fortsette å hente gevinster?»*.

Etter at PFT implementerte kategoristyring har de realisert flere av gevinstene de ønsket å oppnå. Overordnet mål for PFT de siste fem årene var å oppnå en kostnadsbesparelse på 200 millioner, noe som informanten mener at de har fått til. I tillegg har politiet mål om å bli et mer effektivt politi, samt utvikle et mer helhetlig politi gjennom økt innovasjon, standardisering og enhetlige løsninger. Dette er også noe kategoristyring har bidratt med å realisere. Informanten er tydelig på at kategoristrategiene er vesentlige for å oppnå overordnet mål i organisasjonen. *«Kategoristrategiene er med på å bygge stein for stein opp mot avdelingens og PFTs mål»*.

4.5 TINE

TINE er en ledende merkevareleverandør som leverer meieriprodukter over hele Norge. Det er et samvirkeselskap som eies av melkeprodusenter, og det er totalt 11.400 eiere (TINE, u.å.). Formålet til TINE er at melkebøndene i Norge skal få anvendelse av melken sin og få en høyest mulig melkepris. TINE Innkjøp er den sentrale innkjøpsavdelingen, og de er organisert under avdelingen for økonomi og finans.

Vår informant er innkjøpsdirektør i TINE, og startet 1. desember 2019. Han har en mastergrad i informatikk fra UiO, og har tidligere studerte dataingeniør. TINE startet med kategoristyring i 2013, og det kom som et initiativ fra innkjøpsavdelingen i sammenheng med et større forbedringsprogram som foregikk i konsernet. Informanten har ikke konkret oversikt over antall kategorier, men de har i hvert fall flere titalls. Målet med innføring av kategoristyring var å redusere forsyningsrisiko, sikre TINE en god posisjon i leverandørmarkedet, i tillegg til at de hadde et konkret mål om kostnadsreduksjoner.

Informanten definerer kategoristyring som profesjonalisering av innkjøpsfunksjonen, hvor formålet er at innkjøperne får mer kunnskap om hva de kjøper, utvikler egne kategorier og strategier, og er involvert i hele innkjøpsprosessen.

4.5.1 Organisatorisk tilrettelegging

Hver innkjøper i innkjøpsavdelingen er ansvarlig for et sett av kategorier. Informanten har, sammen med en ledergruppe, det overordnede ansvaret for kategoritreet, mens innkjøperne har både det operative og strategiske ansvaret for sine kategorier. Innkjøpernes arbeid innebærer dermed også å utarbeide kategoristrategier, og informanten mener at dette er helt nødvendig for at de skal få eierskap til egne kategorier. Det er ikke tilfeldig hvem som blir ansatt som innkjøpere, og i enkelte kategorier, som for eksempel meieriutstyr, rekrutterer de kun personer som har særskilt kompetanse innenfor området.

Det foregår også løpende dialog mellom innkjøperne, spesielt der det eksisterer felles leverandører. Likevel presiseres det et ønske om å skape et enda tettere og bedre samarbeid på tvers. Det er ikke opprettet kategoriteam, men innkjøperne får selv ansvar for å bygge sin egen «kategoriorganisasjon», hvor de har forbindelser med ansatte på tvers av konsernet som kan bidra med kunnskap og innsikt til innkjøperne sitt arbeid.

Før implementering av kategoristyring var innkjøp i TINE veldig personavhengig, hvor alle hadde sin egen måte å gjennomføre innkjøp på. Etter implementeringen ble det et større fokus på standardisering og profesjonalisering av innkjøpsprosessen. Kategoristyring førte til at innkjøperne fikk flere krav og måltall, samt måtte endre måten de jobbet på. Blant annet skulle innkjøperne bli målt på «antall godkjente kategoristrategier», hvor formålet var at dette skulle involvere og motivere de ansatte. Dette ble ikke så godt mottatt, og førte til at mange valgte å slutte. Det betyr at de som jobber med innkjøp i TINE i dag, er ansatt etter implementeringen av kategoristyring.

Informanten beskriver kompetansenivået som varierende, hvor enkelte har lang erfaring fra innkjøp, mens andre er nyutdannede innenfor innkjøp eller andre fagområder. Denne miksen av ansatte mener han er positiv, og de ser klart en fordel av å ha ansatte med ulike kompetanser og ferdigheter. Etersom omtrent hele innkjøpsavdelingen ble skiftet ut da kategoristyring ble implementert, fikk TINE mulighet til å spesifikt rekruttere ansatte med ønsket kompetanse.

4.5.2 Strategisk tilnærming

TINE benyttet en kombinasjon av to tilnærminger for å dele innkjøp inn i kategorier. Den ene var basert på regnskapet, hvor de fant de største kostnadsområdene, for så å koble dette til leverandører. Den andre var basert på hvordan det var naturlig å gjøre kategoriinndelingen ut fra markedets inndeling, og organiserte innkjøpet deretter. De hadde ikke tilstrekkelig ressurser til å arbeide videre med alle kategorier umiddelbart, og valgte å prioritere «direkte materialer». Det begrunnes med at denne kategorien inkluderer produkter som er viktigst å sikre forsyningen til.

I forbindelse med analysearbeid trekkes Spend-kuben frem som et av de viktigste verktøyene deres. Per dags dato er de i gang med en revisjon av denne, hvor målet er å utvikle Spend-kuben til en «live-modell». Den skal i større grad kunne brukes til å analysere innkjøpskostnader, i tillegg til å følge opp utviklingen de ønsker å ha hos de ulike leverandørene. Ut over dette benyttes Kraljic, samt analyser som ser på avtalelojalitet og leverandørhaler.

I TINE er de opptatt av å kontinuerlig utvikle og følge opp sine kategoristrategier og informanten understreker at: *«En god kategoristrategi er et levende dokument, men ikke så levende at vi endrer det fullstendig fra en måned til en annen. Etter man har fått ny kunnskap og markedene endrer og utvikler seg, så må vi oppdatere og vedlikeholde strategiene våre»*. I tillegg vil strategiene utvikle seg dersom overordnet strategi for konsernet endrer seg. For eksempel var ikke bærekraft et hovedfokus hos TINE i 2013, men i de senere år har dette endret seg, og dermed har bærekraft også fått et tydelig fokus i kategoristrategiene.

For å gi et eksempel på en kategoristrategi velger informanten å trekke frem kategorien «melkekartonger». Her befinner TINE seg i en situasjon hvor de har to leverandører, som både leverer kartongene og maskinene, som brukes for å tappe melk. Hver leverandør har én spesifikk kartong og kun deres tilhørende maskin kan benyttes for å fylle kartongen. Dette resulterer i en situasjon der TINE blir låst til leverandørene av både melkekartongen og maskinen. Kategoristrategien handler derfor om å tilrettelegge infrastrukturen slik at de kan få økt fleksibilitet, som igjen kan gjøre at TINE kommer i en bedre posisjon i blant annet forhandlinger med leverandører. I løpet av 2020 skal de derfor gjennomføre en større konkurranse for å kunne muliggjøre dette.

4.5.3 Effekter

TINE har nådd det fastsatte målet sitt for reduserte innkjøpskostnader. Etter at dette ble nådd, har de fremdeles hatt fokus på å skape ytterligere besparelser, men måler ikke lenger om besparelsene kan knyttes til kategoristyring. I tillegg har de oppnådd redusert forsyningsrisiko, mer standardisering av innkjøpsprosesser og en høyere grad av profesjonalitet hos innkjøperne.

Den siste betydelige gevinsten som informanten trekker frem er hvordan kategoristyring har påvirket arbeidet med leverandørbasen. Det forklares at TINE har blitt mye flinkere til å tenke gjennom hvilke typer samarbeid de har og ønsker, hvordan dette kan utvikles, og eventuelt hvordan de kan endre egen posisjon i markedet.

TINE har også opplevd utfordringer knyttet til å følge opp og analysere utviklingen hos leverandører og innkjøpskostnader. Dette er årsaken til at de har valgt å revidere Spend-kuben, slik at oppfølging og analyser kan bli enklere å gjennomføre.

Andre utfordringer som trekkes frem er blant annet at de opplever uklarheter rundt hva som inngår i hvilken kategori, og hvem som da har ansvar for innkjøpet. I tillegg kan det oppleves som utfordrende å ha kategoristrategier som samsvarer med TINEs overordnede mål. Det har vært enkelte tilfeller hvor overordnet mål har blitt endret av ledelsen, men at endringene ikke har blitt kommunisert til innkjøperne. Dette kan resultere i at kategoristrategiene kan være “utdaterte” og ikke aktuelle.

Overordnet mål i TINE er knyttet til fire ulike områder: vekst i markedet, reduksjon av kostnader, bygge en optimal plattform for å kunne produsere og levere det de skal, samt lykkes med internasjonal satsning. Informanten påpeker at: *«Det er en tydelig kobling til TINE gruppen sin strategi og mål. Dette er gjenspeilet i kategoristrategiene, og det er en tydelig sammenheng»*. Et eksempel informanten trekker frem er da konsernstrategien fikk økt fokus på bærekraft, ble også kategoristrategiene endret for å understøtte dette. Som tidligere nevnt er «melkekartong» en kategori der innkjøperen jobber med å bedre posisjonen i markedet. En del av overordnet mål er å redusere kostnader, og ved å implementere en kategoristrategi der det skal utlyses konkurranse på melkekartonger, vil dette trolig også føre til store kostnadsbesparelser for TINE.

5 Diskusjon av sentrale funn

I dette kapitlet diskuterer vi sentrale funn fra intervjuene med utgangspunkt i det konseptuelle rammeverket. Vi vil innledningsvis vurdere hvilke av virksomhetene som anses å ha lykket med kategoristyring basert på karakteristikene fra CIPS (2011). Videre benytter vi casene for å vurdere hva som virker å fungere og ikke fungere så godt, og dermed betydningen de ulike elementene har for å lykkes med kategoristyring.

Begrunnelsen for at vi har valgt å benytte karakteristikene fra CIPS (2011) er at de samsvarer med det som vektlegges i teorigrunnlaget, i tillegg til CIPSs kredibilitet som verdens største ikke-kommersielle fagorgan innenfor anskaffelser (CIPS, u.å.). Basert på funnene er det kun NCC og Equinor som virker å oppfylle alle karakteristikene, og kan derfor anses å ha lykket med kategoristyring (se tabell 2). Bakgrunnen for vår vurdering vil komme frem av den videre drøftelsen i kapitlet.

