

Yvonne Rydningen

Masteroppgave

Effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser.

Possible effects of the use of category management in public procurement.

Master offentlig ledelse og styring
MPABL4901-1
2023

Sammendrag

Tiden har ikke stått stille, og virksomheter har kastet seg på bølgen og innført kategoristyring av sine innkjøp i forbindelse med omorganisering og sentralisering. Formålet med denne masteravhandlingen er å se på mulige effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser og bidra til forskning rundt effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser. Litteratur om kategoristyring gir et bilde der det forventes mye av kategoristyring gjennom at det beskrives mange effekter i form av effektivisering og kostnadsbesparelser, men det er knapt gjort noen empirisk forskning på faktiske effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser. Dette til tross for at offentlige anskaffelser i Norge utgjør en stor andel av det norske statsbudsjettet og den enkelte offentlige virksomhets budsjetter.

Problemstillingen for avhandlingen er derfor «*Effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser. - Hvor sterk eller svak er effektene, og hvorfor er det slik?*». Effektfunnene knyttes mot organisasjonsteoriens instrumentelle og institusjonelle perspektiv for å sette funnene i en kontekst. Funnene i min forskning sier at sterke effekter ved bruk av kategoristyring i offentlig anskaffelser er en tydeliggjøring av ansvar -og fullmakts strukturer, spesialisering og profesjonalisering av innkjøpsfunksjonen, oversikt og kunnskap om styring og pengebruk, systematisk leverandøroppfølging, ledelsesforankring og sist men ikke minst at strategiske innkjøp settes på dagsorden i virksomheten.

Kategoristyring beskrives som en «ny» styringsmodell for innkjøpsområdet i en virksomhet, som det er åpenbart at innkjøpsavdelinger alene ikke kan lykkes med. Det krever sterkt eierskap fra toppen som forankres nedover i virksomheten. Utviklingen tyder på en sammenheng mellom organisering, digitalisering og erfaringsbasert kunnskap som sammen, ser ut til å ha gjort innkjøpsfunksjonen i stand til å bruke kategoristyring som et strategisk virkemiddel i virksomhetsstyringen.

Forord

Etter 3 år som deltidsstudent ved Høgskolen Innlandet, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, har tiden kommet for å levere masteravhandlingen. Det har vært en krevende prosess å være student ved siden av full stilling i Avinor, men lærerikt. Å gå tilbake til skolebenken etter nøyaktig 20 år gikk veldig greit og har definitivt gitt faglig påfyll etter intensjonen.

Det vanskeligste valget med masteravhandlingen var å finne ut hva problemstillingen skulle være, innenfor offentlig sektor og -innkjøp. Min veileder Nicolaas Stijn Groenendijk, professor i offentlig politikk, organisasjon og innovasjon ved INN, Norge, skal ha en stor takk for evnen til å ta ned ideene mine, god støtte, og konstruktive tilbakemeldinger underveis i skrivingen av denne avhandlingen.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til respondenter og informanter som deltok i spørreundersøkelsen og intervjuene. Deres informasjon og refleksjoner rundt kategoristyring og dens effekter har gjort det mulig for meg å belyse et tema med muligens et uforløst potensial i en virksomhets styring av sine anskaffelser.

Jessheim, mai 2023.

INNHOLDSFORTEGNELSE

Sammendrag	2
Forord	3
1 Innledning	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Formål og problemstilling	9
1.3 Avgrensning	10
1.4 Struktur.....	11
2 Teori	12
2.1 Offentlige anskaffelser.....	12
2.1.1 Anskaffelsesprosessen	13
2.1.2 utfordringer for anskaffelsesprosesser i et strategisk perspektiv	16
2.1.3 Kraljic matrise	17
2.1.4 Sourcing	19
2.2 Kategoristyring.....	20
2.2.1 Bakgrunn	20
2.2.2 Definisjoner	21
2.2.3 Kategoristyringsprosessen	22
2.2.4 Kategoristyring, endringsledelse -og vilje	23
2.2.5 Instrumentell og institusjonelt perspektiv på organisasjoner	26
2.3 Mulige effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser.	27
2.3.1 Instrumentelle effekter ved bruk av kategoristyring.....	29
2.3.1.1 Tydelig ansvar og fullmakts struktur for anskaffelser	29
2.3.1.2 Spesialisering og profesjonalisering av innkjøpsområdet.....	29
2.3.1.3 Oversikt og kunnskap om styring av offentlig pengebruk	29
2.3.1.4 Systematisk leverandør oppfølging	30
2.3.1.5 Gevinster i form av redusert pris og bedre produkter	30
2.3.1.6 Manglende kjøper i kategoristyring	31
2.3.1.7 Forhandlingskraft overfor leverandørmarkedet	31
2.3.1.8 Reduserte transaksjonskostnader	32
2.3.2 Institusjonelle effekter ved bruk av kategoristyring.....	34
2.3.2.1 Økt ledelsesforankring	34
2.3.2.2 Redusert risiko i forsyningskjeden	34
2.3.2.3 Økt innovasjon i virksomheten	34
2.3.2.4 Strategiske innkjøp på dagsorden	35
2.3.2.5 Økt tverrfaglig samarbeid i virksomheten	36

2.3.2.6	Forbedret omdømme for virksomhetene	36
2.3.3	Kategoristyrings -effekter og stivhengighet.....	37
2.4	Litteraturstudie	37
3.	Metode	38
3.1	Type casestudie.....	38
3.2	Datainnsamling	39
3.3	Evaluering av metodologi.....	41
4.	Oversikt over resultatene	44
4.1	Resultater fra spørreskjema	44
4.2	Empiriske funn av effekter i et instrumentelt perspektiv	51
4.2.1	Stor effekt av spesialisering og profesjonalisering	51
4.2.2	Stor effekt på oversikt og kunnskap om styring og pengebruk.....	53
4.2.3	Lav effekt på kpi	55
4.2.4	Lav effekt på reduserte transaksjonskostnader	56
4.3.	Empiriske funn av effekter i et institusjonelt perspektiv.....	57
4.3.1	Stor effekt ved ledelsesforankring.....	57
4.3.2	Stor effekt er strategiske innkjøp på dagsorden	58
4.3.3	Lav effekt på økt innovasjon	59
5.	Drøfting og analyse av funn	61
5.1	Sterke effekter ved kategoristyring.....	61
5.2	Svakere effekter ved kategoristyring.....	68
5.3	Oppsummering effekter av kategoristyring	70
6.	Avslutning	72
6.1	Konklusjon	72
6.2	Avslutning	73
6.3	Hva kunne jeg gjort annerledes i min forskning	74
6.4	Anbefaling til videre forskning	77
	Litteraturliste	78
	Appendikser	80
	Appendiks 1: Spørreskjema	80
	Appendiks 2: Rapport fra spørreskjema	83
	Appendiks 3: Intervjuguiden	88
	Appendiks 4: Samtykkeskjema	89
	Appendiks 5 : Godkjenning NSD	92
	Figuroversikt	93
	Figur 1: Anskaffelsesprosessen steg for steg.....	93
	Figur 2: Avinors illustrasjon fra behovsstyrte til planstyrte anskaffelser.....	93
	Figur 3: Kraljic modell for analyse av kjøp	93

Figur 4: Dføs Kategoristyringsprosess.....	93
Tabelloversikt	93
Tabell 1: Oppsummerende tabell om mulige effekter ved bruk av kategoristyring....	93
Tabell 2: Oversikt over utvalg.....	93

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

EØS-avtalen er en folkerettslig avtale som omfatter EU-landene og Norge, Island og Liechtenstein og som har som hovedmålsetning å utvide EUs indre marked med fri bevegelse av varer, tjenester, kapital og personer, til de tre ikke-medlemslandene. EØS-avtalen ble signert i Portugal i 1992 og trådte i kraft 1. januar 1994. Gjennom EØS-avtalen er offentlig sektor i Norge forpliktet til å følge EUs regelverk for offentlige anskaffelser. Bestemmelsene i direktivet er gjennomført i norsk rett ved lov om offentlige anskaffelser (heretter: LOA) (*Anskaffelsesloven*, 2017) og forskrift om offentlige anskaffelser (heretter: FOA) (*Anskaffelsesforskriften*, 2017)(*Anskaffelsesforskriften*, 2017). På EU/EØS-nivå er et sentralt formål med LOA å bidra til realiseringen av et felles indre marked, med like konkurransevilkår.

Offentlige oppdragsgivere i Norge kjøper inn varer og tjenester for cirka 651 mrd.kr. Dette utgjør hele 16 prosent av BNP ifølge Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (heretter: DFØ). Anskaffelser utgjør for de fleste offentlige virksomheter ca. 30 - 60 % av kostnadsbasen, og utgjør dermed en viktig del av økonomistyringen i virksomheten. Det brukes med andre ord betydelige ressurser på innkjøp i det offentlige og det offentlige har stor «innkjøpsmakt», og påvirkningsmuligheter gjennom dette. Offentlige innkjøp er derfor et dagsaktuelt tema innenfor MPA-studie.

Et samfunns mål for offentlige anskaffelser er å bidra til effektiv offentlig tjenesteproduksjon ved å oppnå best mulig behovsdekning til lavest mulig kostnad. Ved siden av dette målet skal Norge bruke sine anskaffelser til å nå stadig nye samfunns mål som f.eks. miljømål ved å redusere klimagassutslipp, bekjempe sosial dumping, ivareta menneskerettigheter og sørge for lærlingeplasser. I tillegg til dette er det også satt stort fokus på å drive frem innovasjon gjennom offentlige anskaffelser. Krav om ivaretagelse av nye samfunns hensyn i offentlige anskaffelser og kontrakter fikk større plass i det nye regelverket, som trådte i kraft i 2017 (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017). Lovens formål er å fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser. Den skal også bidra til at det offentlige opptrer med integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte

(LOA §1, 2017). Regelverket skal bidra til å øke fleksibiliteten, redusere administrative byrder for både oppdragsgivere og leverandører, samt å avklare rettsspørsmål (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016).

Samfunnseffektivitet er satt på dagsorden. Forvatningspolitiske trender som sentralisering, standardisering, kategoristyring, innovasjon og digitalisering bølger over offentlige virksomheter, og deres anskaffelsesfunksjoner. Disse strategiske virkemidlene skal bidra til å øke anskaffelsesfunksjonens strategiske betydning med søkelys på å få mest mulig ut av hver krone, samtidig som virksomhetene skal bidra med verdi for samfunnet. I takt med utvikling av modenhetsnivå beveger innkjøpsavdelinger seg gradvis fra en ren forvaltningsfunksjon med spredte ressurser, sentrert rundt overholdelse av regelverk, til i større grad å bli sentraliserte profesjonelle innkjøpsavdelinger med en stadig mer strategisk og forretningsorientert rolle, både i virksomhetene og utad ovenfor leverandørmarkedet. Dette gjøres blant annet gjennom bruk av kategoristyring som innebærer samordning av innkjøp i hele virksomheten. Innkjøpene deles inn i grupper (kategorier) som understøtter leverandørmarkedets inndeling. Hver kategori styrer strategisk innkjøpsaktivitetene på tvers av flere områder i virksomhetene, for å utnytte markedets muligheter og oppnå reduserte kostnader og andre behov. Dette krever endringer fra andre enn kun innkjøpsenheter.

Samarbeidet med leverandørmarkedet beveger seg fra «arm-lengdes avstand» prinsipp, til at samarbeidspartnerskap fremmes. Dette gjenspeiler seg ved bruk av kategoristyring. I hjertet av denne styringsformen og organisasjonspraksisen er forståelse og behandling av produktkategorier som strategiske forretningsenheter. Innkjøperne må være bevisst mer enn noen gang på at deres evne til å ta de rette beslutninger kan være avgjørende. Med et marked preget av sterkere konkurranse, økte krav til inntjening og redusert kundelojalitet er det viktigere enn noen gang at virksomheter er i stand til å gjennomføre strategiske og effektive innkjøp.

Dfø gjennomfører en modenhetsundersøkelse på anskaffelsesområdet annet hvert år. 2022 undersøkelsen konkluderer blant annet med at kategoristyring bør løftes mer fra som virkemiddel. Kategoristyring må settes på virksomheters agenda hvis man ønsker å oppnå gevinster på kostnadsbasen anskaffelsene utgjør. Det konkluderes videre med at toppledelsen har et potensial for å se de strategiske mulighetene som ligger i innkjøp- og kategoristyring (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022).

Med dette som bakteppe er det høyaktuelt innenfor offentlig sektor å sette bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser på dagsorden og teste dens effekter i praksis. Jeg bruker begrepene anskaffelser og innkjøp om hverandre i min avhandling. Disse omhandles som synonymer her. Når jeg omtaler anskaffelses-/innkjøpsfunksjon så mener jeg alle i en virksomhet som bidrar inn i anskaffelsesarbeidet. Når jeg omtaler innkjøpsenhet/avdeling så mener jeg den avdelingen i virksomheten som jobber heltid med profesjonalisering og gjennomføring av anskaffelser.

1.2 Formål og problemstilling

I et kunnskapssamfunn forutsettes det at offentlige virksomheter, i tillegg til å levere på sine samfunnsoppdrag, er innovative, endringsdyktige, kompetente og konkurranseorienterte. Dette er derfor begreper som brukes i virksomheters visjoner og strategier.

Formålet med denne avhandlingen er å se på mulige effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser. Litteratur om kategoristyring gir et bilde der det forventes mye av kategoristyring gjennom at det beskrives mange effekter i form av effektivisering og kostnadsbesparelser, men det er knapt gjort noen empirisk forskning på faktiske effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser. Empirien som finnes knytter seg hovedsakelig til privat sektor med utgangspunkt i produksjon (O'Brien, 2019). Dette til tross for at offentlige anskaffelser i Norge utgjør en stor andel av det norske statsbudsjettet og den enkelte offentlige virksomhets budsjetter.

Målet mitt er å forsøke å bidra til forskning rundt effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser. For å undersøke dette vil jeg gjennomføre et litteratur -og casestudie. Problemstillingen for avhandlingen vil derfor være:

Effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser

- ***Hvor sterk eller svak er effektene, og hvorfor er det slik.***

1.3 Avgrensning

Det fins mange strategiske virkemidler for virksomhetsstyring og det er derfor nødvendig å gjøre en avgrensning på grunn av oppgavens omfang. Valget mitt falt på bruk av kategoristyring i anskaffelser og dens mulige effekter. Jeg gjør studien i offentlig sektor, konkret i et offentlig konsern som er Avinor AS. Avinor er et heleid statsaksjeselskap underlagt Samferdselsdepartement og har ansvar og drifter 43 statlige lufthavner i Norge. Avinor av ca. 2800 ansatte, og har ansvar for planlegging, utvikling og drift av en effektiv fly- og flysikringstjenester (Avinor.no). Avinor AS er underlagt Lov om offentlige anskaffelser, samt forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektorene (*Forskrift om innkjøpsreglene i forsyningssektorene*, 2016) (forsyningsforskriften som er spesifikt for samferdselssektoren), som setter rammebetingelser for hvordan anskaffelsene i konsernet skal gjennomføres.

Casestudiet gjøres i Avinor på konsernets implementering og bruk av kategoristyring, herunder de fem forskjellige innkjøpskategorier, som Avinors totale innkjøpsportefølje er delt opp i. Framgangsmåtene har vært eksplorativ. Det utkrystalliserte seg en framgangsmåte med følgende rekkefølge:

- (a) litteraturstudie for å kartlegge mulige teoretiske effekter
- (b) spørreskjema for å undersøke effekters styrke
- (c) dybdeintervjuer med refleksjoner rundt effekter

Spørreskjemaet bygger på litteraturstudien. Teorien derfra gjenspeiles som spørsmål i spørreskjemaet. Resultatene fra spørreundersøkelsen ble så evaluert, og et utvalg herfra ble utgangspunkt for spørsmålene i intervjuguiden.

Kategoristyring i privat sektor omhandles ikke av min forskning. Det kunne vært en interessant sammenligning for fremtiden. Det er delte meninger om virksomheter i privat og offentlig sektor skiller seg fra hverandre. Christensen påpeker at de offentlige skiller seg grunnleggende fra de private virksomhetene på tre grunnleggende faktorer som er politikk, ledelsen og multifunksjon (Christensen et al., 2021). Offentlig virksomhet er en del av samfunnets politiske organisasjon, det vil si at de som bor innenfor et bestemt område organiseres på en «tvangsmessig» måte. For eksempel, vi må betale skatt, og vi får politibeskyttelse. I offentlig sektor har man som regel en

folkevalgt ledelse eller en ledelse som har støtte i et folkevalgt organ. Avinor har sin støtte i Samferdselsdepartementet. Det handles på vegne av politisk valgte myndigheter og styres gjennom et skrevet lov- og regelverk. Dette er mer omfattende enn for private virksomheter.

Offentlige virksomheter er multifunksjonelle og det innebærer at de skal ivareta motstridende hensyn som politisk styring, kontroll, representasjon, transparens, innsyn, likebehandling, kostnadseffektivitet osv. I motsetning til privat virksomhet står ikke offentlig virksomhet i like stor grad kun overfor en bunnlinje med profitt.

Et annet skille fra privat sektor som Christensen trekker fram, er at offentlige virksomheter står overfor varige og uløselige spenninger som det ikke finnes enkle svar på (Christensen et al., 2021). Det samme hevder Olsen. Han sier at moderne demokratier som Norge stor overfor store utfordringer. Han beskriver økende internasjonale avhengigheter, mindre homogenitet i befolkningen, fremvekst av nye fortolknings- og normsystemer for hva som er sant og moralsk riktig, og nye konfliktmønstre (Olsen, 2019).

1.4 Struktur

Jeg vil i det følgende redegjøre for oppgavens struktur. Oppgaven består av seks kapitler, etterfulgt av litteraturliste og appendikser. I kapittel 1 gir jeg en introduksjon av oppgavens formål og problemstilling, samt avgrensning og forskingsdesign.

Videre i kapittel 2 presenterer jeg offentlige anskaffelser og kategoristyring gjennom en litteraturstudie. Teorikapitlet avsluttet med en oppsummerende tabell over hva litteraturen skisserer som mulige effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser. For å få kontekst til effektene har jeg rammet dem inn i organisasjonsteoriens to perspektiver, det instrumentelle og institusjonelle. I kapittel 3 presenteres valg av avhandlingens metodiske tilnærming med casestudie. Spørreskjemaets resultater og hovedfunn fra dybdeintervjuene presenteres i kapittel 4. I kapittel 5 drøftes og analyseres empirien fremlagt i kapittel 4. Avslutningsvis i kapittel 6 er det avsluttende refleksjoner sett opp mot masteroppgavens problemstilling, konklusjon og hva kunne jeg gjort annerledes.

2 Teori

Dette kapitlet gir et sammendrag av hva kategoristyring er med dets grensesnitt og mulige effekter som teorien belyser. Søkeord som er brukt for å finne underlaget er fra google scholar og på nett er; *effekter kategoristyring, kategoristyring, category management in purchasing, og effects category management. I tillegg er selvfølgelig den litteraturen jeg har listet opp i litteraturlisten henvist til og brukt.*

2.1 Offentlige anskaffelser

Som innbyggere møter vi resultatene av offentlige anskaffelser hver dag, gjennom blant annet skole og barnehage, offentlige bygg, kollektivtransport, gatebelysning, skilting m.m. Offentlige anskaffelser handler om alt fra store anskaffelser innenfor bygge- og anleggssektoren, kjøp av sosiale tjenester og IKT, til anskaffelser av kontorrekvisita og kantinetjenester. Gode offentlige anskaffelser er avgjørende for at offentlig sektor skal kunne oppfylle sitt samfunnsoppdrag (*Meld. St. 22 (2018–2019), 2019*).

Offentlige anskaffelser beskrives som et viktig virkemiddel både for å sikre at offentlige midler brukes riktig, og for å bidra til innovasjon og effektivisering i norsk næringsliv slik at det kan bli mer omstillings- og konkurransedyktig. Undersøkelser viser at transaksjonskostnadene ved å gjennomføre anskaffelser er høye i Norge. Dette gjør seg gjeldende både på oppdragsgiver- og leverandørsiden, og betyr at det er betydelige muligheter for besparelser. Samtidig skal offentlige anskaffelser bidra til å løse andre viktige samfunnsoppgaver som klimautfordringen og bekjempe arbeidslivskriminalitet m.m. (*Meld. St. 22 (2018–2019), 2019*).

Kost -nytte-kostnadsanalyser kan være hensiktsmessige for å vurdere om offentlige anskaffelser fremmer effektiv bruk av samfunnets ressurser. Ledelsen i Avinor ønsker for eksempel å gjøre seg opp en mening om hvorvidt det er forventet gevinst ved self - service løsningene. Gevinster kan være i form av en sømløs reise for passasjerene ved ikke opphopning av kø, flere passasjerer igjennom innsjekking på kortere tid, færre manuelle tjenester og gode passasjeropplevelser. Dette vurderes opp mot kostnadene ved å investere i automatene. Virksomheten bør ha en netto gevinst som er en forutsetning for at en økonomisk rasjonell ledelse vil anskaffe disse (Ringstad, 2017).

