



Implementering og forbedring av kategoristrategier

En eksplorativ casestudie av utfordringer og suksessfaktorer

Henrik Schjerven og Sivert Kvalheim Beyer

Veileder: Øystein Fors

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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Gjennom denne masteravhandlingen blir det utforsket hvordan kategoristyring praktiseres gjennom kategoristrategier i seks norske virksomheter. Fokuset i oppgaven er å kartlegge hvordan virksomheter implementerer og forbedrer kategoristrategier. Kategoristyring er en innkjøpsstrategi som har vokst og utbredt seg blant virksomheter i både Norge og resten av verden. Likevel er det en omfattende strategi som krever riktig kompetanse for å lykkes. Temaet for oppgaven er derfor svært aktuelt for dagens situasjon. Vi ønsker å tilføre ny innsikt i to viktige områder i kategoristyringsprosessen. Studien skal besvare følgende problemstilling:

«Hvilke sentrale elementer fra kategoristyringsprosessen kan identifiseres som utfordringer og suksessfaktorer for implementering og forbedring av kategoristrategier?»

Vi har utført en eksplorativ casestudie, med en kvalitativ metode, og innhentet primærdata gjennom dybdeintervjuer. Vi har dannet oss et teoretisk grunnlag basert på innkjøpsledelse og kategoristyring, for å diskutere opp mot empiri. Studien tar utgangspunkt i det teoretiske rammeverket til Jonathan O'Brien (2019), og legger et fundament for å besvare problemstillingen.

Funn fra studien viser at det er flere elementer fra hele kategoristyringsprosessen som har stor betydning for hvor godt de seks virksomhetene i studien lykkes med implementering og forbedring av kategoristrategier. For å ha et godt grunnlag til å drive kategoristyring har vi vurdert at forankring i ledelse og organisasjon, samt individuell kompetanse i kategoristyring, er suksessfaktorer. Fra fasene før implementering og forbedring, finner vi følgende suksessfaktorer: tverrfaglige team, involvering av interessenter, informasjonsinnhenting, analyser, fokus på behov og gjennomførbarhet. I implementerings- og forbedringsfasen er bruk av egne støtteteam og SRM suksessfaktorer. Store utfordringer i disse fasene er endringsledelse og kommunikasjon, samt måling av effekter. I tillegg er det en rekke elementer som gir uttrykk for å ha betydning, som ikke med sikkerhet kan bli klassifisert som suksessfaktorer eller utfordringer.

Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet innenfor fordypningsområdet økonomisk styring, som en avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Studien har blitt gjennomført i perioden januar til juni 2024, og utgjør 30 studiepoeng.

Vi ble først introdusert for kategoristyring i emnet innkjøpsledelse, og syntes teamet var spennende. I samtaler med konsulenter fra Inventura, ble vi fortalt at virksomheter som bruker kategoristyring opplever utfordringer med implementering og forbedring av kategoristrategier. Dette var noe vi syntes var interessant, og ønsket å utforske videre. Vi har fått innsyn i hvordan komplekse innkjøpsorganisasjoner fungerer. Arbeidet med masteravhandlingen har med andre ord vært både interessant og givende. Prosessen har også vært krevende og utfordrende, samtidig som det har vært lærerikt.

Vi vil gjerne rette en stor takk til vår veileder Øystein Foros, som har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger og et grunnlag for kritisk tenkning. Videre ønsker vi å takke Inventura for innsikt og gode refleksjoner om temaet. I tillegg ønsker vi å takke foreleser i innkjøpsledelse, Geir Arne Svenning, for faglig innspill i oppgaven. Ikke minst, vil vi takke informantene og selskapene for tid, deltakelse og innsats, som har bidratt til å kunne gjennomføre studien.

Norges Handelshøyskole

Bergen, 1. juni, 2024

Henrik Schjerven

Sivert Kvalheim Beyer

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
1. INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	6
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	7
1.3 AVGRENSING	8
1.4 STRUKTUR	8
2. TEORI	9
2.1 INNKJØPSLEDELSE	9
2.2 KATEGORISTYRING	10
2.3 KATEGORISTYRINGSPROSESSEN	13
2.4 IMPLEMENTERING	26
2.5 FORBEDRING, MÅLING OG OPPFØLGING	32
3. METODE	36
3.1 FORSKNINGSDESIGN	36
3.2 DATAINNSAMLING	38
3.3 DATAANALYSE	43
3.4 METODISK KVALITET	43
3.5 ETISK VURDERING	45
4. PRESENTASJON AV SENTRALE FUNN	46
4.1 AVINOR	46
4.2 EQUINOR	51
4.3 NCC	57
4.4 NORTURA	62
4.5 POSTEN	67
4.6 TELENOR	73
5. DISKUSJON	80
5.1 KATEGORISTYRING I SELSKAPET	80
5.2 IMPLEMENTERING	83
5.3 FORBEDRING	98
6. KONKLUSJON	104
6.1 VIDERE FORSKNING	105

LITTERATURLISTE	107
ERKLÆRING OM BRUK AV KI-VERKTØY I ARBEIDET MED DENNE MASTEROPPGAVEN .	111
APPENDIKS	112
APPENDIKS 1: INTERVJUGUIDE.....	112
APPENDIKS 2: SAMTYKKESKJEMA.....	115
APPENDIKS 3: VURDERING FRA SIKT.....	118

Figurliste

FIGUR 1: KATEGORISTYRINGSPROSESSEN. INSPIRERT AV O'BRIEN (2019, s. 95)	14
FIGUR 2: PORTEFØLJEMODELL - TILPASSET FRA KRALJIC 1983. HENTET FRA COX (2015)	15
FIGUR 3: PROSESS FOR Å GENERERE STRATEGISKE MULIGHETER. HENTET FRA O'BRIEN (2019, s. 244).....	24

Tabelliste

TABELL 1: KRITERIER FOR UTVALG	40
TABELL 2: POPULASJON OG UTVALG.....	41
TABELL 3: OVERSIKT UTVALG OG INTERVJU.....	41

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Alle virksomheter gjennomfører innkjøp av varer og tjenester fra eksterne kilder. Formålet til innkjøp er å tilegne virksomheten riktig produktkvalitet, betingelser, mengde og pris (Baily et al., 2005, s. 3). Innkjøp har utviklet seg fra en transaksjonell metode, til en moderne praksis som omhandler effektivt og strategisk innblikk i virksomheten sine kostnader (Steiner, 2015, s. 13). Utviklingen kan henge sammen med at verden oftere opplever større endringer enn tidligere. Det er store makroøkonomiske krefter som påvirker dette, og som et resultat vil organisasjoner bli presset til å redusere kostnader, forbedre produktkvalitet og finne nye vekstmuligheter (Kotter, 2012, s. 3).

I dagens forretningsbilde er strategisk innkjøp et sentralt emne, hvor de fleste virksomheter ønsker å utvikle en effektiv og suksessfull innkjøpsstrategi som maksimerer verdibidraget (Langedal, u.å.). For norske virksomheter står innkjøp gjennomsnittlig for 80% av de totale kostnadene (FA Agenda, u.å.). Innkjøp utgjør også en viktig kilde til innovasjon og kompetanse, hvor en god innkjøpsstrategi vil kunne styrke produktene og tjenestene til virksomheten. Dette peker dermed på at strategisk innkjøp vil kunne ha muligheten til å øke og realisere virksomheten sine potensialer. Av samme årsaker gjør det kravene til innkjøpsfunksjonene svært høye, som vil kunne vedvare i fremtiden (FA Agenda, u.å.; Inventura, u.å.). Kategoristyring er en mulig løsning på nevnte elementer.

Kategoristyring er en innkjøpsstrategi, som har til formål å optimalisere og forbedre produktkategorier i virksomheten. Det innebærer å samle beslektede innkjøp i kategorier som understøtter leverandørmarkedet, hvor hver kategori styres for å utnytte markedets muligheter (Procurify, 2024; Anskaffelser, u.å.). Kategoristyring er en systematisk og strategisk tilnærming for hvordan produktkategorier håndteres som forretningsenheter (Steiner, 2015, s. 116).

Gjennom flere år har aktører og virksomheter promotert kategoristyring. Kategoristyringsprosessen blir definert som en universell innkjøpsmetode for å oppnå store besparelser, effekter og stordriftsfordeler (Cordell & Thompson, 2018, s. xv). Litteraturen peker også på at kategoristyring potensialet til å bidra med risikohåndtering, merkeverdi, innovasjon og kostnadsreduksjon, dersom håndtert godt (O'Brien, 2019, s. 34-41).

Virksomheter som praktiserer kategoristyring har ofte sine egne metoder for å lage og realisere kategoristrategier, som typisk inneholder datainnsamling og -analyse, og implementering av de planlagte løsningene. Dette er imidlertid ikke en enkel oppgave. En studie fra Henley Business School viser til at opptil 68% av identifiserte gevinster fra kategoristyring aldri blir realisert (SAP, u.å.a). En omtalt utfordring, og dermed en mulig årsak, som blir fremhevet i moderne empiri er at virksomheter ofte mangler nødvendig kompetanse for å drive strategisk arbeid i kategoriene (SpendEdge, u.å.). Litteraturen mener at det mest utfordrende i en kategoristyringsprosess, er det å faktisk drive endring for virksomheten, som altså vil si implementering og oppfølging av kategoristrategier (Cordell & Thompson, 2018, s. 115; O'Brien, 2019, s. 275-276). Altså tyder empiri og litteratur på at det bør undersøkes hvordan virksomheter implementer og følger opp kategoristrategier i praksis, for å vurdere hvilke utfordringer og suksessfaktorer som hører til i disse fasene av kategoristyringsprosessen.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med studien er å undersøke hvordan norske virksomheter som bruker kategoristyring, implementerer og forbedrer kategoristrategier. I tillegg ser vi det fornuftig å identifisere elementer av stor betydning for implementering og forbedring. Det gjøres ved å ta utgangspunkt i hvilke utfordringer og kjennetegn på suksess som kan oppstå. Implementering og forbedring av kategoristrategier har generelt begrenset med litteratur og forskning, som studien kan tilføre verdi til. Vi ønsker dermed å tilføre ny innsikt og forskning for hvilke elementer som kan ha påvirkning på implementering og forbedring, og i tillegg overordnet kategoristyring. Studiens problemstilling er dermed:

«Hvilke sentrale elementer fra kategoristyringsprosessen kan identifiseres som utfordringer og suksessfaktorer for implementering og forbedring av kategoristrategier?»

For å svare på problemstillingen tar studien utgangspunkt i O'Brien (2019) sitt teoretiske rammeverk for kategoristyringsprosessen. Teorigrunnlaget har en strukturell tilnærming til rammeverket, som også setter et grunnlag for intervjuguide og presentasjon av funn. Teorien blir i kapittel 5 koblet med empiri fra intervjuene. Det blir undersøkt hvilke elementer som kan gi suksess og utfordringer i implementering og forbedring av kategoristrategier, for studiens virksomheter.

Vi definerer suksessfaktorer på flere grunnlag. Elementer som har stor betydning for samtlige virksomheter, blir vurdert som suksessfaktorer. Elementer som bare har stor betydning for en andel av virksomhetene, blir definert som suksessfaktorer dersom det er tydelig at de gir fortrinn overfor de øvrige virksomhetene. Elementer som tydelig skaper hindringer og vansker i kategoristyringsprosessen for den enkelte virksomheten, blir definert som utfordringer.

1.3 Avgrensning

Grunnet tidsbegrensninger og omfanget om kategoristyring, har studien lagt til grunn spesifikke avgrensninger. Studien tar utgangspunkt i seks virksomheter i forskjellige bransjer som benytter kategoristyring, med drift i Norge. Grunnen for dette utgangspunktet er muligheten det har gitt oss til å få dybdeinformasjon fra forskjellige type virksomheter. Virksomhetene som er inkludert i studien er Avinor, Equinor, NCC, Nortura, Posten og Telenor. Grunnlaget for utvelgelsen av nevnte virksomheter, er definert i kapittel 3.2.2. Studien tar utgangspunkt i virksomheter som allerede har implementert kategoristyring, og unnlater vinklinger for hvordan implementere kategoristyring i en virksomhet.

For å få et rikere bilde av konteksten til implementering og forbedring hos virksomhetene, har vi inkludert elementer fra overordnet kategoristyring og kategoristyringsprosessen. Vi har riktignok begrenset oss til de elementene vi anser som mest relevante, basert på vinklinger hentet fra eksisterende litteratur.

1.4 Struktur

Studien består av seks kapitler, inkludert referanseliste, KI-erklæring og appendiks. *Kapittel to* redegjør for relevant teori tilknyttet kategoristyring og prosessen. I *kapittel tre* tar en gjennomgang av overordnede metodiske valg. I *kapittel fire* legges en omfattende presentasjon av empiri om hver virksomhet. Videre vil *kapittel fem* diskutere innhentet data fra kapittel fire i samspill med teori fra kapittel to. Til slutt avsluttes studien med en konklusjon på problemstillingen, samt forslag til videre forskning, i *kapittel seks*.

2. Teori

Dette kapitlet presenterer litteratur angående kategoristyring som innkjøpsstrategi og kategoristyringsprosessen som definert av Jonathan O'Brien (2019). Først vil innkjøpsfaget bli presentert, for å legge et grunnlag for fagområdet i studien. Deretter blir kategoristyring som innkjøpsstrategi presentert. Til slutt blir kategoristyringsprosessen presentert. Dette er hoveddelen av kapitlet, ettersom implementering og forbedring inngår i kategoristyringsprosessen som de to siste stegene.

Litteraturen som blir presentert vil senere fungere som holdepunkter for funnene fra studien. I kapittel fem blir teorien og empiri benyttet til å diskutere problemstillingen.

2.1 Innkjøpsledelse

Innkjøp gjelder alle de aktivitetene som henviser til at eksterne leverandører skal levere varer og tjenester. Fokuset ligger ofte på de aktivitetene som inntreffer i grensesnittet mellom forretningens parter (Steiner, 2015, s. 13). Innkjøpsledelse blir sett på som en blandet vitenskapsgren. Innkjøp er dermed en tverrfaglig disiplin, hvor det foreligger et samspill mellom tekniske og økonomiske aspekter. (Brynhildsvoll, 2018, s. 15). Innkjøpsledelse handler om å være et bindeledd som sørger for et godt samspill mellom kunder og leverandører. Som innkjøpsleder er det nødvendig å kommunisere strategien ut til virksomheten, for å skape entusiasme og inspirasjon. En forutsetning for å oppnå dette er evnen til å håndtere de forhandlingene som kan forekomme, både internt og eksternt. Nøkkelelementene i innkjøpsledelse er med andre ord strategi, motivasjon og kommunikasjon (Steiner, 2015, s. 13).

Innkjøp består av både operative og strategiske aktiviteter. Operativt innkjøp angår prosessene relatert til å gjennomføre og håndtere konkrete kjøp. Det vil gjelde både ordrer, sikre levering, betaling, kvalitetskontroll, kontinuerlige justeringer og analyser. Strategisk innkjøp er en prosess som dekker hele bedriften, og er ment for å støtte den langsiktige utviklingen. Dette kan gjøres gjennom en rekke aktiviteter, som blant annet: analysere forbruksdata på tvers av innkjøpskategorier, slå sammen innkjøpsordrer, vurdering av leverandører, pleie leverandørforhold, og forhandling av kontrakter og vilkår med leverandører (Langedal, 2023). Andre kjennetegn på virksomheter som jobber strategisk med

innkjøp er blant evnen til å utfordre behov for å oppnå gevinster, klare å se behov på tvers, og ha en tydelig fordeling av roller og ansvar mot fagavdelingene (DFØ, 2023; Steiner, 2015, s. 90-92). Formålet med disse aktivitetene er å maksimere innkjøp sitt verdibidrag til bedriften, ved at man tar i bruk verdier og innspill fra hver del av organisasjonen (Langedal, 2023).

For å skape et produktivt miljø i innkjøp som er samstemte med bedriftens kultur og forretningsstrategier, er det nødvendig med god organisering. Dette betyr å fordele roller og ansvar, for å sette riktige kompetanser i riktige roller, utvikle ansatte, og skape en organisering som passer for ulike innkjøpskategorier (Steiner, 2015, s. 91). En metode for å dekke nevnte elementer og legge til rette for strategisk innkjøpsledelse, er kategoristyring. I neste delkapittel blir de overordnede prinsippene som definerer kategoristyring presentert.

2.2 Kategoristyring

Kategoristyring er en strategisk tilnærming til innkjøp, med en grunnfilosofi som bygger på prosessstyring. Det innebærer å dele inn innkjøpene i kategorier som understøtter markedets inndeling. Hver kategori får strategiske innkjøpsprosesser som skal tilfredsstillende både situasjonens behov og bedriftens konkurransestrategi (Steiner, 2015, s. 116-117; DFØ, 2022c). Det finnes ingen enkelt definisjon på hva kategoristyring er, ettersom det er en innkjøpsstrategi som er basert på beste praksis. Jonathan O'Brien definerer kategoristyring på følgende måte:

«Praksisen med å segmentere hovedområdene for organisatoriske utgifter på innkjøpte varer og tjenester i separate grupper av produkter og tjenester i henhold til funksjonen til disse varene eller tjenestene, og aller viktigst, er å speile hvordan individuelle markeder er organisert. Ved å bruke denne kategorisegmenteringen, er det en kontinuerlig prosess hvor man arbeider tverrfunksjonelt på individuelle kategorier, undersøker de totale kategorikostnadene, hvordan organisasjonen bruker produktene eller tjenestene innen kategorien, markedet og individuelle leverandører, for å bestemme og implementere innkjøpsstrategier som vil gi betydelig verdi til organisasjonen.» (O'Brien, 2019, s. 6)

Definisjonen av kategoristyring legger opp til at virksomheten skal opprette og realisere kategoristrategier, gjennom en kategoristyringsprosess. Et overordnet syn er at prosessen er sirkulær, og har start og slutt punkt for når behovet for virksomheten er lokalisert og oppfylt.

Når prosessen starter og avsluttes blir bestemt av når markedspåvirkninger skaper nye behov (O'Brien, 2019, s. 88-89). Selv om aktivitetene og elementene som gjennomføres er like, legges det opp til forskjellige tilnærminger til kategoristyringsprosessen i både litteraturen og praksis (Cordell & Thompson, 2018, s. xix; O'Brien, 2019, s. 89). O'Brien (2019) mener at virksomheten trenger et planlagt og strukturert rammeverk som blir aktivt brukt, for at teamsamarbeidet skal fungere gjennom prosessen, selv om deler av prosessen kan utelukkes i enklere kategorier. Likevel legger O'Brien vekt på at en felles strukturert metode for organisasjonen er en viktig vei til suksess for kategoristrategier. Keith et al. (2016) mener derimot at moderne kategoristyring ikke trenger å følge et rammeverk, men bygge på beste praksis for virksomheten.

Hensikten med kategoristyring

Kategoristyring har hensikt til å skape en dypere forståelse og fokus for markeder og produkter. Potensielle fordeler kategoristyring kan bidra til, er for eksempel, leverandørforhold, kundeopplevelse, beslutningstaking, risikohåndtering og kostnadsbesparelser (CIPS, u.å.a.; SAP, u.å.b.). Det tverrfunksjonelle arbeidet som går på tvers av bedriften med kategoristyring, skal i tillegg bidra med å etablere et bindeledd mellom kunder og leverandører. På den måten forsøker kategoristyring å koble innkjøpsarbeidet med virksomhetens forretningsmål- og strategier (O'Brien, 2019, s. 19-21; Cordell & Thompson, 2018, s. 37-38).

Statistikk fra virksomheter som har implementert kategoristyring viser likevel varierende resultater av innkjøpsstrategien. Noen virksomheter opplever store gevinster, mens andre opplever minimale effekter. I tillegg viser statistikk at de fleste virksomhetene sikter primært etter kostnadsreduksjoner, og mindre etter de andre potensielle gevinstene. Om dette er fordi det er vanskelig å realisere eller identifisere, er uvisst (O'Brien, 2019, s. 417-418). Det er heller ikke sikkert at kategoristyring er en passende innkjøpsstrategi for alle typer virksomheter. For eksempel mener CIPS, en global interesseorganisasjon for innkjøpsfaget, at kategoristyring er mindre egnet for mindre virksomheter, fordi de antakeligvis mangler ressursene til å implementere det tilstrekkelig (CIPS, u.å.a.). Det er altså ikke garantert at virksomheter får store gevinster av kategoristyring, og det er mye som tyder på at implementeringen av denne innkjøpsstrategien er essensielt for å kunne få store gevinster (O'Brien, 2019, s. 417-418).

Som det står i definisjonen av kategoristyring, skal kategoriene behandles individuelt av tverrfunksjonelle team. Med kategoristyring lager man en innkjøpsmetodikk og fremgangsmåte som skal være tilpasset hva som er best egnet for den gitte innkjøpskategorien (Steiner, 2015, s. 116). Kategoriene kan konstrueres basert på fem elementer. Det første er å identifisere innkjøpskostnadene. Det andre elementet er å gi ressurser til påvirkbare innkjøpskostnader. Det tredje er å gi ressurser etter hvor det ligger muligheter. Pareto-fenomenet om at 20% av leverandørene står for 80% av utgiftene stemmer ofte, og det er gjerne disse utgiftene som burde få mest oppmerksomhet påpeker Brynhildsvoll (2019). Det fjerde er å identifisere markedsavgrensninger slik at kategorier blir avledet av markeder. Å avgrense markedene på en fornuftig måte er viktig for at kategoristyring skal fungere. Det femte er å velge det mest passende nivået å jobbe på. Kategorien må være stor nok til at man finner nok muligheter, og liten nok til at man kan klare å jobbe med den (O'Brien, 2019, s. 26-32).

Tre fundament for kategoristyring

Jonathan O'Brien (2019, s. 43-56) trekker frem tre fundament som kategoristyring er bygget på. Alle fundamentene bør være oppfylt for at innkjøpsstrategien sine potensialer skal være mulige å oppnå. Det første fundamentet er å ha en strategisk tilnærming til innkjøp, som tilsier at kategoristyring bør bli sett på som en ressurs til verdiskaping og være en integrert del i hvordan behovene til sluttkundene blir møtt. Dette bør gjenspeiles i strukturen til bedriften, hvor sentral ledelse blir representert og viser sin støtte. Dette er en mening som deles på tvers av litteraturen. Det andre fundamentet er å ha et markedsfokus. Det innebærer å forstå det nåværende markedet, forstå utviklingen i markedet, og velge det beste markedet å kjøpe fra. Dette kan gi større verdi av kategoristyring. Det siste fundamentet er robust endringsledelse. God strategisk innkjøpsledelse handler mye om endring, gjennom å implementere nye kategoristrategier. Endring krever mye innsats, og det krever vilje til å endre (O'Brien, 2019, s. 52-57).

De tre fundamentene skal også sette grunnlaget for fire «pilarer» i kategoristyring. Det er basert på beste praksis, og skal vise hva det er som gir innsikt og suksess med kategoristyring. Disse pilarene er: gjennombruddstenking, kundefokus, bruk av tverrfunksjonelle team, og en fakta- og databasert tilnærming (O'Brien, 2019, s. 58).

Kategoristyring i offentlig sektor

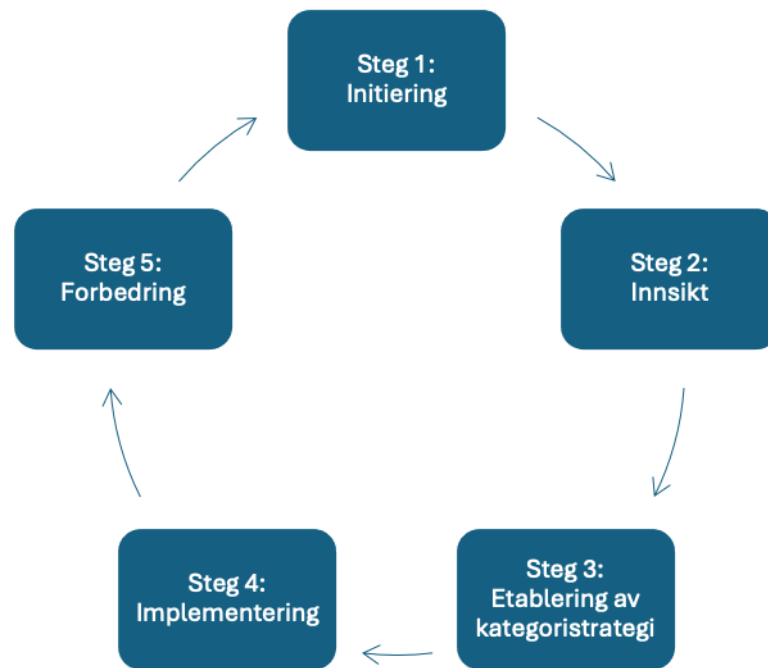
Det er forskjellige meninger om kategoristyring kan anvendes i offentlig sektor, siden det er

underlagt begrensninger i forhold til reguleringer og retningslinjer. Fra den andre siden mener Jonathan O'Brien (2019, s. 70) at kategoristyring kan benyttes i offentlig sektor, hvor det er nødvendig med tilpasninger for at det skal fungere. I Norge er offentlig sektor underlagt anskaffelsesforskriften, i den grad virksomheten oppfyller krav som et offentlig organ (Dragsten, 2006, s. 25). Loven innebærer at offentlige virksomheter er underlagt spesifikke krav og regelverk tilknyttet innkjøpene og anskaffelsesprosessene som gjennomføres. Oppfyller ikke virksomheten kravene tilknyttet forskriften, kan forsyningsforskriften komme til anvendelse. Forsyningsforskriften omfatter anskaffelser tilknyttet vann- og energiforsyning, transport og posttjenester. Likevel kan en virksomhet omfattes av begge forskriftene, i henhold til aktuelle anskaffelsesområder (Dragsten, 2006, s. 31).

Når offentlige virksomheter implementerer kategoristyring, trekkes det frem at det ikke skal legges som et tillegg i de prosessene som gjøres, men kombineres. I tillegg legges det vekt på en mer omfattende oppstartsprosess, som tar grundigere undersøkelser over virksomhetens behov. Samtidig vil inkludering av leverandører for utarbeidelse av kategoristrategier være mulig. Likevel må det følge strenge prosesser for at det skal oppfylle regelverket. Kategoristyring kan fungere optimalt i offentlig sektor, hvorom det må tilpasses etter lovverket (O'Brien, 2019, s. 70-71).

2.3 Kategoristyringsprosessen

For å presentere kategoristyringsprosessen i dette delkapittelet, tar vi utgangspunkt i O'Brien (2019) sitt rammeverk. Figur 1 viser kategoristyringsprosessen som en sirkulær og kontinuerlig prosess. Formålet er å presentere et fullstendig og teoretisk grunnlag for hvordan kategoristyring på kategorinivå kan gjennomføres. I dette delkapittelet skal vi ta for oss de tre første stegene, hvor de to etterfølgende stegene (implementering og forbedring) blir presentert i de neste delkapitlene. Samtidig, skal vi trekke frem hva litteraturen mener er utfordringer og suksessfaktorer som kan oppstå i kategoristyringsprosessen.



Figur 1: Kategoristyringsprosessen. Inspirert av O'Brien (2019, s. 95)

2.3.1 Initiering

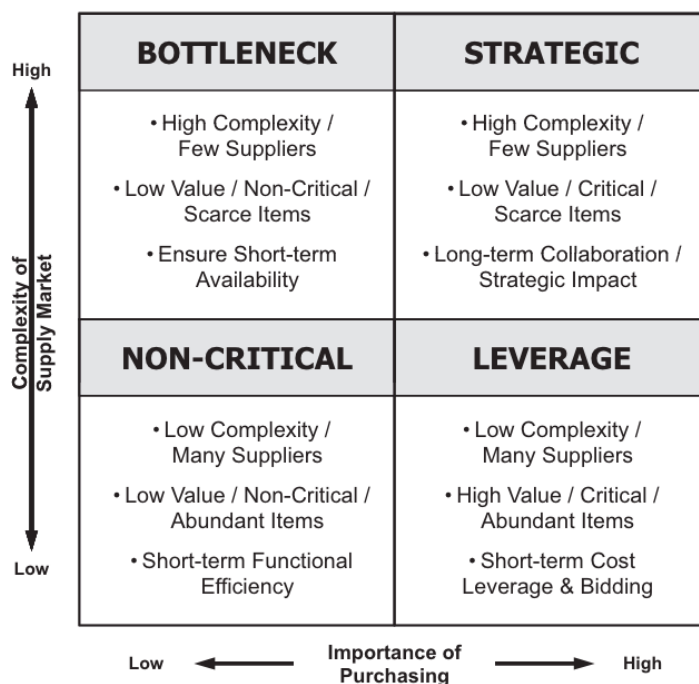
Det første steget i O'Brien sitt rammeverk har med formål å komme i gang med kategoristyringsprosessen og begynne planlegging av prosessen fremover. I startfasen er det mange elementer som fastsettes, og arbeidet som gjøres har til formål å legge et grunnlag for prosessen videre (O'Brien, 2019, s. 102). I dette steget skal vi ta for oss sentrale aktiviteter som ofte inngår i det første steget.

Undersøkelse av kategoriene

En del av grunnlaget, begynner med å vurdere hvilke kategorier som prioriteres. Det gjøres gjennom overordnede analyser av virksomhetens kostnader, og vurdering av hele porteføljen. (DFØ, 2022a). Ved oppstarten av kategoristyringsprosessen blir det foretatt en overordnet undersøkelse av kategoriene, som er for å kartlegge hvilke muligheter det foreligger i markedet og virksomheten. Det er ofte en kategorileder som utfører de første undersøkelsene av tildelt innkjøpskategori, før et kategoriteam blir rekruttert og etablert (DFØ, 2022a; O'Brien, 2019, s. 102). Det er flere metoder og tilnæringer i denne delen av modellen, hvor vi tar utgangspunkt i forretningskrav, Kraljic portefølje-matrise, Purchasing Chessboard og Sourcing Portfolio Analysis.

Peter Kraljic introduserte den første omfattende porteføljemodellen i tilknytning til innkjøpsledelse, kalt *Kraljic portefølje-matrise*. Det har blitt utviklet forskjellige modeller,

hvor på den andre siden har Kraljic sin modell vært dominerende i litteraturen (Montgomery et al., 2018, s. 193). Kraljic-matrisen er hensiktsmessig å benytte for å få oversikt over kostnader og viktige innkjøp, med hensyn til risiko til leverandører og det eksterne markedet (DFØ, 2022a; O'Brien, 2019, s. 213). I forklaring av matrisen tar vi utgangspunkt i Cox (2015) sin tilnærming, som har en grundig refleksjon rundt bruken av matrisen.



Figur 2: Porteføljemodell - Tilpasset fra Kraljic 1983. Hentet fra Cox (2015)

Analysen er en tilnærming til kategoristyring og strategisk innkjøp, med hensikt å identifisere forskjellige kategoristrategier. Modellen er en 2x2 matrise, med følgende to dimensjoner: «kompleksiteten av leverandørmarkedet» og «viktigheten av innkjøpet». Analysen legger opp til fire segmenter av kategoristrategier: strategisk, utnyttende, flaskehals og ikke-kritisk. Hver strategi kan støttes av forskjellige taktikker, for å skape enklere implementering av kategoristrategien. (Cox, 2015, s. 717; Montgomery et al., 2018, s. 193).

Den *strategiske* dimensjonen er komplekse kategorier, med høy risiko. Dimensjonen tilrettelegger for lange strategiske forhold, grunnet få leverandører. Gode strategier i denne dimensjonen innebærer gode leverandørforhold. Den *utnyttende* dimensjonen er lite komplekse, hvor innkjøper har størst makt og det foreligger lav risiko. Neste dimensjon er *flaskehals*, som gjelder kategorier med lav verdi og begrenset med leverandører. Formålet er

å sikre leverandørforhold og levering kortsiktig. Siste dimensjonen omfatter *ikke-kritiske* kategorier, med et stort utvalg leverandører. Typiske kategorier innenfor dimensjonen er vedlikehold og kontorutstyr (Cox, 2015, s. 717-718; CIPS, u.å.b.).

Porteføljemodellen til Kraljic har fått kritikk for å ha flere mangler og begrensninger, som gjelder leverandørmarkedet, leverandørforholdet og maktforholdet mellom partene. Porteføljemodellen sitt hovedfokus er leverandørmarkedet i forhold til spesifikke artikler, istedenfor samhandlingen mellom innkjøper og leverandør. I Kraljic er det kun fire segmenter av strategier med et fåtall taktikker, hvor det foreligger opp til 32 strategier og mange flere taktikker i andre metoder. I moderne innkjøp er det ønskelig å ha spesifikke strategier til sine posisjoner, hvor Kraljic fører til en forenkling av strategivalg med manglende nyanser og vinklinger (Cox, 2015, s. 718).

En annen porteføljemodell som kan benyttes for undersøkelsene av kategoriene, er *Purchasing Chessboard*. Konseptet tar utgangspunktet i leverandørforholdet, og forholdet mellom tilbud og etterspørsel. Det innebærer å tildele strategier og metoder, forsøke å redusere virksomhetens kostnader og øke verdiene leverandørene leverer for spesifikke kategorier. Modellen består av flere trinn av strategier, med 4 grunnleggende strategier, 16 tilnærminger fordelt på de 4 strategiene, og 64 spesifikke metoder (Schuh et al., 2017, s. 9-13 & 49).

Fra en annen side benytter porteføljemodellen de fire samme grunnleggende strategiene som Kraljic, men har i tillegg tilhørende tilnærminger og flere metoder. Modellen har også fått lignende kritikk, hvor den ikke tar hensyn til påvirkninger fra makt og ønskede endringer, som ekskluderer flere syn på sin strategiske posisjon (Cox, 2015, s. 718-720). For å dekke de mulige svakhetene til modellene har det blitt utviklet en alternativ tilnærming til kategoristrategier. Metoden heter *SPA* (Sourcing Portfolio Analysis), og undersøker påvirkninger på kommersielle og operasjonelle mål ved å ta utgangspunkt i kritiske kategorier og verdiopptak fra leverandørene (Cox, 2015, s. 722-724).

Forretningskrav

Videre, er forretningskravene et strukturert grunnlag for hva virksomheten trenger fra kategoriene og skal prioritere. Forretningskravene er et redskap som kobler, visjon, mål og strategi sammen med leverandørbasen. I tillegg setter det grunnlag for mange av aktivitetene som senere vil komme i prosessen. Det er basisen for forhandling, leverandørutvelgelse,

strukturering og tildelingskriterier i kontrakt, og pågående styring av leverandør og kategori. Ettersom forretningskravene er et viktig grunnlag for videre arbeid, er det nødvendig at de utarbeides optimalt. Det tar utgangspunkt i overordnet strategi, retningslinjer og forretningsplaner. I tillegg vil det være nyttig å etablere oversikt over interessentene sine ønsker og krav, siden det er vanlig at interessentene er uenige i kravene (Cordell & Thompson, 2018, s. 31-32; O'Brien, 2019, s. 143-148).