Tabell 2: Vurdering av virksomhetenes oppfyllelse av CIPSs karakteristikker

	BKK	Equinor	NCC	PFT	TINE
Strategisk fokus	Nei	Ja	Ja	Delvis	Delvis
Langsiktige strategier	Nei	Ja	Ja	Delvis	Delvis
Klart definert kategoriportefølje	Delvis	Ja	Ja	Delvis	Delvis
Tid og ressurser	Nei	Ja	Ja	Nei	Delvis
Dokumenterte og tydelige kategoristrategier	Delvis	Ja	Ja	Ja	Ja
Proaktiv tilnærming	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei

5.1 Organisatorisk tilrettelegging



Figur 7: Organisatorisk tilrettelegging, hentet fra det konseptuelle rammeverket

5.1.1 Kategorileder

Samtlige virksomheter har etablert kategoriledere for de ulike kategoriene, noe som litteraturen påpeker som vesentlig for å drive med kategoristyring (Anskaffelser, 2020c). Samtidig fremkommer det i studien at det er store forskjeller på hva kategorilederrollen innebærer, og vi vil derfor vurdere hvorvidt dette kan være et avgjørende element for om virksomheter lykkes med kategoristyring.

Det første som skiller virksomhetene er hvordan valg av kategoriledere foregikk. Hos BKK foregikk utvelgelsen tilfeldig, mens hos PFT, TINE og Equinor ble ansatte valgt basert på kompetanse og eget ønske om å være kategorileder. Ut fra intervju med disse virksomhetene, virker det å være en fordel når rollen som kategorileder baseres på eget initiativ eller ønske. Disse kategorilederne er mer bevisst på hva rollen innebærer, og de har et genuint ønske om å bidra og lykkes. Hos BKK var dette en klar mangel. Kategorilederne forsto ikke hva stillingen innebar, og fortsatte å gjøre innkjøp på samme måte som tidligere. Dette kan være en av flere årsaker til hvorfor de ikke har lykkes med kategoristyring.

Intervjuene antyder at egenskaper som er ønskelig hos kategoriledere er sammenfallende med litteraturen, både faglige og personlige. Equinor trekker frem viktigheten av gode kommunikasjons- og lederegenskaper, som skiller seg fra kravene de har til operative innkjøpere. NCC vektlegger egenskaper som å kunne jobbe i team, kommunisere, skape et nettverk, være positiv og interessert i andre mennesker. Dette virker avgjørende hos en kategorileder for å kunne

skape oppslutning rundt kategoristyring hos øvrige ansatte, i tillegg være viktige for å lykkes med å implementere og kommunisere kategoristrategiene ut i virksomheten. Dette er også egenskaper informantene i BKK trekker frem som vesentlig hos en kategorileder, men som poengteres å være manglende i deres virksomhet.

Intervjuene avdekket store variasjoner mellom virksomhetene vedrørende arbeidsoppgaver kategorilederne innehar. Hos BKK forble arbeidsoppgavene til kategorilederne uendret, og det kan virke som at rollen aldri har vært aktiv og fungerende i deres virksomhet. Hos TINE og PFT har kategorilederne ansvar for det strategiske-, taktiske-, og operative innkjøpsarbeidet, som er klart flere arbeidsoppgaver enn litteraturen anbefaler. Det kan dermed stilles spørsmål om kategorileder har tilstrekkelig med tid til å gjennomføre den rollen deres innebærer. Studien fra CIPSS (2011) viste at det kan være et problem at kategoriledere bruker store deler av tiden sin på taktiske oppgaver, fremfor kun å fokusere på strategiske oppgaver, noe som også fremkommer i vår studie. PFT forteller blant annet at det kan være vanskelig å finne tid til det arbeidet kategoristyring virkelig krever, og som et resultat av dette går de glipp av en del effekter som kategoristyring kan gi. Hos TINE kan mangel på tid og ressurser trolig være en årsak til hvorfor kategorilederne ikke klarer å fange opp endringer i overordnet strategi, i sine kategoristrategier. Funnene i TINE og PFT støttes også opp i en svensk studie, som ikke klarte å avdekke noen tilfeller av at virksomheter lykkes når det kun er én person som har ansvar for både løpende innkjøp og kategoristyring (Fredin, 2019).

I Equinor og NCC har kategorilederne kun strategiske oppgaver. Det faktum at NCC har delt opp ansvaret til kategoriledere i to roller understreker hvor omfattende og tidkrevende det strategiske arbeidet er. De opplever ikke samme utfordringer med mangel på tid og ressurser, og de evner å få med seg overordnede endringer i virksomheten. Det kan derfor virke avgjørende at kategoriledere har hovedfokus på det strategiske arbeidet knyttet til kategoriene, og at det i tillegg kan være hensiktsmessig å dele opp ansvaret hvis kompleksiteten på kategorien tilsier det. Basert på våre funn, og tilsvarende studier, indikerer det dermed at en kategorileders arbeidsoppgaver i størst mulig grad bør omhandle strategiske oppgaver, noe som også samsvarer med litteraturen (Driedonks et al., 2014; Samli et al., 1998).

Retter vi fokuset over på hva enkelte av virksomhetene måler kategorilederne på, ser vi at TINE måler dem på antall godkjente kategoristrategier, mens PFT måler dem på antall gjennomførte innkjøpsprosesser. Kategorilederne i PFT kan derfor få insentiver til å gjøre mer operasjonelt arbeid og nedprioritere det strategiske, mens kategorilederne i TINE kan få større insentiver til å arbeide med kategoristrategier. Dette kan være en ytterligere årsak til at PFT tydelig poengterer at de har utfordringer knyttet til tilgjengelig tid og ressurser, ettersom det anses viktigere å fokusere på det som faktisk måles. I TINE trekkes ikke dette frem som en utfordring. I et kategoristyringsperspektiv kan det dermed virke mer formålstjenlig med KPIer, som hos TINE, for å sikre at de strategiske oppgavene blir ivaretatt og prioritert, og kan benyttes av ledelsen for å fremheve områder som de ønsker at ansatte skal fokusere på. Det må likevel igjen poengteres, at kategoriledere ikke vil evne å gjennomføre alt det strategiske arbeidet kategoristyring krever dersom de ikke tildeles tilstrekkelig med tid og ressurser.

Empiri viser dermed at dersom kategorilederrollen ikke er etablert, eller fungerer i praksis, vil det være vanskelig å lykkes med kategoristyring. BKK har ikke en tydelig etablert rolle, og det virker innlysende at når selv lederen for kategorien ikke vet hva som skal gjøres, eller hva som er formålet, så evner ikke virksomheten å drive med kategoristyring. TINE og PFT har kategoriledere, men har ikke etablert et tydelig skille mellom rollen som operasjonell innkjøper og rollen som kategorileder. Dette kan være en årsak til at de har opplevd utfordringer rundt oppfølging av overordnede endringer i virksomheten og mangel på tid og ressurser til å gjøre strategiske oppgaver. NCC og Equinor har på sin side etablert svært tydelige kategorilederroller, hvor det er klart hva som forventes og hvilke arbeidsoppgaver de har. Dette kan være en av flere årsaker til at de har lykkes med kategoristyring, og medfører at vi oppfatter kategorilederrollen som betydningsfull for å kunne lykkes. Dette er til tross for at litteraturen i liten grad har vektlagt rollen.

5.1.2 Kategoriteam

Litteraturen påpeker at ved etablering av kategoristyring bør det, i tillegg til kategorileder, opprettes et kategoriteam, og at kategoriteamet bør være et tverrfunksjonelt team (Carlsson, 2015; Driedonks et al., 2014; O'Brien, 2019; Samli et al., 1998). Gjennom våre intervjuer finner vi at dette ikke er tilfelle for samtlige av virksomhetene, og det er derfor interessant å drøfte hvor

avgjørende et kategoriteam egentlig er for å lykkes med kategoristyring, spesielt når det vektlegges som vesentlig i litteraturen.

PFT og NCC har etablert tverrfunksjonelle kategoriteam. PFT har valgt å etablere både det de kaller et kategoriteam og et tverrfaglig anskaffelsesteam. Dette virker som en hensiktsmessig organisering ettersom det poengteres at sammensetningen av jurister og innkjøpere med fagkompetanse i anskaffelsesteamene har ført til høyere kvalitet på innkjøp og beslutninger. NCC understreker i sitt intervju viktigheten av at kategoriteamet besitter praktisk kunnskap om hvordan arbeid foregår på prosjektene for å kunne utarbeide vellykkede kategoristrategier, og at dette er avgjørende for å implementere og kommunisere ut strategiene til ethvert prosjekt. I teorien vektlegges det nettopp at medlemmene skal ha god kunnskap og erfaring både når det gjelder innkjøpsarbeid, i tillegg til kompetanse om varene og tjenestene i kategorien (Driedonks et al., 2014). Arbeidsoppgavene til teamene sammenfaller også i stor grad med teorien, men kategoriteamene i PFT har i tillegg også en rekke operasjonelle oppgaver, og uttrykker en utfordring knyttet til mangel på tid og ressurser til det strategiske arbeidet. Gjennom innsikten vi har fått fra PFT og NCC, kan det virke hensiktsmessig å opprette kategoriteam for å utarbeide og implementere vellykkede kategoristrategier, men funn i PFT viser at det kan skape utfordringer om teamene innehar arbeidsoppgaver utover det strategiske.

BKK har også opprettet kategoriteam, men uten et fokus på at det skal være tverrfaglig. Teamene har ikke vært bevisste eller blitt veiledet på hva de skal gjøre, og arbeidsoppgavene deres har ikke innebåret arbeid direkte knyttet til kategoristyring. Utvelgelsen av medlemmer i BKK har foregått vilkårlig, mens hos PFT og NCC ser vi at det har vært tydelig begrunnelser og kriterier for valg av medlemmer. Dette indikerer at det må være en hensiktsmessig og gjennomtenkt sammensetning av team for at det skal kunne tjene sitt formål. Etablering av kategoriteam slik BKK har gjort det, viser klart å ikke gi noen fordeler. Funn fra intervjuene indikerer dermed at tverrfaglige kategoriteam kan bidra til at virksomhetene evner å utvikle vellykkede kategoristrategier, men at ikke ethvert team er hensiktsmessig.