Det betyr at offentlige oppdragsgiverne skal anskaffe ytelser som oppfyller virksomhetens behov på en god måte, til riktig kvalitet og pris. Det betyr også at det ikke må kreve unødvendig tid og kostnader for en offentlig virksomhet å gjøre en anskaffelse, eller for en leverandør å levere et tilbud. Ringstad kaller dette transaksjonskostnader, dvs. kostnader i forbindelse med distribusjon av en anskaffelse fra oppdragsgiver til sluttbruker. Man kan derfor si at i offentlige anskaffelser må vi forholde oss til pris og verdi for virksomheten knyttet til samfunnsoppdraget, verdi for samfunnet (public value), verdi for produsenten (leverandør), og transaksjonskostnader for virksomhet og produsent. Verdier for både virksomhet, produsent og samfunn kan også være av sosial karakter. Gjennom f.eks. å stille ansvarlig krav til leverandøradferd på arbeidstidsbestemmelser og sosial dumping er man med på å skape et seriøst arbeidsliv i et samfunn. Et annet eksempel kan være å stille krav til at deltakere i offentlige anskaffelser må være miljøsertifiserte tilsvarende, og følge etiske retningslinjer for å skape bærekraftige samfunn. Disse verddivurderingene er en del av strategifasen (planleggingsfasen) i en anskaffelse.

2.1.1 Anskaffelsesprosessen

Anskaffelsesprosessen skal være en transparent prosess i offentlig sektor. Kategoristyring med kategoristrategier er en metodikk med et strategisk og planmessig fokus og målbilde (retning) for kategori. Føringer lagt på kategorinivå påvirker anskaffelsesprosessene. Hvis for eksempel en kategori har et målbilde om grønne innkjøp så må det hensyntas i anskaffelsesprosessen. Anskaffelsesprosessen illustreres slik:

Anskaffelsesprosessen steg for steg

Avklare behov og forberede konkurransen

Konkurransgjennomføring

Kontraktsoppfølging

Figur 1, 2022 DfØ's standard prosessmodell for gjennomføring av en offentlig anskaffelse (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2023)

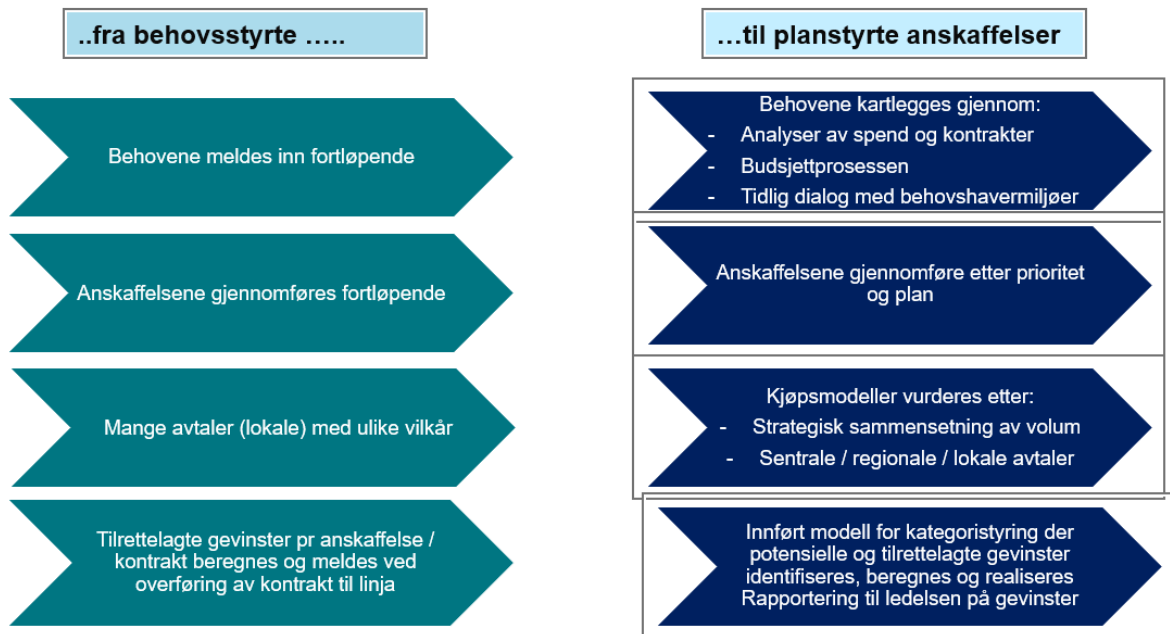
Modellen illustrerer ende-til-ende styring av innkjøpene i en virksomhet. Det starter til venstre i modellen med fase 1 som er planleggingsfasen. Her har virksomheter stor påvirkningskraft på hva verdiskapningen av innkjøpene skal være. Det handler om valg som bør tas på styring og strategi av behovene. Virkemidler her som påvirker verdiskapningen er blant annet anskaffelsesstrategi (konkurransestrategi) og behovs-/kravspesifikasjoner (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2023).

Fase 2 er gjennomføringsfasen. Prinsipper om konkurranse, likebehandling, forutberegnelighet, etterprøvnbarhet og forholdsmessighet i forhold til leverandørmarkedet står sentralt (LOA §4, 2017). Virksomhetens påvirkning på verdiskapning minker betraktelig i denne fasen, da kjørereglene for anskaffelsesprosessen som blir satt i planleggingsfasen er førende og vesentlige endringer tillates ikke.

Når kontrakt er signert går virksomhetene over i siste fase i anskaffelsesprosessen som er kontraktsoppfølging. Verdiskapningen skal realiseres gjennom kontraktens levetid og påvirkes i sterk grad av hvordan kontrakten styres og brukes. Blir det som planlagt? Erfaringer i denne fasen bør tas med tilbake til behovsfasen i neste anskaffelsesprosess slik at forbedringer kan gjøres. Det er en sirkulær prosess.

Tradisjonelt er det fase 2, gjennomføringsfasen, som i offentlig sammenheng har fått mest fokusert. Det har ført til at vil det er den enkelte anskaffelse og ikke anskaffelsesporteføljen i sin helhet som har fått oppmerksomhet.

Som vi skal se i det videre er det ved bruk av kategoristyring påvirkningsmulighetene for sluttresultatet på den helhetlige porteføljen er størst. I Avinor omtales dette som å gå fra behovsstyrte til planstyrte anskaffelser. Dette kan illustreres slik:



Figur 2: Avinors illustrasjon fra behovsstyrte til planstyrte anskaffelser.

Modellen viser at det er en endringsreise for virksomhetene å gå fra behovsstyrte anskaffelser til planstyrte anskaffelser, hvor det strategiske elementet får en fokus i anskaffelsesprosessene. Historisk sett har de fleste innkjøpsfunksjoner innen offentlig hatt en reaktiv tilnærming til hvordan anskaffelser og avtaleforvaltning er gjennomført. Det er det jeg betegner som operative (behovsstyrte) anskaffelser. Anskaffelser har blitt gjennomført basert på innmeldte behov uten prioritering. Van Weel beskriver dette ved å si at innkjøp i virksomheter har beveget seg fra en ren forvaltningsfunksjon i 2013, med ensidig fokus på overholdelse av regelverk, i retning mot en mer tradisjonell kostnadsbesparende innkjøpsfunksjon (Van Weele, 2018). Videre skriver han at det er imidlertid ny empiri som tyder på at innkjøp er i ferd med å gå over fra å være en kostnadsbesparende funksjon, over til en mer strategisk utviklingsfase som en del av en ressursplanleggende funksjon. En utvikling som i stor grad er drevet frem av digitalisering og høye lønnsomhetskrav til virksomheter. I disse prosessene er innkjøp strategisk relevant hos toppledelsen. De har lyktes med å få ledelsesforankring til innføring av kategoristyring og forsterket innkjøps strategiske betydning og posisjonering (Van Weele, 2018). Dette fordrer at «mindsettet» til innkjøpere, behovseiere, kontraktseiere, økonomiavdeling og toppledelse må endres fra at man er behjelpelig med behovsdekning til planstyrte anskaffelser (O'Brien, 2019).

2.1.2 utfordringer for anskaffelsesprosesser i et strategisk perspektiv

Forskere utfordrer på hvor strategisk egentlig offentlige anskaffelsesprosesser benyttes. Forskning omkring offentlige anskaffelser har en tendens til å fokusere på det operasjonelle aspektet av anskaffelsesprosessen, og utforsker i liten grad strategisk beslutningstaking innenfor grensen for politiske prioriteringer (Hua, 2022).

Det hevdes at offentlige anskaffelsesfunksjon i det offentlige har nesten utelukkende fokus på etterlevelse av regelverk og klarer dermed ikke å levere den samme konkurransstyrken eller dyrke den samme konkurransen som innkjøpsmiljøene i privat sektor gjør. Drivkraften i offentlig sektor til å operere i kommersiell forstand undergraves av regelverk (Hua, 2022). Innkjøpsavdelinger opptrer ofte som «politi» i forhold til hva som er lov og ikke lov i henhold til anskaffelsesregelverket, i stedet for de strategiske dimensjonene og handlingsrommet i anskaffelser. Howcroft stiller spørsmålsteget om innkjøpsmiljøer har en strategisk agenda. Hun ser det i lys av innkjøp, verdiskapning og bærekraft. Hun hevder at innkjøperes blikk er på kortsiktige prishensyn som reduksjon i enhetspriser *i stedet for å «oppnå interessentverdi»*. Hun underbygger dette i sin artikkel ved å vise til en omfattende studie av tusen innkjøpsfagfolk, utført av Beroes. Funn der viser at kostnadsreduksjon er førsteprioritet for innkjøpsledere over hele verden. Spørsmålet reises om rollen til innkjøpsfunksjonen til syvende og sist er drevet av den uavhengige verdien den genererer, eller gjennom dens bidrag til bredere og sammenkoblede strategiske virksomhetsmål (Howcroft, 2022). Dette fører til at verdien av anskaffelsesfunksjoner blir plassert for smalt under «optimere kostnader» men funksjonen kan være ansvarlig for å levere ulike verdiforslag på tvers av forsyningskjeden som f.eks. bærekraft som Howcroft er opptatt av. Ledelsen i virksomheter må tenke bredere enn kostnadsbesparelser om innkjøp, hvis man ønsker de strategiske dimensjonene fra innkjøpsavdelinger. Det foreslås at hvis innkjøpsfunksjoner til slutt verdsettes og måles ved kostnadsbesparelsene de genererer, er konsekvensen naturlig nok at de vil prioritere de aktivitetene som lar dem generere disse (Howcroft, 2022). Det de blir målt på, er avgjørende for hvor deres strategiske agenda er.

Hua skisserer helt andre utfordringer for offentlige anskaffelser innenfor det strategiske perspektivet. Hun skriver at i offentlig sektor står innkjøp overfor færre ressurser, høyere krav til fleksibilitet og reaksjonsevne, og begrenset strategisk støtte Offentlige

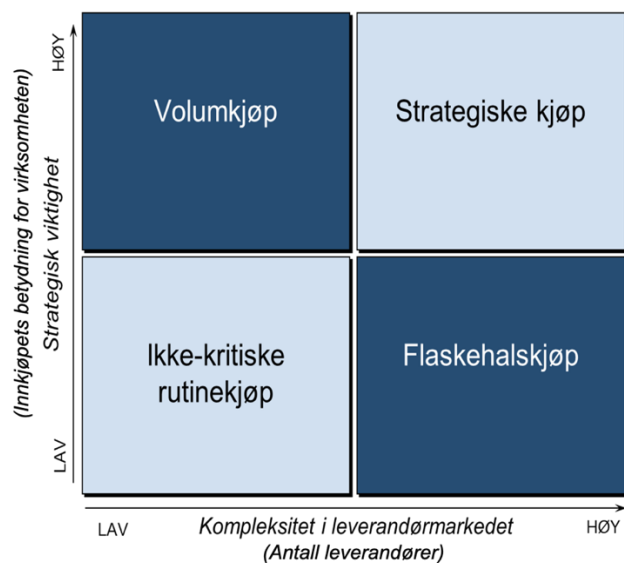
innkjøpere/anskaffelsesrådgivere forventes å ha strategiske aspekter ved innkjøp, men moderne litteratur har få bevis for at offentlige anskaffelser forutsetter strategisk ledelsesrolle. Offentlige anskaffelser har strategiske ambisjoner, men mangler modenhet når det gjelder å demonstrere sin strategiske effekt ifølge Hua. Forskere argumenterer med at det er ekstremt vanskelig for innkjøpsenheter å utvikle en strategisk rolle for å bidra til selskapets konkurransefortrinn. Det blir derfor interessant å undersøke om bruk av kategoristyring av innkjøp i en virksomhet gir effekter som setter anskaffelser høyere på virksomhetens strategiske dagsorden og sikrer at anskaffelsesfunksjon blir brukt som et strategisk virkemiddel.

2.1.3 Kraljic matrise

Akkurat som Porter, har funnet en fast plass i teorien om markedsføring, så vil Kraljic være «kongen» innenfor det teoretiske grunnlaget for strategiske innkjøp. Modellen, som er utviklet av Peter Kraljic ble i 1983 publisert i en artikkel i Harvard Business Review under tittelen «Purchasing must become supply management».

Modellen brukes for å kategorisere vare- og tjenestegrupper og for å analysere virksomhetens egen innkjøpsmakt hos potensielle leverandører.

Innkjøpene/innkjøpsområdet/kontraktsområdet plasseres i matrisen ut ifra den strategiske betydningen innkjøpet har for en virksomhet, samt i forhold til kompleksiteten i leverandørmarkedet (se figur under). Det vil si knapphet på innkjøpssiden, hastighet på endringer, barrierer for inntreden av nye leverandører, kostnader for logistikk på tilbudssiden. En slik analyse utføres på en større portefølje i en innkjøpskategori, som et ledd i å prioritere hvilke leverandører/kontraktsområder som skal ha fokus. Ett sett med generaliserte og adekvate tiltak i forhold til plassering i de fire kvadrantene er utarbeidet. Disse analysene er et viktig bidrag for kategoristyring og vurderingene gjort her vil sannsynligvis påvirke effektene. Jeg tenker derfor at det er relevant å ha kunnskap om dette og modellen illustreres slik:



Figur 3, 2022 Kraljic modell for analyse av kjøp. [kraljic_vurderinger_verktoy.pptx \(live.com\)](#)

Kraljic delte kjøpene inn i 4 faser for å gjøre modellen lettere å forstå. Kort sagt kan *volumkjøpene* identifiseres ved høy verdi på kjøpene, men lav risiko. Det er snakk om generiske varer/tjenester som kan skaffes fra flere leverandører og til en standard kvalitet. Kostnaden ved å bytte leverandør er lav. I Kraljics matrise blir f.eks. kjøp av bedriftshelsetjenester og håndverktjenester i Avinor klassifisert som volumkjøp. Dette på grunn av særtrekk ved denne type kjøp som stort spend på tjenestene, og liten kompleksitet i leverandørmarkedet (mange tilbydere). Fokuset fra virksomheten overfor volumkjøp bør være å utnytte markedet, prisreduksjon og maksimere konkurranse.

Kjennetegn ved *ikke-kritiske rutinekjøp* er lav verdi og lav risiko for Avinor. Det er hyllevarer som f.eks. rekvisita. Markedet preges av sterk konkurranse med mange leverandører. Transaksjonskostnadene ved innkjøpet kan være høyere enn verdien til vare- eller tjenesten.. Produktene er standardiserte på tvers av markedet og det er ikke behov for mer enn en leverandør. Fokuset i forhold til markedet er automatisering og minimere transaksjonskostnader.

Strategiske kjøp i matrisen kjennetegnes ved høy verdi, høy risiko og kritiske kjøp for virksomheten. Dette er avanserte produkter og tjenester, kjøpt i store volum, som ofte

er levert etter kundens skreddersøm. Det krever høy kvalitet og forutsigbar levering. Det er få leverandører og vanskelig å skaffe. Bytte av leverandør på kort sikt gir risiko for høy byttekostnad. Et eksempel for et slikt kjøp er tilpassede IT systemer. Tiltak kan være å innlede et strategisk langsiktig samarbeid for å hente ut gevinster på lang sikt. Leverandøren blir da strategisk partner. Fokuset fra virksomheten bør være på total kostnad, verdibidrag og samarbeid.

Kjennetegn ved *flaskehalskjøp* er lav verdi, høy risiko og varen/tjenesten er vanskelig å skaffe. Den er ikke kritisk for virksomheten og normalt få leverandører i markedet. Liten effekt på tjenesteytelsen og disse varene og tjenestene representerer en relativt liten økonomisk verdi, men er sårbare i forhold til leveringssikkerhet. Det er ofte engangskjøp som for eksempel reservedeler til teknisk utstyr eller konsulenter med spesialkompetanse i Avinor. Tiltak kan være f.eks. å vurdere flere leveringskilder for å sikre seg, eller å spesifisere ned til tjenesten, eventuelt dele den opp for å få med flere leverandører. Fokuset fra virksomheten bør være leveransesikkerhet og utvide markedssøk.

Kraljics modell baserer seg på å optimalisere utnyttelsen av leverandørens muligheter og kritiske røster til modellen mener at han ikke i tilstrekkelig grad hensyntar utvikling av relasjoner mellom kjøper og selger i et langsiktig perspektiv. Det hevdes at fra Kraljic ståsted befinner det seg en iboende risiko for utvikling av strategier uavhengig av øvrige dimensjoner, som i ytterste konsekvens kan være kontraproduktive. Dersom en søker å redusere leverandørbasen, konsolidere volum og sortiment, kan det medføre at en leverandør med skjulte kapabiliteter og potensial for verdiverføring, utilsiktet elimineres (Nellore & Soderquist, 2000).

2.1.4 Sourcing

I forbindelse med strategiske innkjøp er det nærliggende å nevne sourcing som er prosessen med å undersøke, velge og administrere leverandører som kan gi innspillene en organisasjon trenger for den daglige driften.

En sourcingstrategi er definert som: «De *strategiske valgene på hvilke tjenester du skal sette ut til eksterne, og hvilke tjenester virksomheten skal utføre selv.*»

(Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022).

I kategoristyringsprosessen kartlegges leverandørenes spend i kategorien. F.eks. hvor mye bruker Avinor på konsulenttjenester innenfor rekruttering. I lys av innsikt i kategorien er en naturlig strategisk diskusjon hvis forbruket er høyt, om virksomheten skal fortsette å outsource denne tjenesten til ekstern leverandør eller om virksomheten skal ta et strategisk grep, og ansette profesjonell rekrutterer. Her blir sourcing et strategisk virkemiddel som avdekkes gjennom bruk av kategoristyring i kategorien. Analyser gir oversikt som blir grunnlag for eventuelle tiltak om å rekruttere internt.

2.2 Kategoristyring

2.2.1 Bakgrunn

Kategoristyring har sin opprinnelse i verden fra salg og markedsføring i privat sektor på 1980-tallet. USA og UK var først ute (O'Brien, 2019). Først 30 år senere ble kategoristyring tatt i bruk i offentlig sektor utenlands. I Norge ser det ut som det først vinner terreng så sent som i 2015 i offentlige sammenhenger (DfØ, 2020).

Det er ikke en pioner av kategoristyring, men det vokste fram et lite antall progressive selskaper som jobbet for strategiske innkjøp. Det kom som motsvar på behovet for å motvirke den økende makten hos leverandører under globaliseringen. Det var et behov for oversikt av et voksende leverandørmarked. Mange leverandører ble smartere og fant nye veier for å sikre seg markedsandeler. Kjøpmenn lærte at de kunne øke salget og fortjenesten, hvis de effektivt kunne administrere og kategorisere produktene sine (O'Brien, 2019). Metoden fikk fotfeste da de lyktes med økte gevinster og enklere administrasjon hos forhandlerne.

I en virksomhet er det et betydelig fokus på hvordan øke inntektene. Naturlig nok, fordi det er inntektene man lever av. Markedsførere lærte tidlig at de kunne forbedre salg og fortjeneste hvis de mer effektivt hadde oversikt og administrerte de ulike produktene og klassifiserte disse. De begynte å dele inn i kategorier. Kategorier har lenge hatt sterkt fokus i detaljhandelen, men når det kommer til virksomheters egne innkjøp har fokuset vært overraskende lite, til tross for høye innkjøpskostnader som har direkte påvirkning på virksomhetens bunnlinje(fortjeneste). Gevinster rapporteres ikke og realiseres ikke hos virksomheter (Elvingdal & Ullsgård, 2020). Regelverksetterlevelse har stått i fokus innenfor området.

2.2.2 Definisjoner

Kategoristyring innebærer samordning av innkjøp i hele virksomheten. Innkjøpene deles inn i grupper (kategorier) som understøtter markedets inndeling. Hver kategori styres for å utnytte markedets muligheter og oppnå reduserte kostnader og andre behov

Strategisk innkjøp er en kontinuerlig prosess som innebærer forbedring og evaluering av innkjøpsaktiviteter i virksomheter (Elvingdal & Ullsgård, 2020).

Kategoristrategi er en strategisk retning for å samle sammen markedet og interessenter, som sammen skal oppnå gode resultater sammen med leverandørene (HelseNord, 2021).

En **kategori** er en gruppe komparative produkter og/eller tjenester, kjøpt fra et leverandørmarked som har interesse i å tilby varer og tjenester til kategorien.

*«...begreppet **effekt** kommer att innebära: en förändring inom eller utanför organisationen som sker till följd av någon form av åtgärd inom ramen för kategoristyrning» (Lizama, 2019)s. 14.*

Kategoristyring er altså noe langt mer enn bare å gjennomføre anskaffelser. Kategoristyring er et strategisk virkemiddel som virksomheter benytter for å optimalisere pengestrømverdier og andre synergier/verdier som benyttes eksternt på leverandører. Kategoristyring ii offentlige anskaffelser innebærer endringsledelse. Kategoristrategier setter retning og omfang for anskaffelsesfunksjon på lang sikt. Dette må være i takt med interessentenes behov og forventninger og bygge innsikt gjennom spendanalyser (forbruksanalyser) om hvordan virksomheten kjøper på de enkelte områder. Dette er ikke rett fram. Anskaffelsesprosessen og kategoristyringsprosessen har mange likheter, men den store forskjellen er at kategoristyringsprosessen har et strategisk og langsiktig perspektiv på å optimalisere verdi for kategorien, mens en anskaffelsesprosess fokuserer kortsiktig verdi i den enkelte anskaffelse. Effekter ved bruk av kategoristyring er en følge av at man har foretatt en endring. Hvis jeg gjør A, kan en mulig effekt være B, hvis jeg gjør B kan mulig effekt være C osv.

