

Torben Jenssen

# En porteføljetilnærming til ledelse og styring av inter-organisatoriske leverandørnettverk

Masteroppgave i Logistikk- og innkjøpsledelse

Veileder: Luitzen De Boer

Juli 2021



Torben Jenssen

# **En porteføljetilnærming til ledelse og styring av inter-organisatoriske leverandørnettverk**

Masteroppgave i Logistikk- og innkjøpsledelse  
Veileder: Luitzen De Boer  
Juli 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse





## Innholdsfortegnelse

Sammendrag: .....	5
Forord: .....	6
1.0 Innledning .....	7
1.1 Omfang og begrensninger .....	11
2.0 Problemstilling .....	13
2.1 Hypoteser .....	14
3.0 Metodisk tilnærming .....	15
3.1 Utvelgelse av kritisk case og overførbarhet .....	15
3.2 Case-studiens styrker og svakheter .....	16
3.3 Datainnsamling og kildebruk .....	17
3.4 Utvelgelse og bruk av informanter .....	18
3.5 Utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervju .....	19
3.6 Styringskontrollmetodikken og prosessdesign – «Post-Award» Analyse av Utvikling og vedlikeholds fasen .....	20
3.7 Bestillingsprosessen og interaksjon med leverandøren .....	22
4.0 Teoretisk rammeverk - Fra forvaltning til forsyningsledelse .....	24
4.1 Oppstart, utvikling, vedlikehold og avslutning av relasjoner i interorganisatoriske nettverk ....	25
4.2 Steg 1: Identifikasjon av mulige leverandører og kartlegging av markedet .....	28
4.2.1 Organisering av innkjøpsfunksjonen - Innføring av kategoristyring og sentralisering .....	28
4.2.2 Innkjøps tradisjonelle rolle som kostnadsbesparende funksjon .....	29
4.2.3 Innkjøp, kategori og sourcing-strategier .....	31
4.2.4 Klassifisering og strategisk differensiering av leverandører og relasjoner .....	32
4.2.5 Fra egenskaper og risiko, til samarbeid og relasjon .....	35
4.2.6 Hvordan utvikle strategi for ulik håndtering av relasjoner? .....	36
4.3 Steg 2: Oppstart av relasjonen og kartlegging av markedet - Single – Parallell eller Nettverks sourcing? .....	37
4.3.1 Utvikling av strategisk sourcing-tilnærming .....	38
4.3.2 Intern produksjon eller outsourcing .....	40
4.4 Steg 3: Utviklingsfasen – Identifikasjon av nåværende prosesseffektivitet «As – Is» og analyse av fremtidig potensiale - «To-Be» .....	42
4.4.1 Kontrollmodell metodikken – Analyse av prosessen «bestilling til betaling (P2P)» .....	42
4.4.2 ERP tilnærmingen og virtuelle forsyningskjeder .....	43
4.4.3 Just In Time – logistikk satt i system .....	44
4.4.4 Prognoser .....	44
4.5 Steg 4: Utvikling av leverandører og vedlikehold av relasjonen .....	45

4.5.1 Konkurransen mellom forsyningskjeder.....	45
4.5.2 Potensial for reduksjon eller eliminering av primære konstansdrivere i forsyningskjeden .....	46
4.5.3 Forsyning og verdikjedeperspektivet .....	47
4.5.4 Strategisk håndtering av langsiktige relasjoner og grensesnitts-modellen .....	48
4.6 Steg 5: Terminering av kontrakt og oppstart av ny relasjon .....	51
5.0 Empirikapittel – Fokus organisasjonen før og etter sammenslåing .....	53
5.1 Steg 1- Identifikasjon av leverandør – Strategiutvikling i perioden før sammenslåing .....	54
5.1.1 Fokus-organisasjonen før sammenslåing – Første strategiperiode 2013-2018 .....	54
5.1.2 Fokus organisasjonen før sammenslåing – Andre strategiperiode 2018 - 2021 .....	55
5.1.3 Organisering av innkjøpsfunksjonen før sammenslåing: .....	59
5.1.4 Fokus organisasjonen etter sammenslåing – Tredje strategiperiode 2021 - 2023 .....	59
5.1.5 Sentralisering, konsolidering og innføring av kategoristyring.....	59
5.1.6 Etablering av mål og tiltak i perioden etter sammenslåing (s 4 – s 18) .....	61
5.2 Steg 2: Oppstart av relasjonen – Konkurransen, evaluering, tildeling og oppstart av relasjonene fra 2004 – 2021 .....	66
5.2.1 Kontraksperiodene mellom 01.05.2004 og 01.05.2010 før sammenslåing.....	66
5.2.2 Kontraksperiodene mellom 01.06.2010 til 24.05.2011 og fra 24.05.2011 - 01.07.2014 før sammenslåing.....	67
5.2.3 Kontraksperioden mellom 01.07.2014 og 01.10.2018 før sammenslåing.....	69
5.2.4 Kontraksperioden mellom 01.10.2018 og 01.03.2021 før og etter sammenslåing .....	72
5.2.5 Statistikk over kontraksperiodene 2015 – 2019 for fokus-organisasjonen før sammenslåing.....	75
5.2.6 Kontraksperioden mellom 01.03.2021 og 01.03.2025 etter sammenslåing .....	76
5.2.7 Statistikk over forbruk på avtalen 2020 for fokus-organisasjonen etter sammenslåing og prognosert forbruk for ny kontraksperiode fra 2021 .....	80
5.3 Steg 3 og 4 – Utvikling og vedlikeholdsfasen - Kartlegging av interaksjon mellom aktørene og bestillingsprosessen «As - Is» AFK og Viken .....	82
5.3.1 Marked, leverandør og produsent .....	82
5.3.2 Med kunden i fokus.....	82
5.3.3 Produkter og sortiment .....	83
5.3.4 Aktører i prosessen.....	83
5.3.5 Material, informasjonsflyt og varemottak .....	85
5.3.6 Produksjonsprosesser og lager.....	85
5.3.7 Customer decoupling point (COPD) .....	86
5.3.8 Prosesseffektivitet .....	87
6.0 Analyse av interorganisatoriske nettverk – en porteføljetilnærming .....	88