Videre har vi gjort et interessant funn som viser at det ikke er avgjørende å etablere et tverrfaglig kategoriteam, som teorien tilsier, men at en annen organisatorisk tilrettelegging også kan bidra til

å lykkes med kategoristyring. Fremfor å opprette et kategoriteam har Equinor, i tillegg til kategorileder, i stedet valgt å utnevne en kategoriansvarlig for hver kategori. Kategoriansvarlig innehar flere av arbeidsoppgavene som et kategoriteam vanligvis skal dekke. En av hovedoppgavene til kategoriansvarlig er å drive et nettverk med viktige interessenter for å innhente tilstrekkelig med kompetanse og kunnskap for å kunne foreta gode beslutninger for kategorien. Gjennom denne løsningen klarer Equinor, på lik linje som NCC og PFT, å innhente kompetanse til å kunne utarbeide fungerende kategoristrategier.

TINE har heller ikke valgt å benytte seg av tverrfaglige kategoriteam, og deres måte å organisere det strategiske arbeidet med kategorien skiller seg vesentlig fra de øvrige virksomhetene. Det fremkommer under intervjuet at TINE har realisert flere av de ønskede gevinstene med kategoristyring, og gjør at det reiser seg et spørsmål om nødvendigheten av et kategoriteam, eller om det er tilstrekkelig med én person som arbeider per kategori. TINE har som nevnt opplevd problemer med utdaterte kategoristrategier, og det kan trolig skyldes tids- og ressursmangel. Vi mener at denne utfordringen i stor grad kan knyttes til, eller ses i sammenheng med, deres måte å organisere innkjøpsarbeidet på. Dette virker dermed ikke som den optimale «oppskriften» på å lykkes med kategoristyring. Ser man tilbake på Equinor, som heller ikke benytter kategoriteam, så har de valgt å etablere et klart skille mellom ansvarlige for operative-, taktiske- og strategiske oppgaver, og opplever ikke utfordringer med manglende tid og ressurser til det strategiske arbeidet med kategoriene. Det virker dermed ikke avgjørende å ha faste etablerte kategoriteam, men det kan argumentere for at det virker viktig å ha flere enn kategorileder som arbeider med kategorien.

Funn i vår studie antyder dermed at tverrfaglige kategoriteam kan bidra til at virksomhetene oppnår ønskede gevinster med kategoristyring, men at det da er vesentlig at medlemmene besitter kompetanse som er nødvendig for kategorien, er klar over formålet med teamet, og at teamet tildeles tilstrekkelig med tid til rådighet for arbeidet. Vi ser også at Equinor har lykkes med sin måte å organisere kategoristyringsarbeidet, uten å benytte etablerte kategoriteam. Det som virker avgjørende for å lykkes er at virksomhetene sørger for å tilrettelegge organisasjonen og innkjøpsarbeidet slik at de evner å innhente tilstrekkelig kunnskap til å kunne ta gode valg og utarbeide vellykkede kategoristrategier, og sørger for at dette implementeres og kommuniseres ut

i virksomheten. Både NCC, PFT og Equinor sine ulike tilnærminger med tverrfaglige kategoriteam, kategoriansvarlig og nettverk kan sikre dette.

5.1.3 Endringsledelse

Fra litteraturgjennomgangen fremkom det at å drive endring er fundamentalt i kategoristyring, samtidig som det viser seg å være en stor utfordring som kan skape motstand (O'Brien, 2019). Gjennom intervjuene har vi avdekket at virksomhetene og lederne sin innsats i arbeid knyttet til å drive endring har vært svært varierende, og at kommunikasjonen rundt kategoristyring blir håndtert ulikt. Så, hvordan vil endringsledelse påvirke om implementeringen av kategoristyring blir vellykket?

Analyserer vi Equinor med utgangspunkt i Kotters (2012) prosess for endring, virker Equinor svært gode på dette. Fokuset på god kommunikasjon og transparente prosesser kan være bidragsyter til at Equinor har møtt lite motstand ved implementering av kategoristyring, og derfor i stor grad lykkes med å endre arbeidsmetoder hos de ansatte. Det at ansatte mener kategoristyring er en passende måte å arbeide på, indikerer at Equinor har klart å skape en felles forståelse av behovet for endring, noe som også er avgjørende ifølge O'Brien (2019). Dette virker også å være tilfelle hos NCC, der informanten forteller at de ansatte oppfatter det som en selvfølge at kategoristyring er et bedre verktøy enn «tradisjonelle innkjøp». Denne forståelsen hos ansatte er trolig skapt gjennom god endringsledelse. Dersom de ansatte ikke har tro, eller ser behovet for å jobbe med innkjøp på denne måten, vil det ikke være mulig å få til kategoristyring i praksis. Dette kan resultere i at ansatte unnlater å benytte de nye arbeidsmetodene, og heller gjennomfører innkjøpsprosessen som tidligere. Dette ser man for eksempel som et resultat hos BKK, eller hos TINE der de ansatte valgte å slutte.

Funn viser også at både Equinor og PFT har tilrettelagt for involvering og deltakelse av de ansatte ved at de i stor grad har hatt autonomi eller kunne medvirke til hvilke kategorier de skulle jobbe med. Dette har angivelig bidratt til økt grad av motivasjon og redusert eventuell motstand, og virker å være en hensiktsmessig måte å tilrettelegge for å lykkes med endringen. Ved å fordele ansatte ut fra der de selv ønsker å jobbe og har kompetanse, skapes det engasjement og endringsvilje. Dette trekker også O'Brien (2019) frem som avgjørende for å lykkes med endring.

Det er interessant å studere funnene fra BKK, som underbygger hvor viktig det er at lederen evner å skape et miljø for endringer. Der ble ikke behovet eller formålet for implementeringen gjort eksplisitt, og det resulterte i at de ansatte ikke fikk forståelse for hva kategoristyring innebar eller hva det skulle bidra med for deres virksomhet. Som litteraturen påpeker vil endringer alltid kunne skape noe motstand, men i tilfeller, som hos BKK, der hensikten med endringene ikke er gjort eksplisitt og forstått, virker denne motstanden å være større. Som en konsekvens av dette har ikke BKK klart å etablere nye arbeidsmetoder, og dette virker å skyldes at fokus på endringsledelse har vært totalt fraværende.

Fra litteraturen fremkommer det også at ansatte på tvers av virksomheten må ha en forståelse for viktigheten av kategoristyring, og må tilpasse seg endringene dette medfører (O'Brien, 2019). Studien avdekker at dette er en utfordring for flere av virksomhetene. Innkjøpsfunksjonen i PFT inngår sentrale avtaler på vegne av politidistriktene, men det viser seg ofte at de ikke benytter seg av avtalene eller følger kategoristrategiene som er utarbeidet. Dette svekker utbyttet PFT kan få av kategoristyring, og viser at det mangler en helhetlig endring og forståelse på tvers av virksomheten. Dette skjer til tross for at de benytter kundeansvarlige som skal følge opp distriktene. Problemet med kundeansvarlig hos PFT kan virke å være at de ikke fysisk arbeider sammen med innkjøperne i distriktene, og det kan derfor være utfordrende å sørge for at de implementerer og benytter strategiene som etableres sentralt i PFT. Equinor skiller seg her ut ved at de har en gruppe ansatte som følger opp, med fysisk tilstedeværelse, at de store kontraktørene gjør innkjøp i henhold til kategoristrategiene, og sikrer dermed at hele organisasjonen tilpasser seg endringene. I store virksomheter kan det derfor være nødvendig med ansatte som sørger for at endringene som kategoristyring medfører blir iverksatt i hele virksomheten.

Basert på teori om endringsledelse kan mål om å nå bestemte tall danne barrierer som vanskeliggjør gjennomføring av endringer (Kotter, 2012). Funn i vår studie kan til dels støtte opp om dette. Da kategoristyring ble implementert i TINE ble det satt konkrete mål for kostnadsbesparelser, i tillegg til at innkjøperne fikk flere krav og måltall de ble vurdert mot. Dette resulterte i at den daværende innkjøpsavdelingen sluttet, noe som viser hvordan slike måltall kan være et hinder for å skape endring. De som i dag jobber i innkjøpsavdelingen ble derfor ansatt etter implementering av kategoristyring, og var dermed innforstått med hvilke krav og måltall arbeidet

deres ville bli vurdert etter. Dette kan indikere at det ikke var uopnåelige krav som ble satt, men heller illustrere hvordan mennesker kan reagere dersom de føler press på å endre arbeidsmåter.

I tillegg fremgår det også av litteraturen at når en virksomhet har nådd flere delmål, kan motivasjonen for endring gradvis forsvinne (Kotter, 2012). Gjennom intervjuene fremkom det tydelig at ledelsen i flere av virksomhetene virker mest fokusert på de finansielle gevinstene av kategoristyring. En konsekvens av dette kan være at ansattes arbeidsinnsats og motivasjon faller dersom ledelsen ikke oppmuntrer til å nå andre mer langsiktige mål. PFT befinner seg nå i en situasjon hvor de har nådd kostnads målet, men er usikre på hva kategoristyring kan gi av ytterligere gevinster. Dette virker å påvirke motivasjonen deres. Funnet viser at det er avgjørende å skape en forståelse for de langsiktige gevinster kategoristyring kan gi, både finansielle og ikke-finansielle, i tillegg til å benytte måltall som opprettholder motivasjon og arbeidsinnsats på vei mot å nå disse. Dette funnet støttes også i en studie publisert av EFFSO, hvor de finner at en av årsakene til at virksomheter ikke lykkes med kategoristyring, er at man ikke klarer å koble nye arbeidsmåter til nye nøkkeltall og oppfølging (Fredin, 2019).