2.2.3 Kategoristyringsprosessen

Kategoristyringsprosessen kan illustreres i følgende fire steg:



Figur 4, Dføs kategoristyringsprosess, 2022

Steg 1 i kategoristyringsprosessen har som mål om å prioritere kategorier ut ifra overordnede analyser av innkjøpsporteføljen i virksomheten. Kategorier dannes ofte ut i fra leverandørporteføljen, hvor likeartede kontraktsonråder med grensesnitt mot hverandre grupperes. Like leverandører plasseres i samme kategori.

(*Kategoristyringsprosessen* | *Anskaffelser.no*, 2022). Det krever et helikopterperspektiv for å kunne se både hvordan leverandørmarkedet ser ut, og hva og hvordan virksomheten handler/forbruker. Med et slikt utkikkspunkt får virksomheten god innsikt for å ta avgjørelser på hvordan prioritere og håndtere innkjøp på et overordnet nivå og ser porteføljen i sammenheng.

Steg 2 i prosessen er å analysere kategori. Man gjør grundige analyser og diskutere alternative kjøpsmodeller. Ende-til-ende verdikjeden vil synliggjøres og man vil lettere kunne se forbedringspotensialet for innkjøpene, fordi ineffektivitet og muligheter vil komme for dag, og dermed en diskusjon om hvordan håndtere det fremover (O'Brien, 2019). Virksomhetene vil skaffe seg en fullstendig oversikt over hvor mye penger brukes på en leverandør, hvor mange kontrakter har vi med leverandøren, om vi har enhetlige priser for samme produkt eller tjeneste. Opptre virksomheten som en kunde eller flere kunder hos en og samme leverandør. Analyse gir et kraftig verktøy til å se nye ting og hvordan leverandørmarked dermed kan endres. Muligheter og begrensninger for kategorien, som f.eks. strategier, rammebetingelser og sourcing beslutninger kommer for en dag (*Kategoristyringsprosessen* | *Anskaffelser.no*, 2022).

Steg 3 i kategoristyringsprosessen er å utvikle strategier og handlingsplaner inkludert gevinstplaner, i forlengelsen av innsikten fra steg 2. Kraljic matrisen kommer nå til sin rett når vurderingene gjøres. Er det noen lavt hengende frukter i kategorien som er enkelt å gjøre noe med. F.eks. kan man slå like innkjøpsbehov sammen og opptre

som en kunde i markedet. Når alternativer er på bordet, prioriteres det ut fra hvilke tiltak ha de største potensialene for å optimalisere verdi.

Steg 4 i kategoristyringsprosessen er gjennomføring av kategoristrategi og handlingsplan. Sannhetens time er kommet. For hvert tiltak som igangsettes bør det beregnes tilrettelagte gevinster for kontrakten. F.eks. i Avinor lages et såkalt gevinstkort som blir baseline for kontraktsfasen. Går det som planlagt mot baseline i kontraktsfasen? Hvis ikke, bør korrektive tiltak iverksettes eller handlingsplan oppdateres. Fokus bør være på de store avtalene i kategorien (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022).

Til slutt vil jeg kort nevne si at O'Brien også har en prosesstilmærming til kategoristyring. Han deler prosessen inn i 5 steg som han kaller initiere, oversikt, innovere, implementere og forbedre som er andre begreper en DfØ, men prinsippene i prosessen er lik.

Inndelingen av virksomhetens innkjøpskostnader og leverandører i kategorier gir virksomhetene innsikt til å benytte forskjellige innkjøpsstrategier i kategoriene. F.eks. kan det sette søkelys på konsolidering av leverandørbasen i en kategori, samtidig som en fokuserer på å øke tilfanget av leverandører for en annen kategori. I en tredje kategori kan fokus være å anvende strategier for å øke konkurranse mellom leverandørene, jfr. Kraljic matrise. Disse ulike kategoristrategiene får selvsagt betydning for anskaffelsesprosessen som skissert og dens gjennomføring.

2.2.4 Kategoristyring, endringsledelse -og vilje

Effekter innebærer en forandring i eller utenfor virksomheter. Kategoristyring innebærer en endringsreise for innkjøpsavdelinger og resten av virksomheten. Forandringen fra behovsstyrte innkjøp til planstyrte innkjøp krever planlegging og et strategisk fokus. O'Brien skriver at kategoristyring handler om å endre innkjøpene mot forbedringer av innkjøpsprosessen og bruk av leverandørmarked for å endre verdien av hva virksomhetene kjøper, og eliminere det som ikke trengs. En leveranse som øker verdien for virksomheten. Det krever dedikasjon og endringsvilje. Det krever et åpent tankesett og en evne til å bryte ned og analysere hver bit i kategorien. Selv om

endringens vilje er der, vil det være motstand mot å realisere (O'Brien, 2019).

Innkjøpsavdelinger har mange interne kunder i en virksomhet som fagavdelinger med innkjøpsbehov de skal kunne levere sine tjenester til. Det handler om kundefokus, engasjere dem, forstå deres behov, ønsker, utfordringer og respondere med innkjøpsstrategier som kan løse disse. Hvis f.eks. innkjøpsavdelingen foreslår forhandlinger som tiltak for å få ned pris som involverer bytte av leverandør eller et lavere nivå på kravspesifikasjon kan det være sannsynlig at man møter motstand. Motstandere til endring vil bruke enhver grunn til å demonstrere at endringen ikke fungerer. Nøkkelen er ifølge O'Brien dermed å ha dem aktivt involvert i endringsprosessen slik at de føler eierskap og påvirkningskraft. Hvis kategoristyring kun er et innkjøpsinitiativ, vil det sannsynligvis feile sier han.

Hvis en person prøver å drive endringer vil virksomheten sannsynligvis ha liten interesse for det, spesielt store endringer i innkjøpene. Kategoriteam er et team som representerer relevante funksjoner på tvers i virksomheten. Kategorileder er fra innkjøp. Et typisk kategoriteam vil starte med liten interesse, kanskje ha en «stillingskrig» med hverandre, men når teamet finner sin form og teamet forstår makten i prosjektet vil de kunne bli kategoristyringens beste ambassadører. For at det skal skje er det avgjørende at virksomhetene har evne til å stille riktig ressurs tilgjengelig for oppgavene i kategoristyringsprosessen (O'Brien, 2019).

I teorien komme det lite frem behovet for tverrfaglighet og samarbeid for å lykkes med kategoriarbeid. Jeg tenker her på at innkjøpsavdelinger ikke er en servicefunksjon som skal serve interne kunder, men et strategisk virkemiddel som først kan nå sitt fulle potensiale ved samarbeid og erkjennelse av innkjøp som fagdisiplin.

Kræmmergaard skriver om digital transformasjon som også er endring. Hun sier at en organisasjon må takle å drive produksjon samtidig som man driver med nytenkning og utvikling. Man må evne å holde to tanker i hodet samtidig og holde begge hendene på roret, være ambidekstral. De virksomhetene som evner dette, har et konkurransefortrinn (Kræmmergaard, 2021). Denti presiserer at denne balansegangen er svært viktig for å lykkes med transformasjonsarbeid. Det praktiseres ofte på to ulike måter, enten ved at produksjon og nyutvikling skjer i en og samme linje. Det betyr at produksjon av anskaffelser og innføring av kategoristyring i virksomheten skjer

parallelt med de samme menneskene. Ikea, derimot, gjennomfører en annen modell. De skiller ut prosjekt og innovasjonsarbeidet i egne separate enheter (Denti, 2018).

Christensen beskriver inngående hva som kan skje ved endringer sett ut ifra det instrumentelle -og institusjonelle perspektivene. De mål man setter seg i begynnelsen vil ha stor betydning for utviklingen videre og er ikke lett å forandre selv om omgivelsene og konteksten endrer seg. I en instrumentell logikk vil ikke virksomhetene være i stand til å være effektive siden de ikke raskt tilpasser seg endret kontekster. I et institusjonelt perspektiv er det godt mulig å leve med ineffektivitet over tid. Tanken er at stivhengighet gir stabilitet og dybde i de uformelle verdiene og normene i en offentlig virksomhet. Det er lett for virksomhetenes ansatte å forstå hvilke kulturelle rammer de skal forholde seg til. Det er problematisk hvis omgivelsene endrer seg raskt og det oppstår sprik. Ved for lite endringsvilje for kategoristyring vil det trenge en kulturell «revolusjon» for å settes i stand til å møte framtiden. Ut ifra denne synsvinkelen kan institusjonelle trekk og handlingsregler virke som bremsekloss for endring. Stivhengighet, å gå på de samme stiene slik man alltid har gjort (fastlåste mønstre) blir et tveegget sverd som gir både mulighet og begrensninger.

Når man snakker om endringsledelse er det på sin plass å nevne Kotters åtte stegs modell for endringer for å lykkes med det. John Kotter , professor ved Harvard Business School anses som endringsledelsesguruen. Han introduserte i 1995 sin åtte-trinns endringsprosess. Kotter sier at følgende trinn på være oppfylt for å lykkes med endringer; en følelse av nødvendighet, danne en maktkoalisjon, lag en visjon for endring, formidle visjonene, gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen, planlegge for å skape hurtige og synlige resultater, konsolidere endringer slik at de utløser enda flere forandringer og institusjonalisere de nye handlingene (Kotter, 2002a). Som vi ser er det det faktorer her som f.eks. skape eierskap og raske resultater, som er helt i tråd med O`Briens tanker rundt implementering av kategoristyring i virksomheter.

2.2.5 Instrumentell og institusjonelt perspektiv på organisasjoner

Historisk sett har organisasjonsteorien for offentlig sektor hatt en sterkere orientering mot tekniske omgivelser med vekt på økonomiske, teknologiske og markedsmessige forhold mer enn mot institusjonelle omgivelser med vekt på verdier, normer, ideologier og doktriner for hvordan offentlige virksomheter f.eks. bør organiseres (Christensen et al., 2021). I en strukturell- instrumentell tilnærming ser man organisasjoner som et verktøy som står til disposisjon for lederne. Det vektlegges evne til politisk eller sosial kontroll og klar organisasjons tenkning eller rasjonell kalkulasjon når det gjelder både årsaksforhold og effekter. Rasjonaliteten er nedfelt i den formelle organisasjonsstrukturen som legger begrensninger på den enkeltes handlingsvalg og skaper kapasitet til å realisere mål og verdier (Christensen et al., 2021).

Strukturvinger er drevet av konkurranse og effektivitet. Den underliggende handlingslogikken i det instrumentelle perspektivet er konsekvenslogikk. Det er basert på mål-middel rasjonalitet hvor man forsøker å forutsi framtidige konsekvenser av den handlingen som utføres. Et klassisk eksempel på denne retningen de siste 30 år i offentlig sektor er New Public Management (heretter: NPM). NPM er mye omtalt og i korte trekk er det en styring med vekt på markedskonkurranse, hierarki, management, mål og resultatstyring. Man kan på mange måter si at her er konkurranse innovasjonsdriveren. Innovasjon som metode.

Den institusjonell tilnærming åpner for at organisasjoner har egne institusjonelle regler, verdier og normer som har en selvstendig innflytelse på beslutningsadferd og som ikke på en enkel måte kan endres av ledere (Christensen et al., 2021). Denne retningen er basert på en logikk om det passende. Man handler ut ifra erfaringer om hva som har fungert godt i fortiden, eller hva som oppleves som rimelig akseptabelt i det miljøet organisasjon handler i. De begrensninger og muligheter som ligger i etablerte kulturer og tradisjoner framheves(kulturperspektiv) Tilpasninger til rådende oppfatninger og verdier i omgivelsene for å forstå hvordan endring skjer, og hvilke effekter de har(myteperspektiv) (Christensen et al., 2021). New Public Governance (heretter, NPG) vokste fram på bakgrunn av et behov for å multiaktørsamarbeid, prosessstyring, tillitsbasert lederskap og brukerinvolvering på agendaen (Torfing & Triantafillou, 2016). NPG anerkjenner innovasjon som et verktøy for å sette offentlig sektors fokus på

kvalitet og effektivitet. Samtidig er kompetanse som ressurs og integrert samarbeid både horisontalt og vertikalt viktig. Dette betyr en nedenfra og opp styring, med andre ord en verdistyring. Offentlig sektor skaper og utvikler løsninger med de ulike samfunnsaktørene. Dette forutsetter likeverd, dialog, borgerdeltaking, samskapning og økt fagligskjønn. Samskapning i nettverk er innovasjonsdriveren. Samhandling gir grunnlag for innovative løsninger.

Christensen skriver at en kompleks offentlig sektor krever at det trekkes veksler på elementer fra begge retningene og jeg tenker det derfor er interessant å se på effekter inndelt etter disse to retningene. Organisasjonsteorien fungerer ofte som bakteppe ved at det blir en forklaringsfaktor for effektene fra kategoristyringen. Hvis en funderer på hva er årsaken til de ulike effektene, kan man muligens finne forklaringen i det organisasjonsmessige perspektivet.

Kategoristyring som beskrives som en styringsmodell og metodikk for å drive strategisk innkjøpsarbeid i virksomheter. Det handler kort sagt om inndelinger etter markedet og faktabasert kunnskap og spendanalyser som representerer den strukturelle-instrumentelle delen. Eierskap til innkjøpsområdet og jobbe tverrfaglig i virksomheten handler om mennesker og kultur, det institusjonelle perspektivet.

2.3 Mulige effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser.

Kategoristyring er på mange måter blitt et moteord innenfor strategisk innkjøpsledelse, og veien mot mer profesjonaliserte innkjøpsorganisasjoner, i tett synergi med interne avdelinger og enheter i virksomheten (Van Weele, 2018). Litteratur og internett beskriver nærmest ubegrensede forventninger til effekter ved bruk av kategoristyring av innkjøp i virksomheter. Det er generelt få studier om kategoristyring, selv i privat sektor. Det nyeste forskningsmaterialet jeg kan finne er en svensk masteroppgave om effektstudie fra 2019 Svenske myndigheter gjør tilsvarende som norske myndigheter og løfter fram kategoristyring og dens mulige effekter som lavere kostnader og økt kvalitet, samt miljø, bærekraft og mangfold blant leverandører (Lizama, 2019).

For å få oversikt over litteraturens beskrevne effekter har jeg oppsummert dem i en tabell. Inndelingen i tabellen er gjort med utgangspunkt i organisasjonsteoriens instrumentelle og institusjonelle perspektiv. Det er viktig å være oppmerksomme på at flere av effektene har elementer av både det instrumentelle og institusjonelle, men jeg har plassert dem skjønnsmessig etter hvilket hovedelement i de to perspektivene jeg tenker effekten representerer.

Mulige effekter av kategoristyring		Litteratur kilder
Instrumentelle effekter for virksomheten	Tydelig ansvar og fullmaktstruktur for anskaffelser	HelseNord, Dfø
	Spesialisering og profesjonalisering av innkjøpsområdet	St.meld 22
	Oversikt og kunnskap om styring av offentlig pengebruk.	Dfø, O`Brien, Regjeringen
	Transparent forvaltning av anskaffelsene	Dfø
	Systematisk leverandøroppfølging	St.meld. 22
	Gevinster i form av redusert pris og bedre produkter	Dfø, Vibe, Regjeringen, Lizama
	Manglende kpi'er i kategoristyring	Van Weele
	Forhandlingskraft overfor leverandørmarkedet	O`Brien
	Reduserte transaksjonskostnader	O`Brien, Oslo Economics , pwc
Institusjonelle effekter for virksomheten	Redusert risiko i virksomhetens forsyningskjede	Dfø, Regjeringen, Lizama
	Økt innovasjon i virksomhetene	O`Brien, Sykehuskjøp
	Økt ledelsesforankring i virksomhetene	Dfø, O`Brien
	Strategiske innkjøp på dagsorden	Digdir, Brynhildsvoll,
	Økt tverrfaglig samarbeid i virksomheten	O`Brien,Dfø, Van Weele m.fl.
	Forbedret omdømme for virksomhetene	Dfø, O`Brien

Tabell 1.Oppsummerende tabell om mulige effekter ved bruk av kategoristyring

2.3.1 Instrumentelle effekter ved bruk av kategoristyring

2.3.1.1 Tydelig ansvar og fullmakts struktur for anskaffelser

HelseNord har hatt et forprosjekt på kategoristyring der tydelig ansvars- og fullmakts struktur, bedre avtaleforvaltning og gode og effektive anbudsprosesser beskrives som effekter (Helse Nord, 2014). DfØ trekker også fram tydeliggjøring av ansvar -og roller av innkjøpsområdet som en effekt for kategoristyring. Ved å etablere kategoristyring må man nødvendigvis gå opp linjene for hvem har ansvar for hva.

2.3.1.2 Spesialisering og profesjonalisering av innkjøpsområdet

O'Brien beskriver effekter ved kategoristyringen som at folk kommer sammen og jobber mot et felles mål. Dette kan gi økt organisatorisk kapasitet og læring. Det gir spesialisering innen kategoriområder og standardisering og harmonisering av sortiment. (O'Brien, 2019). Kategoristyring kan tolkes i retning av spesialisering da man kategoriserer i innkjøpsbehov i likeartede kategorier. Spesialisering fungerer ikke nødvendigvis i små organisasjoner for ressursene er færre. For mindre virksomheter kan det være riktig å innføre elementer av kategoristyring, men det er viktig at det ikke blir et for omfattende system som virksomheten ikke har tid eller kompetanse til å utnytte (*Meld. St. 22 (2018–2019)*, 2019). Det er enklere å holde oversikt over innkjøp i mindre virksomheter enn i store konsern som Avinor. Kategoristyring kan ha spesielt stor effekt i virksomheter med store innkjøpsvolum hevder regjeringen (*Meld. St. 22 (2018–2019)*, 2019)

2.3.1.3 Oversikt og kunnskap om styring av offentlig pengebruk

Regjeringen hevder at det er et stort forbedringspotensial for bedre styring av innkjøpsfunksjonen hos offentlige oppdragsgivere. Kun 33 prosent av statlige virksomheter og 19 prosent av kommunene bruker innkjøp som et virkemiddel for effektivisering av virksomheten (*Meld. St. 22 (2018–2019)*, 2019) Til tross for det enorme potensialet forsyningsbasen kan tilby her, er det mange virksomheter, inkludert noen som hevder å ta i bruk kategoristyring, som fortsatt ikke klarer å realisere den fulle verdien som er mulig hevdes det. Bruk av statistikk og styringsinformasjon om offentlige anskaffelser har to hovedmål. For det første trengs

det oversikt over og kunnskap om styring av offentlig pengebruk. Kunnskapen trengs både som grunnlag for overordnet politikktutforming og måling av om overordnede politiske mål blir nådd, men også som grunnlag for styring av innkjøpsfunksjonen i den enkelte virksomhet. DfØ hevder at gjennom å kategoristyre innkjøpene kan det uforløste potensialet i forsyningsbasen realiseres. Kategoristyring skal bidra til blant annet oversikt og analyse over virksomhetens innkjøpskostnader og sikrer at mulighetene som avdekkes blir ivaretatt gjennom innkjøpsstrategier. Det skal bidra til at gevinster leveres i virksomhetene (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022).

2.3.1.4 Systematisk leverandøroppfølging

Undersøkelser viser at kun 19 prosent av statlige og 16 prosent av kommunale virksomheter har etablert systematisk leverandøroppfølging. Bare 22 prosent av virksomhetene gjennomfører i stor eller svært stor grad leverandøroppfølging. Videre gjennomføres i for liten grad fakturakontroll for å hindre overfakturering fra leverandørene. Det er også generelt for lite dialog med leverandørene om kontraktsoppfølging for å sikre at de leverer i samsvar med de inngåtte avtalene (*Meld. St. 22 (2018–2019)*, 2019).

Gjennom kategoristyring beskrives forbedret verdi og effektivitet fra DfØ. Innsikt gjennom innkjøpsanalyser vil gi informasjon om hvor potensialer for å optimalisere verdi ligger. Man vil gjennom dette få kunnskap om hvor det kan hentes ut effektiviseringsgevinster. Det vil danne utgangspunkt for gode beslutningsgrunnlag til ledere. Innkjøpsanalysene gir også grunnlag for å koordinere kjøp på tvers i virksomheten for å ta ut stordriftsfordeler hos leverandørene.

2.3.1.5 Gevinster i form av redusert pris og bedre produkter

«Store gevinster i sikte» sier innkjøpssjef i Justitsministeriet i Danmark, Charlotte Vibe Seeberg. Kategoristyring angir retning for hele organisasjonen mot der de store besparelsene ligger. Kategoristyring peker på hvor man også kan finne de store besparelsene utenom selve priskonkurransen i anskaffelsen. Det handler om både kvantitative- og kvalitative gevinster. Gevinstene kan f.eks. være å få kjøpt bedre løsninger som holder lengre eller krever færre ressurser å vedlikeholde (Anbud 365, februar, 2022). Også O'Brien fremhever at kategoristyring kan levere dramatisk økt

verdi ved reduserte priser, redusert kost og risiko. Det kan gi en direkte effekt på bunnlinjen og virksomhetens lønnsomhet (O'Brien, 2019).