Ved å ta hensyn til disse elementene, skal virksomheten sikre en god forståelse for prioritering av krav og hvilke muligheter som foreligger. For å få oversikt over kravene, kan man bruke en RAQSCI-modell, som inkluderer seks ulike områder. Modellen følger et hierarkisk system, og rangeres fra høyest til lavest prioritering. Fra høyest til lavest, er kravene: regulatorisk, leveringssikkerhet, kvalitet, leveranse, kostnad og innovasjon. Hierarkiet kan variere fra kategori til kategori. Samtidig er det nødvendig å oppdatere kravene ved eventuelle endringer som kan påvirke virksomheten (Cordell & Thompson, 2018, s. 33; O'Brien, 2019, s. 143-152).

Kategoriteam: Tverrfaglig og kompetanse

Etter virksomheten har fått oversikt over hvilke kategorier som skal prioriteres, bør kategoriteamene fastsettes. Noe av det viktigste som blir nevnt for startfasen er å fastsette kategoriteam, som bør bestå av tverrfunksjonelle og -faglige personer. Dette gir større sannsynlighet for å lykkes med kategoristyring, når det tverrfaglige teamet identifiserer og implementerer en ny kategoristrategi (O'Brien, 2019, s. 102 & 109).

Et tverrfaglig team består av personell fra forskjellige funksjoner i organisasjonen, som har en kobling til innkjøpene. Det sies at et tverrfaglig team får bedre resultater, når det jobbes effektivt og målrettet, ved at organisasjonen som helhet benytter lavere kostnader og mindre tid i samarbeidet gjennom en simultan prosess (Johnson et al., 2011, s. 64-65; DFØ, 2022b). En optimal størrelse på kategoriteamet kan være mellom fem til syv personer, men personene må ofte rekrutteres dersom de ikke jobber i teamet fra før. For at en rekrutteringsprosess skal være vellykket, bør teamet besitte de optimale personene for kategorien, ha god forpliktelse og tilgjengelighet. I tillegg mener litteraturen at det bør være god støtte fra ledelsen (O'Brien, 2019, s. 110).

Å etablere teamene og rekruttere personell kan være en av de første utfordringene i prosessen dersom organisasjonen ikke har ressursene til å opprette kategoriteam. I tillegg

kan det være organisasjoner som ikke er villige til å fordele ressursene. Hvis dette er tilfellet, hevdes det å være fordelaktig å jobbe rundt de grensene som er satt av organisasjonen, siden det vil utgjøre et kompromiss som sikrer noe tverrfaglig tilstedeværelse. Påstanden er at kategoristyring fungerer best når hele organisasjonen har tatt imot strategien som en filosofi, hvor organisasjonen som ønsker best mulig effekt, introduserer tverrfaglige kategoriteam (O'Brien, 2019, s. 110; DFØ, 2022b).

En observasjon fra litteraturen er at virksomheter som har modenhet i kategoristyring benytter tverrfaglige kategoriteam. De har dermed utviklet kunnskap og ferdigheter for analyse, markedet, og se muligheter basert på informasjonen og dataen virksomheten besitter. Å benytte tverrfaglige kategoriteam hevdes derfor å være et virkemiddel for å øke modenheten i kategoristyring (Keith et al., 2016, s. 318).

Gjennom 30 år har Carlsson (2019) opparbeidet seg erfaring innenfor kategoristyring, og trekker tydelig frem at et kompetanserikt og velfungerende team kan avgjøre om kategoristyring oppnår suksess eller ikke. En tilpasningsdyktig ledelse bør dermed kunne koordinere ulike behov for, og sammensetning i, teamet, for å optimalisere nødvendig kompetanse og erfaringer. Det vil i tillegg være en nødvendighet gjennom hele prosessen å utvikle kompetanse når man jobber strategisk med kategoristyring. Fra en rapport om kategoristyring, basert på svar fra 430 ledere i innkjøp, kommer det frem at en av de mest vanlige feilene å gjøre er å ikke utvikle moderne kompetanse for kategoristyring (Perry, 2023). Det trekkes frem at det behøves større kompetanse innenfor teknologi, leverandørforhold og kategori-forståelse for å identifisere muligheter og faresignaler.

Interessentanalyse

Videre er det nødvendig å få oversikt over forskjellige interessenter som er tilknyttet de forskjellige kategoriene. Det kan gjøres gjennom en interessentanalyse, og anses som en viktig aktivitet i oppstartsfasen. Teamet ønsker å kartlegge om det er interne eller eksterne interessenter som kan bidra med å oppnå målene innenfor de forskjellige kategoriene. Det gjelder interessenter tilknyttet kategoristrategier, som enten kan miste eller tjene på endringer som kan skje, eller har spesifikke ansvarsområder innenfor organisasjonen. Ved å ikke inkludere interessentene fra start kan det påvirke resultatet av kategoristrategiene, grunnet motstand eller manglende kunnskap om området. En slik analyse kan av den grunn være et viktig element i planleggingen av prosessen (O'Brien, 2019, s. 118).

En interessentanalyse er bygget opp som en 2x2 matrise med fire segmenter, i form av lavt og høyt nivå av makt og interesse. Interessenter som har (1) lav makt og interesse behøver ikke mye oppmerksomhet i analysen, men de med (2) lav makt og høy interesse bør holdes informert underveis. De med (3) høy makt og interesse er nøkkelinteressentene, hvor deltakelse anses for å være viktig i kategoristyringsprosessen, siden de kan påvirke utfallet til kategoristrategien. Siste dimensjon gjelder de med lav interesse og høy makt. Slike interessenter bør holdes fornøyde, siden de besitter makt. Analysen er et enkelt verktøy, men kan være tilstrekkelig for å kartlegge hvordan de forskjellige interessentene bør behandles gjennom prosessen. Analysen vil være forskjellig mellom bransjer og land, men det er to elementer som ofte er felles for dem; interessentens ønske om å fortelle sine meninger og makten de besitter i prosessen videre (Mints, A. & Kamyshnykova, E. 2019; Cordell & Thompson, 2018, s. 20-21; Steiner, 2015, s. 95-97).

Planlegging og kommunikasjon

Videre i første steget, anses planlegging av kategoriprojektet og kommunikasjonen som nyttige aktiviteter for å oppnå gode resultater. Planleggingsverktøyet STP (situation, target, proposal) trekkes frem som passende for alle typer kategoriprojekter. Innholdet i planleggingen består av å reflektere og diskutere innad i kategoriteamet rundt utfordringer, gjennomførelse og målsetting (O'Brien, 2019, s. 112-113).

Etter å ha funnet ut hvordan prosjektet skal bli gjennomført, planlegger teamet hvordan det skal kommuniseres ut til organisasjonen. Overordnet omhandler det strukturert og planlagt kommunikasjon mellom flere områder i organisasjonen. Kommunikasjonen er dynamisk og bør foregå gjennom hele prosessen, og struktureres i forhold til hva som formidles i hvilket steg av prosessen man befinner seg i. Planlegging av kommunikasjonen har til hensikt å støtte de forskjellige aktivitetene i prosessen og bidra til at de gjennomføres på en god måte. Kommunikasjonsplanlegging kan derfor være en elementær del av prosessen. Det bør også være et forhold mellom kommunikasjonsplanen og interessenter, for at strukturen i kommunikasjonen kan differensiere mellom individ og grupper. Det trekkes i tillegg frem å bruke en kommunikasjonsansvarlig i kategoriteamet, er en effektiv metode for å sikre at meldingene leveres på en god måte. Det er viktig å trekke frem at kommunikasjonsplaner som er dårlig strukturert og gjennomført, kan føre til mange spørsmål og mye usikkerhet. Det kan påvirke effektene av kategoristrategiene (Cordell & Thompson, 2018, s. 22-24; O'Brien, 2019, s. 121-124).

2.3.2 Innsikt

I neste steg er hensikten å få en bedre forståelse av virksomheten sine kategorier og potensielle muligheter. For å øke innsynet i de forskjellige kategoriene, er det nødvendig å innhente ekstern og intern informasjon. Med tilstrekkelig informasjon er det mulig å gjennomføre de analysene som er nødvendig for å utarbeide og implementere kategoristrategier. I denne delen skal vi gå gjennom viktigheten av informasjon og hvor informasjon kan innhentes, samt nevne noen metoder og analyser.

Innhenting av data og informasjon

For å dykke nøyaktig i kategoriene med grundige analyser, er det nødvendig å innhente tilstrekkelig informasjon og data som belyser de forskjellige områdene. Innsikten bør inkludere karakteristika, trender og informasjon som omfatter interne forhold, leverandører og markedet (Cordell & Thompson, 2018, s. 30; Brynhildsvoll, 2018, s. 234; DFØ, 2022a).

Før prosessen starter, bør kategoriteamet kartlegge hvordan innhenting skal gjennomføres og hvem i teamet som har de forskjellige ansvarsområdene. Det er en rekke metoder for å innhente informasjon, hvor noen av de er å etterspørre informasjon fra markedet (RFI), internettsøk, intervju av interne interessenter, teoretiske bøker, leverandørmøter og lignende (O'Brien, 2019, s. 160-162; Brynhildsvoll, 2018, s. 234-235).

For at kategoriteamet skal kunne arbeide effektivt, kan det være nødvendig med en aktivitetsplan for informasjonsinnhenting. For å etablere en slik aktivitetsplan, er det nødvendig med en forståelse over hvilke typer informasjon som finnes og hvor det er mulig å innhente ny informasjon. Dette vil gjøre arbeidsområder tydelig for kategoriteamet. Samtidig vil tverrfaglig arbeid gjennom prosessen bidra til presise data, siden spesifikk informasjon kan være fordelt på forskjellige områder.

I en mer moderne innkjøpsverden, stilles det også krav til digitale ferdigheter i kategoriteamene, som vil kunne øke effekten av informasjonsinnhenting og sannsynligheten for å samle inn god nok informasjon. Hvor god informasjon er avhengig av type aktiviteter og bransje selskapet er i, men de store gevinstene kan enten komme fra store mengder data, eller fra dybdeinformasjon i spesifikke områder (O'Brien, 2019, s. 163-169; Cordell & Thompson, 2018, s. 43-45).

En normal feil som gjøres under innsamling av informasjon og data, er at kategorileder og team har en antakelse om at de allerede har den informasjonen som er nødvendig. Dette vil begrense gjennomføringen av aktiviteten, og kan være forskjellen mellom å avdekke stor eller liten gevinst (O'Brien, 2019, s. 160). Det er viktig å erkjenne at denne prosedyren er ressurs- og tidkrevende. Det kan være en potensiell fallgrube å outsource markedsanalyse og data til eksterne parter. En av hensiktene med prosessen, nemlig forbedring av forståelse, læring og innsikt innen kategoriteamet, kan bli påvirket i negativ forstand. Dette kan i sin tur føre til tap av potensielle muligheter, i tillegg til lavere forståelse av informasjonen (Cordell & Thompson, 2018, s. 30-31). Men det kan være nødvendig å outsource for å frigjøre kapasitet og tidsbruk.

Fra en annen vinkling, reflekterer Carlsson (2019, s. 71) at gode kategoriteam ser på aktiviteten som idémyldring og tilrettelegging for kreativitet, enn vanlig informasjonsinnhenting og prosessering. Dette vil dermed skape en positiv effekt ved dannelse av diskusjon og refleksjon innad i kategoriteamet.

Formålet med informasjonsinnhenting er å legge et grunnlag for å skape gevinster i selskapet, som kan forsterkes ved å gjennomføre prosessen helhjertet og nøyaktig. Hvis ikke aktiviteten gjøres helhjertet og ordentlig, kan kategoristrategiene gi suboptimale resultater. Det kan dermed føre til beste praksis uten kategoristyring, eller at det forkastes fullstendig (Cordell & Thompson, 2018, s. 30-31; O'Brien, 2019, s. 161). Som nevnt, er informasjon- og datainnhenting en viktig del av kategoristyringsprosessen. Det kan oppstå en del utfordringer, ved at det ikke gjøres grundig eller planlegges optimalt i virksomheten og kategoriteamet. Informasjon og data kan derfor være et element for kvaliteten på arbeidet videre i prosessen.

Eksterne analyser

En annen viktig del av forståelsene og analysene som må gjøres, er rettet mot leverandørmarkedet og eksterne faktorer. For å forstå de eksterne virkningene, er det nødvendig å identifisere drivere, krefter, muligheter og trusler gjennom analyser. Dette gjøres for at kategoristrategiene skal kunne best mulig respondere mot markedskreftene og virksomheten sine egne behov (O'Brien, 2019, s. 193).

Det kommer i tillegg frem hovedmotivene for å bytte ut kategoristrategiene, er endringer i markedet og ulike markedssituasjoner (Faes & Matthyssens, 2009, s. 252). Virksomheter

som benytter kategoristyring, er som regel komplekse og avanserte. Det krever dermed komplekse og sofistikerte analyser og modeller, noe litteraturen består av en rekke forskjellige muligheter å benytte seg av (Keith et al., 2016, s. 244). Noen modeller som er godt egnet for eksterne analyser tilknyttet kategoristyring er PESTLE, SWOT og Porter's fem krefter.

PESTLE er en nyttig analyse i kategorisarbeidet, og er hensiktsmessig for å forstå endringer tilknyttet eksterne miljøer som påvirker organisasjonen. Før utviklingen og etableringen av kategoristrategier, er analysen verdifull for å se endringer, trender, risiko og problemer som må hensyntas (O'Brien, 2019, s. 205). SWOT-analyse er et svært populært verktøy tilknyttet kategoristyringsprosessen, og analyseverktøyet benyttes i mange forskjellige bransjer og næringer (Cordell & Thompson, 2018, s. 68). Fra et strategisk syn, gir analysen økt kunnskap om miljøet rundt organisasjonen. Innsikten fra analysen vil gi en forståelse om markedssituasjonen som påvirker de forskjellige kategoriene, og i tillegg hvordan det vil påvirke organisasjonen sine målsettinger (Saunders, 1994, s. 70-71; Keith et al., 2016, s. 244).

Porter's fem krefter kan sammenlignes med PESTLE, ved at det fokuserer på endringer eksternt (O'Brien, 2019, s. 208). Uansett om det fokuserer på potensialet i en industri, kan analysen anvendes mot utviklingen av kategoristrategier ved at de fem kreftene består av: kjøpermakt, leverandørmakt, muligheter for nye deltakere, muligheter for substitutter og konkurranse. Styrken til analysen er at hver av kreftene kan være relevante, men samtidig vil det være tilfeller hvor det ikke er tilfellet. Når analysen gjennomføres, bør hele kategoriteamet inkluderes for å utnytte flere synspunkter og vinklinger gjennom diskusjon og idemyldring (O'Brien, 2019, s. 205).

Interne analyser

I forrige steg tok vi for oss flere interne analyser, som kraljic, chessboard, SPA og interessentanalyse. I tillegg er spendanalyse en analyse som er utbredt innenfor innkjøpsfaget. Klarer virksomheten å samle inn grundig innkjøpsdata over tid, vil kvaliteten være nyttig både som informasjonsgrunnlag og for analyseformål (Cordell & Thompson, 2018, s. 31-34; Brynhildsvoll, 2018, s. 235). Samtidig, anbefales at innkjøpssystemet bør være kapabelt og samtidig støtte klassifisering av innkjøpene i de forskjellige hoved- og underkategoriene (GEP, 2023; Cordell & Thompson, 2018, s. 34). Spendanalysen er kvantitativ, og har hensikt med å definere hva slags kostnader de forskjellige kategoriene

inneholder, for å kunne se potensielle muligheter i samhandling med andre undersøkelser og analyser. Kostnadsbasen består som regel av utallige transaksjoner, som gjør det nødvendig med integrerte og gode systemer for at dataene som innhentes er presist (O'Brien, 2019, s. 26).

Samtidig som spendanalysen gjennomføres, bør man samtidig undersøke de forskjellige avtalene med leverandørene. Samtidig når avtalene revideres, bør undersøkelser tilknyttet hvilken dekning avtalene har og hvilken avtalelojalitet som gjelder (DFØ, 2022a). Når man gjør undersøkelsene, bør det defineres hvilke forretningskrav og behov som foreligger i de forskjellige kategoriene. Hvis ikke forretningskravene er definert, vil revisjonen av avtalene være tidkrevende eller begrenset. Samtidig må det legges opp leverandørkrav basert på de behovene og kravene virksomheten har for at prosessen skal gjennomføres effektivt (Steiner, 2015, s. 150-151).

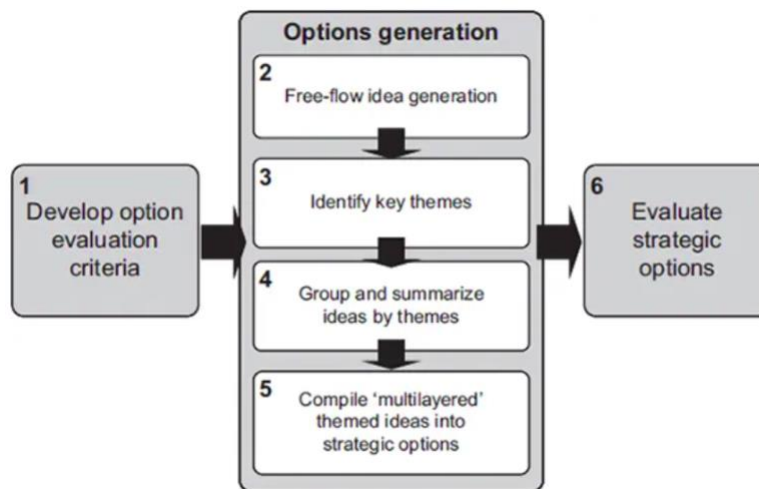
2.3.3 Utvikling av kategoristrategi

Arbeidet frem til utviklingen, som overordnet planlegging, informasjonsinnhenting og analyse, er aktiviteter for at kategoristrategien blir både fleksibel og robust mot samfunns- og konkurranseøkonomiske endringer (Cordell & Thompson, 2018, s. 62). I dette steget er målet å identifisere en håndfull potensielle strategier tilknyttet hver kategori (van Weele, 2012, s. 199). Dernest velges ut én kategoristrategi som skal implementeres, basert på virksomheten sine behov og krav. For å komme frem til den optimale kategoristrategien, er det fornuftig å gjennomføre en strategisk analyse (O'Brien, 2019, s. 240-244).

Generere strategiske muligheter

Videre kan virksomheten og innkjøpsfunksjonen starte å generere strategiske muligheter for kategorien. Mulighetene som lokaliseres bør være en kort forklaring på målsettingen for muligheten og hvilken retning som fører dit. En god kategoristrategi kan inneholde forklaringer for hvordan strategien ble utvalgt, hvorfor strategien er den mest optimale, og hvordan den vil bli realisert i et steg-for-steg-format (O'Brien, 2019, s. 242-243). For å finne de strategiske mulighetene, kan det benyttes to referansepunkter. Det første er hvilke behov virksomheten vil møte, som identifiseres med forretningskravene. Det andre er hva som vil generere mest verdi og gevinst. Arbeidet med å generere muligheter er en gruppebasert aktivitet, og krever både innsats, struktur, rett miljø, tid, og kreativitet (van Weele, 2012, s.

199 & 202; O'Brien, 2019, s. 243-244; Cordell & Thompson, 2018, s. 108). Denne aktiviteten er en prosess som kan bli karakterisert med seks forskjellige steg:



Figur 3: Prosess for å generere strategiske muligheter. Hentet fra O'Brien (2019, s. 244)

Ved å sammenligne mulighetene som har blitt lokalisert, bør det foreligge evalueringskriterier. Noen kriterier kan bli vektet mot hverandre basert på viktigheten, slik at mulighetene kan fordeles etter innfrielse av virksomhetens krav. Noen krav kan i den grad være essensielle, slik at kompromiss ikke kan tolereres.

Steg én anvender evalueringskriteriene, hvor det hovedsakelig vil anvendes to typer kriterier. Det første angår kriterier til virksomhetens forretningskrav, som angår behovene. Det andre kriteriet er for implementering, som måler gjennomførbarheten av muligheten i virksomheten. Typiske kriterier for implementering vil være hvor lett det er å implementere muligheten internt og eksternt, kostnad, risiko, og timing (O'Brien, 2019, s. 245-247). Om den strategiske muligheten kan bli implementert internt, er det optimalt om det passer sammen med virksomhetens kultur og omstendigheter. Det må i tillegg ta hensyn til om det er tilstrekkelige ressurser for å gjennomføre strategien (Baily et al., 2005, s. 50-51)

Steg to er en fri flyt av nye idéer, hvor alle i teamet deler sine forslag. I dette steget benyttes ordet "idéer" og ikke strategiske muligheter, fordi ordet er mer løst definert. Det gjengir tanker og meninger som skal frem i dette steget. For at idégenereringen skal være produktiv, er det nødvendig at teamet er samstemte om analysene og innsiktene som har blitt gjennomført (O'Brien, 2019, s. 247). Idéer kan komme fra forskjellige vinklinger, om det er produktutvikling, kundekontakt og leverandører (van Weele, 2012, s. 221).

Steg tre er å identifisere nøkkelemner. Noen av ideene som har blitt presentert er potensielle strategiske muligheter, og noen kan supplere en strategisk mulighet. I tillegg kan enkelte tiltak gi kortsiktige gevinster, og andre ideer burde forkastes. Derfor bør ideene kategoriseres for å lokalisere de forskjellige aspektene av ideene. *Steg fire* er å gruppere og summere idéene etter nøkkelemner, for å justere listen ytterligere (O'Brien, 2019, s. 247-249).

Steg fem er å sette sammen ideer på flere nivåer, for å bli én strategisk mulighet. Dette gjøres ved å definere og formulere ideene for strategiske muligheter til faktiske strategiske muligheter. Deretter bør listen av strategiske muligheter tilnærme rundt fem aktuelle forslag (O'Brien, 2019, s. 249-251).

Det *siste steget* innebærer å evaluere og selektene de aktuelle strategiske mulighetene (O'Brien, 2019, s. 251). Evalueringsprosessen skal sørge for at avgjørelser blir tatt med godt grunnlag i data og fakta, og dokumentere hvordan avgjørelser har blitt tatt. Under evaluering blir evalueringskriteriene man lagde tidligere brukt. Til slutt gjennomfører selektering, som skal bli gjort i kategoriteamet (Cordell & Thompson, 2018, s. 109-110; O'Brien, 2019, s. 251-253).

Bygge og ferdigstille kategoristrategien

Kategoriteamet har på dette tidspunktet fått god kjennskap til den valgte strategiske muligheten, men det er nødvendig å informere interessenter i virksomheten. Dette gjør man fordi det er viktig å kommunisere ut til interessentene hva essensen er og hva som vil forandre seg med den nye kategoristrategien. Kategoriteamet må kort definere den strategiske muligheten, med hva som er inkludert i den og ikke, samt hva som kjennetegner den og mulige gevinster (O'Brien, 2019, s. 253-254). Videre må det legges fram en plan på hvilke kortsiktige og langsiktige aktiviteter som må gjennomføres for å støtte muligheten, i tillegg til de neste umiddelbare stegene for å få planen gjennom. Etter dette vil forslaget være klar til godkjenning (Cordell & Thompson, 2018, s. 112).

På dette tidspunktet er det klart for å ferdigstille kategoristrategien. Denne prosessen starter med å planlegge for både risiko, uforutsette hendelser og implementering. Risikoer og eventualiteter blir kartlagt, og tilhørende responser blir planlagt. Risikoer man kan oppleve er mange. I forsyningskjeden er det tre hovedtyper av risiko som man må ta høyde for i strategien: operasjonell risiko, hvor risikoen er avbrudd eller forsinkelser i leveransene. Så har man finansiell risiko, hvor risikoen er endringer i pris. Til slutt har man omdømmerisiko,

som kan være enda mer seriøst enn både operasjonell og finansiell risiko, hvor juridiske og etiske problemstillinger i forsyningskjeden kan være skadelig for hele bedriften man representerer (Johnson et al., 2011, s. 30-31).

For å planlegge implementeringen, lager teamet en tidsplan med bredere aktiviteter som vil bli involvert i implementeringen, for å kunne kommunisere omfanget til kategoristrategien og for at interessentene skal vite hva som må gjøres. Siden ingen avtaler eller kontrakter er laget på dette tidspunktet vil det likevel være umulig å lage en detaljert implementeringsplan. I tillegg er det vanlig å lage en kost-nytte-analyse, som inneholder alle aktiviteter teamet har gjort i arbeidet med den nye kategoristrategien, og hvilke kostnader og nytte man kan forvente å oppleve dersom kategoristrategien skulle bli implementert - og når kostnadene og nytten vil kunne inntreffe (O'Brien, 2019, s. 254-260).

Det siste som må gjøres før kategoristrategien kan sendes til godkjenning er å lage en "*category plan*" eller "*source plan*", som skal oppsummere alt arbeid som har blitt gjort og hvordan man har kommet frem til den gitte anbefalingen. Den skal svare på hva som er dagens situasjon og hva som er foreslått fremtidig kategoristrategi, hvorfor man valgte den strategien og hvordan den skal bli utført. (Cordell & Thompson, 2018, s. 112; O'Brien, 2019, s. 262-270)

Det siste elementet før kategoristrategien blir offisiell i virksomheten, er å beslutte om det skal implementeres. Det trenger derfor effektivt å ha klart hvem som har myndigheten til å signere strategien. Siden interessenter og ledelse skal være informert, godt kjent med strategien og vite aktuelle gevinster på dette tidspunktet, skal signering helst bare være en formalitet. For å lykkes i dette stadiet vil det være en fordel om relevante interessenter er inkludert i de tidligere stadiene (O'Brien, 2019, s. 270-271).

2.4 Implementering

Etter kategoristrategien er valg, skal den implementeres i organisasjonen. Implementering handler om å realisere den valgte kategoristrategien fra forrige steg i kategoristyringsprosessen. Det er ofte i denne fasen kategoristyringsprosjekter mister fremdrift. O'Brien (2019, s. 276) påstår at det er relativt lettere å identifisere strategier enn å faktisk drive endring i en bedrift. Det er ikke bare intern endring som er vanskelig, men også å overføre veletablerte innkjøpsordninger til nye leverandører eller nye geografiske steder,

som også inkluderer risiko. Implementeringen er mer aktivitets- og konseptbasert enn de tidligere fasene, og mindre verktøy- og output-basert. Samtidig, er det ofte den lengste delen av kategoristyring og ofte den siste fasen hvor kategoriteamet er samlet i arbeidet med kategorien. Det kan i tillegg være behov for andre ferdigheter i denne fasen. Ofte vil teamet i mindre grad være avhengig av innkjøpskompetanse, og mer avhengig av ferdigheter som prosjektledelse og endringsledelse. For noen team og tilfeller kan det derfor være egnet å få en endret teamsammensetning, på grunn av nevnte ferdigheter.

Implementeringen innebærer en rekke aktiviteter som kan ha stor påvirkning på om strategien blir realisert. Vi skal gå gjennom hvordan virksomheter kan forberede utførelsen av kategoristrategien, hvilke implikasjoner endringsledelse ofte har for organisasjonen, stegene i en leverandørutvalgelse, og til slutt hvordan organisasjonen kan håndtere kontraktsprosessen med en leverandør (O'Brien, 2019, s. 273-276).

Planlegging av implementering

Hovedaktivitetene under implementering kan deles i to: planlegging og utførelse. Litteraturen fremhever planlegging som en svært viktig oppgave, og forteller at det er det første arbeidet kategoriteamet bør gjøre i implementeringsfasen. Planleggingen bør være detaljert nok til å kunne effektivt implementere alle aspekter ved strategien som må styres og observeres. Derfor bør planen ha et tidsaspekt som sier når de forskjellige delene gjennomføres (Bailly et al., 2005, s. 52). Ved at planleggingen gjøres godt, kan det minske sannsynligheten for at prosjektet stopper opp eller forsinkes. Eksempler på faktorer som kan føre til at prosjektet stopper opp, forsinkes eller gir suboptimale effekter er: utilstrekkelige ressurser, mangel på fokus, akseptere mindre resultater, gi seg når folk stritter imot endring, og mangel på mot (O'Brien, 2019, s. 276).

Utformingen av planen bør inkludere aktiviteter rettet mot både prosjektledelse, endringsledelse internt og leverandører (O'Brien, 2019, s. 276-281). I tillegg vil en plan gjerne inkludere ressursallokering og ansvarsfordeling for aktivitetene (Bailly et al., 2005, s. 52). For å visualisere informasjonen, er Gantt kartet et populært verktøy. Dette er et verktøy som skal visualisere all relevant informasjon om planen i en horisontal graf til alle relevante parter. Hensikten er å støtte planlegging og overvåking av prosjekter, i tillegg til at det kan bidra til bedre samarbeid, ressursallokering og arbeidsfordeling (Shweta & Bottorff, 2024).

Endringsledelse og kommunikasjon

Endringsledelse er det andre store emnet som dekkes i implementeringen. Som nevnt i seksjon 2.2, er robust endringsledelse ett av tre fundamentet til kategoristyring i O'Brien sitt rammeverk. Å håndtere endring blir ansett for å være essensielt for at kategoristrategien skal oppnå suksess. En stor grunn til hvorfor en kategoristrategi feiler er når interessenter motstrider endringen. For å motvirke dette bør teamet se til de elementene som kjennetegner god endringsledelse. Likevel er hver endring unik, og vil ha unike behov. Av de nevnte teknikkene og tidligere fasene er det flere elementer som bidrar til god endringsledelse. Å involvere interessenter og prosjektkommunikasjon hjelper i å forberede organisasjonen for hva som kommer til å skje fremover, mens bruk av tverrfunksjonelle team bidrar til å maksimere deltakelse fra de relevante delene av bedriften. Likevel gir ikke dette helhetlig håndtering av endringsledelse (O'Brien, 2019, s. 283).

For å kunne håndtere endringene som vil forekomme på best mulig vis trenger teamet å forstå hvordan interessentene kan komme til å reagere på endringer. Det vil gi føringer for hvilke elementer som burde inkluderes i endringsplanen, som i tur legger til rette for å lage en plan for endringsledelsen. Når en kategoristrategi skal implementeres, vil det kunne kreve endringer innad i organisasjonen i forhold til systemer, prosesser, tankesett og roller (GEP, 2023). Hvordan ansatte i organisasjonen kan reagere på endringen er usikkert og vil variere.

De endringsansvarlige kan oppleve både motstand og oppslutning om endringen. En gitt person som reagerer negativt på endringen kan oppleve dette i varierende grad og intensitet. Graden av motstand kan bli delt opp i fire nivåer. Nivå 1 blir kjennetegnet med likegyldighet. Nivå 2 blir kjennetegnet med passiv motstand, hvor man vil kunne se negative holdninger mot endringen. Nivå 3 er aktiv motstand. Dette blir kjennetegnet med sterke kritiske ytringer. Nivå 4 er aggressiv motstand. En person i denne kategorien vil drive med aktiv spredning av negative rykter og nekte å iverksette endringstiltak. Det er mange mulige årsaker til motstand. Blant de er vanlige årsaker: frykt for det ukjente, tap av personlige goder, tap av identitet, ekstraarbeid, og sosiale relasjoner. På den andre siden kan en ansatt også slutte seg opp om endringen, i også varierende grad. Altså kan organisasjonen oppleve både motstand og støtte, i varierende grad og intensitet (Jacobsen, 2018, s. 124-134).

Det finnes ikke én enkelt definisjon på hvilke elementer som må inkluderes for å drive god endringsledelse, men litteraturen gir oss likevel et godt utvalg av elementer som kan sørge for god endringsledelse. Endring er kaotisk, men det kan styres til en viss grad, mener

Jacobsen (2018). Et vanlig startpunkt er å bruke en detaljert handlingsplan for hvordan man skal styre interessentene. Et annet element er å skape et følt behov for endringen, samt kommunisere en klar visjon for tilstanden man vil nå. Blant annet er prosjektaktivitetene, involvering, og kommunikasjon kapabelt til å skape et følt behov og gi en visjon. Å involvere er også et forsøk på å sikre deltakelse fra interessentene. Tverrfunksjonelle skal bidra til å gi en viss representasjon fra de de som blir berørt av kategoristrategien. Et viktig element for teamet kan være å ha rette ferdigheter og kompetanse, som skal bidra til å realisere endringen. I tillegg vil ofte endringen kreve å ha tilstrekkelige ressurser. Som et siste element er det viktig at endringen har et tydelig incentiv og formål. Alle interessenter bør tydelig se gevinstene som kan komme av endringen, og når det vil komme. Dersom noen av disse elementene mangler er det fare for å møte forvirring, angst, frustrasjon, og motstand. Det er en fin linje mellom kaos og å styre endringsledelse på en god måte (Barr, 2022, s. 15; O'Brien, 2019, s. 287).

Leverandørutvelgelse

Ved å implementere en ny kategoristrategi, innebærer det som regel å bygge forretningsforhold med en eller flere leverandører. Dette kan enten være i form av nye leverandører eller det kan være i form av å utvikle eksisterende leverandørforhold (O'Brien, 2019, s. 288). Prosessen videre vil omhandle hvordan kategoristrategien kan bli realisert gjennom leverandøravtaler.

En metode å starte leverandørutvelgelsen på, er gjennom en RFX-prosess, som danner en del av anbudsprosessen. Dette er en strukturert og transparent prosess hvor kjøperen sender ut forespørsel om informasjon (RFI), tilbud (RFP) eller pris (RFQ). Med kategoristyring vil RFX-ene som sendes ut, ofte bli basert på forretningskravene og kategoriens egenskaper. For noen kategorier vil det likevel ikke være et behov for en RFX-prosess. I første omgang vil kjøperen sende ut en RFI (Request For Information) til et flertall leverandører, for å identifisere gode tilbydere. Det er forskjellige tilnærminger og fokuser RFX-ene kan ha, og det vil avhenge av hvor mange leverandører som er aktuelle i situasjonen og hvor mange kunder leverandørene har. Dersom det er veldig få leverandører og veldig mange kunder vil en RFX-prosess være mindre egnet, fordi leverandøren vil ha en stor makt. I offentlig sektor er denne prosessen strengere regulert, hvor det ofte er regulert hvordan kjøper skal tilnærme seg markedet. Prosessen for utvelgelse av leverandører bør være strukturert og transparent, for å ha muligheten til å revidere arbeidet. (O'Brien, 2019, s. 288-296)

En annen metode for å innhente tilbud fra leverandørene er via digitale auksjoner, hvor kjøper inviterer gitte leverandører til å legge inn bud. Hvis denne metoden brukes på riktige kategorier og med fornuftig kompetanse, kan det være en effektiv metode å senke prisen. Det finnes forskjellige type auksjoner for ulike situasjoner. Det er en rekke faktorer å ta høyde for ved bruk av en slik metode. Ofte vil det innebære å ta stilling til produktspesifikasjoner, hvilke leverandører å invitere, seleksjonskriterier og hvordan disse blir kommunisert til deltakerne. Å bruke auksjoner kan likevel være mindre egnet når markedet er vanskelig. For å trekke en sammenligning til Kraljics matrise vil auksjoner fungere dårlig for leverandører innenfor kvadrantene “*kritiske*” og “*strategiske*”, siden kjøper vil risikere å ødelegge leverandørforholdet ved å konkurranseutsette dem. Auksjoner vil fungere best dersom leverandørene til en viss grad er homogene. (O’Brien, 2019, s. 297-302)

Leverandørutvelgelsen i sin helhet kan bli sett på som en prosess med følgende steg: prekvalifisering, første evaluering: anbud, andre evaluering: bli kjent med leverandøren, tredje evaluering: siste evaluering, forhandling og kontrakt. Ofte vil RFX-prosessen stå for majoriteten av evalueringsaktiviteten (O’Brien, 2019, s. 302-309). I korte trekk ønsker kjøperen å vurdere om en gitt leverandør er i stand til å møte dagens krav og behov, i tillegg til å leve opp virksomhetens langsiktige krav og behov (van Weele, 2012, s. 324). Dersom kvalifiseringen og utvelgelsen blir gjort strukturert kan det også legge et grunnlag for forbedring med leverandøren som blir valgt, fordi det kan skape en forståelse for hva som «mangler» og kan forbedres hos leverandøren og i leverandørforholdet (Steiner, 2015, s. 124).