Et mer overraskende funn er at flere av virksomhetene har opplevd motstand fra kundene da kategoristyring ble implementert. Hos både BKK og Equinor fremkom det at kunden følte seg glemt, og det var en stor utfordring for virksomhetene som litteraturen ikke har presisert. Hos BKK opplevde kunden at endringer i arbeidsmåter førte til større avstand til anskaffelsesavdelingen. Denne motstanden ble ikke håndtert eller hensyntatt, og er trolig en medvirkende årsak til at de har gått bort fra kategoristyring. Lignende erfaringer har de også hatt hos Equinor, som forteller at det var nettopp kundene de møtte størst motstand fra. I motsetning til BKK, ble denne motstanden håndtert og løst i Equinor. De har sørget for en forståelse hos kunden om at dette er riktig arbeidsmetode for å være konkurransedyktig, i tillegg til at de har organisatorisk tilrettelagt for å bedre ivareta kundens behov ved å plassere en ansatt fra Equinor ute hos de forskjellige kundene. Sistnevnte virker å ha vært avgjørende for at de lykkes med å overkomme motstanden. NCC har på sin side ikke opplevd motstand fra kunden, og dette kan trolig skyldes at deres hovedfokus har forblitt på kundens behov, selv om et resultat av dette er at kategoristrukturene ikke blir implementert og fulgt i samtlige prosjekter. Samtidig er det viktig å påpeke at Equinor, PFT og BKK gjør innkjøp på vegne av enten anlegg, distrikter eller egne forretningsområder, og at kunden

dermed ofte har direkte kontakt med innkjøpsavdelingen. I TINE og NCC gjøres innkjøp hvor det meste skal selges videre til en sluttkunde. Her er ikke kunden i direkte kontakt med innkjøpsavdelingen, og vil dermed ikke merke den nye tilnærmingen til innkjøp tilsvarende som hos Equinor, PFT og BKK. Dette kan være en årsak til at Equinor og BKK opplevde motstand fra kunden.

Basert på diskusjonen viser våre funn dermed at innen endringsledelse virker det klart viktigst å fokusere på å kommunisere formålet med endring, i tillegg til å klare og opprettholde endringene. De virksomhetene som har klart å formidle hvorfor kategoristyring bør benyttes, har i større grad opplevd motivasjon hos de ansatte til å endre arbeidsmåter, generelt opplevd mindre motstand og har klart å etablere en helhetlig forståelse i virksomheten om hvorfor kategoristyring er fordelaktig. Virksomhetene har gjennomført implementeringen ganske ulikt, og det eksisterer trolig ingen fasit på hvilken fremgangsmåte som fungerer best. BKK har hatt et fraværende fokus på endringsledelse, og det kan tenkes at resultatet av implementeringen kunne vært et annet dersom ledelsen hadde klart å formidle formålet med kategoristyring. God endringsledelse virker derfor som et avgjørende element for å sette virksomheten i stand til å drive med kategoristyring, men det er nok ikke gitt at god endringsledelse alene fører til at man lykkes.

5.1.4 Kompetansenivå

I forkant av intervjuene satt vi med en forventning om at det ville være et varierende kompetansenivå innen kategoristyring hos virksomhetene. Begrunnelsen for dette er funnene fra studien vi presenterte innledningsvis, som viste at virksomheter opplever mangel på høy kompetanse innenfor kategoristyring (Difi, 2018). Våre funn viser at virksomhetene opplever et variert kompetansenivå, og ingen beskriver det som høyt. BKK er eneste virksomhet som skiller seg ut, og beskriver kompetansenivået som «null». Det er derfor interessant å se på hva som er årsaken til at de fleste opplever variert kompetansenivå, og hvor avgjørende det er med høyt kompetansenivå for å kunne lykkes med kategoristyring.

Flere hevder at hovedårsaken til at kompetansenivået er varierende, skyldes antall år kategorien har eksistert. Basert på våre funn, mener vi at årsaken til lavere kompetanse innenfor «nyere» kategorier, heller kan skyldes manglende bruk av analyser. Formålet med analyser er å gi kunnskap

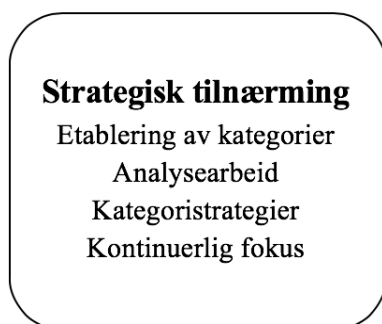
som er nødvendig for å utvikle kategoristrategier, og det kan virke som at virksomhetene som evner å gjennomføre gode analyser, klarer å bygge god kompetanse innenfor kategoriene, uavhengig av om kategorien er «ny» eller «godt etablert». I hvilken grad virksomhetene evner å benytte seg av analyser for å bygge kompetanse vil vi drøfte mer i detalj når analyseelementet fra rammeverket diskuteres.

Videre i studien ser vi viktigheten av at ansatte med riktig kompetanse tilegnes beslutningsmyndighet. Dette krever tillit fra ledelsen, og kan virke å være en betydelig faktor for hvorvidt det er mulig å lykkes med kategoristyring. Til tross for at BKK mener at de ikke har kompetanse på kategoristyring, forteller informanten at de har rekruttert personer som har erfaring og kompetanse innen kategoristyring. Dette kan tyde på at virksomheten egentlig besitter tilstrekkelig kompetanse, men at den ikke utnyttes i praksis. O'Brien (2019) trekker nettopp frem tillit fra ledere som en viktig faktor, og når verken kategorileder eller kategoriteam i BKK har beslutningsmyndighet, kan det indikere manglende tillit fra overordnet ledelse. Dette kan være en årsak til at de ikke klarer å nyttiggjøre seg av kompetanse de besitter. I øvrige virksomheter har kategorileder og kategoriteam beslutningsmyndighet, og deres kompetanse kommer dermed til anvendelse.

For å heve kompetansenivået trekker litteraturen frem samarbeid som en viktig faktor, og dette er sammenfallende med hva vi avdekket i intervjuene (O'Brien, 2019). Samtlige virksomheter forteller at det foregår samarbeid på tvers gjennom regelmessige møter, fagmiljø eller nettverk, og de ser tydelig at dette bidrar til å øke kompetansen hos de ansatte. NCC informerer også om at de har fokus på å heve kompetansenivået innenfor Big Data for å kunne ta kategoristyring til et nytt nivå. Som vi senere vil komme inn på er det flere av virksomhetene som har vanskeligheter med å gjøre gode analyser og planlegge for fremtiden. Å fokusere på den teknologiske utviklingen kan derfor være en viktig faktor for å lykkes med kategoristyring, og er et område det kan være viktig å bygge opp kompetanse innenfor. Etersom etterspørsel, marked og teknologi er vanskelig å forutse, og forandrer seg forttere enn noen gang, blir det desto viktigere å øke denne kompetansen i virksomhetene for å kunne heve nivået på analysene.

Utover dette påpeker samtlige virksomheter at for å implementere kategoristyring, har det vært nødvendig å rekruttere nye ansatte med spesiell kompetanse. Dette viser at kategoristyring krever annen kompetanse utover tradisjonell innkjøpskompetanse, noe som støttes opp i teorien (Anskaffelser, 2020c; Voje, 2019). For å lykkes har vi dermed sett at virksomhetene må evne å benytte analyser for å bygge kompetanse innenfor kategoriene, som viser seg å være en utfordring for flere. Vi har også avdekket at utover god kompetanse hos de som faktisk jobber med kategoristyring, er det vesentlig at ledelsen, som tar overordnede avgjørelser, også har god forståelse for hva kategoristyring innebærer. Kompetanse anses dermed som et grunnleggende element for å lykkes, men det er ikke tilstrekkelig med god kompetanse dersom den ikke benyttes i praksis.

5.2 Strategisk tilnærming



Figur 8: Strategisk tilnærming, hentet fra det konseptuelle rammeverket

5.2.1 Etablering av kategorier

Samtlige virksomheter i vår studie har etablert kategorier gjennom analyse av dagens forbruk, og anvendt data fra systemer som allerede eksisterer i virksomheten. Våre funn viser at tilgang på data ikke virker å være et problem for virksomhetene, selv om litteraturen trekker frem manglende data som en betydelig utfordring for mange (CIPS, 2011; Voje, 2019).

Studien viser videre at de fleste virksomhetene har opprettet både hoved- og underkategorier. Det gjør at de ansatte virkelig kan spesialisere seg på produktene eller tjenestene innenfor sin kategori, og markedet det handles fra. BKK har derimot kun etablert fem kategorier, og ikke inndelt i underkategorier. Til tross for at informanten selv anser deres kategoriinndeling som fornuftig og

tydelig, tyder våre funn på at for få kategorier kan føre til at kategoriene inneholder for bredt spekter av produkter og tjenester, og kan være til hinder for å spesialisere seg i samme grad som øvrige virksomheter i studien. Lignende funn ble også gjort i studien fra CIPS (2011), noe som styrker vår vurdering i forhold til BKK. Dette kan ytterligere underbygges med at BKK har vanskeligheter med å utarbeide velfungerende kategoristrategier, som trolig kan skyldes at det er utfordrende å etablere én god kategoristrategi som skal fungere for alle produkter og tjenester innenfor så brede kategorier.

Et funn vi gjorde hos TINE og PFT, som ikke er presentert i litteraturen, er at de opplever utfordringer knyttet til at anskaffelser faller mellom to kategorier, og det blir uklart hvem som er ansvarlig. Utfordringen oppleves størst når det er trangt om tid og ressurser, og resultatet av slike uklarheter kan tidvis være at disse anskaffelsene blir nedprioritert. Dette funnet forteller at det er viktig at virksomheter er tydelig i defineringen av kategorier, slik at det blir innlysende hvem som er ansvarlig. Det vil trolig også være hensiktsmessig å ha en plan for hvordan slike utfordringer eventuelt skal håndteres. Equinor har eksempelvis samlet kategoriledere i «organisasjoner» for kategorier med tilhørighet til hverandre, og løsninger tilsvarende dette vil sannsynligvis kunne bidra til å enkelt håndtere slike utfordringer. I tillegg kan det være en løsning å etablere nye kategorier dersom det oppstår mange anskaffelser som ikke direkte kan henføres til eksisterende kategorier. Både NCC og Equinor påpeker kontinuerlig etablering av kategorier som viktig for å tilpasse seg endringer i markedet og imøtekomme nye behov, som indikerer at ikke alle anskaffelser vil falle innenfor virksomhetens allerede etablerte kategorier.