Virksomheter deler innkjøpene i innkjøpskategorier. Dette gir grunnlaget for en strategisk og strukturert tilnærming til leverandørmarkedet, Kategoriene styrer for å utnytte leverandørmarkedets potensial på best mulig måte for virksomheten. Lykkes man, utnyttes leverandørmarkedet på best mulig måte for virksomhetene (O'Brien, 2019).

Kategoristyring av den totale innkjøpsporteføljen setter virksomheter i stand til å ha god innsikt i sitt forbruk og dermed synliggjøre sine potensialer. Dette gir oppmerksomhet i styrerommet (O'Brien, 2019). Gode kategoriplaner gir mulighet til å gi et godt bilde av totale innkjøpskostnader for den enkelte kategori og for hele virksomhetene. Dette gir styringsinformasjon for å gjøre de riktige prioriteringer av anskaffelser og utvikle målrettede og overordnede planer for hvordan varer eller tjenester innenfor kategorien best kan anskaffes. Det vil skape større innkjøpsbesparelser ved å lage plan for hvilke nivå (lokalt, regionalt eller nasjonalt) anskaffelsene mest hensiktsmessig gjennomføres på.

2.3.1.6 Manglende kpièr i kategoristyring

Historisk sett har innkjøpsområdet vært målt på avtalelojalitet og avtaledekning. Dette forteller om man er tro og kjøper på de avtalene som er inngått, og er i stor grad knyttet til «compliance». Avtaledekning sier noe om hvor mye vi har avtale på av det vi kjøper. Det er et compliance /regelverksetterlevelse fokus i større grad enn et gevinstfokus. Mye tyder på at organisasjonen som prøver å realisere «*kjappe gevinster*» som kan sikre oppslutning og legitimitet (Van Weele, 2018). Det påpekes en manglende utvikling av adekvate målbare kpièr til tross for innføring av kategoristyring. Det tyder på at det fremdeles er et uutnyttet potensial i forbindelse med KPI-drevet utvikling. Kategoristyring framstår ikke som et initiativ fra innkjøp alene, men en styringsmodell der hele organisasjonen fra topp til bunn involveres. Det er imidlertid ikke organisasjonen kommet enda, selv om forsøk på vertikal integrasjon er påbegynt, er graden av desentralisering enda stor (Van Weele, 2018).

2.3.1.7 Forhandlingskraft overfor leverandørmarkedet

For å forstå hvorfor kategoristyring i en virksomhet må en se på hvordan organisasjoner fungerer og vite hvor verdiene er (O'Brien, 2019) En av utfordringene kan være at offentlige virksomheter i for liten grad samler/konsoliderer innkjøpsvolumet sitt og dermed mister stordriftsfordeler. Dette er ofte klassisk for virksomheter som operer i siloer. Hver enhet kjøper det de har behov for, og det samarbeides ikke på tvers, selv om innkjøpsbehovene er like. Forhandlingskraften overfor leverandørene pulveriseres i stedet for styrkes. Leverandørene behandler siloene som ulike kunder i stedet for en stor A-kunde, og stordriftsfordeler tas ikke ut. God styring av virksomhetens innkjøpsportefølje er avgjørende for måloppnåelse med effektiv ressursbruk (O'Brien, 2019). Det fører til mer profesjonelle innkjøpsprosesser. Det skal gi økt verdiskapning. Lekkasjer på avtaler, det vil si at virksomhetene ikke bruker inngåtte avtaler, men kjøper utenfor avtalene, er også et gjennomgående problem. Mangelfull innkjøpsstyring gir økte transaksjonskostnader og gjennomgående dårligere betingelser enn hva som kan oppnås som en stor kunde.

2.3.1.8 Reduserte transaksjonskostnader

Sentrale rammeavtaler bør gi lavere priser pga. samlet innkjøpsvolum, men og reduserte transaksjonskostnader. Med transaksjonskostnader menes kostnaden av alt administrativt merarbeid som en følge at man f.eks. lager ti likeartede kontrakter i stedet for en kontrakt. Flere kontrakter medfører ekstra tid til oppfølging. Det medfører ekstra tid som går med på å forberede, gjennomføre og følge opp anskaffelsen, både for oppdragsgiver og leverandør. 4,1 prosent er estimert til transaksjonskostnader i forbindelse med forberedelsen, gjennomføringen og oppfølgingen av konkurranser ifølge en undersøkelse gjennomført av PwC i 2011. Norge hatt de nest høyeste transaksjonskostnadene i Europa som andel av anskaffelsenes verdi. Til sammenligning var gjennomsnittet i Europa 1,4 prosent. Dersom funnene fremdeles er gjeldende bruker norske oppdragsgivere i gjennomsnitt 20 arbeidsdager per konkurranse og det samme gjør hver av de nesten fem leverandørene som deltar i konkurransen (PwC, 2011). I gjennomsnitt går det med 116 arbeidsdager med administrativt arbeid til å forberede, gjennomføre og følge opp en norsk anskaffelse, inkludert klagebehandling og eventuelle påfølgende rettssaker. Ettersom det er 4 til 5 tilbydere per anskaffelse og hver av disse bruker like mye tid på administrasjon som oppdragsgiveren belastes tilbyderne til sammen med mellom 4/5-deler og 5/6-deler av administrasjonskostnadene. Av de samlede transaksjonskostnadene på om lag 17

milliarder kroner, påfaller ca. 14 milliarder leverandørene direkte, mens ca. 3 milliarder påfaller oppdragsgiver direkte (Oslo Economics, 2018).

Cardena har gjort en studie som identifiserer i de bedriften han undersøkte, mangel på samarbeid mellom avdelinger. Dette er en plagsom innkjøpsstruktur som fører til duplisert arbeid og utilstrekkelig teknisk kunnskap; samt et konfliktfylt tverrfunksjonelt samarbeid mellom innkjøpere og ingeniører og til slutt mangel på overvåking av ytelsen til innkjøpere og leverandører. Det diskuteres hvordan disse problemene kan reduseres ved bruk av kategoristyring i virksomhetens innkjøp (Cardenas, 2021). Her ligger et uforløst potensial for å redusere transaksjonskostnader. Effekten kan bli stor.

2.3.2 Institusjonelle effekter ved bruk av kategoristyring

2.3.2.1 Økt ledelsesforankring

Bedre intern styring av virksomheters innkjøpsportefølje krever at virksomhetens ledelse prioriterer innkjøpsfunksjonen, og at denne organiseres på en måte som legger til rette for fornuftig styring av virksomhetens samlede innkjøp. Offentlige ledere får større handlingsrom og bedre forankring ved at potensialet som ligger i sterkere kobling mellom ledelse, anskaffelser og fagmiljøer blir utnyttet gjennom kategoristyring (Digitaliseringsdirektoratet, 2020). O'Brien påpeker at innkjøpsavdelinger kan ikke lykkes med kategoristyring og dens mulige effekter uten resten av virksomheten. Betydningen av samhandling og samarbeid på tvers av virksomheten vektlegges.

2.3.2.2 Redusert risiko i forsyningskjeden

Gjennom bruk av kategoristyring reduseres risiko i forsyningskjeden. Kategoristyring gir et helikopterperspektiv av innkjøpskostnadene, som igjen gir godt grunnlag for oversikt over leverandørbasen. Gjennom strategiske analyser vil det utpeke seg hvem som er, og hvem i leverandørmassen som bør være virksomheters strategiske partnere. Her bør det relasjonelle partnerskapet pleies for å hente ut ønskede effekter. Anskaffelsesregelverket skal bidra til å sikre det offentliges tillit utad, og forhindre korrupsjon og kameraderi. Svak konkurranse, eller direkte kjøp i markedet uten konkurranse, kan øke sannsynligheten for kameraderi og korrupsjon (Regjeringen, 2018). Mangfold i leverandørkjeden er en effekt ved bruk av kategoristyring hevder Lizama. Risiko i kontrakter og leverandørkjeden avdekkes gjennom grundige analyser.

2.3.2.3 Økt innovasjon i virksomheten

Offentlige anskaffelser er et viktig virkemiddel både for å sikre at offentlige midler brukes riktig, og for å bidra til innovasjon og effektivisering i norsk næringsliv slik at det kan bli mer omstillings- og konkurransedyktig. Kategoristyring av innkjøpene kan bidra til å fremme innovasjon og nytenkning for hvordan man fremover i tid best dekker

behovene til virksomhetene (Sykehusinnkjøp, 2021). O'Brien har et steg i kategoristyringsprosessen som han kaller innovasjon, nettopp fordi han mener de beste sourcing strategiene er de innovative som representerer gjennombruddstenkning. Det gjelder å finne gevinstpotensialer i kategoriene ut fra analysene og bygge og utvikle målbilder sammen for utvikling.

2.3.2.4 Strategiske innkjøp på dagsorden

En strategiorientert innkjøpsenhet kjennetegnes ved å ha en helhetlig tilnærming til innkjøpsporteføljen. Det handler blant annet om å samordne behov og ta ut stordriftsfordeler i markedet. Virksomhetens innkjøpsavdeling blir en proaktiv strategisk partner i tett samarbeid med fagavdelingene både før, under og etter selve konkurransegjennomføringsfasen (Digitaliseringsdirektoratet, 2020)

Skal en lykkes med kategoristyring må ledelsen ha et strategisk fokus på anskaffelser og etterspørre styringsinformasjon om anskaffelser. Gjennom bruk av kategoristyring endrer fokus på innkjøpsavdelingen fra å holde til i "bakrommet til styrerommet" i virksomheten. Innkjøpsenheters mål er å være en anerkjent premissgiver i strategidiskusjonene. Det betyr at innkjøpsavdelinger forventes å avgi rapporter og analyser og anbefalinger for innkjøpsområdet. Det handler om å koble innkjøp til virksomhetsutvikling for å nå mål som bedre tjenester og optimere kostnadene. Bruk av kategoristyring har en strategisk tilnærming og kan bidra til nettopp å sette innkjøpsområdet på agendaen i virksomheter. Howcroft foreslår at hvis innkjøpsfunksjoner til slutt verdsettes og måles ved kostnadsbesparelsene de genererer, er konsekvensen naturlig nok at de vil prioritere de aktivitetene som lar dem generere disse (Howcroft, 2022). Det de blir målt på er avgjørende for hvor deres strategiske fokus er.

Bruk av kategoristyring kan bidra til at innkjøpsavdelinger utvikler seg fra regelorienterte til strategiorienterte innkjøp. Innkjøpsenheter i offentlige virksomheter er i stor grad regelorientert (Brynhildsvoll, 2018) Det er ikke uvanlig at innkjøpsavdelingen blir koblet sent på i anskaffelsesprosessen og i slike tilfeller fungerer innkjøpsavdelingen mer som "innkjøpssekretær" og regelryttere (Brynhildsvoll, 2018). Det er ønskelig at flere virksomheter beveger seg til å bli

strategiorientert, samtidig som det kan foreligge gode grunner til at det ikke er gunstig for alle offentlige virksomheter. Det vil være lite hensiktsmessig dersom virksomheten har et lavt innkjøpsvolum. tilfeller hvor mindre virksomheter ikke har kapasitet eller nok ressurser til å etablere sterke innkjøpsenheter, bør de inngå i innkjøpssamarbeid med andre virksomheter. Dette er særlig relevant i kommunal sektor hvor det er større behov for samordning.

Gründeren av Ikea påpeker også at virksomheter som er små kan også arbeide med kategoristyring av sine innkjøp, men hvilke og hvor store effektene blir, beror på faktorer som hvilke type kjøp av varer og tjenester virksomheten gjør, hvor god forankring innkjøpsarbeidet har i virksomheten når kategoristyringen gjennomføres, og om man lykkes med kategoristyringen (Carlsson, 2019).

2.3.2.5 Økt tverrfaglig samarbeid i virksomheten

Tverrfaglig samarbeid framheves stadig i kategoristyringen av innkjøp. Innkjøpsteam må jobbe effektivt med andre interessenter i virksomheten for å sikre innkjøpskostnadsbesparelser og leverandørsamarbeid (Driedonks et al., 2014). Kategoristyring av innkjøp angår hele virksomheten.

2.3.2.6 Forbedret omdømme for virksomhetene

Bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser er en systematisk måte å jobbe med virksomheter innkjøp på. Det bidrar til å profesjonalisere innkjøp. Både Dfø og O'Brien er klar på at fra «bakrommet til styrerommet» i virksomheten gir anerkjennelse og bedre omdømme til innkjøpsavdelinger, både internt og eksternt, men det krever sterk endringsledelse for å få det til.

2.3.3 Kategoristyrings -effekter og stivhengighet

Litteraturen skisserer mange effekter ved bruk av kategoristyring som strategisk virkemiddel innenfor innkjøpsområdet. Naturlig nok vil kanskje mange si når kategoristyring har sine målsetninger i effektivisering. Effektene kan sees i lys av det instrumentelle og institusjonelle perspektivet, de er overlappende. For å lykkes må virksomheten etablere nye strukturer og gå i takt med kultur og dens verdier og normer forenes. Det handler om tillit og fellesskap. De kulturelle normene og verdiene som preger virksomhetene i startfasen ved etablering av innkjøpsavdelinger vil ha stor betydning for de utviklingsveiene som følger siden (Christensen et al., 2021).

Det sies lite i litteraturen om når effektene inntreffer og i hvilket omfang. Det er delte meninger om hvor lang tid det tar å implementere kategoristyring og hvor lang tid det tar det før effektene vises. Carlsson nevner fra dager til et år. O'Brien mener det an ta mange år, og at det derfor er viktig så tidlig så mulig å vise raske resultater for å skape legitimitet for metoden. Han mener det er relativt lett å oppnå resultat og at det oppnås allerede i det første steget i prosessen som han kaller initieringsfasen (O'Brien, 2019). Raske effekter kan f.eks. være samordning av likeartede innkjøp som kan føre til besparelser på fem til ti prosent (Carlsson, 2019).

Kategoristyring virker å gi effekter både på kort og lang sikt. Gjennom kvalitativ forskningsmetode skal jeg teste om de effektene som skisseres er i tråd med hva Avinor erfarer oppstår gjennom bruk av kategoristyring i sine offentlige anskaffelser.

2.4 Litteraturstudie

Litteraturstudien danner en god basis for utarbeidelse av spørreskjema og intervjuguide. Spørreskjemaet ble utarbeidet på bakgrunn av de effektene som litteraturen belyser, oppsummert i Tabell 1 Oppsummerende tabell om mulige effekter ved bruk av kategoristyring. Respondentene har i spørreundersøkelsen tatt stilling til graden av de effektene som litteraturen skisserer.

3. Metode

3.1 Type casestudie

Jeg har benyttet en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode. Avinor innkjøpsfunksjon er enheten (caset) jeg forsker på, og så er det fem innkjøps kategorier som er casene. Spørreskjemaet er på Avinor nivå (innkjøpsfunksjon) og dybdeintervjuene er på kategorinivå i innkjøps enheten.

Spørreskjemaet ble utarbeidet på bakgrunn av funnene i litteraturen, jfr. tabell 1 Mulige effekter ved bruk av kategoristyring. Respondentene skulle ta stilling om de mener det er en effekt og effektens styrke. Jeg laget et spørreskjema med følgende svaralternativer:

- (i) ja, en stor effekt
- (ii) ja, men ikke så store effekter
- (iii) nei

Svarene oppsummerer hvilke effekter respondentene mener er sterke og svake ved innføring av kategoristyring. Når jeg så laget intervjuguiden, tok jeg utgangspunkt i disse effektene og intervjuet mer dyptgående et mindre utvalg (informantene). Informantene forklarte bakgrunnen for sine svar, og reflekterte videre rundt svarresultatene. Jeg intervjuet Avinors fem kategoriledere som tilhører innkjøpsavdelingen. Innebygd casestudie er en casestudie som inneholder mer enn én underenhet av analyse (Yin, 2014). I denne avhandlingen er med andre ord de fem innkjøps kategori casene som er gjenstand for studie. I likhet med en casestudie gir en innebygd casestudiemetodikk et middel til å innlemme kvantitative og kvalitative metoder i enkle forskningsstudier. Hovedargumentet for dette er at det fremmer muligheten for teori bygging og gjenskaping (Clark et al., 2021). Gjennom å benytte fem innkjøps kategorier tillates sammenligning av funn, og gir mulighet til å vurdere hva som er unikt og hva som er felles på tvers av casene. Dette gir mulighet for å samle inn data med mer bredde enn om en enkelt case (les: en kategori) blir brukt, og kan fremme refleksjoner rundt hva som er avgjørende for å oppnå ønskede effekter ved bruk av kategoristyring.

Jeg gjorde en vurdering om jeg skulle intervju fem ulike konsern og ikke skille på innkjøpskategorier, men for å sikre et preferansegrunnlag falt valget på et konsern, med dens fem innkjøpskategorier. Bruk av kategoristyring viser seg å ha ulike modenhetsnivå i ulike virksomheter (Elvingdal & Ullsgård, 2020). Hvis jeg valgte å undersøke flere konsern tenker jeg at det fort kunne ført til at jeg måtte hensyntatt svært mange årsaksforhold (årsak – virkning).

3.2 Datainnsamling

Jeg vil videre gjøre rede for hvilke beslutninger som ligger til grunn for datainnsamlingen. Jeg beskriver hvordan utarbeidelsen av henholdsvis spørreskjema, intervjuguide og gjennomføring av intervjuene har foregått.

I studien har jeg benyttet både primær- og sekundærdata. Den eksplorative studien baseres hovedsakelig på primærdata samlet inn gjennom et spørreskjema og gjennomføring av fem dybdeintervjuer. Sekundærdata er benyttet for å få bedre innsikt i problemstillingen, og danner grunnlaget for litteraturstudien som ble gjennomført i forbindelse med teori kapitlet, over, og oppsummert i Tabell 1 «Oppsummerende tabell om mulige effekter ved bruk av kategoristyring». I tabellen har jeg rammet inn effektene i et instrumentelt- og institusjonelt perspektiv, inspirert og hentet fra organisasjonsteorien.

Spørreskjemaet ble etablert gjennom nettskjema.no og ble sendt ut på epost med link til 18 respondenter, inkludert de fem som ble intervjuet. Mottakerne av eposten ble gjennom linken sendt til websiden nettskjema.no hvor de kunne besvare skjemaet. Dette var enkelt å administrere og jeg mottok totalt 14 svar. Svarprosent ble dermed på 78%. Fordeling mellom hvor mange svar fra faglinjen versus innkjøpsavdelingen har jeg ikke informasjon om, da respondentene er anonyme, men med 14 svar vet jeg at det er svar fra både innkjøpsavdelingen og faglinjen. En av intervjuobjektene opplyste i intervju at han ikke har besvart spørreskjemaet. Det påpekes flere steder i litteraturen at kategoristyring må involvere hele virksomheten, da innkjøpsavdelinger ikke vil ikke lykkes alene med kategoristyring. Dette er bakgrunn for at jeg valgte å spørre både faglinjen og innkjøpere. Spørreskjemaet hadde svarfrist og stengte ned før intervjuene ble igangsatt. Valg av spørsmål til spørreskjemaet er gjort med tanke

på en speiling av de funnene og effekter litteraturen peker på oppsummert i tabell 1. Dette var ikke kjent for respondentene når de besvarte skjemaet.

Jeg valgte å benytte semistrukturerte intervju ettersom dette gir mulighet til å være fleksible i gjennomføringen. Dette er hensiktsmessig ettersom studien er eksplorativ, og benytter en metode for å få innsikt i potensielle effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser. Det er avgjørende å få stilt de riktige spørsmålene og gjøre tilpasninger underveis. Semistrukturerte intervju gir mulighet til å velge rekkefølge på spørsmål ut fra konteksten, og gjør at jeg er åpne for nye vendinger underveis i intervjuet. Det gir meg anledning til komme med oppfølgingsspørsmål der jeg ønsker mer utdypende forklaringer eller svar (Clark et al., 2021). Ved utformingen av intervjuguiden brukte jeg samme metode som da jeg laget spørreskjemaet.

Resultatene fra spørreskjema ble speilet i intervjuguiden etter effektens styrke. Det ble for omfattende å gå i dybden på alle resultatene, så jeg valgte å stille spørsmål i intervjuene ut fra de resultatene som indikerte sterke og svake effekter. Det ble en rød tråd fra litteratur til spørreskjema til intervjuguide. For å sikre at spørsmålene er åpne og enkle å forstå, gjennomførte jeg pilottest av intervjuguiden. Det ga tilbakemeldinger som bidrar til å redusere sjansen for feiltolkninger og til å heve kvaliteten på spørsmålene. Jeg tenker også det var viktig for å unngå at spørsmålsformuleringene legger føringer eller forventninger på svar hos informantene.

I tabell 2 Oversikt over utvalg, her fremkommer hvem jeg intervjuet. Informantene er kategoriledere for ulike innkjøpskategorier. Jeg har benyttet “Purposive sampling”, som er et formålsutvalg. Målet er å få et utvalg som jeg har valgt på bakgrunn av hvilken informasjon de kan tilby på grunn av deres stilling i forhold til kategoristyring i virksomheten (Clark et al., 2021). I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt intervjuguide per epost, appendiks 3, og samtykkeskjema appendiks 4. Informantene er skissert i tabellen nedenfor.