Neste element handler om å eliminere leverandører som er uaktuelle, og det gjøres gjerne gjennom RFI-er. Typiske kriterier i prekvalifisering vil være omsetning, produksjonsvolum, bærekraft og antall ansatte. I første evaluering blir RFP-er og RFQ-er ofte brukt, gitt at det er flere enn én aktuell leverandør. Andre evaluering går ut på at kjøper og selgers ansatte blir kjent for å vurdere om de kan samarbeide med hverandre. I tillegg legges det opp til at leverandøren selv forteller hva de kan tilby.

Leverandøravtaler kan fungere dårlig i praksis dersom samhandlingen mellom kjøper og selger ikke fungerer, og derfor mener blant annet Steiner (2015, s. 122) at det ofte kan være viktigere å velge en god leverandør enn et godt produkt. Litteraturen mener at denne evalueringen bør holdes faktabasert. Interessentene i organisasjonen kan bli misfornøyde dersom det blir besluttet å bytte leverandør, og derfor bør det være et godt faktagrunnlag som

forsvarer leverandørbyttet. Ved tredje evaluering har kjøper gjerne kommet frem til én eller aktuelle leverandører, og gjennomfører derfor en siste verifikasjon for å sjekke at leverandøren faktisk kan tilby det de sier og om de har nødvendige ferdigheter, systemer, og organisering. Etter dette steget gjenstår bare forhandling og kontraktsprosessen (O'Brien, 2019, s. 302-309).

I denne fasen har kjøper valgt leverandøren de ønsker å inngå samarbeid med, men begge parter kan fremdeles trekke seg fra disse samtalene under forhandlinger og kontraktsarbeid. Det finnes en rekke forhandlingselementer og -tilnærminger, hvor i denne sammenheng hevder litteraturen at det er tilstrekkelig for kjøperen å ha god planlegging, noen få forhandlingstaktikker og god forståelse for hvordan egen personlighet passer inn i spesifikke forhandlingssituasjoner. Dersom planleggingen er god kan påvirkningen som personligheter kan ha i en forhandling bli mindre. Arbeidet som er blitt gjort frem til dette tidspunktet i å lage og realisere kategoristrategien vil være til stor hjelp for planleggingen av forhandlingene. I tillegg vil det være viktig å forstå egen posisjon relativt til leverandøren, for å forstå hvilke utfall som er sannsynlige og hvilken makt leverandøren kan ha (O'Brien, 2019, s. 310).

Kontraktsprosessen

Dersom partene har kommet til enighet i forhandlingene, så er siste steg å skrive kontrakt. Det er i kontrakten de relevante delene av kategoristrategien ofte blir implementert mot leverandøren, og kontraktsprosessen er derfor en viktig del av implementering (O'Brien, 2019, s. 317).

Ifølge Saunders (1994, s. 230) er strenge, juridiske kontrakter likevel ikke alltid det best egnede, dersom kjøperen ønsker å opprette et nært partnerskap. I slike situasjoner mener forfatteren at partene heller bør fokusere på mål og oppgaver som de skal strekke seg mot sammen, som inkluderer hvilke ansvar hver av partene er forventet til å ta for å nå disse målene. Forretningskravene likevel er godt egnet til å forme grunnlaget for de fleste kontraktstrukturer, selv om de kanskje må omformuleres fra interne formuleringer av egne behov til å bli forventninger til leverandøren. Kontrakten består typisk av følgende: avtalte ordninger for forsyninger, kommersielle aspekter, leverandørforholdet man trenger, forbedringsforpliktelser, og utgangsklausul, som dekker omstendighetene som tillater at kontrakten kan bli terminert. Innkjøperne må kunne se hvilke elementer for den aktuelle kategorien som bør dekkes i kontrakten. Etter dette vil kontrakten være klar for signering.

Det neste steget i kategoristyringsprosessen blir kontraksutførelse -og ledelse, hvor vi har gått over fra implementering til oppfølging og forbedring (O'Brien, 2019, s. 317-329).

2.5 Forbedring, måling og oppfølging

Forbedringer, måling og oppfølging gjennomføres etter kategoristrategien er implementert, og er siste steget i kategoristyringsprosessen. Formålet er å forbedre kvalitet, rutiner og prosesser som har blitt gjennomført (Cordell & Thompson, 2018, s. 136-138). Etter siste steget har gjennomført, vil den kontinuerlige prosessen gjennomføres på nytt (O'Brien, 2019, s. 371). I dette steget skal vi legge til grunn de mest sentrale delene av forbedringen av prosesser og oppfølging av implementert kategoristrategi.

SRM: Supplier relationship management

Litteraturen trekker frem SRM som en viktig aktivitet mellom kjøper og leverandørene, og går ut på vedvarende vedlikehold av forholdet. SRM har som formål å drive kontinuerlig forbedring over tid, med de mest kritiske leverandørene. Det har som formål å drive verdiskapning innad i virksomheten (Mena et al., 2021, s. 65-66; Cordell & Thompson, 2018, s. 140-142).

For at SRM skal kunne ha en innvirkning på virksomheten, er det en fordel at det integreres som en egen komponent i innkjøpsstrukturen, og baserer seg på den overordnede strategien. Det er hensiktsmessig at SRM er tverrfunksjonell på tvers av virksomheten, for det kan bidra til konkurransefordel, redusere kostnader, øke effektiviteten og risiko tilknyttet leverandørbasen. I tillegg kan SRM bidra med samling av leverandører, og med kobling til kategoristrategiene kan optimalisere innkjøpsarbeidet (O'Brien, 2019, s. 337-338; Keith et al., 2016, s. 282-284).

Før leverandørforholdene kan vurderes, er det nødvendig å ta utgangspunkt i kostnadene fra et kategoriperspektiv. Det gjøres for å kartlegge hvilke kategorier som leverandørene er inkludert. Som regel er det noen leverandører inkludert i flere kategorier, hvor det er viktig å se på alle kategoriene i sin helhet for å redusere risiko og øke fordelene (O'Brien, 2019, s. 339).

For å kunne vurdere hvilke leverandører som er viktig for organisasjonen, er det tre viktige spørsmål å stille; (1) Hva gjør de viktig for oss, (2) Hva gjør de viktige og (3) Hva skal vi

gjøre med dem. Når et oversiktlig utgangspunkt er lagt til grunn for hvilke leverandører som er viktige eller viktigheten endres, er det ulike metoder å anvende for å endre forholdet. Det kan enten gjøres beskyttende, produktivt eller progressivt. Likevel, om stegene er enkle, er det en del virksomheter som ikke får det til. Det kan skyldes at de har flere forskjellige leverandører, og dermed ikke klarer å forstå hva leverandørbasen inneholder og hvorfor de er der (O'Brien, 2022, s. 27-28).

I henhold til litteraturen, er det flere forskjellige typer leverandørforhold som kan etableres (van Weele, 2012, s. 329). Det er dermed essensielt å velge rett forhold til rett leverandør. De mest vanlige leverandørforholdene er (1) armlengde, (2) underleverandører, (3) foretrukket, (4) outsourcet, (5) kritisk, (6) strategisk, (7) partner (8) datter-leverandør og (9) transaksjonelle (O'Brien, 2022, s. 30).

Ved å differensiere leverandørene basert på forskjellige områder, vil det føre til forskjellig metoder å jobbe med leverandørene (van Weele, 2012, s. 239). Basert på forholdet, vil en leverandør som er (6) strategisk, være viktigere enn en som er (9) transaksjonell (O'Brien, 2019, s. 344). For at SRM skal være optimal med kategoristyring, er det hensiktsmessig å posisjonere leverandørene basert på kategoristrategien. En vanlig feil som trekkes frem er å vurdere leverandørforholdet som viktigere enn det som er tilfellet. Dette kan føre til unødvendig ressursbruk og minske den strategiske effektiviteten i SRM (O'Brien, 2019, s. 344-347; van Weele, 2012, s. 329).

Spesifikke faktorer som tilsier om en leverandør er viktig eller ikke, som kan vurderes etter: risiko, vanskeligheter i markedet, nåværende posisjon, tilpasset organisasjonens retning og fremtidig posisjon. En porteføljemodell, noen eksempler som har blitt nevnt i startfasen, er passende for å vurdere hvor viktig en leverandør er. I tillegg til SRM, er SM (Supplier Management) i fokus for den daglige oppfølgingen og interaksjonen med leverandørene. Det er et behov for å administrere leverandørene av to grunner: (1) legge til rette forholdet og samhandlingen med leverandørene, og (2) koordinere for initiativ og mekling. (O'Brien, 2019, s. 344-354).

Dele lærdom og erfaringer

Når prosessene og kategoristrategiene skal forbedres, er det fornuftig med en gjennomgang av kategoristyringsprosessen som har blitt utført. Denne aktiviteten består i de fleste tilfeller som en "beste praksis" av tilføyde lærdom gjennom arbeidet. For å kartlegge og revidere

prosessen, er det mulig å benytte forskjellige metoder. Cordell & Thompson (2018, s. 144) trekker frem PPR (Post-Project review), som er en prosjektrevidering av måloppnåelse, fordeler, og realisasjon av effekter og resultater. Det er i tillegg en fordel for virksomheten har et program som bidrar til prosjektgjennomgangen (Keith et al., 2016, s. 285).

Før en gjennomgang kan begynne, er det nødvendig å planlegge hvor mye ressurser som skal brukes, og hvor mye som kan brukes på revideringen av prosessen (Cordell & Thompson, 2018, s. 146; Keith et al., 2016, s. 285). Delingen av informasjon kan gjøres på forskjellige måter, enten i form av samtaler eller en rapport. Utarbeidelse av en rapport som kan være nødvendig for kategoriteamet, for at erfaringene og lærdommen kan deles på tvers i teamet. I tillegg vil en PPR bidra til å dele forbedringene og erfaringene på tvers av virksomheten. Dette vil gjøre at kategoristyring forbedres og resultatene øker. (Cordell & Thompson, 2018, s. 144-146).

Basert på litteraturen, bør en revidering av kategoristyringsprosessen være en del av den fullstendige prosessen, siden aktiviteten er utelukket i en del litteratur (Cordell & Thompson, 2018, s. 146). Basert på det teoretiske rammeverket til O'Brien (2019), legges det vekt på deling av informasjon og erfaring gjennom stegene, uten å belyse området i siste steg. Siden kategoristyring gjennomføres som "beste praksis", er informasjonsdeling og gjennomgang av kategoristyringsprosessen et viktig element for den kontinuerlige prosessen. Jonathan O'Brien (2019, s. 417) trekker derimot frem lærdom og inspirasjon fra andre virksomheter som benytter kategoristyring. Det legger dermed vekt på hvordan virksomhetene gjennomfører kategoristyring i henhold til deres organisasjonsstruktur.

Måling

Når forbedringer og oppfølginger skal gjennomføres, er det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i målinger. Dermed er resultatmålinger en fornuftig aktivitet når det gjøres strategiske endringer. Det er ikke noe konkret svar på hva som kan måles, hvor det likevel er sentralt å se målinger for prosesser, rutiner eller endringer (Axelsson et al., 2005, s. 189-190). For å informere både ledelsen, styrende parter og se kontinuerlig progresjon, bør organisasjonen ha effektive og robuste målesystemer for å se effekter og gevinster. Direkte til oppfølging av kategoristrategiene, legger målinger opp til kontinuerlig vurdering og overvåkning av endringene (Cordell & Thompson, 2018, s. 177). Ved utarbeidelse av måltall (KPI), med forståelse for at strategisk innkjøp omfatter forskjellige endringsprosesser, bør måltallene dekke noen kriterier. De bør være robuste, presise,

sammenlignbare, relevante og integrerte i innkjøpsprosessene (Axelsson et al., 2005, s. 192-198).

I en flercasestudie gjennomført om innkjøpskompetanse for design av målesystemer, kom det frem at strategiske mål ikke kunne kvantifiseres til måltall og formidles effektivt. Det ble dermed vist et behov i markedet av målesystemer for økt utvikling mot flere aspekter av det som kan måles, siden flere organisasjoner benytter strategisk innkjøp (Pohl & Förstl, 2011, s. 231 & 241). Likevel, om overgangen til forbedrede systemer tar tid, påpeker Carlsson (2019, s. 198) at systemer for målinger er essensielt i kategoristyring. I tillegg bør systemet integreres mellom analyser og oppfølging av kategoristrategiene som gjennomføres. Det trekkes i tillegg frem at komplekse målinger i spesifikke kategorinivå, vil redusere sammenlignbarhet og transparens på tvers av kategoriteamene og innkjøpskategoriene (Pohl & Förstl, 2011, s. 241).

Direkte mot leverandører, måles det individuelle eller kollektive resultater for å drive forbedringer i leverandørbasen. Hva som er hensikten med måling, bør ta utgangspunkt i hvilke forretningskrav og mål som er lagt til grunn for virksomheten (O'Brien, 2022, s. 120). Den mest effektive målemetoden er å basere seg på scorecard, som er en samling av de mest essensielle KPIene tilknyttet de forskjellige leverandørene. Det bør ta utgangspunkt i viktigheten av leverandøren for å vurdere om det er nødvendig med målinger. Strategiske leverandører bør måles mot spesifikke mål, samtidig som transaksjonelle ikke bør måles i det hele tatt (O'Brien, 2022, s. 121-123; O'Brien, 2019, s. 354-358).

3. Metode

I dette kapitlet skal vi presentere alle metodiske valg som har blitt gjort i oppgaven for å besvare problemstillingen. Innledningsvis skal det vi redegjøre for utarbeidelsen av og valgene i forskningsdesignet. Deretter vil innsamling av data forklares, herunder datakilder, utvalg og intervjuprosessen. Videre skal vi beskrive hvordan innsamlet data har blitt analysert. Avslutningsvis drøftes metodisk kvalitet og en etisk vurdering av studien.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en generell plan for hvordan problemstillingen skal besvares. Forskningsdesignet vil reflektere problemstillingen, i form av hvordan informasjon innhentes, analyseres og tolkes (Saunders et. al., 2019, s. 173). I følgende delkapittel, vil formål, tilnærming, metode, strategi og tidshorisont presenteres.

3.1.1 Forskningsformål

Forskningsdesignet sin utforming avhenger av hvilket formål forskningen har, hvor det skilles mellom eksplorativt, deskriptiv og forklarende (Saunders et. al., 2019, s. 186). Et eksplorerende design er nyttig for å tilegne seg forståelse og innsikt i et ukjent tema. Et deskriptivt formål har med hensikt å få en presis forståelse av et fenomen, mens et forklarende design er å forstå relasjonene mellom variabler. (Saunders et. al., 2019, s. 186-188).

Formålet med oppgaven er å undersøke hvilke utfordringer og suksessfaktorer i kategoristyringsprosessen som kan påvirke implementering og forbedring av kategoristrategier. Studiens problemstilling er åpen, for at områdene kan undersøkes og gi innblikk i hvordan virksomheter gjennomfører kategoristyringsprosessen, med spesifikk retning mot implementering og forbedring. Av den grunn benytter studien et eksplorativt design, som er fordelaktig å bruke for å forstå en utfordring eller et problem (Saunders et. al., 2019, s. 187).

Siden det er begrenset med litteratur om kategoristyring som omhandler implementering og oppfølging, vil dermed et eksplorerende design være fordelaktig. Tilnærmingen er i tillegg adaptiv og fleksibel til endringer som måtte oppstå underveis i studien (Saunders et. al.,

2019, s. 187). Forskningsformålet har vært nyttig, ettersom vi har sett det nødvendig å endre aktiviteter og fokusområder i henhold til problemstillingen underveis i studien.

Ved å benytte denne forskningstilnærmingen, er ferdigheter innen observasjon, informasjonsinnhenting og forklaringer essensielt for å etablere en god studie (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 56). Et eksplorativt design vil kunne hjelpe med å forstå hvordan selskapene gjennomfører implementering og forbedring, og i tillegg identifisere utfordringer og suksessfaktorer.

3.1.2 Forskningstilnærming

Valg av forskningstilnærming vil avhenge av teoretisk grunnlag for tema og studiens problemstilling, og det skilles mellom deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming (Saunders et. al., 2019, s. 152). En deduktiv tilnærming gjennomføres ved å etablere et teoretisk grunnlag for å teste forholdet mot empiri. En induktiv tilnærming er dermed motsatt av deduktiv, ved å teste empiri mot eksisterende teori. I motsetning, er abduktiv tilnærming en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming, ved å gå frem og tilbake mellom empiri og teori (Saunders et. al., 2019, s. 153-156).

I denne studien benyttes en abduktiv tilnærming, ved å gå frem og tilbake mellom innsamlet data og teori. Det er sannsynlig at empirien inneholder relevante områder som ikke er gjort rede for, dermed vil en abduktiv tilnærming være fordelaktig i studien. Som nevnt tidligere, er det begrenset litteratur om implementering og oppfølging i kategoristyringsprosessen, som vil gjøre tilnærmingen nødvendig. Samtidig vil tilnærmingen styrke argumenter og refleksjoner i diskusjonen og belyse problemstillingen ytterligere.

3.1.3 Forskningsmetode

Innenfor forskningsmetoder, skilles det mellom kvantitativ, kvalitativ og en kombinasjon av de to metodene. I Saunders et al. (2019, s. 175) skilles kvantitativ og kvalitativ metode basert på numeriske og ikke-numeriske data, hvor kvantitativ benytter standardiserte måltall, mens kvalitativ bruker ord, bilder, lyd og lignende.

I forbindelse med problemstillingen, krever studien at datainnsamlingen er ustrukturert, og i den hensikt dekker ikke standardiserte måltall de forholdene som studien ønsker å eksplorere. Dermed er det hensiktsmessig å anvende en kvalitativ metode. Metoden gir et

godt grunnlag for å anskaffe forståelse og dybdekunnskap om deltakende virksomheter (Saunders et al., 2019, s. 179). I tillegg er metoden kompatibel med abduktiv tilnærming og eksplorativ forskningsdesign.

3.1.4 Forskningsstrategi

Ifølge Saunders et al. (2019) er forskningsstrategi definert som en plan for å besvare problemstillingen. Samtidig sees strategien som koblingen mellom forskningsfilosofi og valg for innsamling og analysing av data. Forskningsstrategien som anvendes i studien er flercasestudie, med én analyseenhet i hver case. Siden problemstillingen tar utgangspunkt i hvilke utfordringer og suksessfaktorer tilknyttet implementering og forbedring, vil casestudie være hensiktsmessig. Forskningsstrategien gir en god beskrivelse av forholdet mellom et fenomen og dets kontekst (Saunders et. al., 2019, s. 197).

Ved å gjennomføre flercasestudie, gir det muligheter for å sammenligne hvordan virksomhetene gjennomfører kategoristyring generelt, med hovedfokus mot implementering og forbedring. Valget av forskningsstrategi vil gi sammenligningsgrunnlag for å kunne identifisere utfordringer og suksessfaktorer i deler av kategoristyringsprosessen. Yin (2014, s. 57) trekker samtidig frem fordeler og ulemper tilknyttet flercasestudier. Sammenlignet med enkel casestudie, gir flercasestudier data som er mer overbevisende. Det vil styrke studien i sin helhet, og samtidig være tidkrevende å gjennomføre.

3.1.5 Tidshorisont

Tidshorisonten på en studie kan enten defineres som tverrsnittsstudie eller longitudinell studie. En tverrsnittsstudie benyttes for å studere et fenomen på et bestemt tidspunkt, og en longitudinell går over en viss periode (Saunders et al., 2019, s. 212). Selve masterutredningen gjennomføres i løpet av ett semester, som gjør det vanskelig å gjennomføre en longitudinell studie. Det benyttes dermed en tverrsnittsstudie over 5 måneder, som går fra januar 2024 til juni 2024.

3.2 Datainnsamling

I dette delkapittelet skal vi ta for oss valg av datakilder og utvalg, samt utarbeidelsen av intervjuguide og hvordan intervjuprosessen har blitt gjennomført.

3.2.1 Datakilder

For å kunne svare grundig på problemstillingen og målet med studien, vil det være nødvendig å innhente data fra andre kilder, i tillegg til primærdata (Saunders et al, 2019, s. 339). På bakgrunn av at studien er eksplorerende, ser vi det fornuftig å benytte både primær- og sekundærdata.

For å innhente *primærdata*, har vi vurdert det hensiktsmessig å benytte semistrukturert intervju. Strategien er passende for et eksplorativt design, og tillater dybdeinnsikt i hver virksomhet. Semistrukturert intervju legger til grunn en overordnet struktur som er nødvendig for å dekke de nødvendige temaene, samtidig som det legger opp til oppfølgingsspørsmål. Intervjuguiden kan struktureres på en hensiktsmessig måte for å stille oppfølgingsspørsmål basert på åpne nøkkelspørsmål (Saunders et al., 2019, s.437-438).

Sekundærdata er nyttig for å tilegne seg tilstrekkelig kunnskap om teamet, og i tillegg for å forstå og forklare problemstillingen (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 90). For å besvare problemstillingen på en god måte, ser vi det som nødvendig å benytte sekundærkilder i form av litteratur. Sekundærdata er utarbeidet i teorikapittelet, og dekker de mest sentrale områdene. En viktig avklaring er at litteraturen som er innhentet, har opprinnelig andre formål enn studiens problemstilling (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 90).

3.2.2 Utvalgsstrategi

For å innhente data, må det lages et utvalg av virksomheter som bruker kategoristyring som innkjøpsstrategi, ettersom studien ikke kan behandle hele populasjonen. Ifølge Saunders et al. (2019), bør utvalgsstrategi avhenge av studiens problemstilling, forskningsstrategi og objektiv. Siden studien innhenter data gjennom semistrukturert intervju og populasjonen består av store norske virksomheter, vil et *ikke-sannsynlig* utvalg være den hensiktsmessige utvalgsstrategien for selektering av spesifikke virksomheter.

Med grunnlag i studiens problemstilling, omfatter populasjonen virksomheter som benytter kategoristyring som innkjøpsstrategi. Ved å sette kriterier for utvalget, vil innhentet data være rikere og styrke studien. Blant annet har vi satt et kriterium om minimum 2 år med kategoristyring, for at virksomheten skal ha opparbeidet erfaringer. Videre er det hensiktsmessig å vurdere størrelsene på virksomhetene, grunnet tilstrekkelig effekt med innkjøpsstrategien (2019, s. 221). I tillegg har vi lagt til grunn kriterier for informant,

ettersom vedkommende prater på vegne av virksomhetene. Nedenfor viser tabell 1 hvilke kriterier som er satt for utvalget, og i hvilken grad det er oppfylt.

Tabell 1: Kriterier for utvalg

Kriterier for utvalg	Andel	Beskrivelse
Virksomheten benytter kategoristyring som innkjøpsstrategi i minimum 2 år	6 av 6	Alle virksomhetene har benyttet kategoristyring i minimum 2 år
Virksomheten har en total kostnad på minimum 1 mrd. kroner	6 av 6	Alle virksomhetene går innenfor minimumskravet om total kostnad
Virksomheten skal ha drift og innkjøp i Norge, basert på avgrensning	6 av 6	Alle virksomhetene driftes i Norge, og noen er internasjonale konsern
Ønsket informant fra virksomhet: Innkjøpsdirektør, innkjøpssjef, kategorileder/sjef/ansvarlig	6 av 6	Alle selskapene oppfyller kriteriene om informantene
Informant skal ha optimalt innblikk i virksomhetens rutiner og prosesser i forhold til kategoristyring	6 av 6	Alle informanter har god innsikt.

3.2.3 Utvalg

Under oppstart av masterutredningen, kom vi i kontakt med Inventura som ønsket å bistå i studien. Dette var med hjelp fra Sivert Kvalheim Beyer, som skal starte i jobb for konsultantselskapet høsten 2024. Vi mottok en liste fra Inventura over virksomheter de visste brukte kategoristyring som innkjøpsstrategi. I tillegg til listen, gjennomførte vi søk på Google og Finn.no etter stillingsutlysninger innen kategoristyring og kategoriarbeid for å kunne tilføye flere potensielle bedrifter i populasjonen.

Med grunnlag i den totale listen, benyttet vi et *hensiktsmessig utvalg* for utvelgelsen av potensielle virksomheter. Utvalgsmetoden legger opp til å velge ut de mest optimale casene for å besvare problemstillingen. Det forventes å gjennomføre en subjektiv vurdering, og tenke godt gjennom hvert valg som gjøres (Saunders et al., 2019, s. 321). I tillegg har vi tatt avstand fra virksomheter i samme bransje, grunnet risiko for konkurransemessige årsaker, som kan begrense av informasjonsdeling fra virksomheten. Vi ser på dette som en styrke, ettersom det ikke foreligger et konkurransemessig grunnlag for tilbakeholdelse av informasjon. Samtidig kan enkelte utfordringer og suksessfaktorer være ulike fra bransjene, som vi ser på som en svakhet for sammenligningsgrunnlaget.

Tabell 2: Populasjon og utvalg

Gruppering	Oppslutning
Utvalg	6
Utenfor våre kriterier	4
Ikke mottatt svar	2
Ikke sendt (oppfyller ikke kriteriene)	8

Etter mye diskusjon basert på mengde og type informasjon, kom vi frem til at vi ikke ønsket mer enn 6 virksomheter i studien. Dette er grunnet at en flercasestudie krever betraktelig med ressurser, og er i tillegg tidkrevende (Yin, 2014). Vi så det dermed ikke nødvendig å inkludere flere. På tross at studien består av 6 virksomheter, ble til sammen 12 kontaktet. Dette begrunnes ved mangel av informasjon om bedriftenes innkjøpsstrategi, og risiko for å ikke motta tilbakemelding på vår henvendelse.

For å komme i kontakt med virksomhetene, benyttet vi hovedsakelig kontaktinformasjon på hjemmesider. I tillegg bidro veileder Øystein Foros med å sette oss i kontakt med en av virksomhetene. Dernest sendte en standard henvendelse til ønskede virksomheter, og vurderte fortløpende hver enkel enhet etter vår tidligere vurdering, kriterier for utvalget og bedriftenes svar.

Tabell 3: Oversikt utvalg og intervju

<i>Bedrift</i>	<i>Type intervju</i>	<i>Intervjuform</i>	<i>Dato</i>	<i>Lengde</i>
<i>Nortura</i>	Hovedintervju	Digitalt	21.03.2024	02:03:12
<i>Avinor</i>	Hovedintervju	Digitalt	03.04.2024	01:33:23
<i>NCC</i>	Hovedintervju	Digitalt	05.04.2024	01:13:56
<i>Posten</i>	Oppstartsmøte	Digitalt	08.04.2024	23:40
<i>Posten</i>	Hovedintervju	Digitalt	11.04.2024	01:24:31
<i>Telenor</i>	Hovedintervju	Digitalt	12.04.2024	01:53:42
<i>Equinor</i>	Hovedintervju	Digitalt	16.04.2024	01:43:50

I forhold til kvaliteten på informantene, stilte alle virksomhetene med relevant stilling og kunnskapsrike informanter. I tillegg har samtlige av informantene jobbet lenge i sine respektive virksomheter, og innehar god utdanningsbakgrunn og relevant erfaring. Men ikke minst, ønsket to av virksomhetene (Posten og Telenor) å stille med to informanter, for å bidra med tilstrekkelig innsikt og korrekt informasjonsdeling.

3.2.4 Intervjuguide og intervjuprosessen

For å utarbeide intervjuguiden (appendiks 1) benyttet vi Jonathan O'Brien (2019) sitt teoretiske rammeverk. For å kunne eksplorere utfordringer og suksessfaktorer som påvirker implementering og forbedring av kategoristrategier, krevde det et grunnlag for hvordan hver virksomhet bruker kategoristyring. Intervjuguiden er delt opp i fire hovedelementer: Kategoristyring generelt, forarbeid, implementering og forbedring. En svakhet med intervjuguiden, er at det ikke ble gjennomført pilotintervju. Dette resulterte i at én endring var nødvendig etter første intervju. Dette skyldes hovedsakelig gjentakende svar, som i tillegg forlenget tidsbruken under første intervju. Det vektlegges at intervjuene bør holde seg innenfor tidsrammen som er satt, så dette var noe som ble ordnet raskt (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 130).

Etter intervjuobjektene godtok henvendelsen vår, fikk de tilsendt intervjuguiden (1), samtykkeskjema (2) og vurdering fra sikt.no (3). Samtykkeskjemaet tok utgangspunkt i sikt.no sin mal. På den andre siden, fikk vi inntrykk av at flere (4 av 6) av informantene ikke hadde sett over intervjuguiden på forhånd. Dette resulterte i noe svakere svar på visse områder, som ble inkludert i oppfølgingsspørsmål etter intervjuet. Grunnet avstand mellom oss og informantene, ble alle intervjuene gjennomført digitalt på Teams. Ved stor avstand mellom intervjuer og informanter, er digitalt intervju eneste passende metode (Saunders et al, 2019, s. 442). Intervjuene hadde en lengde mellom 75 til 135 minutter, og gikk over vår estimert tid. Hovedandelen av intervjuene ble gjennomført i april, hvorav én i slutten av mars.

For å kunne etablere tillit som en-til-en-intervju krever, gjennomførte vi «småprat» under oppstarten. Dette kan være en avgjørende faktor for å optimalisere intervjuprosessen (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 131). Under intervjuene hadde begge to egne oppgaver, i tillegg til å se mangler for å stille oppfølgingsspørsmål. Under intervjuene var én av oss ordstyrer, og én tok kontinuerlig notater for å kunne se manglende elementer for å stille oppfølgingsspørsmål. Dette vurderer vi som en styrke i studien. I slutten av intervjuet fikk informantene mulighet til å stille spørsmål. Samtidig forespurte vi om å sende oppfølgingsspørsmål i etterkant av intervjuene, som samtlige aksepterte.

3.3 Dataanalyse

Etter intervjuene, gjennomførte vi transkribering og oppsummering med en gang. Riktignok var det for å ikke glemme detaljer. Det er samtidig nødvendig at transkriberingen skjer så fort som mulig, for at det ikke kommer mer arbeid underveis (Saunders et al, 2019, s. 644-645). I tillegg til lydopptak under intervjuene, ble det gjennomført diktering i Teams, som kategoriserer hvem som sa hva. Dikteringen la et grunnlag for transkriberingen, og minsket estimert tidsbruk.

Etter at datainnsamlingen er ferdig, er det nødvendig å gå gjennom dataen for å lokalisere mønstre, innsikter og konsepter (Yin, 2014, s. 135). For å analysere kvalitative data, er tematisk analyse en grunnleggende metode for å analysere tema og mønstre. Metoden kan brukes i store og små datasett i kvalitativ metode, og er fleksibel mot de fleste forskningsdesign (Saunders et al., 2019, s. 651-653). Siden samtlige av intervjuene består av ulike oppfølgingsspørsmål og går inn på forskjellige elementer underveis, er det fornuftig å bruke tematisk analyse. Vi har dermed kategorisert funnene basert på rammeverket til O'Brien (2019) og i samsvar med intervjuguiden. I tillegg har vi strukturert analysen etter hvordan elementene i prosessen påvirker implementering og forbedring. For å systematisere dataene ble Word og Excel benyttet, i tillegg for å inkludere refleksjon og sammenligning av resultatene mellom virksomhetene.

3.4 Metodisk kvalitet

Ved gjennomføring av en studie, er det nødvendig å vurdere kvaliteten av forskningsdesignet i henhold til reliabilitet og validitet (Yin, 2014, s. 49). Basert på en kvalitativ studie, kan vurderingskriteriene anvendes etter pålitelig, troverdighet og overførbarhet (Saunders et al., 2019, s. 216-217). Vurderingskriteriene vil øke studiens transparens, ved å identifisere styrker og svakheter tilknyttet ulike aspekter gjennom prosessen (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 303).

Pålitelighet vurderes i hvilken grad studien er dokumentert, logisk og kan spores. Vurderingsgrunnlaget er en kvalitativ bruk av reliabilitet, og baseres på i hvilken grad dataene er konsekvente og replikerbare (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 303; Saunders et al., 2019, s. 217). Samtidig kommer det frem at kvalitative studier ikke har til hensikt å replikere, ettersom det er spesifikke forskningsobjekter i egendefinerte forhold (Saunders et

al., 2019, s. 216). Studien har dessuten et fokus på fullstendige og nøyaktige forklaringer på hvordan studien har blitt gjennomført.

I forhold til svakheter som påvirker påliteligheten, ga noen av informantene passive svar under intervjuene. Dette kan skyldes redsel for å sette virksomheten i dårlig lys eller mangel på tilstrekkelig innsikt, som ga mindre detaljerte svar på visse områder. For å motvirke dette, informerte vi informantene underveis i prosessen og sendte alt av informasjon på forhånd av intervjuene. Under transkribering og oppsummering av intervjuet, ble det lagt vekt på å trekke frem elementer som var ufullstendige eller uforklarlige. Dette var elementer som ikke ble fanget opp under intervjuet og dermed sendt som oppfølgings spørsmål i etterkant. Dette så vi på som en nødvendig prosess, for å besitte nøyaktig og fullstendig innsikt.

Troverdighet, derimot, omhandler forholdet mellom vår kjennskap til temaet og i hvilken grad innsamlet data bidrar til å svare på problemstillingen (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 303; Saunders et al., 2019, s. 216). For å oppnå tilstrekkelig grunnlag med troverdighet, var målsettingen å hente inn velkjente og etablerte virksomheter som intervjuobjekter. Basert på utvalgs kriteriene (tabell 1) og informantene, la vi vekt på en informant med tilstrekkelig innsikt i virksomheten.