Ettersom litteraturen forteller at det er avgjørende å foreta en prioritering av kategorier for videre arbeid, ønsket vi i studien å forstå, og eventuelt hvordan, virksomhetene har gjort dette (Cordell & Thompson, 2018; George, 2003; O'Brien, 2019). I flere av virksomhetene satt ikke informantene med tilstrekkelig informasjon om eventuelle prioriteringer var blitt gjort. Dette gjorde det derfor utfordrende å komme i dybden på dette. Vi fant likevel ut at TINE har valgt å prioritere det de kaller «direkte materialer», som er innsatsfaktorer til produksjonen. Bedre forsyningsrisiko var hovedformålet med å innføre kategoristyring, og det er også innenfor «direkte materialer» det blir mest kritisk å sørge for høy leveringssikkerhet. Det er også innen disse kategoriene de så stort potensiale for besparelser, og har trolig vært en avgjørende faktor for at de også har opplevd

betydelig reduksjon i innkjøpskostnader. Dette ene funnet støtter dermed opp om hvorfor teorien understreker prioriteringer som viktig.

Etablering av kategorier viser seg dermed å være et utgangspunkt for ressursallokering og ansvarsfordeling, og funn tyder på at det er viktig med en tydelig og definerte kategoriportefølje. I tillegg viser funn at et visst antall kategorier for tilstrekkelig spesialisering er fornuftig. En hensiktsmessig kategorisering av innkjøp kan dermed virke som en forutsetning for god kategoristyring, men virker ikke som det mest avgjørende elementet for å lykkes. Begrunnelsen for dette er at etableringen av kategorier ikke er et element som skiller virksomhetene som lykkes, fra de som ikke lykkes.

5.2.2 Analysearbeid

Fra litteraturgjennomgangen fremkom det at for å kunne utarbeide kategoristrategier kreves det at virksomheten gjennomfører både interne og eksterne analyser, noe som viser seg å være en utfordring for flere virksomheter (Cordell & Thompson, 2018; O'Brien, 2019). Funn fra studien viser at det er stor forskjell i hvilken verdi virksomhetene opplever at analyser kan gi dem, og hvordan de benyttes i videre arbeid. BKK gjennomførte analyser da de etablerte kategoristyring, men så ingen verdi av å benytte de i videre arbeid. Equinor forteller på sin side at analyser er helt vesentlig, og at de gir en helt egen tyngde i diskusjoner. Dette illustrerer to ytterpunkter i våre funn, og det er derfor interessant å se nærmere på virksomhetenes ulike gjennomføring av analyser, samt hvor vesentlig dette er for å lykkes.

Gjennom intervjuene fremkom det at samtlige virksomheter har benyttet Kraljics porteføljemodell for å gjøre analyser av kategorier, noe som understreker hvor utbredt modellen er. I tillegg benyttes spendanalyser for å skape oversikt over egne innkjøp og leverandører. Fra litteraturen vet vi at å utvikle kategoristrategier kun basert på Kraljic og interne analyser vil gi et for snevert syn på virkeligheten, og det er derfor viktig at virksomhetene også benytter eksterne analyser.

Studien viser at både kvaliteten og nivået på eksterne analyser er svært varierende mellom virksomhetene. Flere gjennomfører ikke eksterne analyser, til tross for at de uttrykker ønske om å være god på det, og tydelig ser hvilken verdi det kunne gitt virksomheten. Eksempelvis benytter

PFT kun enkle analyser som ser på interne faktorer. Dette kan være en årsak til hvorfor de er usikre på veien videre for kategoristyring. Det kan virke som at de ikke evner å se potensialet for å hente ut mer langsiktige gevinster, og erkjenner selv at de trenger mer kjennskap til markedet for å kunne oppnå en bedre markedsposisjon og -forståelse. Gjennom intervjuet med TINE får vi heller ikke inntrykk av et stort fokus på eksterne analyser, til tross for at deres formål med kategoristyring er å redusere forsyningsrisiko. Dersom de hadde gjennomført flere eksterne analyser, kan det tenkes at de kunne oppnådd ytterligere redusert forsyningsrisiko. TINE opplever tidvis også utdaterte kategoristrategier, som igjen kan skyldes at de ikke gjør nok analyser som gir dem kunnskap om hvordan markedet og trender utvikler seg. O'Brien (2019) understreker også viktighetene av dette for å unngå at kortsiktige ledelsesfilosofier dominerer virksomhetenes innkjøpstenkning, fremfor et mer langsiktig og strategisk fokus man kan oppnå gjennom gode analyser. Dette er bakgrunnen for at TINE og PFT ikke helt oppfyller karakteristikken om å ha et strategisk fokus.

Equinor og NCC er de eneste som i stor grad benytter tyngre og flere verktøy for å analysere eksterne faktorer. Det som er interessant er at begge virksomhetene har utviklet egne rammeverk for hvordan analysene skal gjennomføres, og på den måten sikrer at de er tilpasset egen virksomhet og deres behov. Informanten fra Equinor forteller at deres analysemetodikk har resultert i at de kan se markeder gjennom leverandørens øyne, som har vist seg å være svært nyttig. NCC benytter deres rammeverk som en slags veiledning for hvordan kategorileder skal analysere forbruk, marked, leverandører og fremtid. Begge virksomhetene klarer å sikre gjennomføring av gode analyser ved å benytte ulike rammeverk, og det kan derfor virke som en god løsning for å lykkes med å innhente tilstrekkelig informasjon og kunnskap for å utvikle kategoristrategier. Dette fører til at Equinor og NCC har en mer proaktiv tilnærming, som gjør at de klarer å være mer i forkant fremfor å vente på hva fremtiden bringer.

Basert på samtlige funn er det dermed klart at interne og eksterne analyser sammen vil gi en mer helhetlig forståelse som er nødvendig for å utvikle gode kategoristrategier, noe som også støttes opp av litteraturen. Uten å gjennomføre eksterne analyser kan det resultere i at virksomheten havner i «ventemodus», og medfører at det blir vanskelig å forstå hvordan man skal jobbe videre med kategoristyring. Virksomhetene må bort fra den reaktive tilnærmingen vanlig tradisjonelt innkjøp innebærer, til den proaktive tilnærmingen som kategoristyring krever (Fredin, 2019). Det

er tydelig at NCC og Equinor er de som gjennomfører mest omfattende analysearbeid, og er elementet som i vesentlig grad skiller dem fra virksomhetene som ikke har lyktes. Basert på våre funn mener vi at grundig analysearbeid derfor er avgjørende for å kunne lykkes med kategoristyring, og er viktig for at virksomhetene skal evne å ha det langsiktige og strategiske fokuset som er nødvendig.

5.2.3 Kategoristategier

Innsikten fra interne og eksterne analyser skal legge føringer for hvordan virksomhetene utarbeider kategoristategier. Samtlige virksomheter har benyttet Kraljics porteføljemodell både i analysearbeidet og for å utarbeide kategoristategiene, men som tidligere nevnt vil dette være for snevert grunnlag å basere strategiene på. Formålet med kategoristategiene er at de skal støtte opp om å nå overordnet mål i selskapet, så hvordan evner virksomheter å etablere og implementere kategoristategier som faktisk bidrar til dette? Og er de avgjørende for å lykkes?

De fleste av virksomhetene virker innforstått med at kategoristategiene skal understøtte overordnet mål, og dette er en del av det strategiske fokuset kategoristyring krever. NCC, Equinor og TINE beskriver eksempelvis hvordan kategoristategiene bidrar til å nå virksomhetenes mål knyttet til bærekraft. Strategiene til NCC inneholder bærekraftsparametere som leverandørene må leve opp til, innkjøperne i Equinor må velge leverandører som imøtekommer krav knyttet til karbonutslipp, og TINE gjorde vesentlige endringer i sine kategoristategier da virksomheten fikk økt fokus på bærekraft. PFT har mål om å effektivisere virksomheten, noe kategoristategiene har bidratt til gjennom å standardisere innkjøpsprosessene, som har ført til at de har blitt mer effektive. BKK på sin side klarer ikke å se hvordan overordnet mål kan knyttes til innkjøp, og klarer dermed ikke utvikle kategoristategier som skal støtte virksomheten i å nå dette.

Samtlige virksomheter i vår studie har dokumentert kategoristategiene, og de virker å fungere som et «veikart» å følge for innkjøperne. Det er likevel selvsagt at det er av liten nytte å dokumentere strategiene dersom de ikke følges, og derfor er selve dokumenteringen lite vesentlig å benytte som en karakteristikk for de som har lyktes. Informanten i BKK uttrykte at selv om de har utarbeidet og dokumentert strategier for kategoriene, er han av oppfatning av at de ikke benyttes. Lignende har også vært erfart i PFT, hvor de har opplevd at når det enkelte distrikt selv

gjennomfører anskaffelser, blir ikke alltid rammene kategoristrategien har satt, fulgt. Dette resulterer i at enkelte gevinster uteblir.

Det at kategoristrategiene skal være levende dokumenter som skal oppdateres og revideres jevnlig, virker heller å være av større betydning for å lykkes. NCC, Equinor, PFT og TINE uttrykker alle at dette er deres tilnærming til kategoristrategiene, og det kommer også til uttrykk av samtlige gjennom spørsmålet knyttet til kategoristrategienes varighet. Her forklarer informantene at lengden avhenger av markedssituasjonen, og at strategiene må endres etterhvert som markedet forandres. Dette samsvarer med litteraturen. Det vi likevel har bemerket oss er at enkelte virksomheter virker å være mer i forkant og raskere mestrer å tilpasse kategoristrategiene til endret markedssituasjon, og dermed opptrer mer proaktive. Andre evner ikke i samme grad å forutse endringene, og tidvis tilpasser strategiene for sent, og oppleves derfor mer reaktive i sin tilnærming. Dette henger sammen med hvor dyktige virksomhetene er på å gjennomføre eksterne analyser og hvor langt fremover analysene ser. I tillegg til å være dyktig på slike analyser, skiller Equinor seg ut på dette punktet gjennom å ha etablert et årshjul for kategoristrategiene sine, og dermed innarbeidet en etablert og fast prosess for å kontinuerlig jobbe med og forbedre strategiene. Et planlagt arbeid med strategiene kan virke å gjøre det enklere å være i forkant, og gjør at en ikke handler for sent når det oppstår endringer. Så, for å sørge for at kategoristrategiene faktisk fungerer som et levende dokument og er langsiktige, virker jevnlig gjennomføring av analyser igjen fundamentalt.