Stillingstittel Innkjøpskategori	Erfaring med innkjøp	Omsetning kategori	Dato intervju	Lengde intervju
Kategorileder Bygg –og anlegg	22år	2 MRD	22.02.2023	40.29
Kategorileder IT og teknisk utstyr	15 år	1 MRD	21.02.2023	45.50
Kategorileder Terminal –og lufthavndrift	26 år	2 MRD	21.02.2023	32.00
Kategorileder Profesjonelle tjenester	15 år	2 MRD	22.02.2023	49.19
Kategorileder Flysikringstjenester	14 år	350 MNOK	02.03.2023	1.13

Tabell 2: Oversikt over utvalg

3.3 Evaluering av metodologi

I gjennomføring av studier og ved innsamling av informasjon fra personer vil det alltid være en del etiske retningslinjer man må forholde seg til. Jeg har prøvd å gi deltakerne så god og tydelig informasjon om formålet med studien. Jeg har sørget for at alle informantene har samtykket til deltakelse. Det er viktig å sikre trygg lagring av datamateriale, og lydopptak blir slettet etter transkripsjon.

Studien er godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), (appendiks 5). Foruten de etiske forholdene som omhandler datainnsamlingen, vil det også være etiske hensyn knyttet til arbeidet med avhandlingen. Dette vil blant annet innebære det ikke skal manipuleres med data for å få eventuelt ønskede resultater. Innsamlede data er kun brukt til det formålet det er ment til. Videre er det et strengt fokus på

kildehenvisning, da andres arbeid skal forbli deres. Opprettholdelse av min integritet er viktig i denne sammenhengen.

For at undersøkelsen skal være pålitelig eksternt må en kunne generalisere svarene til andre populasjoner og andre kontekster enn undersøkelsen tar for seg. Intern validitet handler om hvordan årsakssammenhengen innenfor studie støttes (Clark et al., 2021). Er det sammenheng mellom forskers observasjoner og teoretiske ideer? I kvalitativ forskning er man avhengig av forskers evne til å få fatt i informantenes erfaring og kunnskap, samt gjøre seg en tolkning av personens meninger. For å øke sjansen for tydelige og tolkbare svar har jeg informert om formål og tema hvor hensikten er å bidra til et klarere bilde av hva vi skulle snakke om. En intervjuetime går fort og informantene har da mulighet til å ta stilling til hva de skal svare på forhånd. For å sikre at studien undersøker det den har til hensikt å undersøke, og dermed har høy grad av intern validitet, har jeg satt søkelys på å benytte åpne spørsmål. Gjennom å sikre tilstrekkelig informasjon om intervjuobjektets kunnskap og erfaringer, kunne jeg tolke det informanten ønsket å formidle korrekt. Jeg kunne sikre dette ytterligere ved å sende transkribert materiale tilbake til intervjuobjektene for verifisering, men det er ikke gjort.

Vanligvis har Case-design god intern validitet, utfordringen er ekstern validitet, om undersøkelsen kan generaliseres på tvers av ulike kontekster (Clark et al., 2021). Måler spørsmålene jeg stiller det jeg ønsker å måle, dvs. intern validitet. Dette ble en utfordring for en uerfaren forsker student, men jeg har vært nøye på å synkronisere spørreskjemaet mot funnene på effekter fra litteraturen. Likeledes har jeg synkronisert intervjuguiden mot sterke og svake effekter fra resultatene i spørreskjemaet.

Informantene (intervjuobjektene) i avhandlingen er undertegnes underordnede med avdelingsledere imellom. Jeg har ikke direkte personalansvar for dem. Kan det likevel bli for tette skott som at jeg har insentiver for å vri på informantenes fortelling for å framstille meg selv og/eller konsernet i et bedre lys? En bør være oppmerksom på er om medarbeiderne vil tilbakeholde informasjon eller vri på resultatene av effektene i deres kategori for å framstille seg i et bedre (eller dårligere) lys for sin overordnede? Om jeg merker noe til sosialt ønskelige svar kommer jeg tilbake til i kapitlet hvor jeg drøfter funnene. En fordel med å gjøre en studie i egen virksomhet er at jeg har god tilgang til respondentene og informantene. En annen fordel er at når jeg måler effekter

i en virksomhet versus flere, så er alle som er med i undersøkelsen på samme modenhetsnivå i bruk av kategoristyring. Det kan kanskje føre til mer konsistens og ensartede effekter og muligens skille om effekter har årsak-virkning forhold til kategoriens art. Oppsummert kan de effektene presentert i denne avhandlingen sies å være reelle når kategoristyring tas i bruk i offentlige anskaffelser.

4. Oversikt over resultatene

I dette kapitlet vil jeg gjennomgå spørreskjemaets resultater og dybdeintervjuene. Resultatene fra spørreskjemaet er kvantitative og viser en sammenstilling av hva respondentene svarte på spørsmålene. De sterke og svake effektene som fremkommer av spørreundersøkelsen, har jeg valgt å gå i dybden på i intervjuene. Kategoriledere har delt sine tanker og forklaringer i intervjuene. Jeg presenterer funnene etter det instrumentelle -og institusjonelle perspektivene i avhandlingen slik at funnene er i en kontekst. Deltakerne i intervjuene vil bli omtalt som informanter. Avinor har kategoriledere med lang innkjøpserfaring, fra 14 til 26 år. Tre av dem har erfaring fra implementering av kategoristyring fra andre virksomheter enn Avinor, dog i ulik grad og form. Innkjøpskategoriene i Avinor har et rammeverk for kategoristyring. Oversikt over resultatene beskrives i det følgende i den rekkefølgen jeg har gjennomført prosessene.

4.1 Resultater fra spørreskjema

Resultatrapporten fra nettskjema.no er en oppsummering av svarene som kom inn. Spørreskjemaet er i sin helhet med resultater lagt ved som et appendiks. Jeg ønsker å fremheve de effektene hvor respondentene svarer at de tror bruk av kategoristyring i virksomhetene bidrar til stor eller ingen effekt.

Resultatene fra spørreskjemaet er skissert i det følgende med kort kommentar til resultatet under hvert bilde. De kommentarene med fet skrift under, er de resultatene jeg har valgt å gå videre med i dybdeintervjuene. Spørreskjemaets resultater i sin helhet er som følger;

Er bruk av kategoristyring i innkjøpsfunksjonen med på å tydeliggjøre ansvar- og fullmakts struktur i din virksomhet?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	0	0%	0%
Ja, men ikke så store effekter	4	28.6%	28.6%
Ja, en stor effekt	10	71.4%	71.4%

Resultatet viser at over 70% av respondentene mener at kategoristyring gir effekter som tydeligere ansvar -og fullmakts strukturer i Avinor. 28% modererer styrken på effekten.

Bidrar bruk av kategoristyring i din virksomhet til spesialisering og profesjonalisering av innkjøpsfunksjonen?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	0	0%	0%
Ja, men ikke så store effekter	0	0%	0%
Ja, en stor effekt	14	100%	100%

Resultatet viser et enstemmig utvalg som sier at kategoristyring bidrar til spesialisering og profesjonalisering av innkjøpsfunksjon.

Erfarer du at kategoristyring har ledelsesforankring?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	0	0%	0%
Ja	14	100%	100%

Resultatet viser et enstemmig utvalg som sier at ledelsesforankringen i Avinor er til stede for å bruk av kategoristyring.

Bidrar kategoristyring til å sette strategiske innkjøp på dagsorden i din virksomhet?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	0	0%	0%
Ja, men ikke så store effekter	3	21.4%	21.4%
Ja, en stor effekt	11	78.6%	78.6%

Resultatet viser at kategoristyring gir svært stor effekt på å løfte fram strategiske innkjøp på dagsorden i Avinor.

Oversikt og kunnskap om styring og pengebruk, er kategoristyring med på å bidra til det?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	0	0%	0%
Ja, men ikke så store effekter	4	28.6%	28.6%
Ja, en stor effekt	10	71.4%	71.4%

Resultatet viser at kategoristyring gir en 100% effekt på oversikt og kunnskap om pengebruk. 29% moderer styrken på effekten.

Er din erfaring med kategoristyring at det gir en transparent forvaltning?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	3	21.4%	21.4%
Ja, men ikke så store effekter	8	57.1%	57.1%
Ja, en stor effekt	3	21.4%	21.4%

Resultatet viser at respondentene erfarer ulikt her. Tvetydig resultat.

Har deres virksomhet kjøpt for kategoristyring?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	9	64.3%	64.3%
Ja	5	35.7%	35.7%

Resultatet viser at nærmere 65% mener det ikke er måltall for kategoristyring i Avinor.

Bidrar kategoristyring til økt innovasjon i din virksomhet?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	4	28.6%	28.6%
Ja, men ikke så store effekter	8	57.1%	57.1%
Ja, en stor effekt	2	14.3%	14.3%

Resultatet viser at 71% av respondentene tror kategoristyring bidrar til økt innovasjon i Avinor, men det er delte meninger. Nærmere 30% tror ikke på effekt.

Legger kategoristyring til rette for reduserte transaksjonskostnader i den enkelte anskaffelsesprosess?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	2	14.3%	14.3%
Ja, men ikke så store effekter	9	64.3%	64.3%
Ja, en stor effekt	3	21.4%	21.4%

Resultatet viser at 85% av respondentene tror på at kategoristyring legger til rette for reduserte transaksjonskostnader i anskaffelsesprosesser.

Bidrar bruk av kategoristyring til mer systematisk leverandøroppfølging?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	0	0%	0%
Ja, men ikke så store effekter	6	42.9%	42.9%
Ja, en stor effekt	8	57.1%	57.1%

Resultatet viser at kategoristyringen gir god effekt på en mer systematisk leverandørstyring. Alle har tro på effekt, men det er delte mening om hvor sterk effekten er.

Erfarer du at en av effektene ved kategoristyring kan være gevinster i form av bedre pris eller produkt?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	2	14.3%	14.3%
Ja, men ikke så store effekter	5	35.7%	35.7%
Ja, en stor effekt	7	50%	50%

Resultatet viser at 85% av respondentene tror på gevinster som bedre priser og produkter som effekt av kategoristyring. 14% har ikke troen på effekt.

Gir bruk av kategoristyring i innkjøpsfunksjonen forhandlingskraft overfor leverandørmarkedet?




Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	1	7.1%	7.1%
Ja, men ikke så store effekter	4	28.6%	28.6%
Ja, en stor effekt	9	64.3%	64.3%

Resultatet viser at kategoristyring gir god effekt på forhandlingskraft overfor leverandørmarkedet. 93% svarer effekt, med en overvekt på stor effekt.

Kan kvantitative gevinster hentes ut ved at innkjøpsfunksjonen i din virksomhet er kategoristyrte?




Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	1	7.1%	 7.1%
Ja, men ikke så store effekter	5	35.7%	 35.7%
Ja, en stor effekt	8	57.1%	 57.1%

Resultatet viser at over 90% mener at en effekt av kategoristyring er kvantifiserbare gevinster. Overvekten svarte stor effekt, 35% modererer effekten og 7% mener ingen effekt.

Bidrar kategoristyring til redusert risiko i virksomhetens forsyningskjeden?




Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	1	7.1%	 7.1%
Ja, men ikke så store effekter	7	50%	 50%
Ja, en stor effekt	6	42.9%	 42.9%

Resultatene viser at 93% mener en effekt av kategoristyring er redusert risiko i forsyningskjeden. Halvparten mener at denne effekten ikke er stor.

Gir bruk av kategoristyring økt tverrfaglig samarbeid i virksomheten?




Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	1	7.1%	 7.1%
Ja, men ikke så store effekter	4	28.6%	 28.6%
Ja, en stor effekt	9	64.3%	 64.3%

Resultatet viser at over 90% mener en effekt av kategoristyring er økt tverrfaglig samarbeid i Avinor. Spørsmålet er hvor sterk effekten er. Over 60% svarer stor effekt.

Påvirker kategoristyring av innkjøpsfunksjonen omdømme for virksomheten i positiv retning?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	1	7.1%	 7.1%
Ja, men ikke så store effekter	5	35.7%	 35.7%
Ja, en stor effekt	8	57.1%	 57.1%

Resultatet viser at over 90% mener kategoristyring gir bedre omdømmeeffekt for Avinor og av disse svarer nærmere 60% stor effekt.

4.2 Empiriske funn av effekter i et instrumentelt perspektiv

I dette kapitlet diskuterer jeg sterke og svakere effekter, etter respondentenes svar i spørreundersøkelsen, på bakgrunn av intervjuene med informantene. Jeg har også plassert effektene innenfor den instrumentelle –eller institusjonelle organisasjonsretningen, med utgangspunkt i hvor jeg tenker essensen i effekten ligger. I et instrumentelt perspektiv er et av spørsmålene om de strukturelle verktøyene en leder har til disposisjon, fungerer for å oppnå noe. Samtidig er det viktig å ha i bakhodet at det institusjonelle i form av verdier, normer og handlinger også i høyeste grad er til stede ved alle effekter. Det institusjonelle og instrumentelle i en organisasjon går hånd i hånd, dog kanskje noe tveegget som jeg beskrev i kapitel 2.

4.2.1 Stor effekt av spesialisering og profesjonalisering

«Resultatet viser et enstemmig utvalg (100%) som sier at kategoristyring bidrar til spesialisering og profesjonalisering av innkjøpsfunksjon».

Effektene knyttet til spesialisering og profesjonalisering av innkjøpsfunksjon har jeg plassert i det instrumentelle perspektivet da hovedvekten har orientering mot det strukturelle i virksomheten.

Respondentene svarer enstemmig at bruk av kategoristyring bidrar til å profesjonalisere Avinors innkjøpsorganisasjon. En informant sier «*Vi fremstår som mer profesjonelle overfor leverandørmarkedet*». Forklaringer legger vekt på at antall behovsstyrte (ad hoc) anskaffelser er sterk redusert. Innkjøpsavdelingen, jobber mer systematisk med planlegging, i forkant og har anskaffelsesplanene for konsernet i lang tid fremover. Som følge av bedre planlegging blir også markeds- og leverandørdialogene oppfattet som mer helhetlig, fordi vi går inn i dialogene med et bredere perspektiv på hvem og hva som kjøpes hos leverandør, forklarer informantene. De forsetter videre med at vi har bedre innsikt gjennom denne form for anskaffelses planlegging, som også gir mer langsiktighet i arbeidet. Hele konsernets /kategoriens innkjøpsbehov sees under ett, uavhengig av når kontrakter går ut. Gjennom bruk av kategoristyringen foretas spend -og kostnadsanalyse interne og eksterne analyser av marked, nettopp for å vurdere største leverandører, antall avtaler, avtaledekning på området, konsolidering av avtaler og redusere forsyningsrisiko etc. Strategielementet er i fokus. Det brukes betydelig mer tid enn

tidligere på å skaffe innsikt. Formålet med en slik faktabasert tilnærming er å bidra til å optimalisere verdier, både de kvantitative og kvalitative verdiene for virksomheten.

Gjennom kategoristyring kan vi konsentrere oss om kategoriene (les: et avgrenset område), er tilbakemelding fra informantene når de skal forklare hvorfor spesialisering er et enstemmig funn på stor effekt. En sier: *«Jeg erfarer at jeg får et definert omfang, definert kategori/fagområde, definert sett med eksisterende kontrakter og en markedsinndeling som gjør at jeg kan spisse kompetansen mot særegenheter for det spesifikke markedet. Det samme gjelder for kontraktsformer og kontraktsbetingelser. Hvis man skulle vært overalt, da hadde det koka i topplokket!»* Det å jobbe i en kategori gir mer kunnskap om bransjene og produktene, selv om det ikke nødvendigvis er kategoristyring i seg selv, men en følge av kategoristyring, reflekteres det rundt.

Størrelsen på innkjøpsavdelingen kommenteres også som en forklaring på hvorfor spesialisering gir stor effekt ved bruk av kategoristyring. *«Det at Avinor er en stor innkjøpsorganisasjon har betydning for at vi faktisk kan spesialisere oss»*, sier en annen informant. Han reflekterer over at man bør minimum være fem innkjøpere i virksomheter for å få dette til. *«Hvis man er alene som innkjøper og skal drive med kategoristyring, da må man være multikunstner»*. I større innkjøpsorganisasjoner får vi gå i dybden på en kategori, slik at man kan bli god på det.

En annen ting som flere informanter trekker fram ved profesjonalisering av området, er at utad i fagmiljøer blir vi oppfattet som mer profesjonell når man kan bidra i faglig diskusjoner om innkjøp, utover hva som er lov i forhold til regelverket om offentlige anskaffelser. Det oppnås i større grad anerkjennelse fra faglinjen for at innkjøperrollen har mer å bidra med enn å være «sekretær», og «publiseringskontor». Spesialiseringen som kommer som en følge av å jobbe mot en avgrenset del av den totale innkjøpsporteføljen gjør at man blir en bedre og mer proff sparringspartner for behovshaver. Kombinert med den innkjøpsfaglige kompetanse fører dette til at vi får spesialiserte, kompetente strategiske innkjøpere.

Kategoristyringen gir også systematikk i innkjøpsarbeidet og klare roller- og ansvarfordelinger, både i og utenfor innkjøpsavdelingen. Det blir kjente strukturer å jobbe etter for hele organisasjon. I Avinor er det etablert en operativ styringsmodell for å samhandle om kategoristyring i virksomheten. Det innebærer blant annet at innkjøpsavdelingen involverer faglinjen til å ha eierskap til kategoristyring.

Kategoriens ansvarlig, som er «gevinsteier» i kategoristyringen, er en representant fra faglinjen. Denne rollen, med god støtte fra kategorileder hos innkjøp, er ansvarlig for å rapportere på innkjøpsgevinster gjennom bruk av kategoristyring til konsernledelsen. Styringsmodellen er med dette forankret i toppledelsen, innkjøpsavdelingen og faglinjen. Dette er en integrert del av virksomhetsstyringen og alle må bidra. På den annen side sier flere informanter at man må passe på at det ikke blir for sterke skiller mellom kategoriene (siloe) for at innkjøpsenheten skal kunne utnytte synergiene på tvers i avdelingene. Et eksempel er for eksempel konsulentkjøp som berører alle kategoriene, og bør sees på tvers for å sikre optimal behovsdekning for virksomheten. En utfordring er at noe havner i «feil» kategori når alt skal kategoriseres. Det er her man må huske på at kategoriene aldri vil være gjensidig utelukkende, og ha evne å justere underveis. Siloe og subkulturer er noe vi prøver å unngå, men kategoristyringens «bakside» kan lett bygge opp under siloe, i stedet for å bygge dem ned, pga. spesialisering og inndeling. Her må man være bevisst og legge til rette for erfaringsutveksling og kanskje hospitering på tvers av kategorien, som tiltak for å forebygge silo-tekning og at «sub-kulturer» får etablere seg. Det påpekes at det er viktig at man har riktig fokus. En kategorileder sier: *«Jeg vil ikke ha mer bundling som tiltak, men riktig bundling».*

4.2.2 Stor effekt på oversikt og kunnskap om styring og pengebruk

«Resultatet viser at kategoristyring gir en 100% effekt på oversikt og kunnskap om pengebruk. 29% moderer styrken på effekten».

«Å gjøre dypdykk inn i kontrakter, leverandører og pengebruk gir kunnskap om kategorien og porteføljene. Det gir kunnskap om styring og mangel på styring» sier en informant. Han fortsetter med at det har vært noen overraskelser over hvor mye penger som brukes totalt på leverandører. Fagansvarlig tror de har oversikt på spend pr. leverandør, men det viser seg at på grunn av siloe har man oversikt pr. kostnadssted, men ikke for hele Avinor. Arbeidet med analyse og spend for kategorien gir totaloversikt. Dette helikopterperspektiv gir oss kunnskap i kategoriene som vi kan bruke til å diskutere ulike temaer som strategiske partnere og forhandlingsmakt. Dette er dermed viktig styringsinformasjon. Forbruk og spend er gjennom bruk av analyseverktøy basert på reelle tall (faktura- og regnskapsdata). En naturlig

konsekvens av dette er at fakta får en større plass i de strategiske vurderingene i arbeidet. Konsernet får en innkjøpsavdeling som har innsikt i hvor innkjøpskostnadene går. Kategoriarbeidet avdekker om leverandørene anser oss som en totalkunde eller mange kunder.

Vi får også oversikt og fokus på fakturadelen. En informant sier følgende: «*En leverandør sender ut 70 fakturaer daglig til Avinor. Når bestiller og fakturamottaker er ulike personer oppdages ikke dette i et konsern med flere tusen ansatte. Her er det et forbedringspotensial for å få ned transaksjonskostnadene ved å få kontroll på fakturahåndteringen både hos Avinor og leverandør. Hva med en månedlig faktura fra denne leverandøren?*»

En annen informant sier følgende: «*Intensjonen er helt klar. Du får dissekert avtale kompleksitet. Analyseverktøy vil gi oss gode tall. Vi kan gå i dybden å gi detaljert informasjon. Vi får et forhold til forbruksmøter og et forhold til realismen i behovene som igjen kan gi edruelighet i behovsvurderingen*». Trenger vi f.eks. fem eller en leverandør på dette området. Å vite noe om detaljene er avgjørende for å kunne styre kategorien. Analysedelen er et detektivarbeid, på jakt etter fakta som synliggjør muligheter og potensialer.

4.2.3 Lav effekt på kpi

«Resultatet viser at nærmere 65% mener det ikke er måltall for kategoristyring i Avinor».

Det store flertall av respondentene svarer at det er lav bruk av kpi i forbindelse med kategoristyringen i Avinor. En informant forklarer dette at ved å sette opp kategoristrategier vil det føre til hypoteser og tiltak, men kpi blir litt glemt. En sier: *«Vi har milepæler for leveranseplan, men jeg vet ikke om det kan sees på som kpi»*. En annen reflekterer over at kategoristyring er et strategisk virkemiddel og om det da er riktig nivå for kpi? Det er kanskje mer vanlig å måle kpi for innkjøpsavdelinger enn kategoristyringen i seg selv?