For å forsikre oss om at informasjonen som er innhentet er korrekt og troverdigheten, har et grundig sammendrag av intervjuene blitt sendt til alle informantene for godkjenning. Hensikten er for at informantene skal verifisere informasjonen, og i tillegg rette opp eller påpeke feil og mangler. Dette har bidratt til å styrke kvaliteten på innhentet data.

Siste vurderingskriteriet gjelder *overførbarhet*, som omfatter i hvilken grad studien kan sammenlignes med andre fenomener (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 303; Saunders et al., 2019, s. 216). Hensikten med studien er ikke et generaliserende utgangspunkt, hvor det omfatter spesifikke virksomheter i et gitt tidsrom. Vi vil samtidig påpeke at med samme forskningsdesign og metode, vil det kunne utforske ulike fenomener. Med bakgrunn i samme fenomen, vil det være uvisst hvilke resultater studien kan oppnå. Samtidig vurderer vi overførbarheten som oppnåelig.

Avslutningsvis, vil vi trekke frem at kvalitet har vært et viktig fokus under hele studien, med hensikt for å gi lesere en nøyaktig oppgave. Fra en annen side, vil innhentingene kunne mangle detaljer fra hver virksomhet som ikke har blitt inkludert. Studien vil dermed ta utgangspunkt i innsamlet data og litteratur.

3.5 Etisk vurdering

Etiske hensyn er et viktig område når forskningsdesignet er rettet mot individer eller organisasjoner, og det vil oppstå etiske dilemmaer gjennom hele studien (Saunders et al., 2019, s. 232 & 252). Gjennom studien har vi vært tydelige og observante på etiske hensyn, siden datagrunnlaget innhentes fra informanter på vegne av organisasjoner. I svar av vår henvendelse om å delta i studien, bekreftet alle informantene samtykke. I tillegg har vi benyttet et samtykkeskjema (appendiks 2) for deltakelse, bruk av bedriftens navn og publisering av innhentet informasjon, som alle informanter har signert og godtatt.

Et annet etisk hensyn vi har tatt, er under datainnsamling og -behandling. Det har vært et fokus om at lydopptak under intervju og data har blitt behandlet på en sikker måte, hvorav lydopptak, transkribering og annet materiell skal bli slettet ved prosjektslutt. Før intervjuprosessen begynte, ble et meldeskjema til sikt.no (NSD før) sendt inn, vurdert og godkjent.

Under arbeidet med studien, har vi lagt vekt på å presentere dataene på en korrekt måte i presentasjon av funn og i diskusjonen, uten former for manipulering. Alle informantene har fått tilsendt en oppsummering av det som har blitt sagt i intervjuet, for å godkjenne det som er sagt. Et annet fokus er å vise respekt til organisasjonene som har deltatt frivillig i studien, ved å ikke stille virksomhetene i et dårlig bilde. I tillegg har kildehenvisning og referering vært et stort fokus i studien, for å presentere andre sitt arbeid korrekt.

4. Presentasjon av sentrale funn

I dette kapitlet vil vi presentere innhentet data fra de seks bedriftene: Avinor, Equinor, NCC, Nortura, Posten og Telenor. Hver bedrift vil bli presentert adskilt og i alfabetisk rekkefølge, ettersom det vil gi et oversiktlig helhetsbilde. Fremstillingen av dataene vil være i henhold til intervjuguiden og temaene: kategoristyring, kategoristyringsprosessen (steg 1 til 3), implementering og forbedring. Intervjudeltakeren fra hver bedrift vil bli anonymisert, og omtalt som “informant”.

4.1 Avinor

Avinor er et offentlig foretak som eier og drifter alle sivile lufthavner i Norge. Avinor er en desentralisert organisasjon, med 43 lufthavner spredt over hele landet og om lag 2 800 ansatte. Selskapet er heleid av den norske stat ved Samferdselsdepartementet, men er også selvfinansiert (Avinor, 2024). Fordi virksomheten er offentlig, må det følge lov om offentlige anskaffelser. Samfunnsoppdraget deres er å binde Norge sammen, hvor informanten sier at *«vi er jo en ganske sentral aktør. Ikke bare i forhold til passasjertrafikk, men òg i forhold til kritisk infrastruktur som luftambulanse og forsvar»*.

Utviklingen for selskapet har vært positiv siden samfunnet åpnet seg opp etter korona-årene. Disse årene gav negativ lønnsomhet på grunn av lav flytrafikk, hvor de ble avhengige av statlige støtter. I 2024 har de kommet tilbake til samme forretningsmessige posisjon som før koronaen inntraff. Selskapet har blitt mer forretningsorientert, hvor det tidligere har vært et større forvaltningsfokus. Dette forretningsfokuset har gitt innkjøpsfunksjonen en strategisk rolle. En del av utviklingen klarer de ikke å råde over selv, ettersom samferdselsdepartementet kan pålegge Avinor å gjennomføre ulike tiltak, som for eksempel å bygge ut nye flyplasser. Dette er noe som senker lønnsomheten deres og vil øke innkjøpskostnadene, samt sette retning for ressursbruken deres.

4.1.1 Kategoristyring i Avinor

Fra intervjuet forteller informanten at Avinor startet innføringen av kategoristyring i 2018, hvor de delte innkjøpet inn i kategorier. Selskapet har bedrevet fullverdig kategoristyring siden 2022. Hver kategori har et team, med en kategorileder og en kategoriansvarlig fra den relevante linjen. Personene har det øverste ansvaret i kategorien. Innkjøpet består av seks

hovedkategorier og varierende antall underkategorier i hver hovedkategori, med 28 stykker totalt. Videre forteller informanten at kategoristyringen skal bidra til å få ned innkjøpskostnadene 5% årlig på kontraktene sine. Frem til sommeren er kategoristyring definert som et prosjekt, ved at det formelt er nedsatt en gruppe med en dedikert prosjektleder som driver prosjektet og sørger for å holde samtlige interessenter involvert. Etter dette går de over til drift av kategoristrategiene.

Informanten påpeker at innkjøpene har et overordnet strategidokument som avdelingen må følge. Det skal sørge for at kategoristrategiene tjener den overordnede strategien til selskapet. Avinor har en konsernpolicy for innkjøpsfunksjonen, som lyder: «*Konsernet skal, gjennom kategoristyring og tverrfaglige anskaffelsesgrupper, jobbe kontinuerlig med å utfordre, forbedre og hente ut synergieffekter i hele innkjøpsporteføljen, samt oppnå varige konkurransefortrinn og økonomiske fordeler.*». Informanten mener de klarer å etterleve dette, likevel påpeker at Avinor ikke nødvendigvis får de samme gevinstene av kategoristyring som andre bedrifter, fordi innkjøpet ikke direkte bidrar til å øke inntektene.

Selskapet har en arbeidsmodell de bruker for kategoristyringsprosessen, med fire steg. «*Det er på en måte hele grunnlaget vårt*». De legger stor vekt på tildelingen av roller for de ansatte, og anser dette som viktig for å kunne lykkes med kategoristyring. Et annet førende argument for å benytte kategoristyring er å kunne samle innkjøp på tvers av lufthavnene, slik at Avinor utgjør én og samme kunde overfor leverandørene. Dersom hver lufthavn foretar seg egne innkjøp, vil de bli behandlet som selvstendige kunder og får dermed høyere priser og dårligere vilkår. Generelt blir kategoriene basert på hvordan markedet er bygget opp.

«*Det viser seg at kategoristyring krever helt annen kompetanse av innkjøper enn det jeg vil kalle kompetansen til en tradisjonell innkjøper*». En som jobber med kategoristyring trenger salgskompetanse, økonomisk forståelse, sosial kompetanse, og være flinke prosessdrivere. Ansatte må ha troen på kategoristyring for å kunne selge ideene og omgås med teamet. Dette er en utfordring for Avinor, forteller informanten. De har laget en omfattende kompetansematrise som viser hvor den enkelte ansatte står, og hva som skal til for å vokse i selskapet. De fleste kategorilederne har på sin side minimum 5-10 års erfaring med innkjøp.

Kategoristyring har blitt «*særdeles godt forankret i toppledelsen*», samtidig som det har vært utfordrende å få det godt implementert hos lufthavnene. De har i tillegg opplevd stilltiende motstand mot innkjøpsstrategien i konserninnkjøpet, hvor motstanderne sitter stille og håper

at kategoristyring skal forsvinne. Derfor sier informanten at «*vi er veldig ærlig på at skal du jobbe i Avinor med innkjøp, så må du like å jobbe på denne måten*».

4.1.2 Kategoristyringsprosessen

Videre i intervjuet, forteller informanten at det er kategorilederne som lager kategoristrategien sammen med kategoriansvarlig og de interessentene som blir berørt av strategien. I tillegg får de innspill fra leverandørbasen for løsninger til kategorien. Dette utgjør kategoriteamet. De rapporterer til innkjøpsstyret hvert kvartal. For Avinor kan kategoristyring sees på som en kontinuerlig prosess i fire steg: analytisk grunnlag, kategoristyring og handlingsplan, anskaffelser, og mål og resultatstyring.

Angående systemer og verktøy forteller informanten: «*Det har vært helt avgjørende å ha systemer, og det var veldig mye uro i starten når vi ikke hadde god nok struktur i tallgrunnlaget [...] Det er helt avgjørende å ha et godt tallgrunnlag*». Det trekkes frem at teamene jobber mer faktaorientert enn før, og har systemer som viser besparelser på forskjellige kategorier og kontrakter. De har aktivitetsplaner, med dashboard som skal visualisere alle innrapporterte effekter. I tillegg gjøres en rekke analyser, som blant annet Kraljics porteføljematrise, SWOT-analyse, risikoanalyse for kategorien, spend- og kostnadsanalyse, og PESTEL-analyse. De har egne ansatte som sitter med analysearbeidet til alle kategoriene.

Generelt har kategoriteamet «*all påvirkning*» ved utvelgelse av kategoristrategi. Kategoristrategiene blir besluttet av innkjøpsstyret, samtidig forteller informanten at det skal mye til for at de eller konsernstyret går imot forslaget. «*Men det forutsetter at kategoristrategiene er forankret i fakta og ikke i tro*», som gjør rollen til analyser og informasjon stor. Avinor bruker i tillegg anskaffelsesstrategier som skal følge kategoristrategiens bestemmelser og retning, og blir laget for underkategorier og spesifikke produktgrupper. For disse strategiene er det ledere fra faglinja og to representanter fra konserninnkjøp som beslutter.

4.1.3 Implementering av kategoristrategi

Når teamet skal planlegge implementering legger informanten vekt på følgende: informasjon, kommunikasjon og synliggjøring. Ideene og planene må bli forstått og synliggjort for alle relevante i organisasjonen. Informanten forteller at de lager

kommunikasjonsplaner med konkrete tidspunkter for når de skal ut til de ulike interessentene. Det er kategoriteamene som tildeler roller og ansvar for de nye løsningene. De ulike teamene har månedlige møter, som blant annet gjør at ansatte med like kompetanser prater mer sammen enn det de gjorde tidligere.

Videre i intervjuet, trekker informanten frem at oppstarten av endringsledelsen blir kjennetegnet ved å gjennomføre oppstartsmøter med interessentene. Dersom det dukker opp motstand senere i implementeringen, sørger de for tett oppfølging, selv om informanten har opplevd lite av det. I tillegg bruker de målinger for å vise til hvilke positive effekter det kommer av kategoristrategien, for å motvirke motstand. Likevel, forteller informanten at de har opplevd det som vanskelig å endre arbeidsvanene til ansatte. Når de skal kommunisere ut til virksomheten, blir det kommunisert hvilke forventninger de har til divisjonen og hva innkjøp kan bidra til. De får i tillegg vite hva divisjonen forventer av innkjøpet. På grunn av økt mengde analyser og kunnskap etter innføring av kategoristyring, så har de sett en økning av bidraget fra innkjøpsfunksjonen.

I prosessen om å velge ut leverandører vil det meste måtte legges ut for konkurranse. I konkurransegrunnlaget må de skrive hva som er tildelingskriteriene. *«Det skal være forut beregnelig for markedet hvilke kriterier som identifiserer det beste tilbudet»*. I tillegg har det kommet en ny paragraf i regelverket om offentlige anskaffelser som sier at miljø skal vektes 30% der det er mulig. De generelle tildelingskriteriene blir da: pris, kvalitet og miljø.

Siden Avinor er underlagt lov om offentlige anskaffelser, er det retningslinjer ved signering av kontrakt som de må ta høyde for. Videre forteller informanten at det må følge med et kontraktutkast i konkurransegrunnlaget. Det kommer frem at de bruker standardiserte kontrakter så langt det lar seg gjøre, siden det anses som balansert og ivaretar både vilkår for oppdragsgiver og leverandør. Informanten forteller likevel at hvilke typer kontrakter som benyttes, avgjør produktgruppen. De bruker tid på å tilpasse kontrakten til hva de kjøper for å få riktig risiko. Videre vil den ferdige kontrakten ofte bli revidert av forhandlinger med leverandøren.

4.1.4 Forbedring

Under spørsmål om oppfølging og forbedring, forteller informanten at de gjennomfører aktivitetene ved jevnlige møter med kategoriteamet, mellom kategoriledere, og innkjøpsstyret. Under disse møtene rapporterer de progresjon, og deler lærdom og erfaringer.

For å holde kontinuiteten oppe mener informanten det er kritisk at ledelsen involverer seg og fokuserer på måling av data. De har ennå ikke erfart at nye kategoristrategier faller bort, hvor informanten forteller at *«det er jo fordi at det er så sterkt fokus på det [...] det er helt nødvendig å holde momentet oppe»*.

Likevel har det vært en utfordring for dem i fase 3 (anskaffelsesfasen), ved å koble kategoristrategien med enkeltstående anskaffelser. Informanten vektlegger at det kan være utfordrende, siden enhetene må forholde seg til strategien og ikke foreta frittstående kjøp. De forsøker å løse dette ved å sentralisere kjøp, hvor fagansvarlige og innkjøp kjøper inn sammen for hele Avinor. Kategoristyring er ferskt for Avinor, og fra høsten 2024 av vil de gå over til *«drift»*, hvor kategorileder blir ansvarlig for drift og forbedringer i kategorien.

De ønsker å måle progresjonen og suksessen til kategoristrategiene, selv om *«å kvantifisere innkjøpsområdet er en utfordring»*. For å løse dette har Avinor etablert tre typer mål: det første er prognostiserte mål, som er mål i prosessen. Det andre er verifiserte mål, som er målene ved kontraktsinngåelse. Disse målene danner grunnlaget for rapporteringen på realiserte effekter. Det tredje er realiserte mål, som er måloppfølging i kontraktens levetid, hvor de måler en gang tolv måneder inn i levetiden. Informanten forteller at de etterstreber en så enkel og pragmatisk målemetodikk som mulig, som sikrer reelle gevinster. Samtidig understreker informanten at dette er en viktig del av oppfølgingen. Kategoriteamet setter målene for hva Avinor kan oppnå med kontraktene i kategorien, og anskaffelsesteamene reviderer målene.

I arbeidet med SRM, forteller informanten at de har et behov for et mer detaljert kontraktstyringsverktøy for å følge opp kontrakter. De som følger opp leverandørmarkedet er kontraktsansvarlig, med innkjøp til å støtte det kommersielle. *«Med kategoristyring ser vi at det blir mindre konkurranser, mer reforhandling og enda mer dialog med leverandørmarkedet»*. Samtidig legger informanten vekt på bedre systemer for kontroll og opprettholdelse av dialogen med leverandørene.

Måling og effekter

Fasene som omhandler analyser og utforming av kategoristrategiene (fase 1 og 2), forteller informanten at det har fungert utmerket. På den andre siden, sier informanten at implementering og forbedring (fase 3 og 4) har fungert mindre godt. Informanten mener at mye skyldes modenhet. En av de store gevinstene de har hatt med kategoristyring er at det

har løftet frem et strategisk fokus på innkjøpsarbeidet. Det har gitt dem muligheten til å samle likeartede innkjøpsbehov og fått tenkt strategisk på disse behovene.

Måling og effekter blir håndtert i fase 4 – mål og resultatstyring. Informanten forteller at Avinor hovedsakelig benytter tre måltyper når de rapporterer effekter, både kvantitative og kvalitative. I tillegg bruker de dashboards som gir sanntidsinformasjon til enhver tid. Alle aktiviteter fra prosessen blir rapportert på. Informanten mener at interne og eksterne gevinster går hånd i hånd og er nært tilknyttet, og derfor skiller de ikke på dem.

4.2 Equinor

Equinor er et internasjonalt energiselskap med hovedkontor i Stavanger. Selskapet har forpliktet seg til langsiktig verdiskapning i en lavkarbon-framtid. Formålet til Equinor er å omdanne naturressurser til energi for mennesker og for framgang i samfunnet. I 2023 hadde selskapet over 23 000 ansatte, operasjon i omtrent 30 land, og omtrent 8 000 leverandører (Equinor, u.å.). Selskapet har beveget seg fra å *«fokusere mye på volum av olje og gass, til at vi har satt oss opp for å kunne levere på en bredere verdikjede enn kun olje og gass»*, som inkluderer sol, vind og hydrogen. Ambisjonen er å bli et klimanøytralt selskap innen 2050 (Equinor, u.å.). Dette påvirker naturligvis hvordan kategoristyring blir drevet på.

Dette preger naturligvis utviklingen til Equinor. Selskapet er den største energileverandøren til Europa, og ønsker å være et ledende eksempel i energiomstillingen (Equinor, 2024). Etterspørselssiden til Equinor har likevel ikke hatt så radikale endringer de siste årene, blant annet på grunn av krigen i Ukraina, som har gjort at alle parter prioriterer energitilgang. Informanten ser at de store globale leverandørene deler samme omstillingsfilosofi for fornybar energi, hvor de har flere bein å stå på, og opererer parallelt med Equinor. Likevel så er olje og gass den største prioriteten.

4.2.1 Kategoristyring i Equinor

Informanten forteller at Equinor implementerte kategoristyring som innkjøpsstrategi i 2006. Virksomheten har 20 hovedkategorier, med 2-3 underkategorier per hovedkategori. Det er ca. 750 ansatte i anskaffelsesseksjonen til Equinor. Dette inkluderer innkjøpere, logistikk- og lagerarbeidere, og kontraktspersonell. Omtrent halvparten av ansattgruppen jobber direkte med kategorier, herunder innkjøpere, kontraktsansvarlige og ledere. Videre trekker det frem

at kategoriteamene er alltid tverrfaglige, med deltakelse fra linjene. Kategoriteamene jobber sammen på daglig basis for å både etablere og følge opp kontrakter. Samtidig får de støtte fra både markedsanalyse og forretningsområdene, som er de interne kundene til innkjøp. I tillegg er det satt opp “underkategoriteam”, hvor lederne i disse teamene møtes en gang hvert kvartal.

Videre forteller informanten at kategoristrategiene reflekterer den overordnede strategien i aller høyeste grad. «*Det er et tydelig krav til de som sitter med kategoriansvar*». Equinor bruker ikke teoretiske rammeverk for å definere kategoristyringsprosessen. Informanten sier at «*vi har nok bygget opp det på beste praksis*». Det er likevel lagt føringer på overordnet nivå for hvilke krav som skal bli oppfylt med kategoristyring. I tillegg følger kontraktsarbeidet og relasjonsbygging i leverandørmarkedet krav i Equinor sitt styringssystem.

Det er en rekke kompetanser som kreves i arbeidet de gjør, forteller informanten. Mest sentralt er kompetanse i markedsanalyse, analyser generelt og forståelse av markedet. Det blir innkjøp sitt ansvar å stille med strategisk kompetanse og anvende den beste avtalen man kan for å dekke de tekniske behovene og andre behov til selskapet. I tillegg sier informanten at de ser etter «*kommersielle, økonomiske og juridiske ferdigheter. Vi ser også at teknisk kompetanse innenfor spesifikke kategoriområder bidrar til gode resultater og styrker måten vi følger opp og utfordrer leverandørmarkedet*».

Informanten påpeker at kategoristyring er veldig godt forankret i ledelsen, ettersom det går helt til konsernledelsen. De har sett effektene, etter å ha brukt kategoristyring i snart 20 år. I tillegg mener informanten at det er nyttig for konsernledelsen å hente info fra innkjøp om strategiske leverandører. Leverandørene tar også kontakt med Equinor på alle nivåer i organisasjonen.

4.2.2 Kategoristyringsprosessen

Informanten sier «*jeg tror det ikke er lett å gi ett svar*» på hvordan kategoristyringsprosessen er i Equinor. Generelt bedømmes hva som er kritisk å ha kontroll på i leverandørmarkedet de neste 15-20 årene. Videre legger informanten vekt på hvordan kategoristrategiene kan bidra til å forme utviklingen i leverandørmarkedet, og om det er synergier på tvers av kategorier. Først nedsetter de et best mulig team som skal lage strategien for kategorien, som må følge et «*godt og stramt oppsett*» for utarbeidelsen. Det legges vekt på at teamet må innom

markedet og behovet til virksomheten. Strategien må forankres i konsernstrategien og den må forklare hvordan den tjener konsernstrategien i praksis, i tillegg til at den må forankres i linjen. Kategorilederne har i tillegg ansvar for å følge med på intern etterspørsel og behov, samt leverandørmarkedet, for å se om det er grunn for justeringer av nåværende retning.

Videre forteller informanten at Equinor bruker flere forskjellige systemer og verktøy. ERP-systemet deres henter ut interne data. De bruker også SAP, som er programvare designet for administrasjon av forretningsprosesser, og tilrettelegger for effektiv databehandling og informasjonsflyt (SAP, u.å.c.). I tillegg har de et system for datamining. Disse verktøyene skal blant annet hjelpe til å forstå hvordan de bruker markedet i dag. Innkjøpskostnadene blir analysert nøye, for å se hvor flaskehalsen ligger. Det å kunne anvende store data med verktøyene, mener informanten er viktig. Fra dette prøver de å bygge en business case i strategiarbeidet.

I analysearbeidet forteller informanten at de bruker kjente modeller. For både etablering og administrasjon av kategoristrategier, samt markedsanalyse, bruker de blant annet Porters fem krefter, SWOT-analyse og Kraljics matrise. Samtidig, sier informanten at *«jeg vil hevde at dette er modeller som anvendes etter behov»*. I tillegg trekkes det frem at det kan typisk være når kategoristrategi skal oppdateres eller endringer i markedssituasjon og etterspørsel.

I utvelgelsen av nye kategoristrategier påpeker informanten at det er innkjøp som til slutt har beslutningen, *«men det må sees i sammenheng med linjen sine prioriteringer»*, som de er helt avhengige av. Det legger vekt på at det er linjen som har daglig kontakt med leverandørene ute på anleggene. Samtidig forteller informanten at forretningslinjen må være enig i strategiforslaget og prioritering, for at strategien skal etableres i organisasjonen.

4.2.3 Implementering av kategoristrategi

Informanten forteller at kategoriteamet setter en tidslinje på hvor mye tid som skal brukes på implementering av en ny strategi. Tidslinjen brukes *«både for å sette mål til leveranser, endringer i måten vi jobber, samt sikre at vi har gode milepæler knyttet til eventuelle kontraktsinngåelser»*. I tillegg bruker de et eget team som skal støtte med kompetanse og sikre implementering. Det gjøres ved å publisere innholdet i kategoristrategiene ut til de større massene, og i tillegg lage struktur for leverandøroppfølging og -relasjoner.

For å sørge for at løsningene til den nye kategoristrategien blir fulgt og realisert, er det viktig med eierskap av strategiene. Under implementering kan teamsammensetningen variere avhengig av kompleksitet og omfang av en kategori, eller kategoristrategi. Videre forteller informanten at teamsamarbeidet er godt i implementeringsfasen, hvor de jobber sammen på daglig basis.

Videre trekker informanten frem at eierskap er viktig for å håndtere endringene som skjer i organisasjonen. «*Vi søker en bred forankring i organisasjonen når en kategoristrategi er etablert eller oppdatert*». Dette sier informanten er viktig for at kategoristrategien skal bli realisert. Endringene vil komme over tid, og derfor setter teamet opp en tydelig endringsagenda. Informanten påpeker at innholdet i en endringsagenda kan bestå av en kommunikasjonsplan, søke forankring hos interne kunder, i tillegg til at de gjerne har målsettinger og KPI-er for endringene under implementering. Kanskje den viktigste endringen å håndtere for å realisere kategoristrategiene, mener informanten er arbeidsvaner. I tillegg forteller informanten at det ofte kan komme motstand under implementering. Likevel blir det påpekt at «*hvis folk på en måte forstår sammenhengene og rasjonale, så får du til endringene*». Videre forteller informanten at noen ganger vil endringsagendaen være så radikal at de inviterer leverandøren inn til deres lokaler, slik at de nærmest blir tvunget til å fysisk jobbe sammen med de nye løsningene.

Under intervjuet vektlegger informanten viktigheten av kommunikasjon. Videre mener informanten at de alltid kommuniserer tydelig med leverandørene, for å finne frem til gode løsninger på behovene. I forhold til intern kommunikasjon, kommer det frem at det gjøres ofte via interne, digitale kommunikasjonskanaler, eller via ledermøter. Informanten påpeker at endringskulturen vokser raskt i Equinor. Videre trekkes det frem fordringene rundt endring og kommunikasjon vil variere ut fra hvilken kategori og industri. Informanten forklarer at det er en utfordring rundt å informere og kommunisere ut til de som blir sluttbrukerne av avtalene de lager, som er veldig geografisk spredte. Til syvende og sist er det sluttbrukerne som får implementert avtalene.

Under spørsmål om leverandørutvelgelsen, legger informanten vekt på varierende bruk av metoder. Det kommer frem at det foreligger ulike lovgivninger som kan gjelde for de ulike anleggene, hvor noen er underlagt lov om offentlige anskaffelser, forsyningsforskriften, eller europeiske reguleringer. Likevel, forteller informanten at de her et kvalifikasjonssystem som leverandørene må registrere seg i for å kunne bli en tilbyder, og senere leverandør. Videre

har de ofte tidligere erfaringer med leverandørene i markedet, som de bruker for å veilede utvelgelsen. For å konkretisere de ulike kravene som skal måle leverandørene, kommer det frem at de pleier å lage spesifikke anskaffelsesstrategier til den konkrete avtalen med leverandøren. Strategiene skal være veiledet av kategoristrategien, og lages av kategoriteamet. Grunnen til at de skal være veiledet av kategoristrategien er for å ha en kobling mellom strategier i alle ledd, slik at interessene til virksomheten blir ivaretatt. Denne løsningen mener informanten er en fornuftig måte å få kategoristrategiene realisert på: *«å ha den røde tråden er noe som styrker kategoristyringen»*.

I kontraktsprosessen blir nye avtaler basert på kategoristrategien, gjennom bruk av de spesifikke strategiene i organisasjonen. Det blir sagt at de har et *«normalt løp»* i denne prosessen. Etter at kontrakt er signert, pleier de å gjennomføre et kickoff møte, hvor partene samles og diskuterer målet med samarbeidet og hvordan samarbeidet skal foregå i praksis.

4.2.4 Forbedring

I intervjuet forteller informanten at Equinor måler forskjellige elementer med måltavler og KPI-er. Hensikten er å måle fremgangen i avtalene, og leverandør og Equinor sin innsats. Informanten mener dette er viktige verktøy for å sikre fremdrift. I tillegg fortsetter de i stor grad å analysere leverandørmarkedet og egne behov, for å holde seg oppdaterte og vurdere justeringer. Generelt mener informanten at en kategoristrategi ofte er klar for revidering eller utskiftning når den har blitt ett år gammel, hvor på den andre siden er gjenstand for prioritering. Informanten forteller at det hender at nye kategoristrategier faller bort med tiden og det vil alltid være risiko. Videre sier informanten at *«det er derfor jeg sier at der du får mest effekt av en strategi, er hvis du klarer å implementere den helt ut»*.

I arbeidet med SRM, påpeker informanten at Equinor møter sine leverandører på mange arenaer. *«Vi bruker jo kategoristyring nettopp til å bli flink på det»*. Både kategorilederne og toppledelsen i Equinor samhandler med leverandørene. Likevel mener informanten at leverandørstyring blir et prioriteringsspørsmål, og må derfor velge ut hvilke de mener er viktigst. Hvilke leverandører de mener er viktigst trenger ikke å være dem de kjøper mest av, men kan også være mindre aktører med kritiske leveranser eller som kan få stor betydning på lang sikt. I tillegg kommer det frem at Equinor har en struktur for å koble sammen organisasjon, ledelse og leverandører. Siden organisasjonen er så stor og benytter store leverandører, er det ofte at samme leverandør blir benyttet til forskjellige forretningsområder

og har derfor kontakt med flere deler av Equinor. Derfor har de en struktur for å sikre at de alltid opptrer som én virksomhet.

Kategoriteamene i Equinor deler mye læring og erfaringer. De har jevnlig møter innad i kategoriteamet, og det er viktig for dem at de prøver å oppdatere innkjøpsorganisasjonen på fremgangen de gjør. I tillegg gjennomfører de nettverksmøter på tvers av kategoriområdene, hvor ledere for kategorier og underkategorier deltar. Dette gjør de for å sikre at innkjøpsorganisasjonen etterlever krav og arbeidsprosesser, sikrer kompetanseheving og blir oppdatert på nye fokusområder og prioriteringer. Slike nettverksmøter arrangeres kvartalsvis.

Informanten har ikke selv opplevd at kategoristrategier har måtte bli skiftet ut etter implementering, hvorav det alltid kommer behov for justeringer. Det er forskjell på teori og praksis, og det må man ta hensyn til i utformingen av kategoristrategien.

Måling og effekter

Informanten mener kategoristyring fungerer godt for Equinor. *«Det er fordi jeg ser at vi knytter behovene våre sammen inn mot et kompetanseområde»*. Gjennom kategoriinndeling skaper de spisskompetanse i innkjøpet, som passer godt i møte med de tekniske behovene. *«Å ha en lik tilnærming i måten vi tenker kategori og styrer leverandør- og kontraktsporteføljen har store synergier og oppsider»*. Det blir realisert gjennom å samle innkjøpsbehov på tvers av anleggene slik at de utgjør én kunde.

Informanten mener det er vanskelig å måle effektene, siden nye kategoristrategier skaper nye måter å gjøre ting på og tenke på, på tross av at de bruker måltavler og KPI-er mye. De prøver å sammenligne områder hvor de har gjort radikale endringer med områder hvor det ikke har skjedd radikale endringer. Dette er riktignok ikke problemfritt, ettersom at de radikale endringene gjerne gir endringer på arbeidsmetodikk. Det endrer måten man tenker på eller endrer produktet man kjøper, som gjør de to områdene vanskelig å sammenligne. Derfor mener informanten at det bør være innført suksesskriterier i kategoristrategiene. *«Det å prøve å beskrive i kategoristrategiene hva som er suksesskriteriene og hvordan du skal måle disse suksessene [...], det er lurt»*.

De forsøker å måle ikke-kvantifiserbare effekter, samtidig som det er vanskelig å få til i praksis. Det trekkes frem at ikke alt kan måles, og derfor er det mye skjønn som må utvises. Ifølge informanten har Equinor mest sannsynlig hatt størst gevinst på interne tiltak. I tillegg

blir det påpekt at *«det er òg et element av at, vi har klart å oppnå det vi skrev i kategoristrategien, men du er ikke sikker du har oppnådd alt [...]. Det er vel kanskje det som skiller teori og praksis?»*

4.3 NCC

NCC er et nordisk bygg- og anleggsselskap som opererer i hele verdikjeden. De har flere forretningsområder, innenfor både bygg, jernbane og asfaltvirksomhet. De bygger både skoler, svømmehaller, sykehus og andre offentlige bygg. I tillegg bygger de veier, broer, tunneler, og jernbane (NCC, u. å.). I usikre tider, slik som i dag, opplever NCC et dempet trykk i kundemarkedet. Høye renter senker også investeringslysten i nye prosjekter. Likevel er markedsutsiktene positive, og spesielt i offentlig sektor (NCC, 2024).

Likevel har NCC ambisjoner om å vokse. Det har ikke vært store endringer for NCC den siste tiden, og det er ikke noe vi kom nærmere innpå under intervjuet. De er i en stabil situasjon hvor de står i et utfordrende marked med stor konkurranse. Hovedkonkurrentene deres i Norge er Veidekke, Skanska og noen flere internasjonale aktører. Konkurransen i leverandørmarkedet avhenger sterkt av type fag, men generelt er det en god konkurransesituasjon for NCC.

4.3.1 Kategoristyring i NCC

NCC har benyttet kategoristyring som innkjøpsstrategi i 15-20 år, og utviklingen har rettet seg mot en konsernfunksjon for Norden. *«Vi jobber jo nordisk, men altså de 10 siste år har det kanskje blitt mer konkretisert som en felles nordisk funksjon, hvor det tidligere lå mer landsspesifikt»*. Videre forteller informanten at de har landspesifiserte innkjøpsfunksjoner som i tillegg til konserninnkjøp, jobber operativt med egne prosjekter. Det kommer i tillegg frem at ikke hele innkjøpet til NCC er kategoristyrte.

Under intervjuet, kommer det frem at NCC ikke har et felles rammeverk, men definerer det på bakgrunn av hoved og underkategoriene deres. Videre forteller informantene at det defineres ut fra påvirkning på virksomheten og økonomisk betydning. Med utgangspunkt i forholdet mellom overordnet strategi og kategoristrategiene, forteller informantene at *«man bruker jo det som utgangspunkt, for å knytte det opp mot hovedstrategien»*. Samtidig legger det vekt på at det skal være en klar kobling mellom disse strategiene

Med utgangspunkt i innkjøpsstrukturen til NCC, har de 10 hovedkategorier for innkjøp, hvor rundt 30-40 underkategorier. Om utviklingen til kategoriene, forteller informanten at *«det ser man jo på hele veien [...] hvis det er mulig, og hvis det lar seg gjøre både på tvers av landegrensene, men også forretningsområdene»*. Videre forteller informanten at ikke hele innkjøpsfunksjonen deres er kategoristyrte, men bare en del av det.

Innenfor innkjøpsfunksjonen til NCC, er det 30 stk som jobber med kategoristyring. Samtidig trekkes det frem at *«det er jo mange flere som jobber med innkjøp i de forskjellige forretningsenhetene, som da skal bruke avtalene som kategorifunksjonen fremforhandler»*. Kategoriteamene innad i innkjøpsfunksjonen varierer i størrelse basert på kategorien, men det består typisk av fem stykker. I tillegg har NCC undergrupper som fungerer som referansegrupper. Disse referansegruppene er de som bruker kategorien i det daglige, og de sitter med faglig kompetanse.