Et interessant funn som ble gjort i studien, og som i liten grad blir vektlagt i litteraturen, er at flere virksomheter opplever utfordringer med å utarbeide kategoristrategier der behovene ikke er sammenfallende på tvers av selskapet. BKK forteller at i enkelte kategorier, der de for eksempel ønsker å benytte en eneleverandørstrategi, kan det være vanskelig å finne den leverandøren som tilfredsstiller samtlige av forretningsområdenes behov. Samme problematikk blir beskrevet i NCC, men de uttrykker likevel ikke dette som et hinder for å utarbeide gode kategoristrategier. Istedenfor å se på det som en utfordring, er de bevisst på at ikke alle kategoristrategiene kan etterleves på samtlige prosjekter. Dette viser at slike utfordringer ikke må oppfattes som et uoverkommelig hinder, men at det fremdeles er potensial for å hente ut store gevinster som NCC har evnet.

En anbefaling fra litteraturen er at det også må vurderes risikoer som kan oppstå underveis knyttet til kategoristrategiene, og eventuelle tiltak som må iverksettes for å møte disse. Studien har ikke hatt som formål å undersøke hvordan virksomhetene tilnærmer seg dette, men vi har likevel fanget opp og fått innblikk i hvordan dette potensielt kan være et viktig område å hensynta i kategoristrategiene. Under intervjuet med NCC trakk informanten frem hvordan deres virksomhet driver med kartlegging av risikoer knyttet til kategoristrategiene, og beskrev hvordan dette har vært viktig for dem i forkant av en situasjon som COVID-19. For å imøtekomme og håndtere slike uforutsette hendelser, understreker informanten hvor avgjørende det er å ha oversikt og kontroll på leverandørmarkedet og forsyningskjeden. Av den grunn har de et stort fokus på godt samarbeid med leverandører og vurderer hvilke effekter det kan gi virksomheten dersom disse rammes av uforutsette hendelser.

Kategoristrategiene skal angi retning for gjennomføring av innkjøp, og det er derfor viktig med et grundig arbeid i forkant av utarbeidelse av strategiene, samt at de faktisk etterfølges i praksis. Analysearbeidet er avgjørende for å kunne utarbeide gode kategoristrategier, og for å evne å ha en proaktiv tilnærming til markedet. Det kan dermed tenkes at virksomheter som er gode på analyser også vil utarbeide kategoristrategier som resulterer i bedre og flere langsiktige gevinster. Det må likevel påpekes at vi i studien ikke har gått i dybden på innholdet i virksomhetenes ulike kategoristrategier, og kan ikke vurdere hvorvidt virksomhetene har etablert gode eller dårlige kategoristrategier. Til tross for dette, mener vi at kategoristrategiene er en av flere grunnleggende elementer for å lykkes. Dersom kategoristrategiene ikke resulterer i endringer i gjennomføringen av innkjøp, vil ikke virksomhetene oppleve effekter etter implementering av kategoristyring.

5.2.4 Kontinuerlig fokus

Kategoristyring skal være en kontinuerlig prosess som innebærer oppfølging og utvikling av kategoriene. Funn fra studien viser store forskjeller i hvilken tilnærming og forståelse virksomhetene har angående dette. Spørsmålet blir derfor hvor vesentlig et kontinuerlig fokus er for å lykkes med kategoristyring.

Enkelte virksomheter gir uttrykk for at de ser på kategoristyring som et prosjekt, og ikke en prosess. Et prosjekt har et avgrenset omfang, og gjennomføres én gang for å nå et gitt mål

(Carlsson, 2015). En slik forståelse av kategoristyring kan være et hinder for vellykket implementering. Både PFT og BKK innførte kategoristyring som en del av et større forbedringsprosjekt i virksomhetene, og det fremkommer at de ikke helt klarer å se hvordan de videre kan hente ut gevinster fra kategoristyring. Dette kan skyldes at kategoristyring kun oppleves som et prosjekt, og kan videre være en årsak for at de ikke jevnlig jobber med analyser, eller at de ikke får nok støtte og forankring fra ledelsen til å kunne kontinuerlig jobbe med, og oppnå ytterligere gevinster fra kategoristyring.

Et annet viktig funn er hvordan virksomhetene kontinuerlig etablerer nye kategorier. Både NCC og Equinor jobber jevnlig med å inndele i kategorier, og har ikke «låst» seg til kategoriene som opprinnelig ble opprettet. Når behov for nye typer innkjøp oppstår, vil også kategoriporteføljen utvikles. Dette er trolig som et resultat av deres prosesstankegang, og vi får ikke inntrykk av at de øvrige virksomhetene utvikler kategoriporteføljen på samme måte. Dette kan være en årsak til at BKK, PFT og TINE opplever usikkerhet rundt hvilken kategori enkelte innkjøp hører til, og ikke ser at løsningen kan være å opprette nye kategorier dersom innkjøpet ikke naturlig faller innenfor allerede eksisterende kategorier.

I litteraturgjennomgangen fremkommer det at en strategisk tilnærming til innkjøp ikke er mulig uten verktøy for å måle og følge opp kategoriene. Flere studier finner at det er en utfordring for virksomheter å opprette gode KPIer for måling og oppfølging, og dette samsvarer med våre funn. Det er tydelig at kostnadsbesparelser er enklere å måle enn andre gevinster, slik som økt grad av innovasjon, redusert forsyningsrisiko eller økt kompetanse. KPIer har vi tidligere drøftet under endringsledelse, men det bør poengteres at de virksomhetene som mangler et prosessfokus, også er de som trekker frem vanskeligheter med å følge opp og måle effekter av kategoristyring. Eksempelvis måler ikke BKK gevinster, følger opp kontrakter eller utvikler kategoristrategier. Dette gjør at de ikke vet hvor innkjøpsarbeidet krever forbedringer eller problemløsning, og at ansatte mister tro på kategoristyring som innkjøpsstrategi.

Funn i vår studie antyder at et kontinuerlig fokus er vesentlig for å kunne forbedre arbeidet med kategoristyring, og dermed hente ut ytterligere gevinster. For å få det til er det avgjørende med en forståelse av at kategoristyring er en prosess, ikke et prosjekt. Kontinuerlig fokus er gjerne ikke

avgjørende for å hente ut de umiddelbare gevinstene som kategoristyring kan gi, men i det lange løp er det viktig for å kunne forbedre og hente ut langsiktige gevinster.

6 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi presentere vår konklusjon på oppgavens problemstilling, før vi avslutningsvis fremlegger forslag til videre forskning.

6.1 Svar på problemstilling

Formålet med denne studien har vært å undersøke og besvare problemstillingen:

Hva skal til for å lykkes med kategoristyring?

Etter å ha knyttet empiri fra intervjuene sammen med teori om kategoristyring, viser vår studie at enkelte elementer fra rammeverket er avgjørende for å lykkes. De elementene som har vist seg å være avgjørende er kategorileder, endringsledelse og analysearbeid.

Funn viser at for å lykkes med kategoristyring er rollen til kategorileder kritisk. Det er elementært at kategorileder har forståelse for hva jobben innebærer, hva som kreves og at det er en rolle man ønsker å besitte. I tillegg er det vesentlig at kategorileder har tilstrekkelig med tid og ressurser til det strategiske arbeidet, og at tid på operativt og taktisk arbeid ikke går på bekostning av dette. Rollen som kategorileder innebærer å lede et tverrfaglig kategoriteam, men våre funn viser at å opprette et fast kategoriteam ikke er avgjørende for å lykkes. Det som faktisk er avgjørende er at virksomheten sørger for å tilrettelegge organisasjonen slik at de evner å innhente tilstrekkelig kunnskap til å utarbeide strategier og ta gode avgjørelser, samt sørger for at strategiene implementeres og kommuniseres ut i virksomheten.

Det er også fundamentalt at virksomhetene mestrer å drive endring for å lykkes. Funn viser at det er avgjørende at virksomhetene evner å kommunisere formålet med kategoristyring og skape et miljø for å gjennomføre endringen. Dette gjør at ansatte motiveres, og er viktig for at nye roller og arbeidsmåter etableres og opprettholdes. Motstand må møtes og håndteres, men funn i studien viser at det ikke eksisterer én standard prosedyre på hvordan virksomhetene bør gå frem for å vellykket gjennomføre endringene kategoristyring innebærer. Det tydeligste, og minst utvilsomme funnet vi har gjort her, er heller hvordan fravær av endringsledelse resulterer i at man ikke lykkes.

Tilslutt har studien avdekket at analysearbeid er et svært avgjørende element for å lykkes. Våre funn viser store forskjeller mellom virksomhetene som er dyktige på dette elementet og de som ikke er det. Virksomhetene som evner å ta i bruk både interne og eksterne analyser, og som i tillegg har tilrettelagt og tilpasset analysene til egen virksomhet, er også de som har lykket med kategoristyring. Uten å gjennomføre analyser innhentes ikke tilstrekkelig kompetanse eller innsikt til å utarbeide langsiktige kategoristrategier. Analyser er også avgjørende for å oppnå et strategisk fokus og for å ha en proaktiv tilnærming til markedet. I tillegg er de grunnleggende for å heve nivået på andre elementer i rammeverket.

De øvrige elementene fra rammeverket, herunder kompetansenivå, etablering av kategorier, kategoristrategier og kontinuerlig fokus, er fremdeles viktige elementer og grunnleggende for å drive med kategoristyring, men diskusjonen vår viste at disse ikke var like fremtredende for å lykkes med kategoristyring.

6.2 Forslag til videre forskning

I studien har vi gjort funn av stor interesse, men som vi grunnet omfang og avgrensninger ikke har hatt anledning til å undersøke dypere. Med utgangspunkt i vår utredning er det dermed mange muligheter for videre forskning.

Vår utredning har hatt en relativ vid innfallsvinkel, og det har dermed ikke vært anledning til å gå fullstendig i dybden på samtlige av elementene vi har studert. Vi har avdekket store forskjeller og ulike praksiser mellom virksomhetene vi har undersøkt, og elementer i seg selv har dermed vist seg å være omfattende nok som egne temaer for videre forskning. Det kunne derfor vært svært interessant å fokusere utelukkende på et enkelt element ved kategoristyring, som for eksempel kategorileder. Ved å dypere studere hvert enkelt element, vil man kunne oppnå ytterligere og bedre innsikt i hvordan det enkelte elementet kan bidra til at virksomhetene kan lykkes med kategoristyring.