Flere informanter tenker at resultatet på lav effekt ved bruk av kpi må sees i forhold til organisasjonens modenhet på kategoristyring. Man må starte med enkle og få kpi. En sier: *«Kpiene må være så enkle og få at jeg kan klippe dem ut og henge en huskelapp på pulten min»*. Han fortsetter å forklare at; *«arbeidshverdagen er så mye hopp og sprett at hvis jeg stadig må lete etter kpiene, da blir de trolig ikke brukt»*.

Manglende kpi forklares også ved at det er vanskelig å lande på måltall som har relevans og at innkjøp i Avinor har liten tradisjon for bruk av måltall/kpi på dette. Det har ikke vært en del av etterspurte leveranser. Det har vært en holdning om at gevinster er vanskelig å kvantifisere. Avinor har nylig laget en gevinstveileder og tanken er at den skal bidra til å forenkle dette arbeidet.

Det reflekteres videre på om vi skal måle etter kpi, så er det kanskje langt på vei forskjellig fra kategori til kategori. Kostnadsbesparelser, som KPI er kanskje ikke så relevant for kategorien konsulent tjenester som for andre kategorier mens kostnadsunnngåelser derimot passer bedre for konsulent tjenester.

Kostnadsbesparelser (cost reduction) som kpi vil være best egnet for å benytte på driftsanskaffelser, og kostnadsunnngåelser (cost avoidance) som kpi på anskaffelser knyttet til investering. Den omtalte gevinstveilederen tar høyde for dette.

Gevinster i kroner, kvalitet, risiko og konsolidering antall kontrakter er områder man kan vurdere kategoristyring opp mot en kpi. Alle informantene er enige om at en bør ha kpi for kategoristyring og at en bør etterspørre målinger. En standard jevnlig rapporteringsprosess kan bidra til å ha rutine og fokus på området.

4.2.4 Lav effekt på reduserte transaksjonskostnader

«Resultatet viser at 85% av respondentene tror på at kategoristyring legger til rette for reduserte transaksjonskostnader i anskaffelsesprosesser».

Mange av informantene mener at formuleringen «i den enkelte anskaffelsesprosess i spørsmålet kludrer til resultatet. Spørsmålet oppfattes uklart. Spørsmålene er på kategorinivå og plutselig kommer det et spørsmål på anskaffelsesnivå.

En Informant sier at i stedet for 43 anskaffelser på renhold, med en anskaffelse pr. lufthavn har de samlet innkjøpsbehovene innenfor 5 anskaffelsesprosesser. Dette gir reduserte transaksjonskostnader på antall prosesser, men den enkelte anskaffelsesprosess er riktignok blitt mer omfattende. Han tenker at bruk av kategoristyring fører til mer innsikt og detaljkunnskaper. Ved forespørsler er man da mye mer rustet til å gi et godt svar enn om man ser hver anskaffelsesprosess for seg. «En anskaffelsesprosess koster stor sett det samme». Hvis du slipper å kjøre en konkurranse pr. lufthavn så tar det mindre tid. Dette ble gjort i rørleggeranskaffelse. Konkurransen hadde en prosess, fire kontrakter versus fire prosesser, fire kontrakter. Dette bør sees opp mot lov om offentlige anskaffelsers formål om effektiv ressursbruk. Skal vi kunne få ut besparelser i forhold til transaksjonskostnader må en tenke på prosessene. Det må gjøres enklere for innkjøpsavdeling å kunngjøre konkurransene, enklere for faglinjen å administrere kontraktene, enklere for markedet å by på kontrakter. En informant oppsummerer her med følgende utsagn: *“Vi må skape vinn - vinn situasjoner for alle deltagende parter».*

4.3. Empiriske funn av effekter i et institusjonelt perspektiv

Herunder redegjør jeg for de institusjonelle effektene etter respondentenes svar i spørreundersøkelsen, på bakgrunn av intervjuene med informantene.

I et institusjonelt perspektiv er spørsmålet hvilke organisasjonsformer som er legitime i en spesifikk kultur, ut over de resultatene de produserer. Det vil si om organisasjonen er organisert og virker på en måte som folk flest aksepterer som naturlig og moralsk riktig (Olsen 2019, s.210).

4.3.1 Stor effekt ved ledelsesforankring

«Resultatet viser et enstemmig utvalg (100%) som sier at ledelsesforankringen i Avinor er til stede ved å bruk av kategoristyring».

Informant forklarer at det har vært en reise fra en «fiks ide» på strategisk innkjøp i Avinor til et mandat forankret i konsernledelsen på en operativ styringsmodell for kategoristyring, hvor man har plassert ansvar i hele konsernet, og etablert en rapporteringsprosess for optimalisering av verdiene.

Flere informanter sier de merker ledelsesforankringen for kategoristyring i konsernet, ved at konsernsjef er tydelig på at kategoristyring er viktig, og at her ligger det et uforløst potensial på å levere kvantitative og kvalitative gevinster som har betydning for å optimalisere verdier. Sammenlignet med implementering av kategoristyring som en informant erfarte i et helseforetak, er dette «top-down» styring av prosessen. Motsetningen er «bottom-up» styring som helseforetaket prøvde seg på. Ved «bottom-up» styring var det innkjøp som satte kategoristyring på agendaen uten å ha toppledelsen med seg. Innkjøpsavdelingen opererte da fra «bakrommet».

Samtlige informanter sier at de merker push fra linjen. Innkjøpsavdelingen er ikke alene. Det er et samspill med «push og pull». Det er ingen tvil om at det kommer fra toppen at dette skal gjennomføres. En av informantene sier: *«Grunnmuren er satt gjennom ansvarsforhold. Tidligere har det vært gyngende grunn. Forankring og ansvar er plassert flere steder. Det er en annen verden å jobbe i»*. En institusjonalisering av kategoristyring i virksomheten tyder på å være i gang.

4.3.2 Stor effekt er strategiske innkjøp på dagsorden

«Resultatet viser at kategoristyring gir svært stor effekt på å løfte fram strategiske innkjøp på dagsorden i Avinor».

En informant sier følgende: «Ja, definitivt innenfor min kategori. Det har være fokus på det strategiske i noen enkelte porteføljer, mens andre innkjøpsbehov var lokalt administrert og ad hoc basert». Avinors største innkjøp som er sikkerhetstjenester har alltid vært planmessig og strategisk, uavhengig av kategoristyringens inntog.

Porteføljer som innkjøp til service og drift i terminal og bygg og anlegg har tidligere vært kjøpt lufthavn for lufthavn. Nå har disse innkjøpsbehovene fortjent fått et mye mer strukturert og planmessig fokus. Innkjøpene blir sett på med helhetsblikk. Når kontrakter går ut har man et års hjul med masse tiltak fremover som f.eks. kontrakts modeller, testprosjekter, businesscase og bundling. Strategi er satt på dagsorden for innkjøpsområdet. Som nevnt innledningsvis handler dette om å gå fra en behovsstyrt til en planstyrt tilnærming til anskaffelsesporteføljene, jf. Figur 2.

«Jeg må innrømme at jeg fikk meg en aha opplevelse i egen kategori. Hardware har de største innkjøpskostnadene i IT kategorien, ikke software som jeg trodde» sier en informant. Jeg tenker at i tradisjonell innkjøpstankegang er det ved innkjøp av hardware vi kan hente de største kostnadsbesparelser. Ved software kjøp får man ofte først et prosjekt som koster penger før man kan ta ut en eventuell gevinst. Det har ofte ikke blitt fulgt opp på gevinster når prosjektet er over. Kategoristyringen bidrar til at vi har en prosess for å følge opp gevinstene på lang og kort sikt, både for prosjekter og drift.

Historisk sett har innkjøpsavdelinger i beste fall rapportert på tilrettelagte besparelser og de har ofte vært beregnet på like mange måter som virksomheten har innkjøpere. En ensartet målepraksis for gevinster og fokus på gevinstrealisering i kontrakts fasen setter strategiske innkjøp for alvor på dagsorden i virksomheten.

«Å ha en god plan for anskaffelsene gjør at det ikke kommer «daglige» overraskelser på innkjøpsbehov» forklarer en informant. Vi har tilrettelagt med rammeavtaler på repeterende innkjøpsbehov. Dette gjør at vi har en mye bedre oversikt og kapasitet til å ta oss av det som kommer. En annen informant sier følgende: «Gjennom dette arbeidet får vi oversikt over hva vi ikke har avtale på. Det er også en kunnskap som

kan brukes strategisk». F.eks. nå har vi konkurranseutsatt elektrotjenester for mellomstore lufthavner selv om det ikke er innmeldt et behov. Gjennom porteføljeteamets arbeid har vi avdekket at her må vi strukturere og konkurranseutsette avtaler for lufthavn og markedet. Kategoristyring har bidratt til å snu produksjonshjulet på anskaffelser i strategisk retning. «Hamsterhjulet» (behovsstyrte/ad hoc anskaffelser) har roet seg. Fra å snu kontrakt for kontrakt hvor behovene bare ble hyppigere og hyppigere til et planmessig strategisk arbeid med behovene. «Årsaken til at det ble slik var at man manglet en grundig strategifase» sier en informant.

Informantene fremhever at de har ansvar for hver sin kategori og tette bånd med tilhørende fagmiljø. Spørsmålene fra faglinjen har endret karakter fra lovlighet i henhold til anskaffelsesregelverket til mer strategiske spørsmål som mulighetsrom for bedre betingelser og fleksibilitet i kontraktene.

En informant beskriver omfanget av kategoristyring slik: *«Kategoristyring en omfattende kompleks prosess. Det er ikke uten grunn at begrepet endringsreise brukes. Det er ikke et prosjekt, men en prosess».*

4.3.3 Lav effekt på økt innovasjon

«Resultatet viser at 71% av respondentene tror kategoristyring bidrar til økt innovasjon i Avinor, men det er delte meninger. Nærmere 30% tror ikke på effekt».

Her kommer det litt ulike svar fra informantene og det gjenspeiler svarene fra respondentene i spørreskjemaet. Over halvparten av respondentene svarer ja, men ikke så stor effekt på økt innovasjon. Nærmere 30% svarer nei på at bruk av kategoristyring gir økt innovasjon i virksomhetene. Et par informanter sier et tydelig ja på at kategoristyring bidrar til innovasjon. Begrunnelsen deres er: *«vi jobber med det i kategoriene. Kategoriarbeidet forventer å oppnå innovasjon, men vi er ikke kommet helt dit, i Avinor, ennå. Vi samler tjenestene og ser hvordan vi kan gjøre ting annerledes, nye måter å gjøre ting på. F.eks. i kategorien terminaltjenester ser vi på*

fremtidens renhold gjennom å vurdere robotisering, kontrakts modeller, bundling, nye produkter og tjenester» sier informanten.

Andre informanter sier de svarte nei på spørsmålet, med begrunnelsen at fram til nå har vi ikke fått jobbet tilstrekkelig med det, til at vi har sett noen innovasjonseffekt. En informant fortsetter: *«Tanken min er at vi er kommet for kort, men at det ligger et potensial for økt innovasjon, helt klart»*. En annen informant sier: *«det er ikke gitt at du får innovativ effekt på virksomhetsnivå. Kanskje er det mer relevant for enkelte kategorier»*. Kategoristyring innebærer strategiske vurdering for en mer strømlinjeformet prosess. *«Kategoristyring er kanskje mer strukturelt arbeid enn innovativt arbeid»* er en annen refleksjon fra informant.

Når vi kjenner markedet og dets utvekslingstrekk så kan vi i større grad utfordre både leverandører og fagmiljø som ofte liker det trygge. Det bør slå positivt ut for innovasjon på lang sikt mener en informant. Mer funksjonsbeskrivelser (åpne behovsbeskrivelser) versus detaljerte kravspesifikasjoner fremheves også av informant som viktig for fremtiden for nettopp å skape rom for innovasjon i innkjøpsarbeidet.

5. Drøfting og analyse av funn

Jeg har forsket på hvilke mulige effekter Avinor ser ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser. I dette kapitlet diskuterer jeg mine sentrale funn i lys av det instrumentelle -og institusjonelle perspektivet fra organisasjonsteorien. Jeg diskutere også funnene i sammenheng med teorien og eventuell annen forskning på området.

Funnene jeg har gjort gjennom forskningen min (empirien), bekrefter at kategoristyring i Avinor bidrar til effekter i større eller mindre grad, som redegjort for i teorikapitlet. Ingen av informantene fra intervjuene avviser helt noen av effektene. Det påpekes at troen på effektene styrke gjennom undersøkelsene varierer, men det er ikke avgjørende for om det er effekt eller ikke.

5.1 Sterke effekter ved kategoristyring

Litteraturen påpeker at innkjøpsavdelinger kan ikke lykkes med kategoristyring og dens mulige effekter uten ledelsesforankring, eller å ha resten av virksomheten med på laget. Et enstemmig og dermed klart funn i min forskning er at i Avinor er det ledelsesforankring for kategoristyring. Man kan spørre seg om dette funnet er et sosialt ønskelig svar, siden jeg er leder for innkjøpsfunksjon i Avinor. Altså, at respondenter og informanter har svart ut ifra hva de tror jeg ønsker å høre, i stedet for hva de mener. Langt flere enn meg er omfattet at ledelsesforankringen for kategoristyring, her går det helt opp til konsernledelsen. Jeg tror svarene kommer ut ifra at de merker at det er trykk hele veien opp på kategoristyring i virksomheten, noe informanter bekrefter i intervjuene. Vi har fra konsernledelsen helt klar bestilling på leveranser knyttet til kategoristyring og skal rapportere på det jevnlig. Et nødvendig utgangspunkt for kategoristyring i en virksomhet er nettopp ledelsesforankring. Elvingdal & Ullsgård konkluderer at et avgjørende kriterium for å lykkes med kategoristyring er god endringsledelse. Formålet med endringen må være klart for medarbeiderne og det må være et godt miljø for endringsledelse (Elvingdal & Ullsgård, 2020). Kotters steg om forankring -og en følelse av nødvendighet for endring er til stede for å utvikle innkjøpsområdet i Avinor gjennom bruk av kategoristyring.

Kategoristyring er en ny måte å jobbe på med virksomhetens anskaffelser, både for innkjøpsavdelingen og resten av virksomheten. Det er en endringsreise som jeg

beskriver i denne avhandlingen, fra behovsstyrte til planstyrte innkjøp. Med det instrumentelle perspektivet som nærmest ser på virksomheten som et verktøy til disposisjon for ledere kommer Olsens poeng til sin rett om at det vil alltid være spenninger i en organisasjon, og det gjelder å sikre styringens effektivitet, representativitet og legitimitet, til sin rett (Olsen, 2019). Ledelsesforankringen får effekt gjennom å lede an endringsreisen, med å evne å være ambidekstral som Kræmmergaard sier. Du må evne å tenke to tanker samtidig. Det er produksjon av konkurranseutsetting, samtidig med utvikling av kategoristyringen. Det institusjonelle må også hensyntas. Virksomhetens egne regler, verdier og normer som ikke enkelt kan endres av leder, må få sin plass. Det som har fungert godt bør fortsette å ha en plass, endringene og tilpasninger bør gjøres til oppfatninger og verdier som råder i virksomheten. En inkrementell endringsreise med innføring av kategoristyring ser ut til å gi effekt i Avinor. Som en informant påpeker, er kategoristyringen en *prosess* og ikke et prosjekt. Det er kontinuerlig forbedringsarbeid. Som jeg skrev om i kapitel 2, kategoristyring og endringsledelse krever dedikasjon og endringsvilje. Og så må vi huske på at selv om endringsviljen er der, vil det kunne være motstand mot å realisere. I Christensens instrumentelle logikk vil ikke virksomhetene være i stand til å være effektive hvis de ikke raskt tilpasser seg endret kontekster. I et institusjonelt perspektiv er det godt mulig å leve med ineffektivitet over tid. Tanken er jo at stivhengighet gir stabilitet og dybde i kulturen. Det er lett for virksomhetenes ansatte å forstå hvilke kulturelle rammer de skal forholde seg til. Ved for lite endringsvilje i virksomheten for kategoristyring vil det trenge en kulturell «revolusjon» for å settes i stand til å møte fremtiden. Ut ifra denne synsvinkelen kan institusjonelle trekk og handlingsregler virke som bremsekloss for endring. Stivhengighet, å gå på de samme stiene slik man alltid har gjort (fastlåste mønstre) blir som sagt et tveegget sverd som gir både mulighet og begrensninger.

Et annet klart funn i min forskning er at innføring av kategoristyring gir en sterk effekt på profesjonalisering og spesialisering av innkjøpsfunksjon i Avinor. Svarprosenten fra spørreskjemaet er enstemmig 100%, men dybdeintervjuene nyanserer resultatet. Profesjonaliseringen av innkjøpsfunksjon påpekes fra informanter som en mulig effekt både eksternt i forhold til leverandørmarkedet og internt i virksomheten. Tettere kontakt og strategiske partnere i markedet og planstyrte anskaffelser er svært nyttig i arbeidet. Internt i virksomheten handler innføring av kategoristyring som styringsmodell på innkjøpsområdet om en profesjonaliseringsreise på virksomhetens innkjøpsfunksjoner. Bak profesjonaliseringen ligger blant annet strukturert bruk av dataanalyse av kontrakter og forbruk, definerte roller og ansvar, samt strategisk fokus på alle nivåer av innkjøpsfunksjonen.

I 2019 ble det gjort en effektstudie av kategoristyring i offentlige anskaffelser i Sverige. Proaktivt innkjøpsarbeid og effektivisering av interne prosesser er funn der (Lizama, 2019). Jeg tenker at profesjonaliseringsreisen må sees i sammenheng med at empirien viser at kategoristyring bidrar til å sette strategiske innkjøp på dagsorden i virksomheten. Profesjonaliseringsreisen er et uttrykk for at innkjøpsavdelinger går fra å ha vært en ren servicefunksjon til å bli et strategisk virkemiddel for virksomheten. Alle respondentene bekrefter dette. Effekten er stor. Dette viser at kategoristyring bidrar i betydelig grad til å sette strategiske innkjøp på dagsorden i Avinor. Årsaken kan være at gjennom kategoristyring implementeres en styringsmodell og strukturert metodikk for innkjøpsområdet i virksomheten. Det skal jobbes proaktivt med område, i stedet for reaktivt, som det historisk sett har blitt gjort. Flere av informantene framhever at det handler om en mer interessant måte å jobbe med anskaffelsene på. Det skapes en visjon for endring, jf. Kotters endringssteg.

Ca. 20% av respondentene i forskningen min modererer svaret sitt til ikke så store effekter på at kategoristyring setter strategisk innkjøp på dagsorden. Mulig det kan det ha sammenheng med modenhet i arbeidet med kategoristyring. Det tar tid å implementere modellen fullt ut, og informantene gir tilbakemelding på at det dermed vil ta tid å få full effekt. Det handler om en strukturendring i måten å arbeide på, men også en kulturendring for virksomheten. De institusjonelle elementene er rådende. Her

må normer, verdier og ikke minst handlinger endres. Brynhilsvoll har beskrevet innkjøpsavdelingen som innkjøpssekretærer og reisen fra regelorienterte til strategiorienterte innkjøp (Brynhildsvoll, 2018). Denne endringsreisen er en modningsreise, og det tar tid å endre rolle for innkjøper i innkjøpsarbeidet. Kategoristyringen tvinger fram et endret rollemønster av innkjøper fra back-office funksjon (ren servicefunksjon) til front-office funksjon (strategisk virkemiddel). Å få innkjøper til å forstå at rollen som front-office funksjon gir makt og anerkjennelse til innkjøpsfaget i virksomheten, er også et av steg for å lykkes med endringen, i følge Kotter.

Det påpekes både fra teori og i min empiri at graden av spesialisering avhenger av virksomhetens størrelse. Avinor er et konsern med en forholdsvis stor innkjøpsavdeling i norsk målestokk og har dermed mulighet til å utnytte den effekten som oppstår. Kategoristyringens definerte kategorier og klare ansvarsforhold ser ut til å gi stor effekt. Lizama underbygger effekten av spesialisering. Elvingdal & Ullsgårds påpeker riktignok at kategorisering er ingen hvilepute, fordi det er en dynamisk prosess. Kategorier og porteføljer bør endres og oppdateres hvis det skjer konsolidering i leverandørmarkedet. Spesialiseringen utpeker seg som «et sterkt effektfunn» av kategoristyring i min forskning. Innenfor et instrumentelt perspektiv er struktur og inndelinger et kjennetegn. I det institusjonelle perspektivet anser jeg at spesialisering kan gi større risiko for at subkulturer dannes og muligens lite samarbeid på tvers av kategorien. Liten samhandling mellom kategorier kan gi redusert læring av hverandre. En lærende virksomhet er viktig når en driver endringsarbeid for å gå framover. Nye normer, verdier og handlinger må institusjonaliseres, dvs. de må «tas opp» og gjøres til sitt eget hos hver enkelt medarbeider for så å bli en del av kulturen. Hvis ikke endringen blir en del av handlingene har man ikke lyktes med endringen, jf. Kotter. Økt spesialisering gjennom definerte kategorier for innkjøperne gir et smalere marked å forholde seg til (færre bransjer), som gjør at det er enklere for innkjøper å få et forhold til kategoristyringen.