Det er flere typer kompetanse informanten anser som viktige for å drive med innkjøp og kategoristyring. *«Som innkjøpsavdeling så er selvfølgelig det med kommunikasjon og forhandling viktig [...] og så kommer det an på fagområdet innenfor de kategoriene du skal jobbe med»*. En sentral kompetanse for å drive med kategoristyring er også teknisk kompetanse. For å utvikle kompetanse så gjennomfører NCC både intern og ekstern kursing, seminarer, og erfaringsoverføring mellom avdelinger.

Videre forteller informanten at kategoristyring har fungert bra på noen fagområder, og de tilpasser kategoristyring for hvilke områder som fungerer for deres prosjektorganisasjon. *«også utfordringer er det jo, med implementering som dere var inne på»*. Videre forteller informanten at kategoristyring er godt forankret i ledelsen. Det er dog mer utfordrende å få det godt forankret ute i alle avdelingene i organisasjonen, hvor det sies i intervjuet at det vil alltid være noe motstand blant brukerne av strategien. Dersom innkjøpsfunksjonen møter kritikk og motstand, er de tydelige på at de vil lytte til tilbakemeldingene de mottar.

4.3.2 Kategoristyringsprosessen

I startfasen av kategoristyringsprosessen, kommer det frem at NCC gjør en gjennomgang av behovene til hele konsernet. *«Starter jo på en måte med en screening i organisasjonen, på kryss og tvers av både land og forretningsområder for å definere og finne noen fellestrekk, og se om vi kan lage en strategi for hele Norden»*. De involverer referansepersoner som kommer med innspill til strategiene, med sine ønsker og krav.

I forhold til informasjonsinnhenting, innhenter de data eksternt fra markedet og leverandører, og internt fra egne innkjøpssystemer og referansepersoner. Når det kommer til systemer og verktøy så bruker NCC egne innkjøpssystemer, som blant annet støtter i analysearbeidet og gir oversikt i anbudsprosessen. *«vi kan få datainformasjon om type innkjøp og hva man kjøper i forhold til spesifikk data og i forhold til metode».*

I kombinasjon med systemer og informasjonsinnhenting, trekker informanten frem at «i forhold til detaljert statistikk og informasjon, så kan det noen ganger være utfordrende». I analysene bruker NCC et relativt lite antall analyseverktøy. Informanten nevner at Kraljics porteføljematrise har vært sentral for dem, men de bruker også Porters fem krefter-modell og SWOT-analyse. I tillegg benyttes Power BI og Microsoft-pakken.

Når kategoristrategien skal velges er NCC åpen for at det kommer forslag, men *«beslutningen ligger jo alltid i linjen».* Det er samtidig et eget beslutningsorgan som inkluderes gjennom prosessen for å forsikre om at strategien blir forankret i linjen. Dette beslutningsorganet er enten på regionalt, nasjonalt eller nordisk nivå, og består typisk av ledere fra ulike forretningsområder, innkjøp og fra linjen. Dersom det er «store» kategoristrategier som skal godkjennes blir beslutningen tatt i konsernledelsen. Det påpekes at det må defineres et behov for at kategoriteamet kan starte prosessen, og at de ikke har frie tøyler i selekteringen av kategoristrategiene.

4.3.3 Implementering av kategoristrategi

Planlegging av implementeringen av kategoristrategier skjer innad i teamet per land, hvor det innebærer at enkelte elementer skal være på plass. *«For at det skal fungere bra, så bør du ha de riktige personene i referansegruppen, som da også er ansvarlig for å føre dette videre i sine enheter».* De sørger for kontinuerlig oppfølging der det trengs, og involverer interessenter kontinuerlig. For den eksterne planleggingen så samarbeider de med leverandørene om å lage en implementeringsplan. Metoden som brukes vil riktignok variere ut fra hvilken kategori som er i fokus.

Samarbeidet i teamet under implementeringen blir kjennetegnet med faste møter. Her gir de tilbakemeldinger til hverandre og deler erfaringer. Likevel blir ting gjort forskjellig fra kategori til kategori, som er en gjennomgående trend for mye av kategoristyringsarbeidet i NCC. *«Det er jo igjen den viktigheten å ha de riktige personer med i kategoriteamet og*

referanseteamet». Det vurderes dermed nøye hvilken kompetanse og hvilke interesser som bør inkluderes under implementering og hele prosessen for hver kategori.

For å håndtere endringer som kan skje internt og eksternt, så sørger NCC for å ha kontinuerlig dialog med interne interesser og leverandørene. Informanten påpeker at de lytter til innspill og vinklinger som interessentene kommer med. «Hensyn må man jo ta, for det er jo de som skal fungere, ellers er det jo ikke noe vits». Den som er ansvarlig for disse aktivitetene er kategorilederen. De gjennomfører oppfølgingsmøter med leverandørene, hvor de typisk tar en gjennomgang på status og utvikling, og tar en oppfølging av samarbeidet.

En intern utfordring som blir løftet frem er at de kan oppleve motstand fordi budskapet om kategoristrategien ikke blir formidlet godt nok. «*Hvis det ikke fungerer bra, så må man jo ta grep og vurdere om dette var viktig hvis det skulle være så galt*». Dette kan føre til at de underveis må gjøre noen justeringer på kategoristrategien, men som regel finner de alltid en løsning.

NCC legger et fokus på kommunikasjon, som er tydelig med organisasjonsstrukturen. «*Skal man ha et ønske om endring, [...] så må man involvere via god kommunikasjon, og ta det ut i de forskjellige enhetene*». I tillegg foregår en del av kommunikasjonen ofte i samarbeid med leverandørene. Kommunikasjonen blir også planlagt, selv om det blir utført forskjellig fra kategori til kategori. Kommunikasjonsplanen lages i teamet, som kategorileder har ansvaret for-. Likevel opplever de at det alltid vil være utfordringer med kommunikasjon. «Det er vanskelig å være sikker på at man treffer alle». For å bli flinkere på det forsøker NCC alltid å ta hensyn, involvere, og ta imot tilbakemeldinger.

I leverandørutvelgelsen er det en rekke av spesifikke krav som leverandørene måles på, forteller informanten. Dette kan være krav til blant annet kapasitet, økonomi, bærekraft, samfunnsoppdrag, og HMS. Kravene kan komme fra NCC selv, eller fra kundene. I tillegg påpeker informanten at de vurderer leverandørene, og trekker ut at det kan basere seg på «*historikk og erfaring fra tidligere*».

Etter at leverandør er valgt, pleier kontraktsprosessen å være veldig like på tvers av kategorier og avtaler. Generelt er kontraktene generalisert etter “norsk standard”, og hvilken standard som er gjeldende beror på hvilken type prosjekt det er snakk om. Ut over det så vil det likevel være rom for spesifikke krav til den enkelte avtalen, og det vil være rom for diskusjon om avtalevilkårene. Informanten trekker i tillegg frem at det gjennomføres

oppfølgingsmøter med de forskjellige interessentene. *«Det jo faste oppfølgingsmøter, med de som sitter som avtaleansvarlig. Da inviterer man ofte med brukere fra hovedenhetene».*

4.3.4 Forbedring

I det daglige er det referansepersonene og de ansvarlige i linjen som jobber med kategorien, i samarbeid med teamet. For å følge opp og forbedre kategoristrategiene gjennomfører de faste oppfølgingsmøter. De inviterer gjerne representanter fra enhetene til møtene for å få innspill til hvordan strategien presterer. Fra disse møtene så *«må man jo vurdere derifra hvorvidt, man trenger å gjøre endringer eller tilpasninger».* Det hender at de havner tilbake til gamle vaner og løsninger. Informanten forteller at det er en kontinuerlig jobb med å endre gamle mønstre.

I intervjuet, får vi inntrykk av at NCC har et stort fokus på dialog under utførelsen av kategoristrategiene, både internt og eksternt. Med SRM, forteller informanten at de *«jobber kontinuerlig med oppfølgingsmøter, og gjør revisjoner og dialog».* Under jevnlig dialog, får de tilbakemeldinger på prosjekter fra leverandørene. Denne praksisen gjør at NCC har sett forbedringer for begge parter.

I tillegg til dialog med leverandørene, er det fokus på god dialog internt for å dele lærdom og erfaringer mellom kategoriteamene. Informanten forteller at de har møter i innkjøpsavdelingen og det finnes felles plattformer for å dele informasjon. Generelt prøver de å jobbe på tvers og involvere hverandre. Hvordan dette gjøres i praksis, derimot, er usikkert.

Kategoriteamene prøver og feiler med kategoristrategiene sine, og dersom det er behov så endrer de på dem. Dette blir påvirket av tilbakemeldinger de får fra brukerne av strategien. I tillegg er en strategi ofte definert for en periode. Hvor lang tid de bruker på en ny kategoristyringsprosess vil avhenge av kompleksitet i faget og kategoristørrelsen. Samtidig trekkes det frem at *«man velger å endre på det avhengig av innspill fra brukerne, de som er med i teamet og referansegruppen som da innhenter info fra organisasjonen».*

Generelt i hele prosessen anser informanten endring og kommunikasjon som noe av det vanskeligste, siden det er et kontinuerlig arbeid. Samtidig har de et fokus på å velge riktige team og referansepersoner.

Måling og effekter

NCC måler både kvantitative og kvalitative verdier. På den kvantitative siden, så forteller informanten at de «*har noe visse KPIer som vi bruker for å følge opp [...] som går både på volum og lønnsomhet*». De kvalitative verdiene er vanskeligere å måle, noe NCC trekker frem at de prøver. NCC fokuserer på grunnleggende krav som må oppnås i prosjektene sine. Kategoriansvarlig har ansvaret for å følge opp målingen, men det er samtidig en felles oppgave som brukerne i enheten/linjen også bidrar til.

Det er usikkert om NCC har hatt størst gevinst enten eksternt eller internt, og det er også usikkert om det er områder hvor de har feilet. De gjør endringer hvor det trengs, og søker hele tiden forbedringer. Likevel er det ikke tydelig hvilke gevinster og effekter NCC faktisk har oppnådd med kategoristyring.

4.4 Nortura

Nortura er en av Norges største matprodusenter, med om lag 4 500 ansatte i konsernet, og eies av 16 000 bønder. Formålet til selskapet er å legge til rette for landbruk i hele Norge, slik at det produseres egg og kjøtt i alle landsdeler - både nå og for neste generasjoner. De er en leverandør til dagligvaremarkedet, med kjente varemerker som Gilde og Prior. I tillegg er Nortura en leverandør til hoteller, restauranter, storkjøkken, kiosker, og annen kjøttindustri. De største varegruppene deres er egg, kalkun, kylling, svin, storfe, sau og geit. (Nortura, u.å.)

I de siste årene har Nortura hatt en ganske stor omsetningsøkning, og særlig under pandemien hvor det var blant annet mindre salgsløst til grensehandel. Mye av omsetningsøkningen skyldes likevel prisøkninger. Produksjons- og salgsvolumet har sunket de siste årene, hvor de har mistet noen markedsandeler. Informanten sier at «*vi har for lavt resultat til ønsket investeringskraft. Fokuset nå, hvis vi tenker litt fremover, vil være å forbedre resultatet*». Noe av grunnen til det er også at de har opplevd store prisøkninger hos leverandørene. I tillegg har matvarekjedenes egne merkevarer blitt større, og har sørget for hardere konkurranse.

4.4.1 Kategoristyring i Nortura

I intervjuet forteller informanten at Nortura var tidlig ute med å implementere kategoristyring som innkjøpsstrategi, hvor de begynte på midten av 90-tallet. Metoden for å gjennomføre kategoristyring endret seg i 2009, etter hjelp av konsulenter fra BCG. De har en felles strategi for innkjøp, med perspektiv for både kort og lang sikt for hvordan de skal forbedre seg, og hvilken retning de skal gå. Innkjøpet består i dag av 12 hovedkategorier og 111 underkategorier. Antall underkategorier er stadig i endring, hvor trenden er at antallet øker. Nortura har som hovedregel å bytte ut kategoristrategier hvert andre år.

Det kommer frem i intervjuet at kategoristrategiene prøver å etterleve den overordnede strategien, hvor kategoristrategiene kan særlig støtte arbeidet med inntekter, teknologi, og bærekraft. *«(overordnet strategi) peker jo ut en retning, og den retningen tar vi med oss inn i kategoriplanene»*. I hvilken grad de gjør dette avhenger likevel av investeringen til det gitte kategoriprojektet.

Det er noen kompetanser som informanten ser er veldig viktige for å drive med kategoristyring. Evnen til å selge inn ideer til ledelsen blir en viktigere og viktigere egenskap for innkjøperen. I tillegg er endringsledelse noe de trenger kompetanse på for å realisere kategoristrategier. For å utvikle kompetansen i innkjøpsavdelingen har de ledergrupper, med innkjøpssjefene og innkjøpsdirektøren, for å diskutere retning de bør utvikle seg på. I kontakt med enkeltansatte har Nortura medarbeideroppfølging for å vurdere personlig utvikling. Når de får nyansatte i innkjøpsavdelingen blir de opplært etter kategoristyringsprosessen.

Når det kommer til forankring i ledelsen, så mener informanten at *«det er faktisk en av de krevende delene, siden det er et sånt evigvarende arbeid [...], det begynner å bli godt forankret nå»*. I tillegg blir det sagt at de likevel møter mindre motstand på eksterne tiltak enn på interne. Det er en lang og tung prosess for å få alle relevante parter til å forstå verdien av kategoristyring – spesielt ved nyansettelser i ledelsen. Involvering av interessenter er noe de tar på det største alvor, og de jobber alltid tverrfaglig for å få med bedriften. De peker tidlig ut interessentene, for å planlegge hvordan samspillet med dem skal være. Dette er en øvelse informanten sier de aldri kan bli flink nok på, og det er utfordrende, selv om: *«Jeg tror prosessen hjelper oss veldig»*.

4.4.2 Kategoristyringsprosessen

Kategoristyringsprosessen «*er ganske omfattende*», og er representert ved en 9-stegs modell som de lagde sammen med BCG. Denne modellen gir forslag til hvert steg de er på i prosessen. Informanten forklarer at teamet vrir og vrenger på kategorien med fakta, og interne og eksterne analyser, for å få ideer. Interessentene bidrar også med ideer, ved at teamet snakker med dem i intervju og workshops. Videre i prosessen blir interessentene jevnlig informert. I tillegg får de ideer fra leverandørmarkedet. Ved utviklingen av ideer skiller de mellom interne og eksterne ideer. Kategoristategiene blir rullert annethvert år, hvor innkjøperne starter arbeidet, og legger frem planene sine foran økonomiavdelingen og konsernets direktør. Dette skaper også læringseffekter, hvor innkjøperne får sett hva andre team har arbeidet med frem til det tidspunktet.

Nortura har en rekke systemer og verktøy de bruker. Siden ideene for kategoristategier er vanskelige å selge, så bruker de mye Power Point. I tillegg forteller informanten at de bruker ofte Excel, og henter ut mye info og rapporter på kategoriene fra SAP- og ERP-systemene. «*Spendkuben*» er et annet nøkkelverktøy for å kartlegge kostnadene. Informanten påpeker samtidig at innkjøperne trenger flere og bedre verktøy. Det å lage rapporter på kategoriene er krevende, og de leter hele tiden etter nye måter å rapportere på. For analysene sier informanten: «*Vi starter alltid på toppen for å få kontroll på hovedkategoriene, og så arbeider vi oss nedover derfra [...] ned til produkter. Så vi starter alltid likt*». Det gjør at analysene blir veldig forskjellige mellom kategorier. De har begynt å bruke Kraljic og chessboard mer og mer. I tillegg bruker Nortura et eget støtteteam som gjør mye av analysearbeidet for de ulike kategoriene.

Når det kommer til utvelgelse av kategoristategier blir det sagt at kategoriteamet har mye makt. Samtidig må beslutningen som oftest opp i konsernledelsen for godkjenning, og ideene må ofte bli presentert for en investeringskomité. Informanten mener at «*vi har stor makt til å finne løsningene og jobbe med dem, og hvis vi finner gode nok løsninger og får solgt historien, da har vi også ganske stor makt til å gjennomføre*». Altså er innsalg av løsningene sine en viktig del for teamet. Jo tyngre investeringen og tiltaket er, jo tyngre er det å få løsningene innvilget.

4.4.3 Implementering av kategoristrategi

I planleggingen forteller informanten at kategoriteamene har en relativt lik ordning for hvert tilfelle. De pleier å omrokere på teamet ved implementering, hvor det ofte blir tatt inn HR-ansvarlige for å hjelpe, og noen ganger ta ansvar for implementeringen internt. I tillegg opprettes en bemanningskoordinator som gjennomfører ukentlige for å følge opp de ansatte i relevant avdeling. Det blir sagt at en utfordring er å finne ut hvem som skal ha ansvaret og hvordan man skal følge opp de berørte ansatte. Hvordan alt dette blir satt i plan og hvordan de planlegger for eksterne aktiviteter, vet vi ikke. Teamsamarbeidet blir kommentert ved: *«Jeg tror nesten utelukkende at jeg bare har opplevd godt samarbeid i teamene»*. I tillegg har de *«masse gode, drivende fagmiljøer»*. Hvordan de setter sammen team kan de likevel alltid bli flinkere til.

Det blir påpekt i intervjuet at metoden for endringsledelse varierer mellom hvert tilfelle. Hvor godt de håndterer endring varierer også: *«Det er den vanskelige delen av kategoristyring, det her [...] noen ganger får vi det til, andre ganger får vi det ikke til. Og så vet vi ikke alltid hvorfor vi ikke får det til»*. Likevel blir det pekt på mulige årsaker. Informanten mener det ofte skyldes hvor erfarne teamet er med den gitte type endringen. Noen ganger skyldes det at kategorilederne ikke klarer å selge historien godt nok, og andre ganger kan det skyldes at de ikke har fått nok midler til å gjennomføre endringen. Hvor mye ressurser og midler teamet får til endringen vil ofte avhenge av hvor godt analysearbeidet er blitt gjort, ettersom det skaper referansepunktet for hvor mye ressurser endringer trenger. Dessuten vil det avhenge av hvor godt solgt inn strategien er. Informanten erfarer at de trenger å holde momentet oppe i endringsarbeidet for at det skal lykkes.

Hvordan kategoristrategien blir kommunisert er opp til hver kategorileder, som gjerne får støtte fra sin leder til hvordan de skal gå frem. Informanten mener at det er en kjempeutfordring å kommunisere ut kategoristrategien på en god måte. Ofte er det slik at de kommuniserer ut én gang, hvor budskapet ikke blir forstått, slik at de må kommunisere ut på nytt. Det krever kanskje nye møter, og kan skape forsinkelser for strategien. Konsekvensene blir likevel sjeldent kritiske, sier informanten.

Det kommer frem i intervjuet at det er mange steg involvert i leverandørutvelgelsen. I tillegg blir det sagt: *«Vi begynner egentlig leverandørutvelgelsen allerede i strategien»*. De tenker nøye på hvilke krav de har til de gitte kjøpene, hvor de aktuelle avdelingene kommer med

sine krav til kategorien. Kontraktsprosessen er noe Nortura legger mye vekt og energi på. Informanten mener at jo mer moden innkjøpsorganisasjonen er, jo mer vil kontrakten være tilpasset hva man kjøper. Generelt er Nortura ganske modne, hvor de 15 innkjøperne har spisskompetanse på sine egne felt.

4.4.4 Forbedring

Teamet legger planer for hva de skal jobbe med frem til neste gang de skal lage kategoristrategi. Det daglige arbeidet innebærer mye å lage rapporter, følge utviklingen til effektene av kategoristrategien, samt oppfølging av leverandørene. Informanten påpeker at de alltid er på utkikk etter å finne ny verdi til kategorien.

Informanten anser SRM som noe uavhengig av kategoristyring. De som lager konsernavtale med leverandøren, er de som følger opp leverandøren. Det er likevel ingen standardisert mal for hvordan de gjør dette. Nortura har veldig mange leverandører og har ulikt forhold til hver av dem. Noen forhold er gode, og andre er mindre gode. Dette er noe de følger opp tett, og jobber for å utvikle leverandørforholdet med de viktigste leverandørene. I tillegg følger de nøye med på nye produkter til leverandørene. De jobber generelt med å få standardiserte prisløsninger, som er ment til å skape transparens og klare retningslinjer for hvordan prisene skal oppføre seg når ulike forhold endrer seg. SRM er hovedsakelig ikke knyttet opp mot kategoristrategien. Dette er et område for forbedring, mener informanten.

Kategoriteamene deler lærdommer og erfaringer mellom seg i delvis grad. Teamene jobber mest internt, og gjennomfører møter for å dele utfordringer. *«Det er krevende å ha daglig innsyn i hverandres arbeid».*

Informanten forteller at nye kategoristrategier lett kan miste moment, slik at de havner tilbake til gamle løsninger og vaner. Dette kan blant annet skyldes at det er vanskelig å opprettholde endringen i alle de geografiske delene av konsernet, eller fordi at leverandørmarkedet endrer seg stort. Dersom leverandørmarkedet endrer seg kan det føre til at de må justere kategoristrategien. Ellers venter de til neste gang man skal lage ny kategoristrategi.

Måling og effekter

Hovedsakelig måler Nortura effekter som kan kvantifiseres, samtidig som blir det sagt at de bør bli flinkere på å måle ikke-kvantifiserbare effekter. Kategorileder rapporterer månedlig

på effekter i kategorien. Generelt har gevinstene og effektene av kategoristrategiene til Nortura stått til forventningene deres, *«men kjempevanskelig er det, og det er ikke så lett som folk tror»*, sier informanten. De har ikke opplevd å tape på å innføre en kategoristrategi. Det blir sagt at dette er fordi de filtrerer vekk de tiltakene som har lavere potensial og som er vanskeligere å gjennomføre. Likevel er mye av filtreringen basert på antakelser og kvalifiserte gjetninger. Informanten mener også at de interne tiltakene ofte har større gevinst per tiltak enn de eksterne, *«men samtidig er de vanskeligere å gjennomføre»*. Det er riktignok langt flere eksterne tiltak, som gjør at gevinstene aggregert blir jevnstore.

Informanten mener at kategoristyring som innkjøpsstrategi har fungert veldig bra for Nortura, og spesielt som en tilrettelegger for å gjøre forbedringer. I tillegg sies det: *«Jeg ser ikke for meg en annen retning å gå»*. Likevel er det tilfeller hvor de ikke får realisert gevinstene de håpet på, fordi potensialet ikke var så stort som de trodde.

4.5 Posten

Posten Bring AS er et statlig, heleid aksjeselskap. Det er morselskapet i konsernet. Ambisjonen til konsernet er å være en ledende logistikkaktør i Norden. Hovedmålene deres er blant annet å være ledende på teknologi og innovasjon, være best på bærekraftig verdiskaping, og være den mest attraktive arbeidsplassen. Det er fortsatt stor satsing på miljø for Posten, hvor de blant annet leverer post og pakker med elkjøretøy. De fremhever kontinuerlig omstilling som nødvendig i vår tid og hever ambisjonene innen bærekraft. Marginene til virksomheten er synkende, som gjør at de har fått et større fokus på kostnadseffektivitet. Visjonen deres er å gjøre hverdagen enklere og verden mindre, med en klar ambisjon om å være en ledende nordisk logistikkaktør (Posten Bring, 2024).

4.5.1 Kategoristyring i Posten

Posten har brukt kategoristyring som innkjøpsstrategi de siste 10 årene. Posten har per i dag 82 underkategorier. De har ikke definert hovedkategorier, men samler underkategorier på en logisk måte, slik at de indirekte får hovedkategorier. I forhold til kategoriene, forteller informantene at de har en *«logisk mapping. Så under transporttjenester er det bil, fly, sjø, tog, etc.»*.

Kategoristrategiene reflekterer den overordnede strategien. Ene informanten forteller at «Kategoristrategiene knytter seg opp til en innkjøpsstrategi, som igjen er knyttet til selskapsstrategien for øvrig». Gjennom koblingen, trekkes det frem at de ivaretar elementer som kostnadsunnngåelser, reduksjoner, miljøkrav, etikk i leverandørkjeden og risiko. Disse koblingene er noe de vurderer hvert år. Generelt har Posten fokus på at kategoristyring krever strategisk tenkning.

Under intervjuet, trekker Posten frem at de ikke har noe rammeverk tilknyttet kategoristyring. På den andre siden, kommer det frem at de har et rammeverk for kategoristyringsprosessen. Ene informanten forteller dermed «jeg oppfatter vel at vi har utviklet vårt eget».

Kompetanse som Posten anser til å være viktig for kategoristyringsarbeidet er generell innkjøpskompetanse. Samtidig legges det vekt på at det foreligger et behov. «Det er ikke tvil om at i nye områder så har vi behov for et kompetanseløft, som gjelder for flere eller alle, for den saks skyld». Videre forteller informantene at de nåværende utvikler kompetanse på to områder: miljø og etikk i leverandørkjeden.

Dessuten har alle ansatte utviklingsmål, hvor de må ta gitte kurs innenfor innkjøpsfunksjonen, som i liten grad angår kategoristyring. Samtidig gjennomføres personlig oppfølging som ikke angår fagkompetanse. «Det blir et resultat av økt kompetanse». I tillegg gjennomfører innkjøpsfunksjonen avdelingsmøter og strategisamlinger, hvor det hender at de henter inn eksterne foredragsholdere. Likevel trekkes det frem at dette ikke er et område med høy prioritet i Posten.

Innenfor motstand til kategoristyring, så forteller den ene informanten at «vi har ikke opplevd noe motstand i forhold til innkjøpsstrategien i organisasjonen vår. Snarere tvert imot». Det er godt forankret, særlig ute i organisasjonen, som gjør at de kan kontinuerlig jobbe med å være en katalysator med leverandørene og interne kunder. Posten ser på det som viktig å ha faste kategoriansvarlige for å kunne jobbe godt med linjen.

4.5.2 Kategoristyringsprosessen

Som et grunnlag i hele kategoristyringsprosessen, forteller informantene at hver enkel kategorileder er ansvarlig for sine kategorier. «Det er en forventning at de kategoristrategiene er oppdatert, eller holdes regelmessig oppdatert». Da må det til enhver

tid være gode besparelshypoteser, og hver kategori har egne eller felles handlingsplanaktiviteter som gjennomføres.

Sammenfallende med handlingsplanaktivitetene til Posten, som er tilknyttet kategoriorganisasjonen. «*For hver enkel kategori, så har vi en type kategoriorganisasjon som er knytning til kundene våre, oppdragsgiverne og interessenter innenfor de ulike kategoriene*». Kategoriorganisasjonen tar utgangspunkt i innkjøpskostnadene for å kartlegge de største brukerne av kategorien, og får dem representert i teamet. Et forbedringsområde som likevel blir dratt frem er at de alltid kan bli flinkere på dynamikken i kategoriorganisasjonene.

Informantene beskriver to essensielle verktøy for Posten, som gjelder Excel og en spendmodul i deres nåværende innkjøpssystem. For det andre, forteller informantene at de er midt i implementeringen av et nytt innkjøpssystem. «*Et innkjøpssystem som blant annet skal holde oversikt og sikre gjennomføring av de handlingsplan-aktivitetene som er definert i kategoristrategiene*». Avslutningsvis, legger informantene vekt på viktigheten av verktøy og systemet for alle i innkjøpsavdelingen. I tillegg forteller ene informanten at det vil foreligge en utfordring å tilpasse seg det nye systemet, som ikke kommer før om 2 til 3 år.

I spørsmål om hvordan Posten innhenter informasjon, trekker informantene forskjellige metoder. «*Vi bruker all mulig data fra proff til leverandør, til internett. Men vi bruker jo leverandørene mye*». Likeså, trekkes bruken av RFI (request for information) frem som et viktig middel for deres anskaffelsesprosess. Det blir lagt vekt på at metoden bidrar til identifisering av potensialer for besparelser, i gamle anskaffelser og nyetablerte kategorier.

Gjennom analysearbeidet, forteller informantene at kraljic, chessboard og spendanalyse legges til grunn for undersøkelsene. Samtidig forteller de at «*alle kategorier er kategorisert i forhold til ABC*». Hver kategori tar dermed utgangspunkt i sin egen klassifisering etter ABC, basert på risikoprofilene. «*Det er en måte å differensiere kategoriene på, og har noe med spend, potensialet, og risiko*». Metoden tar dermed for seg flere aspekter tilknyttet hver enkel kategori.

For å utvikle nye muligheter, gjennomføres det i kategoriorganisasjonen gjennom idédugnader. Gjennom vurderingen av mulige kategoristrategier, forteller ene informanten at «*vi prioriterer basert på potensial versus gjennomførbarheten*». I tillegg utnytter de mindre muligheter dersom det er lett å gjennomføre. Samtidig, forteller ene informanten at de i

tillegg har mål som er i fokus. Informantene forteller at kategoristrategiene som skal gjennomføres, gjøres ved et samarbeid mellom kategorileder og kategoriorganisasjonen. Under arbeidet med gjennomføring, er det hovedsakelig kategorileder som har ansvaret å bringe kategoristrategien ut til fagansvarlige i virksomheten.

Spørsmål om hvor stor beslutningsmakt innkjøpsavdelingen besitter, forteller ene informanten at *«vi har ganske stor innflytelse på det»*. For å velge ut strategien så gjennomfører de interne råd, hvor kategoriteamet må inn å presentere strategien for innkjøpsfunksjonen. Innkjøpsansvarlige har et stort mandat til å samle ressurser og utarbeide helhetlige kategoristrategier. Det trenger dermed ikke godkjenning og signatur fra toppledelsen, likevel har kategoristrategiene krav om besparelser som må oppfylles. Hvis ikke kravene oppfylles, er det nødvendig å finne andre løsninger.

4.5.3 Implementering av kategoristrategi

Når Posten skal implementere kategoristrategier lager kategoriteamet en handlingsplan med planlagte aktiviteter. Som regel gjennomfører Posten oppdateringer av kategoristrategiene deres. *«vi har vel ikke sånn at vi implementerer så mange nye kategoristrategi, men vi oppdaterer de løpende, og kaller det implementering»*. En nøkkelaktivitet i forbindelse med implementeringen, er å involvere interessentene som kommer til å benytte seg av kategoristrategien. Informantene legger vekt på at det må foreligge et tett samarbeid.

Under implementeringsfasen kjennetegnes samarbeidet i kategoriorganisasjonen som viktig. Informantene er tydelig på at *«Så en ting er å identifisere hypoteser og planlegge gjennomføringen, [...] det er også realisere hypotesene»*. De oppdaterer hverandre regelmessig om progresjonen til handlingsplanen som er satt, hvor det trekkes frem at samarbeidet under fasen er god. Videre legger informantene til grunn at de prøver også å ta hensyn til team-sammensetningen i denne fasen, uten at vi får noe nærmere forklaring på det.

Samtidig er det ikke ofte det skjer store endringer for Posten, men de endringene som kommer prøver de å ivareta og hensynta. *«Vi hensyntar hele tiden endringer, om det er organisatoriske endringer eller justering som gjøres, men også hensyntar de endringene på hvem som går inn i nye roller»*. Generelt har de et fokus på innovasjon og utvikling, som gjør at *«man må være endringsvillig»* for å jobbe i Posten. Det foregår løpende endringer, og for de endringene som enkeltansatte vil oppleve, så er det divisjonen sitt ansvar å tilrettelegge for de ansatte. Generelt opplever informantene at det er lite motstand når de

implementerer endringer i kategoristrategiene. For å ivareta de ansattes rettigheter og trivsel har de gode ansatt-representanter, og det foretas ingen endringer uten at det har skjedd en god dialog med disse representantene.

Kommunisering av endrede kategoristrategier er noe Posten tar seriøst, ettersom de har et stort fokus på å forankre og sikre gjennomføring. *«Kategoristrategier blir ganske tydelig kommunisert i forbindelse med anskaffelse spesielt, for da blir det en virkelig refresh i kategorien»*. Videre legger de vekt på at alt skal bli fasilitert for at handlingsplaner kan bli laget og gjennomført. Hva som spesifikt blir gjort i de forskjellige kategoriene er opp til kategorileder.

De har erfart at det kan dukke opp utfordringer ved kommunikasjon. *«Utfordringen er jo når vi har interessekonflikter»*. Innkjøpere og kategoriledere kan ha andre fokusområder og interesser enn det divisjonene har. De har riktignok ikke opplevd utfordringer som følge av at organisasjonen har stor geografisk spredning i tilstedeværelsen sin. Informantene forteller at kommunikasjonen mellom alle divisjonene blir styrt sentralt. Kommunikasjon blir gjort ovenfra og ned for å sikre gjennomføring. Dette har fungert godt, sier informantene.

Når det kommer til å lage leverandøravtaler, er det en rekke styrende dokumenter de må følge som går på policy og handlingsregler. Den ene informanten forteller at *«vi er jo underlagt et lovverk, det vil si forsyningsforskriften»*, som legger føringer for hvordan selskapet skal operere i leverandørmarkedet. De må blant annet konkurransenutsette leverandørene, som gjør at Posten ikke får anledningen til å ha sterke strategiske bånd til enkeltleverandører. For å velge ut leverandørene, trekker de frem tildelingskriterier som omhandler økonomi og miljø. Til slutt gjennomfører de flere runder av forhandlinger med en håndfull av de kvalifiserte leverandører.

Gjennom utarbeidelsen av kontrakten, forteller informantene at det legges ved et utkast i starten av konkurransen. I forhandlingene blir kontrakten tilpasset til den spesifikke avtalen. Kontraktene i sin helhet er derfor unike, men store deler av dem er standardiserte. For å sikre god samhandling mellom leverandøren og oppdragsgivere, forteller ene informanten at de *«sikrer at kontrakten signeres, og at vi implementerer kontrakten»*. Videre forklares det at avtalen blir implementert i systemet for å få korrekt fakturering. I etterkant av signeringen lager partene en plan for samarbeid.

4.5.4 Forbedring

Posten har et kontinuerlig fokus på nye løsninger for å utvikle og fornye seg. I tillegg trekker ene informanten fram et de ser på forbedring mot konsernet sine mål og strategier. En måte de gjør dette på er ved at innkjøp inviterer kategoriteamet til work-shops hvor de prøver å identifisere potensial for besparelser i avtalene de har. Samtidig trekkes det frem at kategoriteamet fortsetter arbeidet etter implementering av kategoristrategi. Videre forteller ene informanten at *«gjennom reviderte handlingsplanaktiviteter i kategoristrategiene»*, vedlikeholder de kategoristrategiene. Handlingsplanene i seg selv er noe de bruker for å sikre gjennomføring av strategiene.

Det hender at nye kategoristrategier faller bort med tiden og at de faller tilbake til gamle løsninger. Grunnen som informantene løfter frem, er hvis man ikke oppdaterer strategiene. *«Det kan i perioder være veldig krevende, og det er gjerne en type oppgave som man har lett for å utsette»*. På den andre siden, får vi inntrykk fra informantene at dette ikke skjer ofte.