Det foreligger per i dag begrenset forskning på hvordan virksomheter praktiserer kategoristyring, og dette var bakgrunnen for vår åpne problemstilling. En mulig studie kan avgrenses til en spesifikk bransje. Det hadde også vært interessant å utføre flere casestudier på hvordan

virksomheter implementerer og praktiserer kategoristyring, som kunne dannet grunnlag for komparative studier mellom bedrifter og bransjer. Her kunne det blant annet vært interessant å se på om det foreligger forskjeller på den organisatoriske tilretteleggingen mellom bedrifter av ulik størrelse eller om ulike bransjer krever ulike tilnærminger. Dette har vi gjennom studien fått indikasjoner på, men ikke hatt anledning til å utforske nærmere.

Videre kunne det også vært interessant å gjøre en komparativ studie av offentlige og private virksomheter, ettersom offentlig innkjøp er underlagt detaljerte regelverk. I vår studie har vi inkludert virksomheter fra begge sektorene, men vi har ikke hatt et fokus på om dette har betydning for hvilke gevinster som kan oppnås eller om det skaper ulike forutsetninger for virksomhetene for å lykkes.

Ettersom samtlige virksomheter har benyttet seg av porteføljemodellen til Kraljic, har vi gjennom studien fått konstatert hvor utbredt anvendelsen av den er. Vi har likevel ikke undersøkt i detalj hvordan virksomheter faktisk anvender modellen for å vurdere av kategorier og utvikle kategoristrategier. For videre studier kan det derfor vært interessant å undersøke hvordan virksomheter i praksis benytter seg av Kraljics porteføljemodell og hvilken verdi dette verktøyet gir, eller om kritikken av modellen faktisk er berettiget.

Et dagsaktuelt tema man kunne sett nærmere på er hvordan ny teknologi og økt kompetanse rundt håndtering av Big Data kan bidra til å øke kvaliteten på analysene som gjennomføres, og hvilke nye muligheter dette kan gi for kategoristyring og gevinstene virksomhetene oppnår. En mulig hypotese er at ny teknologi bidrar til gjennomføring av flere og grundigere analyser, bidrar til mer langsiktige kategoristrategier, og dermed til utvikling av en bedre kategoristyring i virksomheten.

Referanser

- Anskaffelser. (2020a, 27. februar). Kategoristyring. Hentet fra <https://www.anskaffelser.no/innkjopsledelse/kategoristyring>
- Anskaffelser. (2020b, 2. april). Kategoristyringsprosessen. Hentet fra <https://www.anskaffelser.no/innkjopsledelse/kategoristyring/kategoristyringsprosessen>
- Anskaffelser. (2020c, 24. februar). Krav til organisasjonen. Hentet fra <https://www.anskaffelser.no/innkjopsledelse/kategoristyring/krav-til-organisasjonen>
- Arbeidsgiverportalen. (2020, 22. april). Endringsledelse. Hentet fra <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/ledelse/endringsledelse>
- BKK. (u.å). Organisering. Hentet fra <https://gamle.bkk.no/om/forretningsomraader>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Brynhildsvoll, I. (2018). *Prinsipper for bedre innkjøp* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Caniëls, M. C. J. & Gelderman, C. J. (2005). Purchasing strategies in the Kraljic matrix - A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11(2-3), 141-155. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.10.004>
- Carlsson, M. (2015). *Strategic sourcing and category management*. United States: Kogan Page.
- Cheverton, P. & Van Der Velde, J. P. (2010). *Understanding the Professional Buyer*. London: Kogan Page.
- CIPS. (2011). *The state of the art of category management*. Hentet fra https://www.cips.org/documents/cipsawhitepapers/2011/the_state_of_the_art_of_category_management.pdf
- CIPS. (u.å.). What We Do. Hentet fra <https://www.cips.org/who-we-are/what-we-do/>
- Cordell, A. & Thompson, I. (2018). *The Category Management Handbook*. New York: Routledge
- Difi. (2018a). *Modenhet i anskaffelser*. Hentet fra

https://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser2/files/difi_modenhet_i_anskaffelser.pdf.

- Difi. (2018b, 25. oktober). Verktøy for å prioritere anskaffelseskategorier. Hentet fra <https://www.anskaffelser.no/verktoy/analyseverktoy/verktoy-prioritere-anskaffelseskategorier>
- Driedonks, B. A., Gevers, J. M. P. & van Weele, A. J. (2014). Success factors for sourcing teams: How to foster sourcing team effectiveness. *European Management Journal*, 32(2), 288-304. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.009>
- Dubois, A. & Pedersen, A. (2002). Why relationships do not fit into purchasing portfolio models—a comparison between the portfolio and industrial network approaches. *European Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, 8(1), 35-42. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(01\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(01)00014-4)
- Englyst, L., Jørgensen, F., Johansen, J. & Mikkelsen, O. S. (2008). Commodity team motivation and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.006>
- Equinor. (2019). Om oss. Hentet fra: <https://www.equinor.com/no/about-us.html>
- Fredin. (2019). *Så lyckas du med kategoristyrtd inköp i offentlig sektor*. Hentet fra https://www.effso.se/wp-content/uploads/2019/05/EFFSO_Kategoristyrtd-ink%C3%B6p-i-offentlig-sektor_Web.pdf
- Gelderman, C. J. (2003). *A Portfolio Approach to the Development of Differentiated Purchasing Strategies*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven. <https://doi.org/10.6100/IR569453>
- Gelderman, C. J. & van Weele, A. J. (2003). Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9(5), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2003.07.001>
- Gelderman, C. J. & van Weele, A. J. (2005). Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. *Journal of Supply Management*, 41(3), 19-28. <https://doi.org/10.1111/j.1055-6001.2005.04103003.x>
- George, M.L. (2003). *Lean Six Sigma for Service*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Heikkilä, J., Kaipia, R. (2009). Purchasing Category Management—From Analyzing Costs to a Proactive Management Practice. IPSERA Conference, Wiesbaden.

-
- Hawkins, T. G., Nissen, M. E. & Rendon, R. G. (2014). Leveraging strategic sourcing and knowledge management to improve the acquisition of knowledge-based services. *Journal of Public Procurement*, 14(21), 215-251. <https://doi.org/10.1108/JOPP-14-02-2014-B003>
- Hardt, C. W., Reinecke, N., & Spiller, P. (2007). Inventing the 21st-century purchasing organization. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/inventing-the-21st-century-purchasing-organization>
- Holmelid, H. (u.å). 6 gode vaner for strategiske ledere. Hentet fra <http://gccbergen.no/artikler-og-utvalgte-prosjekt/6-gode-vaner-for-strategiske-ledere/>
- Hovland, L. (2018, 16. april). Hvordan kan du som innkjøper bli en strategisk forretningspartner? Hentet fra <https://www.anbud365.no/gjestekommentar/hvordan-kan-du-som-innkj%C3%B8per-bli-en-strategisk-forretningspartner/>
- Ignite Procurement. (2019, 20. mai). Hvordan skape verdier gjennom strategisk innkjøp. Hentet fra <https://www.igniteprocurement.com/no/blog/hvordan-skape-verdier-gjennom-strategisk-innkj%C3%B8p/>
- Inventura. (u.å.a). Innkjøpsstrategier. Hentet fra <https://www.inventura.no/tjenester/strategi/innkjopsstrategier/>
- Inventura. (u.å.b). Kategoristyring. Hentet fra <https://www.inventura.no/fagblogg/fagblogg-kategoristyring/>
- Ireland, P. (2016, 2. februar). Hentet fra <https://procurementandsupply.com/2016/02/the-major-causes-of-poor-category-management-strategic-sourcing/>
- Karjalainen, K. (2011). Estimating the cost effects of purchasing centralization—Empirical evidence from framework agreements in the public sector. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 87-97. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2010.09.001>
- Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (utg. 15.). England: Pearson Education Limited.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change, With a New Preface by the Author*. Brighton: Harvard Business Review Press.

-
- Marr, B. (2011). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. Storbritannia: Financial Times Publishing.
- NCC. (u.å.a). Om konsernet. Hentet fra <https://www.ncc.no/om-ncc/om-konsernet/organisasjon/>
- NCC. (u.å.b). Visjon og strategi. Hentet fra <https://www.ncc.no/om-ncc/om-konsernet/visjon-og-strategi/>
- Noor, K. B. M. (2008). A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2008.1602.1604>
- O'Brien, J. (2019). *Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability* (4. utg.). London: Kogan Page.
- Olsen, R. F. & Ellram, L. M. (1997). A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 101-113. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00089-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00089-2)
- Oslo Economics. (2013). *Bedre styring av offentlige anskaffelser*. Hentet fra https://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser/files/del_b_bedre_styring_av_offentlige_anskaffelser.pdf
- Pandit, K. & Marmanis, H. (2008). *Spend Analysis: The Window Into Strategic Sourcing*. Florida: Ross Publishing.
- Parniangtong, S. (2016). *Supply Management*. Singapore: Springer Verlag.
- Partida, B. (2015). Category Management: Strategic and Tactical Benefits. Hentet fra <https://spendmatters.com/2015/02/07/category-management-strategic-tactical-benefits/>
- Politiet. (u.å.). Politiets fellestjenester. Hentet fra <https://www.politiet.no/om/organisasjonen/>
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137-135. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- PwC. (2017). *PwC Sourcing Survey 2017*. Hentet fra <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/pwc-sourcing-survey-2017.pdf>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7.utg). Harlow: Pearson Education Limited.