Tydeliggjøring av ansvar -og fullmakts struktur i virksomheter er en sterk effekt av kategoristyring. Dette kan henge sammen med kategoristyringens inndelinger i kategorier. For å få med hele virksomhetene i kategoristyring etablerte Avinor rollene; kategoriansvarlig, kategorileder, kategoriteam og porteføljeteam. Disse rollene er

operasjonalisert med tilhørende oppgaver og ansvarsfordeling. Dette for å oppnå tverrfaglig samarbeid og ansvarsdeling av virksomhetens kategoristyring. Som sagt, kategoristyring er ikke noe innkjøpsavdelingen kan lykkes med alene som O'Brien påpeker.

Fem ulike innkjøpskategorier er representert i forskningen min og gjennom den svenske avhandlingen kommer det fram at kategoristyringens effekter kan være generelle eller spesifikke for en eller flere kategorier (Lizama, 2019). Jeg har ingen funn som indikerer at innkjøpskategorienes art, altså hva vi kjøper, på noen måte er avgjørende for om det er effekter. Om vi kjøper IT utstyr eller konsulenttenester virker ikke å ha betydning for kategoristyringens effekter. Dette kan muligens være fordi jeg ikke har noen direkte spørsmål om dette i spørreskjemaet eller i intervjuguiden. Ved å gjennomføre semi-strukturert intervju var det dog mulig å drøfte dette i intervjufasen, både fra informantene og meg. Ingen snakket om effekter av kategoristyring ut ifra hva man kjøper, men ut ifra hva kategoristyring innebærer.

Et annet funn i min forskning er at kategoristyring gir sterk effekt på oversikt og kunnskap om styring og pengebruk. Denne kunnskapen er viktig styringsdata for en virksomhet med en innkjøpsportefølje på Avinors størrelse. For å lykkes med kategoristyring påpeker Elvingdal & Ullsgård at analysearbeidet er en suksessfaktor. Fakta og tall har forankring i et instrumentelt organisasjonsperspektiv. Et helikopterperspektiv på innkjøpskostnadene gir innsikt og kan dermed avdekke forbedringspotensialer og hvor tiltak bør iverksettes. DfØ påpeker at vi snakker om oversikt og kunnskap om styring av offentlig pengebruk. Kunnskapen trengs både som grunnlag for overordnet politikkutforming og måling av om overordnede politiske mål blir nådd, og som grunnlag for styring av innkjøpsfunksjonen i den enkelte virksomhet. Med andre ord, en svært viktig effekt fra kategoristyring og her er det et stort forbedringspotensial, med tanke på at jeg i teorikapitlet skrev at i staten bruker kun 33% innkjøpsfunksjonen som et virkemiddel for å effektivisere virksomhetene. Her kan verdier optimaliseres.

I det instrumentelle perspektivet har alt som kan kvantifiseres og måles fått stor anerkjennelse hos ledelsen i virksomheten. Jfr. NPM. Howcroft påpeker i teoridelen at det man blir målt på, er avgjørende for hvor det strategiske fokuset er i virksomheten

(Howcroft, 2022). Et funn i min forskning som underbygger kvantifisering av resultater som potensial innenfor innkjøpsområdet er kvantitative gevinster kan hentes ut ved at innkjøpsfunksjonen er kategoristyrte. Hele 92,8% av respondentene bekrefter en effekt, men de er differensierte på stor, og mindre stor effekt. Dette resultatet er muligens et eksempel på at når det er flere svaralternativer kan resultatet virke svakere, enn om det bare hadde vært et svaralternativ med ja/nei effekt. Mye tyder på at det er sannsynlig at respondentene da hadde svart ja til effekt og effekten hadde vært krystallklart. Det å kvantifisere innkjøpsområdet med viktig styringsdata kan være en av kategoristyringens største bidrag for å løfte fram innkjøpsområdet i virksomheter.

Dfø hevder at gjennom å kategoristyre innkjøpene kan det uforløste potensialet i forsyningsbasen realiseres. Videre sier de at innkjøpernes kompetanse må komme til nytte for hele organisasjonen. Oppdages dette ved bruk av kategoristyring? Det tverrfaglige arbeidet som skjer gjennom kategoristyring, gjør at virksomheten oppdager at innkjøpsavdelingen sitter på verdifull styringsinformasjon for innkjøpene gjennom analysearbeid på innkjøpskostnader. Det fremheves fra informanter i intervju at det er viktig å ha hjelp til å sette ting i struktur for å få kategoristyringsprosessen strømlinjeformet. *«Det kan være fristende og lett å hoppe rett på tiltak i kategorien som blir frittstående «stunt» i stedet for et planmessig langsiktig arbeid med dataanalyser i bunn. Å stable ting på plass er godt å få hjelp til, slik at «gullet» kommer til slutt»* sier en annen informant.

Systematisk leverandør oppfølging må også sies å være en sterk effekt av kategoristyring i min forskning. Det er i retning stor effekt, men effekten modereres ved at over 40% av respondentene svarer ikke så stor effekt. En systematisk leverandørstyring innebærer strategiske vurderinger på hvem av leverandørene som skal være strategisk partner i kategoriene. Er det leverandørene med størst spend, nisjeprodukter eller leveringssikkerhet på grunn av sikker og stabil drift på lufthavnene etc. Med tanke på at jeg refererte i teorikapitlet til en undersøkelse som viser at kun 19% statlige virksomheter har etablert systematisk leverandør oppfølging, er det et betydelig forbedringspotensial her.

Hele 93% av respondentene mener at kategoristyring av innkjøpsfunksjonen gir forhandlingskraft overfor leverandørmarkedet, spørsmålet er hvor stor effekten er.

Ønsker vi å posisjonere oss som en virksomhet med stor innkjøpsmakt så bør Avinor opptre som en oppdragsgiver i markedet, selv om man er inndelt i lufthavner, avdelinger og kategorier. Det reflekteres av informant om at silotanken står sterkt i Avinor med 43 lufthavner som lever hvert sitt liv. Det er en kulturell endringsreise å se innkjøpsbehovene under ett som kategoristyring innebærer. Avinor må sette seg i førersetet. Vil leverandørene føle seg presset? Kan det føre til færre tilbydere? Det vil være en endringsreise for leverandørmarkedet også. De må tenke annerledes på prising av Avinors kontrakter enn hva de gjør når Avinor opererer som 43 «innkjøpsavdelinger». Avinor har noen sentraliserte kategorier i dag og noen desentralisert. Man ser at disse forskjellene har konsekvenser for hvordan leverandørmarkedet tenker om prisingen ut ifra om det er en sentralisert -eller desentralisert kategori.

Litteraturen framsnakker innovasjonens kraft i kategoristyringsarbeidet. O'Brien hevder at innovasjon og nytenking på hvordan innkjøpsbehov fremover skal dekkes er viktig. Informanter er inne på det samme med strategiske markedsdialoger. Effekten økt innovasjon ved bruk av kategoristyring anses å være sterk, fordi nærmere 70 % har svart ja til effekt. Samtidig er det den effekten i spørreskjemaet hvor flest har svart nei til effekt. 28,6% av respondentene svarer at kategoristyring ikke bidrar til økt innovasjon. Det er mulig flere tenker at kategoristyringen er mer en systematisk inndeling og metodikk, enn innovasjon. Andre tenker kanskje nettopp det at kategoristyring sikrer at anskaffelser får et strategisk fokus gjennom å utnytte markedets muligheter og dermed legges det til rette for innovasjon. I et institusjonelt perspektiv anerkjenner NPG retningen innovasjon som et verktøy for effektivitet og ser samskaping som innovasjonsdriver. Med struktur i bunn (det instrumentelle) skapes det innovasjonsdrivere.

Kategoristyring gir positiv effekt på tverrfaglig samarbeid og bidrar til godt omdømme for virksomheten. Dette er sterke effekter i undersøkelsen hvis jeg legger sammen svaralternativene på «ja effekter». Hele 93% svarer at det har effekt, spørsmålet er styrken på effekten. Den gode effekten henger trolig sammen med profesjonaliseringsreisen av innkjøpsområdet. Jeg tenker at dybdeintervjuene underbygger og tydeliggjør denne endringsreisen.

Avslutningsvis vil jeg si at resultatene fra spørreundersøkelsen totalt sett gir kategoristyringens teoretiske effekter gode skussmål og intervjuene underbygger dette. På 6 av 16 spørsmål er det full enighet om sterk effekt i min spørreundersøkelse. Dette gjelder effektene som omhandler

- tydeliggjøring av ansvar -og fullmatsstruktur
- spesialisering og profesjonalisering
- oversikt og kunnskap om styring og pengebruk
- systematisk leverandørpfølging
- ledelsesforankring og strategisk innkjøp på dagsorden

Effektene bekrefter kategoristyringens betydning for innkjøpsområdet.

5.2 Svakere effekter ved kategoristyring

Kpier for kategoristyring får nær 65% score på nei, ingen effekt i Avinor. Det er mulig det har å gjøre med hvordan spørsmålet er stilt. Spørsmålet lyder: «*Har deres virksomhet kpièr for kategoristyring?*» Mye av forklaringen tror jeg rett og slett ligger i at jeg bommet på spørsmålet. Jeg spør faktisk ikke om effekter ved bruk av kpièr i kategoristyringen. Derfor vil jeg ikke legge for mye i dette resultatet. I etterpåklokskapens lys skulle ikke elementet vært med videre i intervjuguiden. Det ga ingen verdi utover å få bekreftet at spørsmålet var et ja/nei spørsmål.

På 4 av 16 spørsmål, svarer ca. 7% av respondentene ingen effekt per spørsmål. Det er så lavt at jeg tenker ubetydelig for kategoristyringens effekter. Det er mer å hente ved å trekke fram funn hvor 15 - 20% av respondentene som svarer nei, ingen effekt. Dette gjelder for kategoristyringens effekt på transparens i forvaltningen, gevinster i form av bedre pris eller produkt, og reduserte transaksjonskostnader i den enkelte anskaffelsesprosess. Når opp mot 20% svarer nei, må vi samtidig huske på at de resterende 80% av respondentene har svart at det er en effekt. Spørsmålet er hvor sterk er effekten. Kategoristyring bidrar til en transparens forvaltning, men det er ikke stor effekt. Halvparten av respondentene svarer at de erfarer at effektene ved kategoristyring kan være gevinster i form av bedre pris eller produkter så her er det større tro på effekten. Reduserte transaksjonskostnader har effekt; over halvparten av respondentene bekrefter dette, men effekten er ikke stor. Informanter i intervjuene

indikere at her kunne spørsmålstillingen har vært bedre, da formuleringen «*den enkelte anskaffelsesprosess*» fort skapte forvirring, da de andre spørsmålene er på kategorinivå. Med tanke på at det hevdes i teorien at Norge har de nest høyeste transaksjonskostnadene i Europa offentlige anskaffelser er det et forbedringspotensial her.

Det er med andre ord svært få svake effekter i min undersøkelse. Dette understreker kategoristyringens muligheter.

5.3 Oppsummering effekter av kategoristyring

Effekter representerer forandringer og det er dermed en endringsreise for innkjøpsområdet og virksomhetene i retning mot å *optimalisere verdi* gjennom et *strategisk og tverrfaglig fokus* på innkjøpsområdet. Kategoristyring har et langsiktig perspektiv på å optimalisere verdi. Anskaffelsesprosessen fokuserer på kortsiktig verdi.

Funnene i min forskning viser at litteraturen samsvarer med hva som er effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser, men litteraturen nyanserer ikke sterke og svake effekter. Dette bør ha betydning for prioriteringer innen kategoristyringen. Jeg har i min avhandling testet de effektene jeg fant fra litteraturdelen. Det kan være andre effekter som ikke er nevnt. For å undersøke hadde jeg et tilleggs spørsmål i intervjuguiden. Jeg spurte; «*Har kategoristyring positive effekter som ikke er diskutert til nå i intervjuet?*» Den ene tilbakemeldinger jeg fikk, var at økt tillit mellom innkjøpsavdeling og fagmiljø øker ansvarligheten for innkjøpsprosessen. En følgeeffekt kan være at man kan redusere faren for korrupsjon, jfr. LOA og misbruk av makt.

Litteraturen opplever jeg som udelt positiv til kategoristyring, men jeg spør meg om det kan være effekter som er negative. Kraijlics artikkel fra 1983, stadfester at hans modell på klassifisering av kjøp er designet for produksjonsvirksomheter (fortrinnsvis private). Offentlige sektor har som Christensen påpeker multifunksjonelle oppgaver som jeg beskrev innledningsvis i avhandlingen. Dette kan påvirke virksomhetens fokus og innkjøpstiltak. Jeg hadde et spørsmål i intervjuguiden med tanke på dette, som var formulert slik; «*Hvilke negative effekter/sider har kategoristyring?*». En tilbakemelding jeg fikk er at for sterke skiller mellom kategoriene kan føre til at man mister synergier på tvers. «*En krone spart her hjelper ikke, hvis det renner ut i en annen ende*» forklarer en informant. Det samme gjelder for silo -og subkulturer. Vi må stå sammen og ha en ensartet innkjøpspraksis i virksomheten. En annen informant fortsetter: «*Dersom kategoristyring blir for ambisiøst og for akademisk, så tror jeg det kan ha negative effekter. Hvis det er veldig «lærebok tilnærming», på den måten at dette er sannheten og det er dit vi skal, kan det blir for rigid. Vi må evne å stikke fingeren i jorda og kategoristyre stegvis*». Kapasitet er en utfordring for faglinjen til å prioritere kategoristyring. Et effektfunn fra Lizama er at metoden kategoristyring leder til interne

forandringer, både organisatoriske og endrede arbeidsprosesser som gir utrygghet og usikkerhet hos medarbeidere. «*Innkjøp må være kloke, finne gode ambassadører og piloter for kategoristyringen*» sier en informant avslutningsvis for å unngå negative effekter ved kategoristyring.

Funnene mine om kategoristyringens effekter er resultater/svar som speiles både fra innkjøpsavdelingen og faglinjen i Avinor. Resultatene nyanseres gjennom effektens styrke. Organisasjonsteoriens instrumentelle perspektiv og institusjonelle perspektiv lever side ved side i virksomhetene. Forenklet sagt; det instrumentelle representert ved kategoristyringens struktur og ledelse og det institusjonelle representert ved normer, verdier og handlinger. Struktur kan være enkelt å endre, men kultur representert ved menneskene i virksomheten, er komplisert og endring tar tid. En av kategoristyringens fremste spenninger og utfordringer kan være det man på «akademiker språket» kaller *stiavhengighet* i forbindelse med endringsreiser. Det betyr at man er låst i hvordan man alltid har gjort ting og det er krevende å endre dette. Man følger den «trygge stien» når det kommer til arbeidsoppgaver. Kategoristyring innebærer nye arbeidsoppgaver som analysearbeid og prosjektleder egenskaper for å være i førersetet på strategisk fokus og diskusjoner på anskaffelser.

En profesjonalisering av innkjøpsområdet gjennom bruk av kategoristyring ønskes velkommen for å få uforløste potensialer på å optimalisere verdier realisert, innen innkjøpsområdet..

6. Avslutning

6.1 Konklusjon

Oppgavens problemstilling er:

Effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser.

- ***Hvor sterk eller svak er effektene, og hvorfor er det slik?***

Min forskning konkluderer med at det er sterke effekter ved bruk av kategoristyring i offentlig anskaffelser. Tydeliggjøring av ansvar -og fullmattsstruktur, spesialisering og profesjonalisering, oversikt og kunnskap om styring og pengebruk, systematisk leverandøroppfølging, ledelsesforankring og strategisk innkjøp på dagsorden i virksomheten. Forskingen viser svak effekt for bruk av kategoristyring på transparent forvaltning og reduserte transaksjonskostnader.

Dette må sies totalt sett å være svært gode resultater for kategoristyringens som strategisk virkemiddel i offentlige anskaffelser. Kategoristyring kan bidra til å sikre de beste betingelsene i markedet og dermed optimalisere verdi for virksomheter. Effektene kommer riktignok ikke av seg selv og de er nyanserte. Det handler om systematisk arbeid over tid som gir resultater. To sentrale elementer er da å organisere basert på kategoristruktur, og etablere en strategisk prosess som skal bidra til at virksomheten jobber systematisk med å styre innkjøpene. Min forskning tyder på at innkjøpsavdelinger har da et sterkt strategisk virkemiddel gjennom bruk av kategoristyring som kan løfte innkjøpsområdet i virksomheter, om man lykkes. Innkjøpsavdelinger må da evne å bli modne nok til å demonstrere sin strategiske effekt gjennom å utvikle en strategisk rolle for å bidra til virksomhetens konkurransefortrinn. I et samfunnseffektivt samfunn vil dette kreves.

Instrumentelle forhold i en virksomhet som struktur og ledelsesforankring bør være relativt enkelt å bygge, men det er stor avhengighet til institusjonelle forhold som normer, verdier og handlinger. Det må bygges forståelse for kategoristyring i virksomheten. Kunnskap, eierskap og resultater i kategoristyringen må synliggjøres.

Innkjøpsfunksjonen må ikke være fastlåst til hvordan man alltid har gjort det, stivhengighet. Man må evne å låse opp fastlagte arbeidsmønstre og evne å ta endringen eller det «kulturelle spranget». Det uforløste potensialet for innkjøpsområdet vil da kunne se dagens lys. En kompleks offentlig sektor krever at det trekkes veksler på organisasjonsperspektivene, instrumentelt og institusjonelt, for å optimalisere verdier ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser.

6.2 Avslutning

En offentlig sektor som er under sterkere press for å spare penger gjør effektivisering stadig viktigere. Rammebetingelsene for de fleste virksomheter er endret fra at en tidligere opererte innenfor relativt stabile og forutsigbare organisasjoner, til at en i dag må mestre stadig mer dynamiske omgivelser og sterkere konkurranse. Utviklingen innen informasjonsteknologi, bærekraft, globalisering og internasjonalisering av markeder gjør at virksomheter må lære seg å bli innovative, mestre omstilling til endrede eksterne handlingsbetingelser for å overleve i dagens konkurransemarked. Evnen til å kunne tilpasse seg til omgivelsene, og tilegne seg kunnskap og utnytte den, samt evnen til å innovere er avgjørende for lykke. For å mestre dette kreves robust endringsledelse (Jacobsen/Thorsvik, 2022). Man må evne å være ambidekstral som Kræmmergaard sier. Produksjon og utvikling må gå hånd i hånd. Ledelsesforankring, tillit og tro på kategoristyring som styringsmodell og metodikk for anskaffelsene i hele virksomheten er helt avgjørende for at kategoristyring skal gi verdi for virksomheten.

I et instrumentelt perspektiv er spørsmålet hvilke virksomheter som sikrer gode løsninger på viktige oppgaver i forhold til gitte mål og standarder. Endring av strukturer og oppbygging av analyser er enkle grep, som kan benyttes. Ut ifra et institusjonelt perspektiv er det lite sannsynlig at det raskt vil komme grunnleggende idémessige og institusjonelle endringer i virksomheten orden/struktur, utelukkende som resultat av eksplisitte valg og en dominerende endringsprosess (Olsen, 2019). Endring av kultur vil ta tid. Kategoristyringens ambassadører er viktig å identifisere, da de vil være avgjørende i en endring. I begge perspektivene er det viktig å ta utgangspunkt i den virksomheten som skal organiseres og styres – hva som kjennetegner politikk og offentlig virksomhet. Det er likevel ikke en slik tankegang som har preget reformer av offentlig sektor de siste tiårene. Tvert imot har reform idéene vært hentet fra privat

sektor. Slik er det også for kategoristyringen, som jeg skrev om i kategoristyringens bakgrunn. Reformen har bygd på et idealbilde av hvordan private bedrifter i konkurranseutsatte markeder er organisert, ledes, virker og endres. Det har i liten grad vært tatt hensyn til den demokratiske politikken egenart, dens varige spenninger og hvilken institusjonsformer det demokratiske fellesskap kan brukes for samtidig å sikre styringen effektivitet, representativitet og legitimitet (Olsen, 2019). Å innramme kategoristyring som er et strategisk virkemiddel for innkjøpsområdet i offentlig sektor inn i samfunnets spenninger kan virke innfløkt. Tanken min er å synliggjøre at det handler om noe mer enn bare å ta i bruk kategoristyringen i seg selv. Det er sammenhenger til virksomheter og samfunn som jeg har prøvd å synliggjøre gjennom det instrumentelle og institusjonelle i organisasjoner. Dette gjør at det er utfordrende å skape tradisjoner for bruk av kategoristyring innenfor innkjøpskjøpsområdet i virksomheter. Empirien fra denne avhandlingen bekrefter utvilsomt at bruk av kategoristyring gir mange gode effekter for virksomhetsstyringen. En må tro på det, og ta skrittet mot det uforløste potensialet. Eierskapet til kategoristyring må være i virksomheten som driver det og det må tilpasses og «oversettes» til den enkeltes virksomhet.

6.3 Hva kunne jeg gjort annerledes i min forskning

Jeg hadde en intensjon da jeg sendte ut spørreskjema ved hjelp av nettskjema.no, det var å differensiere på svarene fra innkjøpsavdelingen og faglinjen. Dette for å undersøke om de svarte ulikt rundt kategoristyringens effekter. Den planen gikk i vasken for det viste seg fort at svarene kom inn anonymt og dermed var det umulig å sortere på svar fra innkjøp og andre fagmiljøer. Skulle intensjon fungert måtte spørreskjemaet vært sendt ut som to ulike prosjekter, med ulik skjema-id. Jeg spør meg i ettertid om en differensiering på respondentnivå egentlig hadde hatt noen betydning for svarene er samstemt, spesielt hvis man ikke skiller på store og ikke så store effekter. Det tyder på at mottakerne i virksomheter oppfatter effektene relativt like, uavhengig av hvor du jobber i konsernet.