I arbeidet med SRM fordeler Posten hvem som er ansvarlig for å håndtere leverandørforholdet. *«Vi har en avklaring i forhold til hvem som er avtaleeier og leverandøreier»*. Ene informanten forteller videre at de fordeler dette ansvaret på både strategisk og operasjonelt nivå. I tillegg trekkes det frem at arbeidet med leverandørene er avhengig av kategori. *«Kall det den beste praksis prosess på leverandør oppfølging. Både med hensyn til frekvens og på innhold»*. De kategoriene som har leverandører med høyere risiko får en høyere oppfølgingsgrad enn de andre kategoriene. Her trekkes det frem et større fokus på aktiviteter som stikkprøver, revisjoner og kontroller. Generelt prøver de å studere kvaliteten i leveransene og finne forbedringsmuligheter for blant annet kostnadsbesparelser, miljø og etikk i leverandørkjeden.

I Posten har de stort fokus på å dele lærdom og erfaringer. Informantene forsøker å dele kompetanse på tvers av teamene deres. Videre forteller informantene at møtene inneholder: *«refleksjoner rundt hva som gikk bra og refleksjon på hva som vi kan gjøre bedre»* Man skal også komme tilbake og dele erfaringer fra anskaffelser.

Måling og effekter

Informantene forteller at kategoristyring har fungert bra og vært avgjørende for de resultatene Posten har oppnådd. Ene informanten forteller at *«det har vært en veldig avgjørende måte for å kunne fortsette å ta ut besparelser og levere kostnadsreduksjoner til*

konsernet». Med utgangspunkt i ansatte, legges det vekt på forbedringer og økende ferdigheter innenfor deres respektive kategorier.

For å måle effekter og gevinster, trekkes det frem at de bruker handlingsplanene. De har identifiserte potensialer i hypotesene, og så måler de det realiserte i forhold til hypotesen. Informantene har ansvaret for målingene, og forteller at rapportering innenfor miljø og etikk er viktige områder. Det kommer også nye regler for dette, som vil innebære rapportering på kategorinivå.

Under spørsmål om hvilke elementer som Posten måler, sier informantene at de hovedsakelig mål kvantifiserbare effekter og gevinster. I forhold til om Posten måler ikke kvantifiserbare effekter, forteller informantene at: *«svaret er forsåvidt nei. Men vi følger opp kvaliteten på leverandørene, vi har KPIer inn i kontrakten, vi følger opp på punktlighet, regularitet og slike ting»*. Informantene mener at de har oppnådd de gevinstene og effektene de har ønsket, og samtidig fått lavere kostnader enn konkurrentene sine.

4.6 Telenor

Telenor Norge er landets største digitale tjenesteleverandør innenfor mobil, bredbånd og TV-tjenester. Selskapet er et datterselskap i Telenor Group konsernet, som har virksomhet i åtte land. Det er omtrent 3 200 ansatte i hele Norge og 11 000 i global sammenheng. Teknologien deres er en viktig bidragsyter til det grønne skiftet, og i tillegg til å kutte egne utslipp hjelper de andre til å redusere sine ved bruk av Telenor sine tjenester (Telenor, u.å.). Kundemassen blir segmentert i to: konsument og bedrift. Telenor Norge kjøper inn omtrent 15 milliarder årlig.

Teknologi er det viktigste stikkordet for utvikling i Telenor. Mer spesifikt gjelder det hvilke nye teknologier som utvikles. Telekommunikasjon har i større grad blitt et lett tilgjengelig, homogent produkt med lavere marginer, og derfor må selskapet finne andre måter å gi verdi til kundene. I tillegg har det blitt en utfordring å vite hvem som *«eier kunden»*, hvor andre teknologiselskaper kaprer større verdier av verdikjeden til Telenor.

4.6.1 Kategoristyring i Telenor

Informantene er usikre på når kategoristyring ble innført for fullt. Dersom de definerer startpunktet fra når innkjøperne fikk spisskompetanse i sin kategori vil de si at

kategoristyring ble innført for fullt i 2015. Kategoristyring i Telenor handler om å proaktivt strukturere og koordinere innkjøpsaktiviteter knyttet til behov, og fremtidige behov, hos interne kunder i organisasjonen. Behovshaverne er fagpersonene i linjene, og hva de trenger er det som er førende for alle beslutninger i prosessen. Behovene blir behandlet ved å lage strategier som sikrer best utnyttelse av leverandørmarkedets muligheter, i tillegg til å kunne utvikle leverandørmarkedet. Å planlegge aktiviteter for å løse behov flere år frem i tid, er de likevel ikke flinke nok til, sier informantene.

Virksomheten bruker ikke noe rammeverk for å styre kategoristyringsarbeidet. Ene informanten forteller at «*det handler mer om «know you category», å ha kategorifakta på plass*». Den andre informanten sier at «*det er mer et styringsverktøy vi har, tilsvarende en god struktur på hvordan vi gjør ting*». Informantene mener at kategoristyring for Telenor er noe helt annet enn kategoristyring for andre innkjøpsorganisasjoner som kjøper inn for videresalg. De fokuserer på å ha kontroll på hvem som er beslutningstaker og avtaleeier, og hvordan leverandørmarkedet er.

Det er mange roller i kategoristyringsarbeidet til Telenor. Det er en kategorileder fra innkjøp, som har ansvar for håndtering av kategorien. Avtaleeier er tittelen på største bruker av avtaler i linjen, og er kontaktpunktet til kategorileder for spesifikasjoner og kontraktsstyring. Det er avtaleeier som har operativt ansvar for å følge opp avtalene. Telenor bruker også noe de kaller for styringsgrupper, som er et tverrfaglig beslutningsorgan med fullmakt i beslutningsprosesser, i de forskjellige stegene i kategoristyringsprosessen. I tillegg har de en budsjetteier, som er en myndighet og fullmakt til å bruke penger på en leverandøravtale. Innkjøp sin rolle er å etablere avtaler for fagfolkene og avtaleeierne i linjen. Disse rollene utgjør til sammen et kategoriteam for Telenor.

Telenor har delt innkjøpet i fire hovedområder. Informantene er usikre på hva vi mener når vi spør om underkategorier, og er derfor usikre på antall underkategorier i innkjøpet. Likevel blir det sagt at de har både lokale og globale kategorier, hvorav flest globale. Telenor Procurement Company (TPC) har ansvaret for de globale kategoriene som dekker behov for flere av forretningsenhetene (landene), hvor de prøver å sikre skalafordeler og beste praksis på tvers av landene. TPC stiller med globale kategoriledere som leder et globalt team, bestående av lokale kategoriledere. Siden TPC har dette overblikket på forretningsenhetene, så har de ikke en nær relasjon til interessenter, og de har heller ikke mye kompetanse på kategoriene.

I hvilken grad Telenor følger den overordnede strategien i kategoristrategiene sine er uvisst. Samtidig legger virksomheten vekt på at innkjøpet skal følge retningslinjer, som de kaller for «*procurement policies*». Informantene forteller at Telenor er veldig policy- og prosessdrevet i innkjøpet, og viser at det er viktig for dem. Disse «*policies*» er retningslinjer som skal sørge for en rigid og faktabasert anbudsprosess, men de er ikke direkte koblet mot kategoristyring. Det blir sagt i intervjuet at kategoristrategier skal være koblet mot overordnet strategi, samtidig som at mange av elementene i overordnet strategi blir ivaretatt i *procurement policies*.

Informantene peker på noen kompetanseområder de verdsetter i innkjøpsrollen. Å ha god kunnskap i egen kategori gir inntrykket av å være det viktigste. I tillegg sier den ene informanten at når de skal ansette nye innkjøpere «*så ansetter jeg folk som er flinke på prosess, og folk som er fine folk, og som er flinke relasjonsbyggere [...] kategoriinnsikt kan du alltid få på plass etter hvert*». Hvordan Telenor utvikler kompetansen i innkjøpsavdelingen er likevel usikkert.

Informantene tror at ledelsen er positiv til kategoristyring, og forteller at «*jeg tror ikke de har noe forhold til det [...]. Procurement har en sterk rolle i Telenor, så de lar oss drive med det*». Ledelsen fungerer som beslutningstakere basert på innkjøp sine anbefalinger. Forankringen i avdelingene er uansett generelt sterk, ettersom at innkjøp jobber sammen med fagfolkene, og det er fagfolkene som står ansvarlige for sitt område sin kategoristrategi.

4.6.2 Kategoristyringsprosessen

Ved oppstart av en ny kategoristyringsprosess så blir det sagt: «*da ligger det i bunn at kategoriledere har god innsikt i egen kategori [...] og det er vi gode på*». Dette innebærer å ha kontroll på interessenter, innkjøpsvolum i kategorien, hvilke leverandører de har og hvilke som er tilgjengelig i markedet, samt nøkkelutfordringer videre. Dersom det er en global kategori som skal få en ny strategi blir det en diskusjon i et «*global category team*», med alle forretningsenhetene og TPC tilstede. Etter å ha analysert kostnader og leverandørmarked ser de på hva de skal to-tre år frem i tid, og kanskje enda lenger, hvor de vurderer om de må utvikle leverandørmarkedet. Teamet foretar så en mulighetsanalyse, som har en rekke elementer som må synliggjøres for beslutningstakerne.

Telenor bruker en rekke systemer, som ERP, for å få ut fakta om kategoriene. I tillegg har de systemer som støtter purchase-to-pay, anskaffelser, kontraktstyring, og RFX-prosesser. I tillegg bruker de mye Microsoft-pakken.

Analyser er et svært viktig prinsipp for Telenor: «*Disse kategorifaktaene våre, de krever jo mye innsikt og analyse*». Informantene sier at de av og til benytter kjente analysemodeller som purchasing chessboard, SWOT-analyse og Kraljics matrise. Som regel foretar de ikke disse analysene formelt, men i det analysearbeidet de gjør så vil temaene til disse modellene være inkludert. Det påpekes dog av informantene at det er mulig at de ansatte under dem i hierarkiet bruker modellene mer formelt. I tillegg blir det sagt: «*PESTLE, SWOT og Kraljics matrise kan være interessante, men dette er noe du burde ha i hodet hele tiden*». Kategoriteamet og interessentene stoler på analysearbeidet til innkjøperne og anbefalingene fra det. Det blir sagt: «*hvis du ikke kan legge opp til en måte som skaffer tillit fra stakeholders, da er du ute å kjøre*».

I utvelgelsen av kategoristrategier blir det sagt: «*Det er en veldig rigid struktur*». Kategoriteamene løfter opp anbefalinger til en styringsgruppe, som enten gir støtte til anbefalingene eller ber om justeringer. Som regel er det hva innkjøp og linja sammen blir enige om som blir valgt.

4.6.3 Implementering av kategoristrategi

Implementering blir gjennomført av det samme teamet som utarbeider kategoristrategien. Det største arbeidet blir gjort av behovshaverne. Innkjøp sin rolle i denne fasen er å være til støtte. Hvordan Telenor planlegger implementering får vi lite svar på. Likevel brukes procurement policies i stor grad som et redskap for å implementere kategoristrategiene på riktig måte.

Når det skjer endringer i organisasjonen som følge av en ny kategoristrategi, sier informantene at «*det er veldig viktig for oss å skjønne den endringen*», siden relasjonen deres til linjene er svært viktig. «*vi har jo ingenting uten dem, og de kan jo for så vidt ikke gjøre noe mot leverandørmarkedet uten oss heller*». For å forstå endringen gjennomfører de ofte en interessentanalyse, som kan få frem et behov for å etablere relasjoner på nytt. I tillegg blir det sagt: «*Vi er nødt til å være tett på, vi må vite alt som skjer i organisasjonen. [...] hvis vi ikke er i forkant fører det ofte til at ting ikke skjer som forventet*».

Det blir nevnt at de har opplevd motstand innad i innkjøp under implementering, hvor ansatte har vært negative til nye arbeidsmåter. I tillegg har det vært mange brudd på procurement policies, hvor ansatte har tatt egne innkjøpsbeslutninger. Dette går ikke, sier informantene, fordi Telenor er en så stor og kompleks virksomhet. Dersom en ansatt bryter en policy, vil det bli synlig i systemene, og det kan man bli konfrontert med, som kan være ubehagelig. For å hjelpe linjen med å følge policies har de en instans som heter «*purchasing hub*», som er første linje støtte for linjen når de skal foreta kjøp. Det er en viktig aktør for implementeringen.

Ved implementering av enhver ny kategoristrategi legger de en kommunikasjonsplan for interessentgruppen de har identifisert i interessentanalysen. Kommunikasjon er en del av prosessen, og «*det er kritisk for å få fremdrift*». Måten nye strategier blir kommunisert på varierer mellom kategoriledere. Det er også utfordringer i kommunikasjon. Noen ganger har det blitt for mye byråkrati, med for mange møter og kommunikasjonsledd. Kommunikasjon er vanskelig, og det er noe de kan bli flinkere på. For globale kategorier får de også støtte i kommunikasjonsplanene av TPC, som har en struktur som sørger for at det blir dekket.

Leverandørutvelgelse er veldig policy- og prosessdrevet i Telenor, hvor de blant annet er nødt til å foreta en konkurranse i markedet for å kunne lage avtaler. Det må godkjennes dersom en anskaffelse ikke skal gjennom en slik prosess. Generelt benytter de «*Total Cost of Ownership*» (TCO) til å velge ut: «*prinsipielt og formelt er det TCO-en som bestemmer hvilke leverandører vi endrer opp med*». Alle finansielle og kvalitative aspekter ved et leverandørtilbud blir kvantifisert, slik at leverandøren får én TCO-verdi de blir målt på. Kriterier som gjerne blir målt kan være pris, volum, compliance krav, miljøkrav, og kvalitetsmessige krav fra fagområdene. Disse enkeltkravene skal være koblet opp mot kategoristrategien. I inngåelse av avtaler er det ansatte med rett grad av fullmakt som kan beslutte. Alle leverandører som blir valgt ut til å konkurrere i siste del av leverandørutvelgelsen blir presentert med kriteriene, slik at de vet hvordan de kan vinne avtalen med Telenor. Den leverandøren som har lavest TCO får avtalen.

Når de kommer til å skrive kontrakt, har Telenor utarbeidet maler de bruker på både globale og lokale kategorier. Kontraktutkastet skal følge med i konkurransegrunnlaget som blir sendt til leverandørene, slik at kontrakten blir hensyntatt i tilbudet fra leverandøren. Når leverandøren er valgt vil de forhandle frem en tilpasset versjon av kontrakten, og den blir så

sendt til intern godkjenning hos beslutningstakere med riktig fullmakt for avtaleverdien. Deretter går kontrakten til signering hos leverandør og av riktig fullmakt i Telenor.

4.6.4 Forbedring

Oppfølging og forbedring er en kontinuerlig jobb, sier en av informantene. Det blir en transisjon mellom implementering og oppfølgingsfasen, og de prøver å sikre at transisjonen blir godt forankret i linjen. Dersom det dukker opp utfordringer i en kategori vil linjen oppsøke hjelp fra innkjøp. Innkjøperne har en tett relasjon til avtaleeierne, og forbedring er noe de streber etter kontinuerlig. Informantene opplever at Telenor i sin helhet blir bedre og bedre på å kjøpe fra avtalene som ligger i kategoriene. Generelt klarer de å unngå at kategoristrategiene glir ut. Innen hvert av de fire hovedområdene til Telenor prioriterer de også å sette av tid til å dele læring, erfaring og strategiske utfordringer med hverandre.

Det er avtaleeier som har det største ansvaret for å drive daglig oppfølging av leverandøren, mens innkjøperne kan bli tilkalt til hjelp, ved behov. Utover dette er det TPC som sitter med ansvaret for SRM-arbeidet, siden det stort sett er globale kategorier som blir prioritert for dette arbeidet. Metodene for å drive SRM i Telenor er ikke formalisert, og informantene erkjenner: *«Vi har jobbet mye med det i flere omganger og flere år, men vi er ikke veldig flinke på det».*

Måling og effekter

I Telenor måler de ikke effektene av kategoristrategier direkte, men gjennom de avtalene de lager, som er basert på kategoristrategiene. Overordnet måler de: *«Vi måler effekten av hver prosess [...] og jeg tror at den prosessen vi kjører og den måten vi gjør ting på, funker».* Telenor har ikke volumforpliktelser i avtalene deres. Når de skal rapportere på effekter fra en avtale, så rapporteres det besparelser for prognoser og virkelig innkjøp. Det er mange parametere de måler på: finansielle besparelser, kundetilfredshet, miljøkrav og tilbakemeldinger fra interessenter. Utover dette gjennomfører de revisjoner av prosessene, hvor de måler om prosessene ble gjort i henhold til krav.

Generelt føler informantene at de pleier å treffe på målene sine. *«Det er mye som vi lykkes med».* Likevel, forteller informantene at de ønsker *«glade (interne) kunder med gode kontrakter og gode priser. Det er det det handler om».* Videre forteller informantene at de har blitt mer kvalitetsdrevet og kunderettet. Det er ikke like mye fokus på de finansielle besparelsene, som gjør at kategorilederne bør være frampå når det kommer til nåværende og

fremtidige kvalitetskrav. Informantene opplever også at de oppnår både interne og eksterne gevinster. De er likevel usikre på hvilket av dem to de får størst gevinster på, og de tror det vil variere stort ut ifra hvilken kategori eller hvilket hovedområde man ser på.

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil sentrale funn fra intervjuene diskuteres og drøftes mot litteraturen. Diskusjonen er delt inn i tre delkapitler: Kategoristyring i virksomheten, implementering og forbedring. I første delkapittel, skal vi ta for oss ulike overordnede elementer med kategoristyring og hvilke aktiviteter som potensielt kan påvirke implementering og forbedring. Neste delkapittel tar for seg steg 1, 2 og 3 i prosessen sin påvirkning på implementering. I tillegg vil det diskuteres ulike elementer og aktiviteter i implementeringsfasen. Siste delkapittel diskuterer elementer og aktiviteter i forbedringsfasen. Gjennom diskusjonen skal det legges vekt på hvilke utfordringer og faktorer for suksess ulike aktiviteter har på implementering og forbedring.

5.1 Kategoristyring i virksomheten

Rammeverk

Fra funn, kommer det frem ulik tilnærming og bruk av rammeverk. Nortura, Avinor og Posten har et rammeverk som definerer hvordan kategoristyringsprosessen skal fungere. Informanten til Nortura forteller i intervjuet at denne metodikken hjelper dem med å sørge for at kategoristyringsprosessen blir gjort på en god måte, ved at det gir dem et ankerpunkt for hvilke aktiviteter de burde gjøre i de ulike stegene av prosessen. Equinor, på sin side, har ikke et fast rammeverk. De bruker føringer og krav som skal bli oppfylt i en kategoristyringsprosess. Det gir en lik tilnærming til hvordan virksomheten tenker på kategoriene, noe informanten trekker frem som et positivt bidrag fra kategoristyring. NCC og Telenor derimot, har ikke et rammeverk eller en oppskrift de baserer arbeidet sitt på. Informantene fra disse virksomhetene forteller at kategorilederne lager en tilnærming som er optimal for sine kategorier, og argumenterer for at det er en god løsning.

Fra litteraturgjennomgangen, er det tvetydig hvorvidt det er viktig å ha et fast rammeverk som definerer kategoristyringsprosessen. Uavhengig av om virksomhetene har rammeverk eller ikke, forteller samtlige at de har nøkkelaktiviteter for hver del av prosessen. Siden alle virksomhetene forteller at de er fornøyde med sin tilnærming til prosessen, tolker vi at det viktigste er å ha nøkkelaktiviteter på plass. Vi vurderer at et rammeverk ikke har tydelige koblinger for implementering og forbedring, og er derfor ikke en suksessfaktor som skiller virksomhetene fra hverandre.

Overordnet strategi

Litteraturen trekker frem viktigheten av et samspill mellom organisasjonens overordnede strategi og de spesifikke kategoristrategiene (Steiner, 2015, s. 116; O'Brien, 2019, s. 44). Under intervjuene, kommer det frem at samtlige virksomheter definerer kategoristrategiene basert på den overordnede strategien. Et interessant funn fra studien, er ulike hierarkiske nivåer med strategier. Informanten fra Equinor, forteller at de har fire forskjellige nivåer med strategier som skal kobles sammen. Sammenlignet med resterende virksomheter, kommer det frem at det foreligger koblinger mellom overordnet-, innkjøps- og kategori-strategiene. Fra vår vurdering er koblingene mellom strategiene en positiv konsekvens av strategisk innkjøp for virksomheten i sin helhet. Koblingene støttes dermed av litteraturen, ved at det strategiske arbeidet på tvers av virksomheten skal forsøke å flette innkjøpsarbeidet med virksomhetens sine strategier (O'Brien, 2019, s. 19-21).

Et annet punkt å trekke frem, er at Equinor og Avinor er de eneste som har krav på koblinger mellom strategiene. For de øvrige, kommer det frem at det foreligger en kobling eller at det prøves å ivaretas. Det kan diskuteres at det kan være enklere for virksomheten å endre og forbedre seg, dersom hele virksomheten er samstemt om retningen. Funnene og litteraturen tilsier at det er et nødvendig element for at organisasjonen i sin helhet skal jobbe strategisk med innkjøp. Det foreligger ikke noen koblinger om elementet er en utfordring eller suksessfaktor for implementering eller forbedring.

Kompetanse

Litteraturen peker på viktigheten av kompetanse i kategoristyring, og trekker frem at det ofte krever mer kompetanse enn tradisjonelt innkjøp (Perry, 2023; Carlsson, 2019, s. 62). Fra intervjuene, legger samtlige vekt på nødvendigheten av spesifikk kompetanse innenfor bransje og kategori. I tillegg trekker samtlige frem tradisjonell innkjøpskompetanse. Generelt, mener vi virksomhetene ser på kompetanse som et viktig element. Ut over dette, er det avvikende hvilken kompetanse virksomhetene ser på som viktig i sammenheng med kategoristyring, samt hvordan kompetanse utvikles for kategoristyring.

Nortura, NCC og Avinor har et fokus på forhandlingskompetanse, i forhold til å selge ideer til ledelsen. Relatert til dette, finner vi at Avinor, NCC, Nortura og Telenor ser viktigheten av å ha sosial kompetanse og være flinke relasjonsbyggere. Equinor og NCC ser også viktigheten av teknisk kompetanse. I tillegg legger informanten fra Equinor vekt på kompetanse på analyse og markedet. Posten er eneste som nevner et behov av kompetanse

for miljø og etikk i leverandørkjeden. Det er tydelig at selskapene vektlegger forskjellige områder for kategoristyring.

Funnene som studien har avdekket er interessante, og kan tyde på at alle elementer av kompetanse som litteraturen trekker frem ikke er nødvendig for alle virksomhetene i studien. Likevel kommer det frem at de fleste virksomhetene anerkjenner at kategoristyring krever et bredere kompetansegrunnlag enn i tradisjonelt innkjøp. Dette støttes av litteraturen, og vi vurdering at spesifikk kompetanse i kategoristyring er en suksessfaktor for selskapene. Posten skiller seg likevel ut fra denne vurderingen. Informantene mener at generell innkjøpskompetanse er tilstrekkelig for å lykkes hos dem. I tillegg er informantene fornøyd med hvordan de driver kategoristyring.

Forankring i ledelsen og organisasjonen

Litteraturen mener at støtte og involvering, fra sentral ledelse og resten av organisasjonen, er viktig for å kunne skape endring (O'Brien, 2019, s. 57-58). Hos samtlige av virksomhetene, utenom Telenor, er kategoristyring godt forankret i ledelsen. Informanten fra Equinor forteller at ledelsen får verdi av å motta strategisk informasjon fra kategoriene, i tillegg til å bidra i flere faser av prosessen. Hos Nortura er det utfordrende å forankre kategoristyring i ledelsen, som informant sier har en direkte påvirkning om kategoriteamene får gjennomslag for ideene sine. Informantene fra Telenor forteller om manglende involvering av ledelsen, hvor innkjøpsfunksjonen får mandatet til å beslutte selv. Som litteraturen forteller kan det gjøre at kategoristrategiene mister en kobling til hva som skaper størst verdiskaping for virksomheten. Om dette er tilfelle for Telenor er likevel usikkert.

Avinor, NCC og Nortura opplever at det er vanskelig å sikre forankring i linjen og hos interessentene sine, selv om de har god forankring i ledelsen. Dette vil kunne bidra til at det tverrfaglige samarbeidet blir suboptimalt, dersom de ikke sikrer støtte og deltakelse i kategoristyringsprosessen. Nortura forteller at støtte og deltakelse fra organisasjonen er viktig for å realisere strategiene, og at de ofte ikke har en grunnleggende forankring til stede, som gjør endringstiltak vanskeligere.

Informantene fra Posten, Equinor og Telenor forteller derimot at de stor forankring i organisasjonen, og dette har gitt dem gevinst. Posten opplever at organisasjonen er godt vandt med kategoristyring og endringstiltak, som gjør det lettere å skape endringer. Informanten fra Equinor forteller at forankring i organisasjonen er essensielt for å lykkes

med strategiene, i tillegg til at de har en voksende endringskultur i selskapet, som kan tyde på at kategoristyring er godt integrert. Telenor opplever at samarbeidet generelt er godt, siden det er fagfolkene fra linja som har det endelige ansvaret for kategoristrategiene. Vi opplever at erfaringene til virksomhetene stemmer overens med litteraturen. Det fremstår som at forankring i både ledelse og i organisasjon er viktig for selskapene i studien for å kunne realisere gevinst av kategoristrategiene.

5.2 Implementering

I dette delkapittelet, skal vi først diskutere kategoristyringsprosessens steg 1-3, som vil kunne påvirke implementering av kategoristrategier. Deretter skal vi diskutere implementering og ulike aspekter av gjennomføringen.

5.2.1 Påvirkning fra kategoristyringsprosessen (steg 1 – 3)

Steg 1: Initiating

Samtlige selskap i studien benytter tverrfaglige team, og det sier litteraturen er en av de viktigste suksessfaktorene i kategoristyring (O'Brien, 2019, s. 102-110; Johnson et al., 2011, s. 65-64). Virksomhetene forteller at dette er et av de viktigste elementene i kategoristyring, og legger vekt på at de trenger samspill med linje og fagpersoner for å lage de beste mulige kategoristrategiene. I både NCC og Equinor er linje og fagpersoner aktivt med i utvelgelsen og utarbeidelsen av kategoristrategier. Videre bruker samtlige virksomheter kategoriteamene aktivt til å implementere kategoristrategiene. Equinor forteller blant annet at teammedlemmene tar eierskap til endringene som skjer helt ut til deres fagområde, som inkluderer både linje og leverandør. Altså bruker de den tverrfaglige kompetansen aktivt i denne fasen. Funnene peker på at bruk av tverrfaglige team er en suksessfaktor i kategoristyringsprosessen som helhet, og i implementering.

Intervjuene gir variert mengde informasjon om interessentanalyser, samtidig som det er tydelig at samtlige av virksomhetene involverer interessenter godt i kategoristyringsprosessen. Noen forteller at de analyserer hvem interessentene er, og andre forteller at de er aktivt med i stegene til prosessen. Selv om det er uklart hvordan flere av virksomhetene identifiserer interessentene sine, så uttrykker samtlige at interessentene er en aktiv og viktig brikke gjennom prosessen. Fra intervjuet med NCC, kommer det frem at de er nøyaktige og tidlige ute i utvelgelsen av referansepersoner. Dette begrunnes for at

referansepersonene har et stort ansvar når strategien skal implementeres. Denne praksisen støttes av litteraturen, som forteller at interessenter kan bidra med kunnskap gjennom prosessen. I tillegg vil involvering sørge for at implementering møter mindre motstand og får støtte (O'Brien, 2019, s. 118). Vi kan ikke definere om interessentanalyse tidlig i prosessen er en suksessfaktor, siden vi ikke har nok data på hvordan interessentene blir kartlagt eller hvor tidlig i prosessen de blir inkludert. Likevel er det tydelig at bruk og involvering av interessenter er en suksessfaktor for samtlige virksomheter i studien.

Hvordan virksomhetene formulerer forretningskravene sine er usikkert, og viktigheten av kravene varierer. Avinor og Posten er henholdsvis underlagt lov om offentlige anskaffelser og forsyningsforskriften. Dette gjør at virksomhetene må konkurransesutsette leverandørene, som tilsier at forretningskravene må være tilgjengelig for leverandørene ved oppstart av enhver anskaffelsesprosess. På bakgrunn av det, legger informantene fra nevnte virksomheter vekt på at forretningskrav er viktig for dem. For øvrige virksomheter, definerer de kravene etter ulike behov og ønsker. Derfor får vi inntrykk om at forretningskravene er en integrert del av prosessen. Fra en annen side, er det uklart hvor tidlig i prosessen virksomhetene lager forretningskravene. Samtidig kommer det tydelig frem at de står klare når kategoristrategier skal implementeres, og følgelig vil kravene kunne bidra til en strukturert og god leverandørutvelgelse, kontraktsprosess, og endringsledelse. Dette er viktige formål, ifølge litteraturen (O'Brien, 2019, s. 143-152). Om etablering av forretningskrav i steg 1 er en suksessfaktor eller utfordring, kan vi likevel ikke bedømme.

Steg 2: Datainnhenting og analyser

Datainnsamling

Basert på funnene er det forskjeller på hvordan virksomhetene innhenter og prioriterer informasjon for analyser og videre arbeid, noe som litteraturen understreker gir fordeler og bedre innsikt i hele organisasjonen (Cordell & Thompson, 2018, s. 30; DFØ, 2022a; Keith et al., 2016, s. 88; Voje, 2019). Hvordan virksomhetene innhenter både intern og ekstern informasjon, kan påvirke i hvilken grad kategoristrategiene blir optimale eller ikke. Studien viser et stort behov for informasjon fra interne systemer, og et varierende forhold til eksterne datakilder.

Avinor forteller at de fokuserer hovedsakelig på regnskapsdatabasen og totalkostnadene. I tillegg får de ekstern informasjon gjennom anbudsprosessene og leverandørutvelgelse under utarbeidelsen av kategoristrategier. En slik metode vil tenkes å være fornuftig når

virksomheten er monopolist. Litteraturen sier derimot at innhenting av informasjon skal resultere i oppdagelse av potensielle muligheter for kategoristrategiene og virksomheten. På den andre siden, trekker Nortura og Posten frem forskjellige metoder for å innhente ekstern informasjon og viktigheten av å bruke de mulighetene som er tilgjengelig. Posten er i tillegg tydelig på nyttigheten ved bruken av RFI mot markeder de ikke har fulgt nøye med på. I motsetning, trekker litteraturen frem informasjonsinnhenting som en nyttig aktivitet for kategoriteamene, for å skape idemyldring og kreativitet, som kan identifisere potensielle muligheter (Carlsson, M., 2019, s. 71). Vi vurderer at RFI for Posten er hensiktsmessig, siden det går mot nye eller endrede leverandørmarkeder og besparelshypotesene indikerer at de verdsetter innhenting av informasjon.

Under intervjuet med NCC, forteller informanten at de prioriterer interne data, men i tillegg prøver å hente inn eksterne data mot leverandører hvis det er mulig. Det er tydelig at NCC har begrensninger i forhold til ekstern informasjonsinnhenting, som kan skyldes deres fordeling av kategoriarbeid og prosjektarbeid, samtidig som landegrenser vil kunne ha en påvirkning mot leverandørmarkedet. Sammen med store og tunge systemer, utfører Equinor informasjonsinnhenting fra flere kilder, både internt og eksternt. Vi får inntrykket av at informasjonen som hentes inn er kritisk i deres vurdering av videre arbeid. Samtidig vurderer vi rutine for informasjonsinnhenting som essensielt for en kompleks virksomhet som Equinor. I intervjuet med Telenor, forteller de at det gjøres overordnet informasjonsinnhenting mot leverandørene (RFQ/RFP) og interne forhold, for å vurdere om en kategori skal byttes ut. Samtidig får vi inntrykk om at innkjøperne stoler mye på egne kunnskaper om markedet. I litteraturen trekkes dette frem som en fallgrube, og kan være forskjellen mellom å se stor og liten gevinst for kategoristrategien (O'Brien, 2019, s. 160).

I forhold til data fra samtlige virksomheter, vurderes og gjøres informasjonsinnhenting forskjellig. Et positivt element, som er felles for samtlige, er viktigheten av informasjon om interessentene. Samtlige trekker frem at det er de som benytter seg av innkjøpene og skal bruke kategoristrategiene. Vi vurderer at dette er en kritisk del for at kategoristrategiene implementeres optimalt internt (Cordell & Thompson, 2018, s. 30-31; O'Brien, 2019, s. 161). I samsvar med litteratur og data, kommer det frem at informasjonsinnhenting kan vurderes som en suksessfaktor for implementering.

Analyser

Fra litteraturen trekkes det frem viktigheten med å gjennomføre tilstrekkelige analyser for å

legge et godt grunnlag for kategoristrategiene (DFØ, 2022a; Carlsson, 2019, s. 198). Fra intervjuene kommer det frem at samtlige virksomheter er innom Kraljic-matrisen, i tillegg til en form for spend- og kostnadsanalyse. Funn fra studien viser at flere av virksomhetene benytter seg av SWOT, Porter, PESTLE og Chessboard. I tillegg kommer det frem forskjellig behov for gjennomføringen av de forskjellige analysene.

Nortura og Equinor trekker frem viktigheten av analysearbeidet og forskjellige vinklinger i undersøkelsene de gjør. I tillegg legges det vekt på at analysene skal understøtte kategoristrategiene og legge et grunnlag for hvor vellykket implementeringen blir. Vi mener dette er riktig prioritering, samtidig som det samsvarer med litteraturen. Litteraturen peker på at korrekt og strategisk analysearbeid er essensielt for at kategoristrategiene skal etableres og realiseres optimalt (O'Brien, 2019, s. 193). På den andre siden, fant vi ut at Telenor ikke ser på analysearbeidet på samme måte som Nortura og Equinor. I intervjuet forteller Telenor at det foreligger et forbedringspotensial for å gjennomføre analyser. Fra den andre siden, legger Telenor et analytisk grunnlag for diskusjoner og vurdering av muligheter innad i teamene, noe som litteraturen understreker vil gi potensielle muligheter (Carlsson, 2019, s. 71). Vi mener samtidig at det er nødvendig for Telenor å gjennomføre analyser, som underbygger fremtidig arbeid, diskusjoner og potensielle kategoristrategier.

Fra litteraturen, trekkes det frem mangler ved kraljic og chessboard, hvor SPA trekkes frem som en alternativ fremgangsmåte for å møte manglene til porteføljemodellene (Cox, 2015, s. 718). Et interessant funn er at vi ser en likhet med SPA og Posten sin ABC-kategorisering, hvor Kraljic også er lagt til grunn. Informantene påpeker at ABC-kategoriseringen gir dem tilstrekkelig innsyn i kritiske kategorier, samtidig som det dekker kommersielle og operasjonelle mål i henhold til etikk og miljø. I tillegg forteller informantene at hver kategoristrategi har et krav om å ha besparelseshypoteser som er oppdaterte etter nåværende situasjon. Det indikerer at analyser generelt er en sentral del av kategoriarbeidet deres.