-
- Samli, A. C., Browning, J. M. & Busbia, C. (1998). The Status of Global Sourcing as a Critical Tool of Strategic Planning: Opportunistic Versus Strategic Dichotomy. *Journal of Business Research*, 43(3), 177-187. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00013-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00013-7)
- Smith, P. (2014). Managing Complex Categories Beware the Complexity of Standardisation! *Spend Matters*.
- Smith, P. (2016). Lessons Learned At Ikea – Procurement Secrets Exposed in Excellent New Book. Hentet fra <https://spendmatters.com/uk/lessons-learned-at-ikea-procurement-secrets-exposed-in-excellent-new-book/>
- TINE. (u.å.). Samvirket TINE. Hentet fra <https://www.tine.no/om-tine/organisasjonen-test-01>.
- Trautmann, G., Bals, L. & Hartmann, E. (2009). Global sourcing in integrated network structures: The case of hybrid purchasing organizations. *Journal of International Management*, 15(2), 194-208. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.09.001>
- Trent, R. J. (1998). Individual and collective team effort: A vital part of sourcing team success. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(4), 46–54.
- Trent, R. J. & Monczka, R. M. (1994). Effective Cross-Functional Sourcing Teams: Critical Success Factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(3), 2-11. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1994.tb00267.x>
- Trent, R. J. & Monczka, R. M. (2003). Understanding Integrated Global Sourcing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(7), 607-629. <https://doi.org/10.1108/09600030310499286>
- Van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management* (7. utg.). Storbritannia: Cengage Learning Emea.
- Vo, E. (2020). What Is Strategic Planning? Hentet fra <https://sba.thehartford.com/business-management/what-is-strategic-planning/>
- Voje, T. L. (2019, 23. mai). Slik lykkes du med kategoristyring. Hentet fra <https://home.kpmg/no/nb/home/nyheter-og-innsikt/2019/05/slik-lykkes-du-med-kategoristyring.html>
- Yin, R., K. (2014). *Case Study Research: design and methods* (5. utg.). Los Angeles: SAGE.

Appendiks

Appendiks 1: Intervjuguide

Tema	Hensikt
Innkjøp og kategoristyring	Få innsikt i hvordan virksomheten arbeider med innkjøp, og hvorfor de startet med kategoristyring.
Strategisk tilnærming	Kartlegge hvordan virksomheten har implementert kategoristyring, og hvordan det strategiske arbeidet foregår.
Organisatorisk tilrettelegging	Kartlegge hvordan virksomheten har tilrettelagt for å kunne drive med kategoristyring
Effekter	Få innsikt i hva virksomheten har oppnådd og erfart etter at de implementerte kategoristyring.

Informanten

Stillingstittel:

Utdannelse/bakgrunn:

Generelle spørsmål om kategoristyring og innkjøp:

1. Hvordan er innkjøp organisert?
2. Hvor stor andel av deres totale kostnader i virksomheten er knyttet til innkjøp?
3. Hva legger du i begrepet kategoristyring?
 - a. Hvor mange innkjøpskategorier har dere, og hvilke er de største?
4. Hva er din rolle i forbindelse med kategoristyring og har du erfaring fra kategoristyring tidligere?
5. Hvor mye ressurser brukes på kategoristyring i bedriften?
6. Hva var årsaken til at deres virksomhet valgte å ta i bruk kategoristyring, og hvor i virksomheten kom initiativet fra?
 - a. Når startet dere med kategoristyring?
 - b. Implementerte dere kategoristyring selv?

-
- i. Hvis ja; Hvordan hentet dere inn kunnskap om kategoristyring?*
 - ii. Hvis nei; Hvem hjalp dere i prosessen og hvordan fungerte dette arbeidet?*

7. Hva er overordnet strategi i selskapet?

Strategisk tilnærming:

8. Hvordan foregikk arbeidet med inndeling av innkjøp i kategorier?
 - i. Hvilket verktøy benyttet dere?*
 - ii. Hvordan var tilgangen på nødvendig informasjon?*
 - iii. Valgte dere ut enkelte kategorier for videre arbeid?*
9. Har dere benyttet porteføljemodeller i analysen av de ulike kategoriene?
 - a. Hvis ja; Hvilke, og hvordan brukte dere de?
 - b. Hvis nei; Hvordan har dere analysert kategoriene?
10. Har dere gjennomført andre analyser for de ulike kategoriene? Hvilke?
 - a. Hvor har dere hentet inn data for å gjøre analysene?
 - b. Har analysene blitt benyttet i utviklingen av kategoristrategier?
 - i. Hvis ja; Hvordan?*
 - ii. Hvis nei; Hvorfor ikke?*
11. Kan du i korte trekk beskrive én kategoristrategi som dere benytter?
 - a. Er det store forskjeller på de ulike kategoristrategiene i virksomheten?
 - b. Hvor lang tidshorisont er kategoristrategiene for?
 - c. Har dere dokumentert de ulike kategoristrategiene?
12. Har kategoristrategier endret seg etter de først ble implementert?
 - i. Hvis ja; Hvordan, har du et eksempel?*
 - ii. Hvis nei; Er det en årsak til dette?*
 - a. Hvordan har det generelle arbeidet med kategoristyring endret seg etter at det først ble implementert?

Organisatorisk tilrettelegging:

13. Kan du fortelle litt om hvordan kategoristyring har endret enkelte arbeidsoppgaver i organisasjonen?

14. Hvordan er kategoristyring kommunisert i virksomheten?
15. Innføring av kategoristyring kan innebære endringer for medarbeidere som kan skape motstand. Er dette noe dere har hatt fokus på under implementeringen?
 - a. Hvis ja; Hvordan?
16. Hvem har ansvar for de ulike kategoriene? (*Stilling, kompetanse, ansvarsområde*)
 - a. Hva har blitt vektlagt i valg av kategoriledere?
 - b. Hva er arbeidsoppgavene til kategorileder?
 - i. *Hvor mye ressurser/tid er satt av til kategoriarbeid?*
 - c. Foregår det et samarbeid mellom de ulike kategorilederne?
17. Har dere opprettet kategoriteam for de ulike kategoriene?
 - a. Hva blir vektlagt i valg av medlemmer til kategoriteam?
 - b. Hva slags arbeidsoppgaver har kategoriteamet?
 - i. *Antall møter, tidsbruk, ressurser tilgjengelig osv.*
 - ii. *Hvilken beslutningsmyndighet har kategoriteamet?*
 - c. Foregår det et samarbeid på tvers av kategoriteamene?
18. Hvordan vil dere beskrive kompetansenivået i virksomheten når det kommer til kategoristyring?
 - a. Hvordan jobber dere med å ivareta/forbedre kompetansen?
 - i. *Hvordan har kompetansenivået utviklet seg?*
 - b. Hvilken kompetanse anser dere som viktig for å drive med kategoristyring?

Effekter:

19. Hvilke effekter og gevinster ønsket dere å oppnå ved å ta i bruk kategoristyring?
 - a. Har dere utarbeidet KPIer/nøkkeltallsindikatorer?
 - b. Har dere målt effekter underveis?
 - i. Hvis ja, hvordan har dere målt de og hvilke system bruker dere?
 - ii. Hvis nei, hva er årsaken til dette?
20. Hvem har ansvar for å identifisere, realisere og rapportere gevinster?
 - a. Hva er bakgrunnen for at denne personen har ansvaret?
21. Hvilke konkrete endringer har dere opplevd etter innføring av kategoristyring?
 - a. Har det skjedd endringer i leverandørbasen?

-
- i. Hvis ja; Hvilke? Flere eller færre leverandører?
 - b. Har dere opplevd konkrete kostnadsbesparelser?
22. Hvordan bidrar kategoristrategiene til å nå virksomhetens overordnede strategi?
- a. Har du konkrete eksempler?
23. Hvilke utfordringer har dere opplevd med kategoristyring?
24. Hvilke faktorer mener dere har vært mest avgjørende for å få til kategoristyring?

Diverse:

25. Er det noe annet dere vil fortelle om som er relevant i forhold til hvordan dere driver kategoristyring?
26. Dersom noe viser seg å være uklart, kan vi sende oppfølgingsspørsmål på mail?

Appendiks 2: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet «Kategoristyring som innkjøpsstrategi»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan virksomheter har implementert kategoristyring, hvordan det jobbes med i praksis og hvilke utfordringer og effekter som oppleves underveis. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan selskaper har tatt i bruk kategoristyring som innkjøpsstrategi. Vi vil undersøke hvordan selskapene har implementert kategoristyring og hvordan dette påvirker deres innkjøpsarbeid, samt hvilke gevinster og utfordringer de har opplevd i etterkant. Forskningsspørsmålene som skal besvares i oppgaven er følgende:

- 1) Hvordan ble kategoristyring implementert i virksomhetene?*
- 2) Hvordan foregår arbeidet med kategoristyring i praksis?*
- 3) Hvilke gevinster og utfordringer opplever virksomhetene av kategoristyring?*

Forskningsprosjektet er en del av selvstendig masterarbeid innenfor økonomisk styring ved Norges Handelshøyskole.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta basert på at din virksomhet har implementert kategoristyring. Svarene vil brukes til å besvare forskningsspørsmålene, i henhold til formålet med oppgaven.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden vil bestå av personlig intervju med omfang på omtrent én time per intervju. Intervjuet vil være semi-strukturert, slik at spørsmål som ikke inngår i intervjuguiden kan forventes. Følgende opplysninger vil samles inn: stilling og selskap. Dersom du ønsker at selskapsnavn skal anonymiseres vil vi tilrettelegge for det. Dine svar vil bli tatt opp med lydopptak og skriftlige notater vil forekomme (elektronisk, papir). Dette gjøres for å sikre at dataen forblir slik den blir formulert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Følgende vil ha tilgang til informasjonen: Cassandra Elvingdal (student), Susanne Hillestad Ullsgård (student) og Malin Arve (veileder, NHH).*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2020. All innsamlet data vil bli slettet og ikke delt videre for eventuelle oppfølgingsstudier, arkivering og lignende.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Norges Handelshøyskole* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Norges Handelshøyskole ved Cassandra Elvingdal (tlf 93295477), Susanne Hillestad Ullsgård (tlf 97600881) og Malin Arve (tlf 55959152)*
- Vårt personvernombud: personvernombud@nhh.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Cassandra Elvingdal (student)
Susanne Hillestad Ullsgård (student)
Malin Arve (veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Kategoristyring som innkjøpsstrategi*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *personlig intervju*
- at innsamlet data kan brukes i studien*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 01.06.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Appendiks 3: Godkjenning av NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Kategoristyring som innkjøpsstrategi

Referansenummer

963193

Registrert

12.02.2020 av Cassandra Elvingdal - Cassandra.Elvingdal@student.nhh.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges Handelshøyskole / Institutt for foretaksøkonomi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Malin Arve, Malin.Arve@nhh.no, tlf: 55959152

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Cassandra Elvingdal, cassandra.elvingdal@student.nhh.no, tlf: 93295477

Prosjektperiode

01.02.2020 - 01.06.2020

Status

17.02.2020 - Vurdert

Vurdering (1)**17.02.2020 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 17.02.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet

(art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)