6.1 Steg 1: Strategiutvikling: Fra regelverk, digitalisering og transaksjons til kategoristyring – modenhetsutvikling fra 2018 – 2021 før og etter sammenslåing .....	90
6.1.1 Fra støttefunksjon til forvaltning, konsolidering og sentralisering .....	90
6.1.2 Fra forvaltning til transaksjon og digitalisering .....	92
6.1.3 Kompetanse, erfaring og forankring .....	94
6.1.4 Overordnet strategiske mål og operasjonalisering i innkjøpsstrategi .....	95
6.1.5 Innkjøpsfunksjonens strategiske utvikling og digitaliseringsgrad før og etter sammenslåing fra 2013 - 2021 .....	98
6.2 Steg 2 Oppstart av relasjonen –Single, parallell eller multiple sourcing – hvilken veiledning kan porteføljetilnærmingen til kategoristyring ved differensiering og klassifisering tilby? .....	102
6.2.1 Sourcing struktur – single parallell or multiple sourcing 2004 – 2005 og 2010 - 2021 .....	102
6.2.2 Kontraktens omfang og virkefelt .....	105
6.2.3 Pris og kostnad– fremdeles sentralt ved valg av leverandør .....	106
6.2.4 Transaksjonsomkostninger, inngangsbarrierer og byttekostnader .....	107
6.2.5 Relasjonenes varighet – er ensidig prisfokus uforenelig med langsiktighet? .....	109
6.2.6 Outsourcing av tjenester - Et interorganisatorisk nettverk – skapt av omstendighetene .	110
6.2.7 Kostnader forbundet med outsourcing .....	113
6.2.8 Overordnet strategisk forankring .....	114
6.2.9 Modenhet – et resultat av strategisk tilnærming eller volum og erfaring? .....	117
6.3 Steg 3 Utviklingsfasen – Analyse av integrasjonsgrad og gjensidig avhengighet ved identifikasjon av informasjon og materialflyt(Post Award) .....	119
6.3.1 Bestillingsprosessen To Be» for Fokus-organisasjonen etter sammenslåing .....	120
6.3.2 Kompresjon av ledetid .....	120
6.3.3 Opprettelse av et nytt COPD og etablering av lager .....	121
6.3.4 Forbedring av interne rutiner og ordreflyt basert på ERP tilnærmingen .....	122
6.3.5 Økt presisjon ved prognosering .....	123
6.3.6 Potensiale for indirekte eller direkte kostnadsreduksjon .....	123
6.3.7 Prosesseffektivitet og potensiale for ledetidsreduksjon .....	123
6.3.8 Studiens begrensninger .....	124
6.4 Steg 4: Vedlikeholdsfasen – Porteføljetilnærmingen til kategoristyring ved differensiering, klassifisering og måling av relasjonens styrke .....	125
6.4.1 Differensiering av forbruk og utvikling av innkjøpsstrategier og handlingsplaner .....	126
6.4.2 Analyse av relasjonens strategiske styrke .....	132
6.4.3 Fremtidig valg av grensesnitt – hvordan foreta et strategisk valg mellom nærhet og avstand i relasjoner .....	134
6.5 Steg 5: Terminering av relasjonen eller overvintring i dvale? .....	136
7.0.0 Konklusjon .....	138