Studien har vist generelle metoder for gjennomføring av analyser, forskjellig prioritering, analysearbeid som er kompatible med kategoristrukturen, og et behov for forbedringer. Studien viser at tilstrekkelig bruk av analyser er nødvendig for arbeidet videre i prosessen, som Equinor, Nortura og Posten forteller er nødvendig. Etter vår vurdering er analysearbeidet en suksessfaktor for at kategoristrategiene skal utvikles, etableres og implementeres optimalt, både internt og eksternt.

Steg 3: Utvikling av kategoristrategi – Strategiske muligheter

Gjennom arbeidet som har blitt gjennomført, skal virksomhetene besitte grunnlag for å utvikle kategoristrategier, og velge hvilken som skal implementeres. I forhold til hvordan virksomhetene ser de strategiske mulighetene, viser studien interessante funn.

Ideer

Fra litteraturen trekkes ideer frem for å supplere strategiske muligheter. Dette er ment som en kreativ prosess for å klare å finne gjennombrudd, som senere i strategiutviklingen blir omdannet til realistiske muligheter (Cordell & Thompson, 2018, s. 88). Studien viser en varierende bruk av ideutvikling blant virksomhetene. Nortura og Posten er tydelig på viktigheten av ideer, hvor det gjennomføres som idédugnader og idémyldring i team. Gjennom idéprosessene legger de vekt på besparelser, effekter og muligheter. Posten er også tydelig på gjennomførbarheten til ideene. Dette kan ha innvirkning på endringsledelsen i implementeringsfasen, ettersom de vil forsøke å filtrere vekk ideer de ikke tror er gjennomførbare. Vi mener ideer er et viktig element i prosessen for Nortura og Posten, for å klare å se potensielle muligheter, hvilket litteraturen trekker frem som en nyttig aktivitet (Carlsson, 2019, 71; O'Brien, 2019, s. 247).

Samtidig kommer det frem i intervjuene med øvrige virksomheter, en indirekte bruk og prosess for idéutvikling og avdekke potensielle muligheter. Funnene viser at alle virksomhetene jobber tverrfaglig, har diskusjoner og har møter med interessentene. På den andre siden avdekker ikke studien en kreativ og strukturert prosess fra andre enn Nortura og Posten. Fra O'Brien (2019, s. 58) sitt rammeverk, er "gjennombruddstenking" én av de fire pilarene for kategoristyring. Prosessen til Nortura og Posten støttes dermed av litteraturen. Likevel kommer det ikke tydelig frem i studien at de øvrige virksomhetene opplever utfordringer i implementering som følge av manglende kreativitet og gjennombruddstenking i strategiene som velges. Av den grunn, kan vi ikke vurdere idéutvikling som en suksessfaktor.

Behov, potensial og muligheter

For å vurdere mulige kategoristrategier, fremhever litteraturen viktigheten av å se på virksomheten sine behov og potensialer (O'Brien, 2019, s. 245-247; Cordell & Thompson, 2018, s. 31-33). Studien har avdekket at samtlige virksomheter inkluderer og vektlegger sine behov i utarbeidelsen av kategoristrategiene. Et interessant funn for de forskjellige behovene er hvordan virksomhetene trekker frem grunnlaget for behovene. Noen av grunnlagene som

trekkes frem er kvalitetskrav, ønsker fra interessenter og bærekraft. I tillegg nevner informantene at de bedømmer hva virksomheten deres vil ha behov for flere år frem i tid. Behovsgrunnlaget virksomhetene nevner, fremstår å ta både organisatoriske og strategiske hensyn, som vi anser som en styrke.

Fra litteraturen, fremkommer kriterier som måler gjennomføringen av implementering, ved å se på potensialer og muligheter internt og eksternt (O'Brien, 2019, s. 245-247). Fra funnene observerer vi at virksomhetene i varierende grad identifiserer potensielle muligheter, hvor samtlige virksomheter ser på gjennomføringen i en eller annen form. I intervjuene med Posten og Nortura, fremkommer det tydelig vurdering av de potensielle strategiske mulighetene. Med utgangspunkt i gjennomføringen, vurderes det i form av omfanget på gevinst, ressurser og gjennomførbarhet. Vi ser på dette som en strategisk og aktiv innstilling, som vil gjøre at de kan identifisere og raskt hente ut kortsiktige gevinster. For Posten, især, kan dette gi god gevinst i implementeringen, ettersom de starter å vurdere gjennomførbarheten allerede under idéutviklingen. Dette kan gjøre at de får flere valgalternativ i utvelgelsen av kategoristrategi, som øker sannsynligheten for å velge en strategi som de klarer å gjennomføre optimalt. Dette kan være en mulig årsak til hvorfor de opplever mindre utfordringer med endringsledelse.

Fra intervjuet med Telenor, kommer det frem at potensielle muligheter undersøkes gjennom en mulighetsanalyse. Vi mener dette gir et godt grunnlag for utarbeidelsen og utvelgelsen av kategoristrategier, som også støttes av litteraturen. Fra en annen side, forteller informanten fra NCC at strategiene de lager bør i seg selv være gode for at endringsledelsen og kommunikasjonen skal bli bra. Det viser et overordnet perspektiv på hvilke kategoristrategier som bør prioriteres, for at implementeringen i virksomheten skal bli optimal. Med bakgrunn i litteratur, støttes undersøkelsene av potensialer og muligheter for lettere implementering av kategoristrategier. Funnene viser at samtlige virksomheter anser det viktig å kartlegge behov, potensialer og muligheter, selv om det varierer i hvor omstendelig kartleggingen gjøres. Vi vurderer kartleggingen som nødvendig for virksomhetene i utarbeidelsen og utvelgelsen av kategoristrategier, og videre utstrekning implementering.

Beslutningsmakt

Fra litteraturgjennomgangen, kommer det frem at det skal være tydelig hvem som kan beslutte om kategoristrategien skal implementeres (O'Brien, 2019, s. 270). Fra spørsmål om

hvilken grad kategoriteamene har beslutningsmakt, er funnene ulike. Det kommer frem at samtlige har en form for godkjenning fra ledelsen, men det er variasjon i påvirkning på valgene.

Informanten fra Equinor forteller om en dynamisk og strategisk samhandling mellom kategoriteam, leverandør og linjen, som gjør det vanskelig for ledelsen å avvike fra forslagene. Telenor, derimot, har en «*rigid*» hierarkisk struktur, hvor de har forskjellige prinsipper for å ta beslutninger. Alt som kjøpes går gjennom et «*forsiktig rammeverk*», noe som vi mener er fornuftig for en kompleks og omfattende virksomhet som Telenor. Avinor, Nortura og Posten har en tilnærming hvor kategoriteamene og -ledere har stor innflytelse på kategoristrategiene og ideene som skal selges til ledelsen. Posten har i tillegg mindre formalitet rundt godkjenning. Samtlige av virksomhetene har altså et sterkt mandat. På den andre siden, har NCC et beslutningsorgan som kommer inn flere steder i prosessen for å godkjenne arbeid og videre prosesser. Det er hovedsakelig beslutningsorganet og kategoriteamet som avgjør utfallet av kategoristrategien.

Litteraturen peker ikke på hvilke beslutningsforhold som er optimalt for kategoristyring, og funnene viser forskjellig praksis i forhold til struktur og organisering. Det er samtidig interessant i hvilken grad Equinor og NCC benytter interessentene for å beslutte og påvirke utfallet av kategoristrategiene. Videre vurderer vi at kategoriteam med kontinuerlig inkludering av interessenter, har høyere terskel for motsigelser fra ledelsen. I tillegg ser vi en sammenheng mellom hvor godt kategoristyring er forankret i ledelsen og hvor lett det er å få strategiforslagene godkjent av ledelsen. For eksempel finner Nortura det vanskeligere å forankre kategoristyring i ledelsen, hvor informanten forteller at dette har en påvirkning på hvor lett det er å få gjennomslag for strategier. I Equinor observeres det motsatte. Vi vurderer at tilstrekkelig påvirkning og mandat fra kategoriteamene er en suksessfaktor for å kunne implementere best mulige kategoristrategier. Basert på resultatene i studien, kan vi likevel ikke konkludere om måten strategibeslutninger blir tatt på er viktig for implementeringen til virksomhetene.

5.2.2 Implementering

Planlegging av implementering

Fra litteraturgjennomgangen, vet vi at implementeringsfasen ofte starter med å lage en tidsplan for aktivitetene som bør bli gjort for at kategoristrategien skal realiseres. I tillegg

bør planleggingen være detaljert, for å kunne sikre at alle aspekter ved strategien blir implementert effektivt (Bailly et al., 2005, s. 52; O'Brien, 2019, s. 276). Funnene i studien gir et variert inntrykk av hvordan virksomhetene forholder seg til planlegging av implementeringen.

Equinor, Nortura og Posten gir inntrykk av å prioritere planlegging, hvor alle tre setter tidsplaner for implementering. Tidsplanene som etableres inkluderer både kommunikasjon, elementer av endringsledelse, prosjektledelse og aktiviteter mot leverandørene. Innholdet blir likevel noe ulik for Posten, ettersom at de sjeldent implementerer helt nye kategoristrategier. Avinor, NCC og Telenor, gir inntrykk av å prioritere planlegging i mindre grad enn de tre andre virksomhetene. Informantene fra Avinor og NCC trekker frem samme elementer som Equinor, Nortura og Posten. Samtidig gis det lite eller ingen forklaring på hva som inngår i disse elementene, eller hvordan det er satt i system. Derfor fremstår planleggingen som en mindre viktig del av implementeringen for Avinor og NCC. Telenor gir ingen informasjon om hvordan de planlegger. Fra andre deler av intervjuet får vi likevel vite at retningen implementering følger skal i stor grad basere seg på «procurement policies», samt at de lager kommunikasjonsplaner. Totalinntrykket er at Telenor ikke prioriterer planlegging.

Litteraturen viser at planlegging kan skape god verdi i implementeringsfasen, og dette er et inntrykk som blir gjenspeilet i fra intervjuene. Det fremstår som at Equinor, Nortura og Posten tar større hensyn til hvilke elementer som skal og bør dekkes i implementering, og i hvilken rekkefølge det skal følge. Dersom dette stemmer, vil planlegging for virksomhetene kunne defineres som en suksessfaktor. På den andre siden forklarer Avinor, NCC og Telenor hvordan de tar hensyn til selve utførelsen av aktivitetene i implementering. Om mangel på planlegging leder til suboptimal utførelse for disse virksomhetene, fremstår usikkert. Basert på diskusjonen, vurderer vi at planlegging av implementering har usikker gevinst, og kan dermed ikke slå fast at det er en suksessfaktor.

Teamsamarbeid- og sammensetning

Litteraturen bemerker at teamsamarbeidet fremdeles har en stor rolle i implementeringsfasen, og at kategoriteamet vil kunne trenge andre kompetanser enn i de foregående fasene (O'Brien, 2019, s. 273-276). Derfor er det hensiktsmessig å vurdere hvordan samarbeidet og teamsammensetningen i implementeringsfasen.

Samtlige virksomheter forteller at teamet jobber godt sammen i implementeringsfasen. Fra intervjuene forteller Avinor, NCC, og Posten at teamet har jevnlig møter, hvor det deles erfaringer og oppdateringer på progresjon. Informanten fra Equinor forteller at teamsamarbeidet fungerer veldig godt, og at samarbeid blir gjort på daglig basis. Dette er et interessant funn, siden litteraturen legger til grunn at medlemmene i kategoriteamet ofte ikke har kapasitet til å delta i kategoristyring på fulltid (O'Brien, 2019, s. 111). Informanten fra Nortura er stolt av samarbeidet teamene deres får til i denne fasen, samt påpeker gode fagmiljøer som jobber tett sammen. Dette gir inntrykk om at teamene i tillegg klarer å samarbeide godt med resten av organisasjonen. For virksomhetene fremstår samarbeidet å fungere godt. Siden virksomhetene trekker frem at teamene har en sentral rolle i implementeringsfasen, vurderer vi at godt teamsamarbeid er en suksessfaktor i implementeringsfasen for dem.

Under intervjuet med Telenor, gir informantene ufullstendig forklaring angående teamsamarbeid og -sammensetning. Det blir likevel lagt til grunn at fagpersonene i linjen har det største ansvaret under implementering, samtidig som innkjøp skal støtte funksjonen ved behov. Inntrykket er derfor at teamet ikke jobber aktivt sammen i denne fasen. Det er en interessant løsning som skiller seg ut fra resten av virksomhetene, i tillegg til at det avviker fra den klassiske løsningen som litteraturen henviser til. Løsningen fremstår å skape god forankring og tilknytning mellom organisasjon og innkjøp. Det vurderes som en annerledes løsning som kan vurderes som en suksessfaktor for å realisere kategoristrategier.

Angående teamsammensetning, gir informantene mindre utdypende svar, sammenlignet med teamsamarbeid. Fra intervjuene med Avinor kommer det ikke frem hensyn til sammensetningen. Fra den andre siden, tar NCC og Posten hensyn til teamsammensetningen, uten at informantene utdyper svaret noe videre. Derfor blir det vanskelig å bedømme i hvilken grad det blir hensyntatt. Informanten fra Equinor, derimot, tar et tydeligere standpunkt. De tar hensyn til teamsammensetningen, og vedkommende trekker frem at det blir en enda viktigere vurdering når kategoristrategien har høy kompleksitet og stort omfang. I Nortura pleier de å omrokere på teamene. HR er en av de typiske rollene som inkluderes i teamet. Det fremstår tydelig at NCC, Posten, Equinor og Nortura er bevisste på hvilke kompetanser og ferdigheter de har behov for i implementeringen. Løsningen til Telenor gir det samme inntrykket. Likevel fremstår det ikke tydelig hvilken effekt dette gir dem, sammenlignet med Avinor. Det blir fortalt i intervjuet med Avinor at de opplever utfordringer rundt å endre arbeidsvanene til ansatte. Samtidig blir

det sagt at de opplever lite motstand. Derfor er det ingen klare negative konsekvenser for Avinor som kan tilskrives teamsammensetning.

Endringsledelse og kommunikasjon

Det fremkommer fra intervjuene at virksomhetene har ulik tilnærming til endringsledelse og kommunikasjon. Det er likevel noen klare likheter mellom dem. Generelt gir samtlige av virksomhetene uttrykk for at endringsledelse og kommunikasjon er viktige oppgaver. Samtlige av virksomhetene forteller at de kommuniserer ut endringene, og involverer alle som blir berørt av en ny kategoristrategi. Litteraturen hevder at denne praksisen til virksomhetene er viktig for å sikre at endringer blir forstått og tatt godt imot (GEP, 2023; Jacobsen, 2018, s. 125-128). Som nevnt i kapittel 5.2.1 blir dette ansett som en suksessfaktor, og dermed er det også en suksessfaktor å sikre støtte og deltakelse også i dette steget.

Alle virksomhetene, utenom Avinor og Posten, trekker frem at endringsledelse og kommunikasjon er svært vanskelige oppgaver. Informanten fra Nortura mener i tillegg at endringsledelse er det aller vanskeligste i kategoristyring. Avinor derimot, trekker frem at de opplever generelt lite motstand til endringer, samtidig som det kan være vanskelig å endre arbeidsvanene til ansatte. Posten implementerer som nevnt mindre og hyppigere endringer. De sier at Posten opplever generelt lite motstand mot endringer og at kommunikasjon fungerer godt, og peker ikke på noen store utfordringer.

Et interessant funn er at samtlige virksomhetene utenom Avinor benytter seg av en form for støttegruppe som støtter endringsledelsen. Dette trekkes frem som en nyttig funksjon. Equinor benytter et eget team som publiserer innholdet i kategoristrategiene til de større massene. Fra den andre siden, bruker NCC sine referansepersoner til å føre implementeringen ut til enhetene, og vektlegger at dette er sentralt for å kommunisere endringer. Nortura oppretter en bemanningskoordinator som følger opp ansatte i de relevante linjene. Posten forteller at kategoriorganisasjonene hjelper med å fasilitere for handlingsplanene. I tillegg bruker Telenor sitt «purchasing hub» for å følge opp hvordan ansatte bruker kategoristrategien, og sier det er en viktig aktivitet for implementering. Bruken av slike støtteteam er ikke dekket i litteraturen, som gjør det til et interessant funn, siden de fem virksomhetene forteller at de får stor nytte av det. Vi vurderer det som en suksessfaktor for endringsledelse, og i lengre utstrekning en suksessfaktor for implementering.

Fra intervjuene finner vi at Equinor, Posten og Telenor benytter kommunikasjonsplaner, som samtlige sier er viktig. God kommunikasjon er noe litteraturen mener kan bidra til god endringsledelse, ved at det tydeliggjør visjon og behovet for endring, samt forbereder organisasjonen på hva som kommer senere i prosessen (Barr, 2022, s. 15; O'Brien, 2019, s. 283-287). Dette synet deler informantene fra Equinor, og forteller at kommunikasjon er en stor utfordring de har. Posten og Telenor opplever ikke samme utfordring.

Kommunikasjonsplanen utgjør en del av en større endringsplan for Equinor og Posten. Equinor kaller dette for «endringsagenda», som i tillegg inkluderer forankring i ledelsen hos de interne anleggene, målsettinger og KPI-er for ønsket endring. Dersom endringen er radikal nok vil en slik endringsagenda også inkludere møter med leverandørene i Equinor sine lokaler, hvor representanter fra begge virksomheter blir «tvunget» til å jobbe sammen med de nye løsningene fra kategoristrategien. Dette er et funn som er unikt for Equinor, som later til å fungere godt for virksomheten. Posten forklarer ikke hva som inngår i deres endringsplaner, men de forteller at alle elementer i handlingsplanen for implementering blir fasilitert for, inkludert endringsledelse og kommunikasjon. Det å ha en samlet endringsplan mener litteraturen er viktig for å sikre en helhetlig håndtering av endringene (GEP, 2023; Jacobsen, 2018, s. 124-134). Inntrykket er at Equinor og Postens endringsplaner gir god oversikt over aktivitetene de gjør for å sikre god implementering.

Et annet element for endringsledelsen er hvor stor handlingsfrihet kategorilederne har. NCC, Nortura, Posten og Telenor forteller at til tross for at de har generelle metoder for å gjøre endringsledelse, har kategorilederne stor handlingsfrihet til hva de velger å gjøre for sin kategori. Avinor og Equinor nevner ingen lignende løsning, så det er usikkert om kategorilederne har stor handlingsfrihet eller ikke. Implikasjonene for løsningen til de fire virksomhetene er usikre. Samtidig, kan en tenkelig fordel være at kategorilederne får tilpasset endringsledelsen etter sin kategori, interessenter og omfanget av endringen. Det å kunne tilpasse tilnærming for hver kategori, trekker litteraturen frem som en fordel (Steiner, 2015, s. 116; O'Brien, 2019, s. 283).

I tillegg har samtlige av virksomhetene flere unike elementer og perspektiver for endringsledelse. Avinor starter endringsledelsen med å gjennomføre oppstartsmøter, noe som ikke er tilfellet for de andre virksomhetene. Videre, for å motvirke motstand, kommuniserer Avinor målinger på effekter som kategoristrategien skal bidra med. Dette fremstår som gode tiltak for å sikre støtte og forståelse, som de forteller er viktig. Equinor

har et tiltak som kan minne om det sistnevnte fra Avinor. Informanten mener at de klarer å gjennomføre endringer dersom interessentene forstår hvordan teamet har tenkt under utarbeidelsen av strategien og hva endringene vil skape. Dette er et viktig element litteraturen trekker frem, som sier at å skape incentiv og formål med endringen er viktig for at interessentene skal forstå gevinsten (Jacobsen, 2018, s. 124-134). I tillegg mener informanten at Equinor har en raskt voksende endringskultur, som gjør dem mer mottakelige for endringer. Dette er et interessant funn, som vi mener kan hjelpe endringsledelsen i virksomheten. Hva som skaper denne voksende endringskulturen, er likevel usikkert. Uavhengig av årsaken, anser vi dette som en suksessfaktor for endringsledelse og implementering. NCC, på sin side, kommuniserer til interessentene sine sammen med leverandørene. Dette er en løsning informanten mener er god.

Informanten fra Nortura er det eneste intervjuobjektet som rapporterer at de til tider mislykkes med endringsledelse. Det er usikkert om de andre virksomhetene også opplever dette, ettersom det kan være mulighet for partiske svar i intervjuer generelt. Hvor godt Nortura håndterer endringer avhenger mye av erfaringen de har for den gitte type endringen. Dette er et funn som peker på at Nortura anser erfaring og kompetanse for endringsledelse som viktig. Det støttes av litteraturen, og er en tydelig utfordring for dem. I tillegg blir det nevnt at de trenger tilstrekkelige ressurser for å gjennomføre endringer. Om de klarer å sikre seg dette avhenger av kvaliteten på analysearbeidet og hvor godt strategien har blitt mottatt av ledelsen. Dette er et veldig interessant funn, som viser at arbeidet de gjør i steg to og tre av kategoristyringsprosessen har viktige implikasjoner for hvor godt de klarer å implementere kategoristrategiene. I tillegg peker det på at å få tilstrekkelig ressurser er en viktig utfordring.

I intervjuet med Posten kommer det frem at de har et fokus på innovasjon og utvikling, som gjør at ansatt må være endringsvillig for å jobbe i Posten. Dette er en interessant bemerkning, som kan antyde at det foreligger stor forventning til de ansatte. Dersom dette er tilfellet, vil det være risiko for at mindre endringsvillige ansatte ikke blir ivaretatt i like stor grad som de burde. En mulig konsekvens av dette, som litteraturen trekker frem, er at slike ansatte vil kunne spre misnøye og bidra til suboptimal implementering (Jacobsen, 2018, s. 124-134). Likevel blir det nevnt i intervjuet at Posten aldri gjennomfører endringer uten å ha hatt dialog med de tillitsvalgte i den gitte linjen. Dette kan bidra til å unngå at de gjennomfører endringer som vil møte stor motstand. En eventuell positiv konsekvens kan være at Posten klarer å skape en god endringskultur. At Posten pleier å gjennomføre mindre,

løpende endringer, kan i tillegg være en årsak til at de opplever endringsledelse som mindre utfordrende enn de andre virksomhetene i studien. Potensielt opplever de øvrige virksomhetene større utfordringer, siden de ansatte må tilpasse seg større omveltninger enn i Posten. Dette kan vi likevel ikke konkludere med.

Det er mange relevante elementer for endringsledelse som blir dekket av de ulike virksomhetene. Samtlige virksomheter gjør en god jobb med å ta hensyn til viktigheten av endringsledelse. I tillegg er det en del interessante tiltak de gjennomfører, som ser ut til å fungere godt. Likevel er det tydelig at det er flere av elementene som litteraturen mener kjennetegner god endringsledelse og kommunikasjon, som ikke blir nevnt av noen av virksomhetene. I tillegg fremstår det som at hver virksomhet fokuserer på forskjellige ting i denne fasen. Fraværet av disse elementene kan være en årsak til hvorfor flere av virksomhetene forteller at endringsledelse og kommunikasjon er noe av det mest utfordrende i kategoristyringsprosessen. Likevel er det viktig å påpeke at litteraturen mener at hver endring er unik, og vil ha behov for ulike tiltak (O'Brien, 2019, s. 283). Uavhengig av årsaken vurderer vi endringsledelse som en klar utfordring for virksomhetene i studien.

Leverandørutvelgelse

I leverandørutvelgelsen står samtlige av virksomhetene overfor forskjellige lover, reguleringer og konkurransemetoder. Dette preger tilnærmingen deres. Avinor er underlagt lov om offentlige anskaffelser, som gjør at det meste de kjøper inn må legges ut for konkurranse. For Posten er Forsyningsforskriften gjeldende for alt de kjøper inn, som gjør at også de må legge ut innkjøpsbehovene for konkurranse. Informantene fra Avinor og Posten forklarer at de ikke kan få strategiske partnerskap med enkeltleverandører. Dette vil i så fall innskrenke muligheten deres for hvilke kategoristrategier de klarer å implementere eksternt. Likevel mener litteraturen at kategoristyring kan fungere optimalt for offentlige virksomheter, hvis de klarer å tilpasse tilnærmingen etter de relevante lovverkene (O'Brien, 2019, s. 70-71). Om de faktisk ikke kan få strategiske partnerskap, er usikkert. Likevel fremstår det som tydelig at reguleringene skaper utfordringer i implementeringsfasen for Avinor og Posten. På den andre siden, er ikke NCC, Nortura og Telenor underlagt lovverk eller reguleringer, som gir dem større handlingsfrihet.

For Equinor varierer metoden de bruker i leverandørutvelgelsen med det aktuelle forretningsområdet og anlegget. Noen områder og anlegg ligger under lov om offentlige anskaffelser, andre under forsyningsforskriften, og noen områder under europeiske

reguleringer. Likevel påpeker informanten at allianser og strategiske partnerskap er avtaletyper som blir benyttet, i de situasjonene hvor det egner seg. Dette er et interessant funn, siden Avinor og Posten forteller at strategiske partnerskap ikke er mulig. Om Equinor kun får benyttet denne avtaletypen under noen enkeltområder, er usikkert. Likevel er det en interessant bemerkning at de tre virksomhetene har et ulikt syn når det kommer til strategiske partnerskap. Videre i intervjuet forteller informanten at de generelt bruker et kvalifikasjonssystem hvor potensielle leverandører må registrere seg for å bli en leverandør til dem. Deretter blir det en dialog med leverandørene, eller at de bruker tidligere erfaringer med leverandøren til å veilede valget.

Hvordan virksomhetene omformulerer forretningskravene til tildelingskriterier vet vi ikke, men fra tidligere i diskusjonen (5.2.1) vet vi hvordan virksomhetene har forholdt seg til forretningskravene. Dette vil ha implikasjoner for leverandørutvelgelsen. I Avinor må tildelingskriteriene følge med i konkurransegrunnlaget. Det gjør at leverandørene vet hva som utgjør det beste tilbudet. Ved å ta utgangspunkt i hva de generelle forretningskravene til Avinor er, blir tildelingskriteriene pris, kvalitet og miljø. For Posten blir det nevnt følgende aktuelle tildelingskriterier: økonomi, løsning, risiko, etikk i leverandørkjeden, og miljø, hvor økonomi veier tungt. For NCC blir det nevnt: kapasitet, økonomi, bærekraft, samfunnsoppdrag og HMS. Hvordan tildelingskriteriene til Avinor, Posten og NCC ivaretar kategoristrategien vet vi ikke.

Kravene til Nortura kommer i stor grad fra avdelingene. Som nevnt er behovene til avdelingene også førende dem i steg 3 av prosessen. Det gir inntrykket av at Nortura klarer å koble behovene til bedriften og kategoristrategien, med leverandøravtaler. Telenor har tildelingskriterier som pris, volum, vilkår og betingelser, miljø, og kvalitetskrav fra fagområder. Alle kriteriene deres, både finansielle og kvalitative, blir kvantifisert og summert til en TCO. Informantene påpeker at disse kravene skal være koblet mot kategoristrategien. Equinor lager anskaffelsesstrategier for å konkretisere kravene til den gitte avtalen. Disse strategiene er veiledet av kategoristrategien, som igjen er veiledet av overordnet strategi. Det sørger for at interessene til virksomheten blir ivaretatt, og informanten mener det er en god måte å realisere strategiene på. Dette er et interessant funn, siden denne metoden ikke er dekket i litteraturen. Metoden fremstår som en fornuftig måte å ivareta kategoristrategien i leverandøravtalene, og det er en suksessfaktor for Equinor. Generelt fremstår det som at disse virksomhetene mener det er viktig å koble

tildelingskriteriene med kategoristrategien. Derfor vurderer vi det til å være en suksessfaktor for dem.

Kontraktsprosessen

Kontraktsprosessen til virksomhetene har både likheter og ulikheter. Samtlige virksomheter tilpasser kontraktene til den gitte avtalen, i mindre eller større grad. Avinor, NCC, Posten og Telenor bruker i stor grad standardiserte kontrakter, etter hvilken produkttype avtalen omhandler. Informanten fra Avinor poengterer at det er det mest balanserte i markedet, siden det ivaretar både kjøper og selgers interesser. Likevel tilpasser virksomhetene kontraktene etter leverandør er valgt. Gjennom forhandlinger får de justert de standardiserte kontraktene etter hva som er unikt for den gitte avtalen. Avinor, for eksempel, legger vekt på at tilpasningen er viktig for å få riktig risiko. Telenor bruker mye tid på å tilpasse kontraktene for å kvalitetssikre dem.

Informanten fra Nortura, derimot, forteller at de lager mer unike kontrakter til hver avtale. Altså tilpasser de avtalene i større grad. Det kommer frem i intervjuet at de legger stor innsats i dette arbeidet. Informanten forteller at Nortura er en moden innkjøpsorganisasjon, som gjør det lettere for dem å tilpasse kontraktene til hver enkelt avtale. Det er et interessant funn, som viser en potensiell positiv sammenheng mellom innkjøpsmodenhet og kontrakttilpasning. Litteraturen påpeker at kontrakten er det endelige dokumentet som skal sikre at de relevante delene fra kategoristrategien blir implementert gjennom leverandørene (O'Brien, 2019, s. 317). Derfor fremstår det som at Nortura sin evne til å tilpasse kontraktene er en styrke. Likevel er det ikke tydelig om større tilpasning hos Nortura gir en bedre implementering enn de øvrige virksomhetene. Dessuten er det mulig at det har større betydning å bruke kategoristrategien til å veilede selve leverandørvalget.

Et annet interessant funn er at Equinor og Posten gjennomfører møter med leverandørene etter signering av kontrakt, hvor de avklarer hvordan samarbeidet skal fungere i praksis. Dette fremstår som et klokt tiltak, ettersom dette vil kunne hjelpe til å sikre en god kontraktsutførelse. Det er riktignok mulig at de andre virksomhetene får dekket disse elementene i kontraktene. Likevel fremstår det som viktigere i Equinor og Posten.

5.3 Forbedring

SRM: Supplier Relationship Management

Studien har avdekket at virksomhetene ser viktigheten av arbeidet med SRM, samtidig som det kommer frem ulike organiseringer av SRM. Fra litteraturen, er aktiviteten et kontinuerlig arbeid for å drive verdiskapning og effektivitet til virksomheten (Mena et al., 2021, s. 65-66; Cordell & Thompson, 2018, s. 140-142).

Fra litteraturgjennomgang, trekkes det frem at ansvaret bør være tverrfaglig. Resultatet av samhandlingen og arbeidsfordelingen, er å oppnå de potensielt største forbedringene. Fra funn, kommer det frem at virksomhetene som oppfyller dette best er Avinor og Posten. I forhold til Equinor sin tilnærming, kommer det frem manglende fagkompetanse fra linjene i SRM-arbeidet. Dette kan trekkes frem, selv om informanten påpeker at kategorilederne får spisskompetanse på sine kategorier. Likevel anser vi det som positivt at topplederne i Equinor involverer seg i leverandørforholdene, og i videre utstrekning kategoristyring. Sammenlignet med litteraturen, vil Nortura sitt ansvarsområde for SRM være suboptimalt. Fra en annen side, kan det diskuteres i hvilken grad vedkommende jobber alene, ettersom Nortura trekker frem team og tverrfaglig arbeid på tvers. Sammenlignet med Equinor, fremstår Telenor som at de mangler representasjon av fagfolk fra linjene og de som benytter seg av kategoristrategiene. Interessenter fra linjene inkluderes i innkjøpene, så i hvilken grad det påvirker arbeidet med SRM er uvisst.

I forhold til metoden og omfanget i SRM-arbeidet, varierer det på tvers av virksomhetene. Avinor ser viktigheten av å ha kontroll på dialogen med leverandørene, og påpeker at de trenger et bedre system for å holde oppe dialogen og drive forhandlinger. Fra litteraturen, støttes et optimalt og integrert system for de ulike elementene i innkjøpsarbeidet. Samtidig fremkommer det at SRM skal differensiere leverandørene basert på viktigheten av forholdet, som i sin helhet ikke er systembasert.

I Equinor blir SRM et prioriteringsspørsmål, hvor de kun prioriterer dette for de viktigste leverandørene. Informanten påpeker at de viktigste leverandørene ikke bare er nødvendigvis dem de kjøper mest av, samtidig som det kan være leverandører av kritiske artikler og fremtidige kritiske leverandører. At Equinor har et slikt nyansert bilde av hvem som er viktige leverandører er positivt, og støttes av litteraturen ved å vurdere hvilket forhold virksomheten skal ha til leverandørene. I tillegg forteller informanten at det er viktig for dem

å fremstå som én organisasjon når de utvikler forholdet med leverandører som forsyner flere kategorier hos Equinor. Dette støttes også av litteraturen (O'Brien, 2019, s. 339-354).

SRM i NCC blir kjennetegnet med faste oppfølgingsmøter, revisjoner og jevnlig dialog hvor leverandørene gir tilbakemeldinger fra prosjektene. Det fremstår som at dette arbeidet er omstendelig, samtidig som det mangler perspektiver på fremtidig utvikling og forhold de har rettet mot leverandørene. Litteraturen trekker frem kategorisering og differensiering av leverandørforholdene som et element for å prioritere og fordele ressursene (O'Brien, 2019, s. 344-347; van Weele, 2012, s. 329).

Fra intervjuet med Nortura, kommer det frem at de anser SRM for å være uavhengig av kategoristyring. Informanten påpeker likevel at leverandørstyringen ikke er knyttet opp mot kategoristategiene, som hen mener burde blitt forbedret. Litteraturen støtter dette synspunktet, og området er noe Nortura trekker frem at det skal forsøkes å koble opp mot strategiene (O'Brien, 2019, s. 337-338). Informanten forteller i tillegg at de ikke har en standardisert mal for hvordan de gjør SRM, noe som ikke er et krav i seg selv. Generelt følger de leverandørene tett opp og jobber for å utvikle leverandørforholdet med de viktigste leverandørene, som støttes av litteraturen. En av årsakene er fordi de ønsker å følge med på innovasjoner og nye produkter hos leverandørene, i tillegg til standardiserte løsninger. At de har dette perspektivet på å skape forbedringer er positivt, og målene de har fremstår som gode for å drive forbedring.

Metoden Posten gjennomfører leverandør oppfølging, er gjennom «*beste praksis*», som gjelder både mengde og innholdet i oppfølgingen. Kategoriene med høyere risiko får høyere oppfølging, som samsvarer med litteraturen. Det fremstår som at Posten forstår viktigheten av risiko, samtidig som det fremstår et lavere perspektiv på hvilke forskjellige faktorer som er viktige for den enkelte kategoristategien. Likevel har de et fokus på å prioritere SRM etter hvilke leverandører som er viktige.