Jeg valgte å dele spørreskjemaet inn i tre svaralternativene;

- i) nei
- ii) ja, men ikke så store effekter

iii) iii)ja, en stor effekt.

Jeg spør meg om to svaralternativer, kun ja og nei hadde gitt klarere svar? Formålet med tre svaralternativer var å få fram flere nyanser av effektene. Problemstillingen for avhandlingen er: «*Effekter ved bruk av kategoristyring i offentlig anskaffelser. - Hvor sterk eller svak er effektene, og hvorfor er det slik?*»

Ja/nei svar kunne muligens gitt klarere svar. Med tre svaralternativer ble det fort til at jeg i mine oppsummeringer av funnene legger sammen svaralternativ ii) og iii) og konkluderer med at det har en effekt. En refleksjonene jeg har fått fra intervjuene på tredelte svaralternativer er at om man svarer stor effekt eller ikke så stor effekt, henger sammen med virksomhetens modenhet for kategoristyring.

Ved å bruke litteraturstudie, spørreskjema og dybdeintervju får jeg en rød tråd igjennom avhandlingen. Spørreskjemaet speiler hva teorien skisserer av mulige effekter ved bruk kategoristyring. Intervjuene er basert på den kvantitative rapporten fra resultatene i spørreskjemaet. Alt henger sammen og spørsmålene som ble stilt både i spørreskjema og intervjuguiden har sammenheng. Mulig en mer klassisk måte å løse det på hadde vært og gått rett på intervju etter litteraturdelen, men da hadde jeg ikke hatt noen indikasjon på effektens styrke, fordi det sier litteraturen lite om.

Formulering av spørsmål har jeg erfart er en kunst for en uerfaren forfatter. Selv om jeg piloterte spørreskjemaet mitt, så ble det vanskelig å lage alle spørsmålene tydelige. Jeg fikk konkret tilbakemelding i dybdeintervjuene på at to av spørsmålene var uklare, noe jeg gir uttrykk for i kapittel 5 hvor jeg drøfter funnene mine.

I ettertid ville jeg brukt mer tid mellom spørreskjemaet og intervjuene til å analysere resultatene grundigere. Det viste seg at når jeg la sammen svaralternativene stor effekt og ikke så stor effekt så var mange effektene over 90% effekt fra respondentene. Typisk eksempel på dette var spørsmålene om forhandlingskraft og gevinster. Jeg kunne da gått nærmere inn på dette i intervjuene, men dog tror jeg at jeg fikk ut potensialet på kategoristyringens effekter hos informantene likevel. Jeg hadde med åpne spørsmål som kunne fange opp dette.

Spørsmålet; «*Hva må til for at kategoristyring skal ha ønsket effekt?*» ble overflødig i intervjuguiden. Jeg brukte aldri svarene, da jeg opplevde at det ble på siden av avhandlingens problemstilling.

6.4 Anbefaling til videre forskning

Jeg vil anbefale en forskning på å sammenligne om det er noen forskjell på bruk av kategoristyring i store og små selskaper innenfor offentlig sektor, eller ulike sektorer som for eksempel stat og kommune.

En annen interessant sammenligning vil kunne være en sammenligning av kategoristyring i privat versus offentlig sektor. Med tanke på hvor mye tidligere kategoristyringens gjorde sitt inntog i privat sektor, kan det være noe å lære for offentlig sektor? Er det translasjonsteorienens utfordringer som slår til, når man skal gjøre det samme i en offentlig sektor som er multifunksjonelle og preget av motsetningsforhold og spenninger?

Litteraturliste

- Brynhildsvoll, I. (2018). *Prinsipper for bedre innkjøp* (3. utg.). Fagbokforl.
[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919953482202202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Cardenas, V. E. V. (2021). *Master of Science Thesis TRITA-ITM-2021:210*.
- Carlsson, M. (2019). *Strategic Sourcing and Category Management: Lessons Learned at IKEA*. Kogan Page Publishers.
- Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utgave.). Universitetsforlaget.
[https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999920156358302202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L., & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods* (Sixth edition.). University Press.
- Denti, L. (2018). *Personalvetenskapliga perspektiv på innovation* (Första upplagan.). Liber.
- Digitaliseringsdirektoratet. (2020). *Fra støtte til strategisk premissgiver? Om utvikling og organisering av anskaffelsesfunksjonen*.
https://anskaffelser.no/sites/default/files/2022-08/Digdir-rapport_2020-1_Utvikling-og-organisering-av-anskaffelsesfunksjonen.pdf
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2022). *Hovedrapport: Anskaffelsesundersøkelsen*. https://anskaffelser.no/sites/default/files/2022-06/Anskaffelsesundersokelsen_hovedrapport_2022.pdf
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2023, februar 18). *Anskaffelsesprosessen steg for steg | Anskaffelser.no*.
<https://anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg>
- Driedonks, B. A., Gevers, J. M., & van Weele, A. J. (2014). Success factors for sourcing teams: How to foster sourcing team effectiveness. *European Management Journal*, 32(2), 288–304. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.009>
- Elvingdal & Ullsgård. (2020). *Hva skal til for å lykkes med kategoristyring*. Norges Handelshøyskole.
- Helse Nord. (2014). *Kategoristyring av innkjøp i Helse Nord Beskrivelse av valgt organisasjonsmodell*. <https://helse-nord.no/Documents/Styret/Styrem%C3%B8ter/Styrem%C3%B8ter%202014/20140827/Styresak%2088-2014-2%20Strategiplan%20for%20innkj%C3%B8p%20i%20Helse%20Nord%202014-2017,%20vedlegg%202.pdf>
- Howcroft, E. (2022). *An analysis of Procurement functions' constraints in delivering sustainability targets within a cost savings paradigm*.
- Hua, S. Y. (2022). Procurement maturity and IT failures in the public sector. *Transforming Government*, 16(4), 554–566. <https://doi.org/10.1108/TG-07-2022-0097>
- Kategoristyringsprosessen | Anskaffelser.no*. (2022).
<https://anskaffelser.no/innkjopsledelse/kategoristyring/kategoristyringsprosessen>
- Kotter, J. P. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Review Press.
- Kræmmergaard, P. (2021). *Digital Transformation: 10 capabilities your organisation should master - and 3 you need* (1. utgave.). SB Publishing.
- Lizama, H. H. (2019). *Kategoristyrning i offentlig upphandling*.
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/67379/gupea_2077_67379_1.pdf;jsessionid=3828CA23EDF9938CB2107A98921218C8?sequence=1
- Meld. St. 22 (2018–2019) Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige*

anskaffelser. (2019). Regjering.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-22-20182019/id2641507/?ch=1>

Nellore, R., & Soderquist, K. (2000). Portfolio approaches to procurement. *Long Range Planning*, 33(2), 245–267. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00027-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00027-3)

Forskrift om innkjøpsreglene i forsyningssektorene, (2016) (testimony of Nærings- og fiskeridepartementet). <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-08-12-975?q=forsyningsforskrifte>

Forskrift om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften), (2017) (testimony of Nærings og fiskeridepartementet). <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-08-12-974?q=forskrift%20om%20offentlige%20anskaffelser>

Lov om offentlige anskaffelser(anskaffelsesloven), (2017) (testimony of Nærings og Fiskeridepartementet). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73>

O'Brien, J. (2019). *Category Management in Purchasing | A strategic approach to maximize business profitability*. <https://www.ark.no/boker/Jonathan-O-Brien-Category-Management-in-Purchasing-9780749482619>

Olsen. (2019). *Folkestyrets varige spenninger. Stortinget og den norske politiske selvforståelsen*. (2.opplag 2019). Universitetsforlaget.

Oslo Economics. (2018). Virkninger av nye samfunnshensyn i offentlige anskaffelser | Oslo Economics. I » *Virkninger av nye samfunnshensyn i offentlige anskaffelser*. <https://osloeconomics.no/2018/06/15/virkninger-nye-samfunnshensyn-offentlige-anskaffelser/>

Ringstad, V. (2017). *Samfunnsøkonomi og økonomisk politikk for turbulente tider* (6. utg.). Cappelen Damm akademisk. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999919867263802202"&mediatyp e=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)

Sykehusinnkjøp. (2021). *Rapport – Forprosjekt – Etablering av kategoriprogram*. [https://sykehusinnkjop.no/Documents/Styrem%C3%B8ter/2021/25-26%20oktober/Sak%20104_2021%20\(O\)%20Vedlegg%201%20Rapport%20forprosjekt%20kategoriprogram.pdf](https://sykehusinnkjop.no/Documents/Styrem%C3%B8ter/2021/25-26%20oktober/Sak%20104_2021%20(O)%20Vedlegg%201%20Rapport%20forprosjekt%20kategoriprogram.pdf)

Torring, J., & Triantafillou, P. (2016). *Enhancing public innovation by transforming public governance*. University Press.

Van Weele. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management* (7.). Cengage Learning Learning Emea.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE.

Appendikser

Appendiks 1: Spørreskjema

Kategoristyring - Innkjøp i Avinor

Obligatoriske felter er merket med stjerne

Hei,

Vil du delta i forskningsprosjektet «Mulige effekter ved bruk av kategoristyring offentlige anskaffelser?» Forskningsprosjektet er en del av en selvstendig masteroppgave innenfor styring og ledelse ved Handelshøyskolen Innlandet, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap.

Du får spørsmål om å delta basert på at din virksomhet implementerer kategoristyring. Svarene vil brukes til å besvare forskningsspørsmålene, i henhold til formålet med oppgaven. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

Hvis du ønsker å delta, bes du svare på dette spørreskjemaet.
Er bruk av kategoristyring i innkjøpsfunksjonen med på å tydeliggjøre ansvar- og fullmakts struktur i din virksomhet?

Ja, en stor effekt

Ja, men ikke så store effekter

Nei

Bidrar bruk av kategoristyring i din virksomhet til spesialisering og profesjonalisering av innkjøpsfunksjonen?

Ja, en stor effekt

Ja, men ikke så store effekter

Nei

Oversikt og kunnskap om styring og pengebruk, er kategoristyring med på å bidra til det?

Ja, en stor effekt

Ja, men ikke så store effekter

Nei

Er din erfaring med kategoristyring at det gir en transparent forvaltning?

Ja, en stor effekt

Ja, men ikke så store effekter

Nei

Bidrar bruk av kategoristyring til mer systematisk leverandøroppfølging?

Ja, en stor effekt

Ja, men ikke så store effekter

Nei

Erfarer du at en av effektene ved kategoristyring kan være gevinster i form av bedre pris eller produkt?

Ja, en stor effekt

Ja, men ikke så store effekter

Nei

Har deres virksomhet kpièr for kategoristyring?

Ja

Nei

Gir bruk av kategoristyring i innkjøpsfunksjonen forhandlingskraft overfor leverandørmarkedet?

Ja, en stor effekt

Ja, men ikke så store effekter

Nei

Kan kvantitative gevinster hentes ut ved at innkjøpsfunksjonen i din virksomhet er kategoristyrte?

Ja, en stor effekt

Ja, men ikke så store effekter

Nei

Legger kategoristyring til rette for reduserte transaksjonskostnader i den enkelte anskaffelsesprosess?

Ja, en stor effekt

Ja, men ikke så store effekter

Nei

Bidrar kategoristyring til redusert risiko i virksomhetens forsyningskjeden?

Ja, en stor effekt

Ja, men ikke så store effekter

Nei

Bidrar kategoristyring til økt innovasjon i din virksomhet?

Ja, en stor effekt

Ja, men ikke så store effekter

Nei

Erfarer du at kategoristyring har ledelsesforankring?

Ja

Nei

Bidrar kategoristyring til å sette strategiske innkjøp på dagsorden i din virksomhet?

Ja, en stor effekt

Ja, men ikke så store effekter

Nei

Gir bruk av kategoristyring økt tverrfaglig samarbeid i virksomheten?

Ja, en stor effekt

Ja, men ikke så store effekter

Nei

Påvirker kategoristyring av innkjøpsfunksjonen omdømme for virksomheten i positiv retning?

Ja, en stor effekt

Ja, men ikke så store effekter

Nei

Appendiks 2: Rapport fra spørreskjema



Kategoristyring - Innkjøp i Avinor

Oppdatert: 24. februar 2023 kl. 14:24

Hei,

Vil du delta i forskningsprosjektet «Mulige effekter ved bruk av kategoristyring offentlige anskaffelser?» Forskningsprosjektet er en del av en selvstendig masteroppgave innenfor styring og ledelse ved Handelshøyskolen Innlandet, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap.

Du får spørsmål om å delta basert på at din virksomhet implementerer kategoristyring. Svarene vil brukes til å besvare forskningsspørsmålene, i henhold til formålet med oppgaven. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

Hvis du ønsker å delta, bes du svare på dette spørreskjemaet.

Er bruk av kategoristyring i innkjøpsfunksjonen med på å tydeliggjøre ansvar- og fullmakts struktur i din virksomhet?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	0	0%	0%
Ja, men ikke så store effekter	4	28.6%	28.6%
Ja, en stor effekt	10	71.4%	71.4%

Bidrar bruk av kategoristyring i din virksomhet til spesialisering og profesjonalisering av innkjøpsfunksjonen?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	0	0%	0%
Ja, men ikke så store effekter	0	0%	0%
Ja, en stor effekt	14	100%	100%




Oversikt og kunnskap om styring og pengebruk, er kategoristyring med på å bidra til det?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	0	0%	0%
Ja, men ikke så store effekter	4	28.6%	28.6%
Ja, en stor effekt	10	71.4%	71.4%



Er din erfaring med kategoristyring at det gir en transparent forvaltning?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	3	21.4%	 21.4%
Ja, men ikke så store effekter	8	57.1%	 57.1%
Ja, en stor effekt	3	21.4%	 21.4%




Bidrar bruk av kategoristyring til mer systematisk leverandøroppfølging?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	0	0%	0%
Ja, men ikke så store effekter	6	42.9%	 42.9%
Ja, en stor effekt	8	57.1%	 57.1%



Erfarer du at en av effektene ved kategoristyring kan være gevinster i form av bedre pris eller produkt?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	2	14.3%	 14.3%
Ja, men ikke så store effekter	5	35.7%	 35.7%
Ja, en stor effekt	7	50%	 50%




Har deres virksomhet kjøpt for kategoristyring?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	9	64.3%	 64.3%
Ja	5	35.7%	 35.7%




Gir bruk av kategoristyring i innkjøpsfunksjonen forhandlingskraft overfor leverandørmarkedet?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	1	7.1%	 7.1%
Ja, men ikke så store effekter	4	28.6%	 28.6%
Ja, en stor effekt	9	64.3%	 64.3%




Kan kvantitative gevinster hentes ut ved at innkjøpsfunksjonen i din virksomhet er kategoristyrte?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	1	7.1%	 7.1%
Ja, men ikke så store effekter	5	35.7%	 35.7%
Ja, en stor effekt	8	57.1%	 57.1%




Legger kategoristyring til rette for reduserte transaksjonskostnader i den enkelte anskaffelsesprosess?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	2	14.3%	 14.3%
Ja, men ikke så store effekter	9	64.3%	 64.3%
Ja, en stor effekt	3	21.4%	 21.4%

Bidrar kategoristyring til redusert risiko i virksomhetens forsyningskjeden?




Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	1	7.1%	 7.1%
Ja, men ikke så store effekter	7	50%	 50%
Ja, en stor effekt	6	42.9%	 42.9%

Side: 3/5


Bidrar kategoristyring til økt innovasjon i din virksomhet?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	4	28.6%	 28.6%
Ja, men ikke så store effekter	8	57.1%	 57.1%
Ja, en stor effekt	2	14.3%	 14.3%



Erfarer du at kategoristyring har ledelsesforankring?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	0	0%	0%
Ja	14	100%	 100%




Bidrar kategoristyring til å sette strategiske innkjøp på dagsorden i din virksomhet?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	0	0%	0%
Ja, men ikke så store effekter	3	21.4%	 21.4%
Ja, en stor effekt	11	78.6%	 78.6%




Gir bruk av kategoristyring økt tverrfaglig samarbeid i virksomheten?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	1	7.1%	 7.1%
Ja, men ikke så store effekter	4	28.6%	 28.6%
Ja, en stor effekt	9	64.3%	 64.3%

Påvirker kategoristyring av innkjøpsfunksjonen omdømme for virksomheten i positiv retning?

Antall svar: 14

Svar	Antall	% av svar	
Nei	1	7.1%	 7.1%
Ja, men ikke så store effekter	5	35.7%	 35.7%
Ja, en stor effekt	8	57.1%	 57.1%

Appendiks 3: Intervjuguiden

Appendiks 1: Intervjuguide

Tema	Hensikt
Kategoristyring innkjøp og mulige effekter	Få innsikt i hva din virksomhet har erfart med tanke på effekter ved bruk av kategoristyring på innkjøpsområdet.

Informanten	
Stillingstittel	
Utdannelse/bakgrunn	
Antall år jobbet med innkjøp	

Spørsmål om kategoristyring innkjøp
Hvor stor er innkjøpskostnadene i din kategori?
Hva er din erfaring med kategoristyring, så langt ?
De viktigste "ja"-svarene/-effektene fra spørreskjema:
<ul style="list-style-type: none">• Kan du forklare hvordan bruk av kategoristyring bidrar til spesialisering og profesjonalisering av innkjøpsfunksjonen?• Kan du forklare hvordan du merker at kategoristyring har ledelsesforankring i din virksomhet?• Kan du forklare hvordan bruk av kategoristyring bidrar til oversikt og kunnskap om styring og pengebruk?• Kan du forklare hvordan bruk av kategoristyring bidrar til å sette strategiske innkjøp på dagsorden i din virksomhet?
De viktigste «nei»-svarene på effekt fra spørreskjema:
<ul style="list-style-type: none">• Kan du forklare hvorfor kategoristyring ikke har kpi-er for kategoristyring?• Kan du forklare hvorfor kategoristyring ikke bidrar til økt innovasjon i din virksomhet?• Kan du forklare hvorfor kategoristyring ikke legger til rette for reduserte transaksjonskostnader i den enkelte anskaffelsesprosess?
Hva må til for at kategoristyring har ønsket effekt?
Har kategoristyring positive effekter som ikke er diskutert til nå i intervjuet?
Hvilke negative effekter/sider har kategoristyring?

Diverse
Er det noe annet du vil fortelle om som er relevant i forhold til mulige effekter av kategoristyring?

Appendiks 4: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet «Mulige effekter ved bruk av kategoristyring offentlige anskaffelser?»

Ønsker du å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke mulige effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser i en virksomhet?

I dette skrevet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke virksomhetens mulige effekter ved bruk av kategoristyring i innkjøpene som strategisk virkemiddel for virksomheten. Jeg vil undersøke hvilke positive og negative effekter som oppleves. Forskningsspørsmålene som skal besvares i oppgaven er følgende:

1. Mulige positive og negative effekter ved bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser?

Forskningsprosjektet er en del av en selvstendig masteroppgave innenfor styring og ledelse ved Handelshøgskolen Innlandet, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap.

2. Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap.

3. Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta basert på at din virksomhet implementerer kategoristyring.

Svarene vil brukes til å besvare forskningsspørsmålene, i henhold til formålet med masteroppgaven.

4. Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden vil bestå av to trinn:

1) Du bes fylle ut et spørreskjema med ja/nei spørsmål.

2) Du kalles inn til et personlig intervju med omfang på omtrent 1-1,5 time per intervju.

Ad 2. Intervjuet vil være semi-strukturert, slik at spørsmål som ikke inngår i intervjuguiden kan forventes.

Følgende opplysninger vil samles inn: stillingstittel og selskap. Dine svar vil bli tatt opp med lydopptak og skriftlige notater vil også bli gjort under intervjuet (elektronisk, papir). Dette gjøres for å sikre at svarene dokumenteres.

5. Det er frivillig å delta

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

6. Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene om deg vil utelukkende bli brukt til formålet omtalt i dette skrivet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

• Følgende vil ha tilgang til informasjonen:

Yvonne Rydningen (masterstudent, INN)

Nico Groenendijk (veileder, INN)

7. Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2023. All innsamlet data vil da bli slettet.

8. Dine rettigheter

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

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

9. Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Opplysninger om deg behandles kun basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Det er kun lydopptak av stemme som anses som personopplysninger her.

10. Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Masterstudent Yvonne Rydningen (tlf 97 40 02 11)
- Professor/Veileder Nicolaas Stijn Groenendijk (tlf 62 43 03 05)
- Vårt personvernombud: usman.asghar@inn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Professor/Veileder

Nicolaas Stijn Groenendijk

Masterstudent

Yvonne Rydningen

Appendiks 5 : Godkjenning NSD



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave Mulige effekter gjennom bruk av kategoristyring i offe...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
567166

Vurderingstype
Standard

Dato
25.01.2023

Prosjekttittel

Masteroppgave Mulige effekter gjennom bruk av kategoristyring i offentlige anskaffelser.

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig

Nicolaas Stijn Groenendijk

Student

Yvonne Børve Rydningen

Prosjektperiode

01.02.2023 - 15.05.2023

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 15.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettpørreskjema, videosamtale el.)

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Figuroversikt

Figur 1: Anskaffelsesprosessen steg for steg

Figur 2: Avinors illustrasjon fra behovsstyrte til planstyrte anskaffelser

Figur 3: Kraljic modell for analyse av kjøp

Figur 4: Dføs Kategoristyringsprosess

Tabelloversikt

Tabell 1: Oppsummerende tabell om mulige effekter ved bruk av kategoristyring

Tabell 2: Oversikt over utvalg