Informantene fra Telenor forteller at de ikke har en formalisert metode å gjøre SRM på, uten at de gir en videre forklaring på tilnærminger eller aktiviteter. Fra den andre siden, kommer det frem i analyse av intervjuet at Telenor gjennomfører SRM tilstrekkelig. I tillegg blir det sagt at de ikke er flinke nok på SRM, som vi vurderer som fornuftig selvkritikk. Informantene påpeker i intervjuet at de har et større fokus på produktkvalitet og innovasjon, enn det de har på pris. Dette avviker fra litteraturen, hvor et av resultatene av SRM er å

fordele ressursene optimalt for å spare kostnader og øke effektiviteten (Mena et al., 2021, s. 65).

Fra litteraturgjennomgangen og intervjuene, kommer begge kildene frem til at SRM er et fornuftig element i kategoristyringsprosessen. Fra intervjuene er det ulik prioritering for aktiviteten, hvor det fremstår at samtlige av virksomhetene forstår hensikten med SRM. Siden området trekkes frem som en viktig del, og det gjennomføres i en eller annen form for alle virksomheter, anser vi SRM som en suksessfaktor for forbedring av kategoristrategier.

Deling av lærdom og erfaringer

De fleste virksomhetene er bevisste på verdien av å dele lærdom og erfaring mellom kategoriteamene og innad i innkjøpsavdelingen. Avinor sørger for å gjennomføre dette innad i kategoriteamene, mellom kategoriledere, og innad i innkjøpsstyret. I tillegg har informanten sett stor gevinst av at ansatte i like stillinger prater mer sammen nå enn før. Equinor, NCC og Posten har en lignende ordning. I tillegg har Posten en forventning om at ansatte deler erfaringer fra hver anskaffelse. Telenor prioriterer å dele lærdom og erfaringer innad i de fire hovedområdene de har delt opp innkjøpet.

Informanten fra Nortura forteller derimot at de kun klarer deling av lærdom og erfaringer i delvis grad. De jobber mest innad i egne team, og deler derfor mest lærdom og erfaring internt i teamet. Dette kan være en mulig årsak til hvorfor Nortura har store utfordringer med endringsledelse. Virksomhetene har altså forskjellige måter å angripe denne aktiviteten. Litteraturen mener at det er viktig å dele lærdom og erfaring innad i teamet og på tvers av organisasjonen for å finne forbedringer til kategoristyringsprosessen og strategiene i seg selv (Cordell & Thompson, 2018, s.144-146). Basert på funnene og teori mener vi at de virksomhetene som prioriterer aktiviteten vil kunne ha et godt forbedringsgrunnlag for fremtiden. Altså er dette en suksessfaktor.

Måling

Virksomhetene sin tilnærming til måling og oppfølging er varierende. Samtidig er det noen sentrale likheter ved dem. Samtlige virksomheter måler progresjonen og effektene av kategoristrategiene. De presiserer at de er på kontinuerlig utkikk etter forbedringer og måter å utvikle seg på, og bruker målinger til dette formålet. Det er et positivt trekk som støttes av litteraturen.

Metodene virksomhetene har for å drive måling er ulikt. Informanten fra Avinor forteller at de har vanskeligheter med å klare å måle effektene tilstrekkelig, og har derfor delt målene opp i tre: prognostiserte, verifiserte og realiserte mål. I tillegg er denne aktiviteten en integrert del av kategoristyringsprosessen for Avinor, som støttes av litteraturen om integrerte systemer (Axelsson et al., 2005, s. 192-198). Det fremstår som positivt at informanten mener det er viktig at ledelsen involverer seg i denne målingen. Equinor sammenligner områder hvor det har skjedd endringer med områder uten endringer. Dette er ikke lett å sammenligne, ettersom nye løsninger kan føre til nye arbeidsmetoder og produkter. Derfor lager de suksesskriterier for kategoristrategiene. Det fremstår som en god måte å takle problemet på. Samtidig fremstår det som negativt at virksomheten sliter med å finne robuste og presise måltall, slik litteraturen påpeker at man burde ha (Axelsson et al., 2005, s. 192-198). Det er vår vurdering at måling er en utfordring for Equinor, som gjør det vanskelig å kartlegge suksessen til kategoristrategier.

Informanten fra NCC trekker frem at kategoriansvarlig har ansvaret for å følge opp målingen, med hjelp fra linjen. Dette er en løsning som ikke dekkes i litteraturen, samtidig som det fremstår som en god måte for å opprettholde moment og interesse hos de relevante delene fra virksomheten. I Posten er ledelsen aktivt involvert i oppfølgingen av måling. Det fremstår som en god måte å sikre deltakelse fra ledelsen. De måler de realiserte gevinstene opp mot besparelseshypotesene. I tillegg har de krav om at det må kontinuerlig foreligge gode besparelseshypoteser for kategoristrategiene. Dette antyder at måling står sentralt for Posten. Informantene forteller også at de vil komme til å rapportere på miljø og etikk på kategorinivå i fremtiden, som gjør at disse områdene vil få en større rolle å spille. Derfor er det vår vurdering at Posten og andre virksomheter som kommer til å rapportere på miljø og etikk vil trenge gode målemetoder for å kunne innfri kravene til disse områdene. Dette kan bli en viktig utfordring. Telenor måler ikke effekten av kategoristrategiene direkte. I stedet måler de effekten av hver anskaffelsesprosess. De måler effekter de forventer å få av prognostiserte innkjøpsvolum, i tillegg til realiserte besparelser. Retningslinjer og krav står sentralt for virksomheten, og derfor gjennomfører de også revisjoner av prosessene deres, for å bedømme om det har blitt gjort i henhold til krav. Dette kan være en positiv egenskap for Telenor, selv om litteraturen fremhever at revisjoner av prosessen heller bør være motivert av læring og forbedring.

Videre er det verdt å kommentere på hva virksomhetene i studien faktisk måler. Equinor, NCC, og Posten måler både på eksterne og interne gevinster, i tillegg til kvantifiserbare og

ikke-kvantifiserbare effekter. Dette er målinger som skal identifisere om virksomheten tar høyde for alle mulige måter de kan tilføre verdi til virksomheten på, gjennom kategoristrategiene. Viktigheten av å gjøre dette vil likevel være basert på hva den gitte virksomheten ønsker å oppnå med kategoristrategiene sine. Hovedformålet med kategoristyring for Posten, er å redusere kostnadene sine, som et snevrere formål enn de andre virksomhetene har. Måling av alle fire elementer kan dermed ha mindre betydning for Posten.

Equinor og NCC forteller at det er vanskelig å måle ikke-kvantifiserbare effekter, som gjør at det brukes mye skjønn. Informanten fra Nortura forteller også at de ikke måler ikke-kvantifiserbare effekter godt nok, og at de har klart forbedringspotensial på disse målingene. Dette er interessante funn. Litteraturen viser til en rekke effekter som er vanskelige å kvantifisere, som kan skape stor verdi for virksomheter. Dette kan være både økt innovasjon, merkeverdi, kundetilfredshet og lavere risiko (O'Brien, 2019, s. 19-21). Funnene peker på at virksomhetene mangler en måte for å måle slike effekter. Selv om virksomhetene forteller at de klarer å dekke interne behov og jobbe strategisk med kategoriene, vurderer vi at utfordringer rundt å måle ikke-kvantifiserbare effekter vil kunne gjøre det vanskeligere. I tillegg forteller informanten fra NCC at de er usikre på hvilken gevinst de faktisk har fått av kategoristrategiene. Dette peker både på at de har utfordringer i prosessen og at de ikke klarer å måle kategoristrategiene i tilstrekkelig grad.

Det Nortura derimot lykkes godt med er å måle interne gevinster. Litteraturen peker på at man kan oppnå større gevinster for tiltak rettet mot interne prosesser og løsninger, enn det man kan for eksterne tiltak rettet mot leverandørmarkedet. Dette er noe informanten fra Nortura kjenner seg igjen i, som mener at de har fått størst gevinst per tiltak på de interne tiltakene. Likevel har de langt flere eksterne tiltak, som gjør at den totale effekten er jevnstor. Nortura klarer å måle interne gevinster godt, som gjør at de får et fokus på disse gevinstene. Dette anser vi som en suksessfaktor for dem.

Avinor, på sin side, forteller om både interne og eksterne gevinster, men de skiller ikke mellom dem i målingene de gjør. Det samme fremkommer i intervjuet med Telenor. Fordi skillet mellom interne og eksterne gevinster fremstår å være utydelig, kan det skape et utilstrekkelig fokus på hver av elementene. Dette kan være en årsak til hvorfor det kommer frem i intervjuet med Telenor at de er usikre på om de får størst gevinster internt eller eksternt. Likevel skiller Telenor mellom kvantifiserbare og ikke-kvantifiserbare effekter.

Informantene forteller at de ikke lenger har like stort fokus på finansielle besparelser, hvor de i større grad måler kundetilfredshet og tilbakemeldinger fra interessenter. De har blitt mer kvalitetsdrevet.

Det er tydelig at virksomhetene ikke får målt alle elementer ved kategoristrategiene, og det varierer hvilke elementer de fokuserer på. Vi har vurdert at både Equinor og NCC mangler generelt gode og presise måltall. Nortura sliter med å måle ikke-kvantifiserbare effekter. Likevel lykkes de godt med å måle interne gevinster. Avinor og Telenor rapporterer på alle de fire målelementene. Likevel skiller de ikke mellom interne og eksterne gevinster, som vi anser kan føre til suboptimal måling. Måling er et grunnlag for å drive forbedringer og oppfølging (Axelsson et al., 2005, s. 189-190). Utfordringene til virksomhetene tyder på at det er usikkerhet rundt hva kategoristrategiene deres skaper, og derfor kan det være en utfordring for forbedring og oppfølging. I tillegg mener litteraturen at riktig og god måling kan rette atferd mot å nå målene som er satt (O'Brien, 2019, s. 354). På tross av at det kommer frem forskjellige utfordringer og suksessfaktorer i målingen til virksomhetene, anser vi måling i seg selv som en utfordring for virksomhetene i studien.

Virksomhetene har ulike erfaringer når det kommer til suksessen av kategoristrategiene sine. Avinor har brukt kategoristyring som innkjøpsstrategi i en kort periode, og har derfor ennå ikke erfart at kategoristrategier mister moment og at de havner tilbake i gamle løsningsmønstre. Informanten fra Equinor forteller at det hender de havner tilbake i gamle mønstre. Anskaffelsesstrategiene er ment til å forhindre det, ved at de gir strategiske planer ned til avtalenivå, som sørger for at det blir implementert på best mulig måte. Å havne tilbake i gamle mønstre er også noe som alltid er en fare, hos NCC, Nortura og Posten. At virksomhetene opplever å havne tilbake i gamle mønstre, er et symptom på at intern implementering er vanskelig, som igjen peker på at endringsledelse og kommunikasjon er utfordringer. Samtidig gir Posten en annen forklaring på problemet. Informantene sier at kontinuerlig forbedring og utvikling kreves for å unngå at de havner tilbake i gamle spor. Dette er noe som til tider ikke blir gjort godt nok i Posten.

6. Konklusjon

Formålet med studien er å besvare følgende problemstilling:

«Hvilke sentrale elementer fra kategoristyringsprosessen kan identifiseres som utfordringer og suksessfaktorer for implementering og forbedring av kategoristrategier?»

Vi har knyttet empiri fra intervjuene sammen med litteratur, for å identifisere hva som egentlig skaper suksess i implementeringen og forbedringen for de seks virksomhetene. Det har kommet frem at flere elementer ser ut til å ha stor betydning. Noen av elementene erfarer samtlige av virksomhetene, og andre er unike for hver virksomhet. Overordnet sett har vi fått flere konkluderende vurderinger for implementering enn det vi har for forbedring. Det er i tillegg flere sentrale elementer fra litteraturen, som vi ikke har klart å dekke godt nok i studien. Derfor har vi ikke mulighet til å kunne gjøre noen vurderinger på disse elementene. Studien sett under ett, har derfor delvis klart å besvare problemstillingen.

Vi har vurdert at forankring i ledelsen og organisasjonen, samt kompetanse for kategoristyring, er grunnlag i kategoristyring som er sentrale for virksomhetene. Forankring i ledelse har vi sett kan bidra til suksess i kategoristyringsprosessen, og manglende forankring har vi sett kan skape hindringer. Forankring i organisasjonen har vi observert kan gi gevinster i utarbeidelsen av kategoristrategier, kan bidra i implementering, og kan støtte i forbedringsfasen. Kompetanse for kategoristyring inngår i hvert eneste steg i prosessen for virksomhetene, og det er noe virksomhetene ser har stor betydning. Et at de mer interessante funnene fra studien peker likevel på at dette ikke er tilfellet i like stor grad hos Posten. Det er tydelig at forankring og kompetanse vil ha stor påvirkning på kategoristyringsprosessen generelt, og derfor anser vi det som viktige elementer for implementering og forbedring.

Fra de tre første stegene i prosessen finner vi elementer i hvert steg som ser ut til å gi suksess til alle virksomhetene i implementering. Det kommer tydelig frem at tverrfaglige team og involvering av interessenter gjennomsyrrer arbeidet i hvert eneste steg av prosessen, og er essensielle aspekter for alle virksomhetene. I steg 2 observerer vi at informasjonsinnhenting og analyser står sentralt for de fleste virksomhetene, ettersom det skaper referansepunkter for mange aktiviteter senere i prosessen. Steg 3 har vist at å jobbe godt med behov, potensial og muligheter gir positive konsekvenser for implementering. Det sørger for at interessenter og virksomheten blir satt først, og det sørger for at strategier som er mulige å implementere blir

valgt. I tillegg ser vi at teamet trenger tilstrekkelig påvirkning og mandat for å kunne skape de endringene de har jobbet for i prosessen.

Implementeringsfasen blir kjennetegnet ved en rekke unike løsninger hos virksomhetene, som har betydning. I tillegg er det flere aspekter som ser ut til å gi suksess for samtlige av dem. Det kommer igjen tilbake til det tverrfaglige samarbeidet. Vi har sett at godt teamsamarbeid, og støtte og deltakelse fra interessenter, har stor betydning. I tillegg har vi sett bruken av egne støtteteam kan gi stor gevinst. Dette er et særlig interessant funn, ettersom det ikke blir nevnt i litteraturen. Selv om vi har klart å identifisere en rekke suksessfaktorer gjennom kategoristyringsprosessen, ser vi likevel at samtlige virksomheter utenom Posten finner endringsledelse og kommunikasjon utfordrende, som vises blant annet ved at flertallet av virksomhetene opplever at kategoristrategier kan falle bort med tiden. I forbedringsfasen har vi kommet frem til at SRM er en viktig aktivitet som gir suksess for virksomhetene, samtidig som målinger skaper utfordringer for flere. Vi finner at målinger gir utfordringer, siden det skaper tvil og usikkerhet rundt effektene av kategoristrategiene, som gjør det vanskelig å få tilstrekkelig lærdom av prosessene.

Det er fremdeles en rekke elementer vi ikke har klart å dekke tilstrekkelig. For å skape struktur valgte vi å basere studien på rammeverket til O'Brien, men vi har ikke klart å kartlegge betydningen av å bruke et rammeverk for kategoristyringsprosessen i praksis. For steg 3 er det usikkert hvilken betydning idéutvikling har, selv om vi har sett et mulig mønster for det i Posten. I implementeringsfasen er det usikkert hvor viktig det er å planlegge implementeringen. Enkelte av virksomhetene har gode opplevelser med det, men det har ikke vært tydelig at det gir fortrinn over de virksomhetene som ikke praktiserer det i like stor grad. Vi har avdekket at mange av virksomhetene gir stor myndighet til kategorilederne i implementeringen for sine kategorier, samtidig er effekten av dette usikkert. I kontraktsfasen med leverandører har vi ikke klart å identifisere høyere grad av standardisering eller tilpasning sikrer best ekstern implementering.

6.1 Forslag til videre forskning

Studien har gitt en rekke interessante funn om seks store virksomheter i forskjellige bransjer som benytter kategoristyring. Likevel er det en rekke aspekter som bør utforskes videre, på både disse seks virksomhetene og kategoristyring i sin helhet.

Aller først vil vi ønske å påpeke at de elementene i studien vi ikke har klart å utforske godt nok, bør studeres videre. Dette er elementer som litteraturen hevder er svært viktige for implementering og forbedring av kategoristrategier, og derfor bør det kartlegges hvilken påvirkning de har i praksis.

Grunnet begrenset tid og ressurser, har studien ikke hatt anledning til å gå i dybden på hver del av kategoristyringsprosessen. For å kunne tilføre litteraturen robust verdi bør det derfor bli studert i detalj hvordan kategoristyringsprosessen blir anvendt i praksis. Prosessen inneholder mange ulike elementer, og går inn på mange forskjellige fagkompetanser. Dette gjør hvert element til spennende forskningsobjekter i seg selv.

Virksomhetene i studien kommer fra forskjellige bransjer, og vi har observert at implementering og forbedring utføres forskjellig i alle virksomhetene. En interessant videre forskning hadde derfor vært hvilke implikasjoner bransjen kan ha for hvordan implementering og forbedring blir, og burde bli, håndtert.

En annen forskjell på virksomhetene er hvor store de er. Noen av virksomhetene opererer kun i Norge, andre i hele Norden, og andre i enda flere land. Vi observerer samtidig at virksomhetene i studien organiserer seg forskjellig. En studie på hvordan størrelse og internasjonal tilstedeværelse kan påvirke organisering og ansvarsfordeling i kategoriarbeidet kunne derfor gitt god verdi til litteraturen.

Til slutt har vi observert at miljø og bærekraft blir vektet og hensyntatt av mange av virksomhetene. Hvordan miljø og bærekraft kan påvirke kategoristyring er lite dekket i litteraturen. Ettersom at miljø og bærekraft er en voksende prioritering i vår verden, burde det studeres hvordan det kan bli hensyntatt og håndtert ved bruk av kategoristyring.

Litteraturliste

- Avinor. (2024). Års- og bærekraftsrapport 2023. https://avinor.no/globalassets/_konsern/om-oss/rapporter/ars--og-barekrafttrappport-2023.pdf
- Axelsson, B., Rozemeijer, F. & Wynstra, F. (2005). *Developing Sourcing Capabilities: Creating strategic change in purchasing and supply management* (1. utg.). Wiley
- Baily, P., Farmer, D., Jessop, D., Jones, D. (2005). *Purchasing Principles and Management* (9. utg.). Pearson Education.
- Barr, P. (2022). *Effective Strategic Sourcing* (1. utg.). Kogan Page.
<https://www.perlego.com/book/3259163>
- Brynhildsvoll, I. (2018). *Prinsipper for bedre innkjøp* (3. utg.). Fagbokforlaget
- Carlsson, M. (2019). *Strategic Sourcing and Category Management* (2. utg.). Kogan Page.
- CIPS. (u.å.a). Kraljic Matrix. Hentet 6. mai 2024 fra <https://www.cips.org/intelligence-hub/supplier-relationship-management/kraljic-matrix>
- CIPS. (u.å.b). Category management benefits. <https://www.cips.org/intelligence-hub/category-management/benefits>
- Cordell, A., Thompson, I. (2018). *The Category Management Handbook* (1. utg.). Routledge.
- Cox, A. (2015). Sourcing portfolio analysis and power positioning: towards a “paradigm shift” in category management and strategic sourcing, *Supply Chain Management*, 20(6), 717-736. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0226>
- DFØ. (2023, 27. oktober). Dette er strategisk innkjøp. Anskaffelser.
<https://anskaffelser.no/innkjopsledelse/innkjopsledelse-hovedside/dette-er-strategisk-innkjop>
- DFØ (2022a, 22. desember). Kategoristyringsprosessen. Anskaffelser.
<https://anskaffelser.no/innkjopsledelse/kategoristyring/kategoristyringsprosessen>
- DFØ (2022b, 15. desember). Kategoristyring stiller krav til nye roller i organisasjonen. Anskaffelser. <https://anskaffelser.no/innkjopsledelse/kategoristyring/kategoristyring-stiller-krav-til-nye-roller-i-organisasjonen>
- DFØ (2022c, 15. desember). Kategoristyring av innkjøp.
<https://anskaffelser.no/innkjopsledelse/kategoristyring-av-innkjop>
- Dragsten, M. H. (2006). *Håndbok i offentlige anskaffelser*. Universitetsforlaget.
- Equinor. (u.å.). Kort om Equinor. Hentet 11. mai 2024 fra <https://www.equinor.com/no/om-oss/kort-om-equinor>

- Equinor. (2024). Integrated Annual Report 2023.
<https://cdn.equinor.com/files/h61q9gi9/global/a2c8355cfbd95a967441e33e0f77a1ce950e188f.pdf?2023-annual-report-equinor.pdf>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research* (2. Utg.). SAGE Publications Ltd. <https://www.perlego.com/book/1431601>
- FA Agenda. (u.å.). Slik reduserer du kostnadene med strategisk innkjøp. Hentet 6. mai fra https://www.finansavisen.no/agenda/7587853/slik-reduserer-du-kostnadene-med-strategisk-innkjop?zephr_sso_ott=pAIJwS
- Faes, W. & Matthyssens, P. (2009). Insights into the process of changing sourcing strategies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 245-255.
<https://doi.org/10.1108/08858620910939796>
- GEP (2023, 9. juni). From Insight to Impact: 10 Ways Category Management Drives Growth. Technology. <https://www.gep.com/blog/technology/10-ways-category-management-drives-growth>
- Ghuri, P. & Grønhaug, K., (2010). *Research Methods in Business Studies* (4. utg.). Pearson Education Limited.
- Inventura. (u.å.). Innkjøpsstrategier. Hentet 20. mai fra <https://www.inventura.no/tjenester/strategi/innkjopsstrategier/>
- Jacobsen, D. A. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget
- Johnson, P. F., Leenders, M. R., Flynn, A. E. (2011). *Purchasing and Supply Management* (14. utg.). McGraw-Hill.
- Keith, B., Vitasek, K., Manrodt, K., & Kling, J. (2016). *Strategic Sourcing in the New Economy* (1. utg.). Palgrave Macmillan.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change, With a New Preface by the Author*. Harvard Business Review Press. <https://www.perlego.com/book/837049>
- Langedal, B. (2023, 7. august). Strategic procurement simplified. Ignite. <https://www.ignite.no/blog/strategic-procurement-simplified>
- Mena, C., Hoek, R. V. & Christopher, M. (2021). *Leading Procurement Strategy* (3. utg.). Kogan Page
- Mints, A. & Kamyshnykova, E. (2019, 9.-10. mai). Methods of stakeholder prioritisation in the context of stakeholder management [Paperpresentation]. International Scientific Conference, Vilnius, Lithuania. https://www.researchgate.net/profile/Evelina-Kamyshnykova/publication/333071313_Methods_of_stakeholder_prioritisation_in_the_context_of_stakeholder_management/links/5ce13ad7458515712eb4eaa0/Methods-of-stakeholder-prioritisation-in-the-context-of-stakeholder-management.pdf

-
- Montgomery, R. T., Ogden, Jeffery, A. & Boehmke, B. C. (2018). A quantified Kraljic Portfolio Matrix: Using decision analysis for strategic purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(3), 192-203.
<http://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.10.002>
- NCC. (u.å.). Velkommen til NCC. fra <https://www.ncc.no/>
- NCC. (2024). Annual Report 2023. <https://www.ncc.com/globalassets/ir/annualreport/ncc-annual--and-sustainability-report-2023-with-bookmarks.pdf>
- Nortura. (u.å.). Om oss. Hentet 11. mai 2024 fra <https://www.nortura.no/om-nortura>
- O'Brien, J. (2022). *Supplier Relationship Management* (3. utg.). Kogan Page.
<https://www.perlego.com/book/3149656>
- O'Brien, J. (2019). *Category Management in Purchasing* (4. utg.). Kogan Page.
<https://www.perlego.com/book/1589551>
- Perry, N. (2023). SAP: Three key mistakes in procurement category management. *Procurement Magazine*. <https://procurementmag.com/articles/sap-three-key-mistakes-in-procurement-category-management>
- Pohl, M. & Förstl, K. (2011). Achieving purchasing competence through purchasing performance measurement system design—A multiple-case study analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(4), 231-245.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2011.04.001>
- Posten Bring. (2024). Integrert årsrapport 2023.
https://www.postenbring.no/baerekraft/integrert-rapport/Integrert%20%C3%A5rsrapport%202023_low.pdf
- Procurify, (2024, 25. April). What is Category Management in 2024?
<https://www.procurify.com/blog/what-is-category-management/>
- SAP. (u.å.a.). Overcoming Typical Challenges in Category Management. Hentet 21. Mai fra https://learning.sap.com/learning-journeys/discovering-category-management/overcoming-typical-challenges-in-category-management-_ecb5fc4c-6f39-4140-b9b5-c39203c1fc46
- SAP. (u.å.b.). What is category management? A comprehensive guide.
<https://www.sap.com/products/spend-management/category-management-software/what-is-category-management.html>
- SAP. (u.å.c.). Hva er SAP og hvorfor velge SAP løsninger? Hentet 10. mai 2024 fra <https://www.sap.com/norway/about/what-is-sap.html>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8. utg.). Pearson.

- Saunders, M. (1994). *Strategic Purchasing & Supply Chain Management*. Pitman Publishing.
- Schuh, C., Raudabaugh, J. L., Kromoser, R., Strohmer, M. F., Triplat, A. & Pearce, J. (2017). *The Purchasing Chessboard: 64 Methods to Reduce Costs and Increase Value with Suppliers* (3. utg.). Springer
- Shweta. & Bottorff, C. (2024). What Is A Gantt Chart? The Ultimate Guide. Forbes Advisor. <https://www.forbes.com/advisor/business/software/what-is-a-gantt-chart/>
- SpendEdge. (u.å.). Key Category Management Challenges and How to Overcome Them. Hentet 21. mai fra <https://www.spendedge.com/blogs/common-category-management-challenges-ways-overcome/>
- Steiner, T. (2015). *Modernt Inkjöp* (1. utg.). Studentlitteratur AB
- Telenor. (u.å.). Om Telenor. Hentet 11. mai 2024 fra <https://www.telenor.no/om/>
- van Weele, A. J. (2012). *Innkjöp og supply chain management* (1. utg.). Nima.
- Voje. T. L. (2019, 25. mai). Slik lykkes du med kategoristyring. KPMG. <https://kpmg.com/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.). Sage Publications Inc.

Erklæring om bruk av KI-verktøy i arbeidet med denne masteroppgaven

Navn (og versjon) av KI-verktøyet: ChatGPT 3.0

Formålet med bruken av verktøyet: Setningsoppbygging og synonymordbok

Vi er klar over at vier ansvarlig for alt innhold i denne masteroppgaven, inkludert de deler der KI-verktøy er benyttet. Vi har ansvar for at oppgaven følger etiske regler for personvern og publisering.

Appendiks

Appendiks 1: Intervjuguide

Kategorier	Hensikt
Generelt om selskapet	Overordnet oversikt over selskapet og fremtidsrettet endring
Kategoristyring i selskapet	Hvordan er selskapets forhold til kategoristyring som innkjøpsstrategi
Forarbeid	Kartlegge hvorfor og hvordan selskapet kommer frem til de utvalgte kategoristrategiene
Implementering av kategoristrategi	Undersøke forskjellig elementer under implementeringsprosessen
Oppfølging og forbedring av kategoristrategi	Hvordan realiseres selskapet kategoristrategiene, og hvilke elementer og faktorer påvirker arbeidet
Effekter og gevinster	Kartlegge resultater og effekter av kategoristyring

Opplysninger om informant

- Hva er din stillingstittel, og rolle i selskapet?
- Hvor lenge har du jobbet for selskapet?
- Har du noen tidligere erfaringer med innkjøpsledelse?

Generelt om selskapet

1. Hvordan vil du si at utviklingen er generelt i selskapet, både internt og eksternt?
2. Har dere opplevd viktige endringer i selskapet de siste årene?
 - a. Hvordan har endringene vært i kundemarkedet, konkurransebildet og leverandørmarkedet?
 - b. Hvilke endringer forventer dere i fremtiden?

Kategoristyring i selskapet

3. Hvor lenge har dere brukt kategoristyring som innkjøpsstrategi?
4. Hvilket rammeverk baserer dere kategoristyring på?
5. Reflekterer kategoristrategiene den overordnede strategi?
6. Hvordan er innkjøpsavdelingen deres strukturert?

-
- a. Hvor mange innkjøpskategorier har dere (hoved og underkategorier)?
 - b. Hvor mange ansatte er tildelt hver hovedkategori?
 - c. Hvilken kompetanse ser dere på som viktig i arbeidet dere gjør?
7. Hvor godt vil du si at kategoristyring har fungert som innkjøpsstrategi så langt for din bedrift?
 8. Hvor godt forankret er kategoristyring i ledelsen og de forskjellige avdelingene?

Forarbeid

9. Hvordan er prosessen fra dere starter med analyse av de forskjellige kategoriene frem til dere skal velge ut kategoristrategier?
10. Hvilke systemer og verktøy benytter dere i innkjøpsavdelingen og kategoriarbeidet?
 - a. Hva fungerer bra og hva er utfordrende?
11. Hvilke analyser benytter dere for undersøkelse av kategoriene og kategoristrategiene?
 - a. Hvor henter dere inn data fra?
12. Hvor stor beslutningsmakt har kategoriteamene ved utvelgelse av kategoristrategier?
 - a. Hvordan er prosessen med å få kategoristrategien innvilget og signert?
13. Hvordan praktiserer dere leverandørutvelgelse i de forskjellige kategoriene, og er det noen viktige prinsipper som styrer denne aktiviteten?

Implementering av kategoristrategi

14. Hvordan planlegger dere implementering av nye kategoristrategier?
 - a. Gjerne gi eksempler
15. Ved implementering av nye kategoristrategier, hvordan håndterer dere endringene innad i organisasjonen?
 - a. Har dere opplevd motstand under implementering?
 - i. Hvis ja; hvordan håndterer dere det?
 - b. Hvordan tar dere hensyn til endringene som skjer?
16. Hvordan kommuniserer dere nye kategoristrategier innad i virksomheten?
 - a. Hvordan planlegger dere for dette?
 - b. Har dere opplevd utfordringer tilknyttet kommunikasjonen til virksomheten?
17. Hvordan er samarbeidet i kategoriteamene under implementeringsprosessen?
 - a. Tar dere hensyn til team-sammensetningen når kategoristrategien skal implementeres?

18. Hvordan håndterer dere kontraktprosessen etter at dere har valgt leverandører dere vil inngå samarbeid med?

a. Gjerne gi eksempler

19. Hvordan fastsetter dere når implementering av en kategoristrategi er ferdig?

Oppfølging og forbedring av kategoristrategi

20. Hvordan jobber dere med oppfølging og forbedring av kategoristrategiene?

a. Opplever dere at nye kategoristrategier faller bort med tiden, slik at man havner tilbake til gamle vaner og løsninger?

21. Hvordan håndterer dere "supplier relationship management"?

a. Hvordan jobber dere for å drive forbedringer og utvikling med leverandørene deres?

22. Deler dere lærdom og erfaringer fra kategoristyringsprosessen mellom kategoriteamene?

23. Har kategoristrategier endret seg etter de først ble implementert

a. Hvordan bedømmer dere om at en kategoristrategi er moden for utskiftning?

Effekter og gevinster

24. Hvordan måler dere effektene av nye kategoristrategier?

a. Har dere utarbeidet egne nøkkeltall?

b. Måler dere ikke-kvantifiserbare effekter

25. Hvilke gevinster og effekter har dere oppnådd?

a. Har dere størst gevinst internt eller eksternt?

Avslutning

- Er det noen områder eller kategorier du mener dere må bli flinkere på, og hvorfor?
- Er det noe du vil tilføye, som du mener er viktig?
- Har du noen spørsmål til oss?

Appendiks 2: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet «Implementering og oppfølging av kategoristrategier på kategorinivå»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan virksomheter implementerer og følger opp nye kategoristrategier på kategorinivå, og definere suksessfaktorer og utfordringer i denne delen av prosessen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med masteroppgaven er å undersøke hvordan virksomheter som bruker kategoristyring som innkjøpsstrategi, implementerer og følger opp nye kategoristrategier på kategorinivå. Vi vil også undersøke elementer som skiller de mer suksessfulle implementeringene fra de mindre.

Vi har følgende problemstilling:

Hvordan implementerer og følger opp bedrifter nye kategoristrategier, og hva er de største utfordringene og suksessfaktorene i denne delen av kategoristyringsprosessen

Forskningsprosjektet er en masteroppgave, som er del av selvstendig arbeid innenfor økonomisk styring ved Norges Handelshøyskole.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet, og Øystein Foros er veileder for masteroppgaven

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget vi ønsker å invitere til intervju er virksomheter som bruker kategoristyring som innkjøpsstrategi og har drevet med kategoristyring i minimum tre år. Dere får spørsmål om å delta basert på at deres virksomhet oppfyller våre kriterier.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden vår innebærer et personlig intervju, med varighet på om lag 1 time. Intervjuet er semistrukturert, slik at spørsmål utover intervjuguiden kan forekomme. Det vil bli tatt skriftlig notater og lydopptak av intervjuet, for å kunne transkribere og verifisere det som blir sagt. Det vil samles inn informasjon om intervjuobjekt, innkjøpsstrategien, implementeringen av kategoristrategier, effekter og oppfølging.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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 som er beskrevet i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Følgende personer vil ha tilgang til informasjonen:

- Henrik Schjerven (student)
- Sivert Kvalheim Beyer (student)
- Øystein Foros (veileder, NHH)

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.06.2024. Etter prosjektslutt vil all datamaterialet bli slettet, eller så vil vi slette datamaterialet fortløpende etter transkribering. Ingen informasjon vil bli arkivert, delt eller videreformidlet.

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 Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet på opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Ved Norges Handelshøyskole: Henrik Schjerven (tlf 41012502), Sivert Kvalheim Beyer (tlf 46920511) og Øystein Foros (tlf 55959716)
- Vårt personvernombud: personvernombud@nhh.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Henrik Schjerven (student)
Sivert Kvalheim Beyer (student)
Øystein Foros (veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Implementering av kategoristrategi på kategorinivå*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *personlig intervju*
- at navn på bedriften kan publiseres*
- at innsamlet informasjon kan publiseres*

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Appendiks 3: Vurdering fra sikt

20.03.2024, 12:19

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
325170

Vurderingstype
Automatisk

Dato
02.03.2024

Tittel
Implementering og oppfølging av kategoristrategi på kategorinivå

Behandlingsansvarlig institusjon
Norges Handelshøyskole / Institutt for foretaksøkonomi

Prosjektansvarlig
Øystein Foros

Student
Henrik Schjerven

Prosjektperiode
15.02.2024 - 01.06.2024

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

20.03.2024, 12:19

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.