7.1 Et Inter-organisatorisk nettverk skapt av outsourcing.....	150
8.0 Vedlegg:.....	151
9.0 Referanser .....	152



## Sammendrag:

Sentralisering, kategoristyring og digitaliseringsbølgen har skylt over offentlig sektor, og har bidratt til å øke innkjøps strategiske betydning samtidig som utviklingen ser ut til å ha gått i retning mot en mer tradisjonell innkjøpsfunksjon, med søkelys på reduksjon av kostnads og transaksjonsomkostninger. Samtidig har en overgang fra arm-lengdes avstand, til partnerskap blitt fremmet som en overlegen tilnærming i privat sektor uten at tilstrekkelig empiri eksisterer fra offentlig sektor eksisterer, og der tilgjengelig forskning i hovedsak er deskriptiv og fra produksjonsindustrien. Konkurransemekanismer, kombinert med regelverkets begrensninger ser imidlertid ikke ut til å gi opphav til korte kontraktsperioder, preget av hyppige leverandørskifter og med fravær av langsiktige relasjoner, til tross for at pris fremdeles ser ut til å være den primære mekanismen ved utvelgelse av leverandører.

Caseundersøkelsen er basert på en rekke komparative caser, og går i dybden for å identifisere sentrale strategiske og operative tilnærminger som har vært sentrale for utviklingen av innkjøpsfunksjonen og innføring av kategoristyring i en større offentlig organisasjon. Casen ser på en enkelt rammeavtale som regulerer innkjøp av bærbare datamaskiner, fra oppstart av relasjonene, igjennom utvikling og vedlikeholdsfasene og frem til terminering og ny kontraktsperiode. Avtalen som er analysert, er valgt ut da den antas å være en kritisk case med høy overførbarhet til tilsvarende type organisasjoner.

Tidligere identifisert forskning har vært basert på enkeltstående innkjøpssituasjoner, og der sentral kritikk rettes mot porteføljemodellene deskriptive tilnærming basert på 1-1 relasjoner mellom kunde og kjøper, og som ikke fanger opp kompleksiteten skapt ved outsourcing, økt avhengighet og dannelsen av leverandørnettverk. I undersøkelsen argumenterer jeg for at en kombinasjon mellom ulike teoretiske tilnærminger kan gi en tilstrekkelig dybde til å se på hvordan nettverk har oppstått og identifisere hvordan innhold og karakter har endret seg underveis. Avslutningsvis ser undersøkelsen nærmere på hvordan organisasjonen kan håndtere leverandørene ulikt, og hvilken veiledning og begrensninger porteføljemodellene kan gi innkjøpsledere i lys av dannelsen av inter-organisatoriske nettverk. Analysen viser at det er behov for en rekke ulike grensesnitt, fra høy til lav grad av involvering, og der flere tilnærminger mot samme leverandør kan vise seg å være produktivt. Undersøkelsen forsøker å gi innkjøpsledere veiledning i hvordan de strategisk, kan velge rett grensesnitt basert på hvilken verdi høy eller lav involvering kan realisere og tilby ett sett med analytiske verktøyer der klassifisering og kategorisering ikke er et mål i seg selv, men blir sett på som beslutningsstøtte for utvikling av handlingsplaner.

## Forord:

En lang reise har kommet til en slutt, en reise mange har vært involvert i forbindelse med undersøkelsen og som fortjener en takk. Innledningsvis vil jeg derfor benytte anledningen til å takke alle som eventuelt måtte være utelatt.

Først og fremst vil jeg imidlertid rette en stor takk til min veileder Luitzen De Boer ved Institutt for Industriell Økonomi og NTNU, som har strukket seg langt for å gi innspill og bidra med sin faglige tyngde, ofte langt inn i de sene nattetimer. Litteraturtips, gode tilbakemeldinger og ikke minst støtte i forbindelse med skriveprosessen fra veileder har vært til stor hjelp, og jeg har lært mye av våre mange faglige diskusjoner underveis.

Jeg vil også uttrykke min takknemmelighet til fokus-organisasjonen, leverandørene og ikke minst informantene som har valgt å delta i en allerede hektisk hverdag med høyt tidspress. Undersøkelsen hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten å ha fått tilgang på deres kunnskap og erfaring.

I tillegg er det på sin plass å gi velfortjent oppmerksomhet til Marit Kvidal og Thea Kjærvik ved NTNU som har gitt veiledning i forbindelse med oppstart, utarbeidelse av konfidensialitetserklæringer og samarbeidsavtaler, i tillegg til anonymisering og tilrettelegging for innlevering.

Til slutt ønsker jeg å rette en takk til min arbeidsgiver og min leder som har gitt meg muligheten til å slutføre oppgaven og ikke minst, gode kollegaer som har bidratt med inspirasjon og støtte underveis.

Oslo 13.07.2021

Torben Jenssen

## 1.0 Innledning

Offentlig sektor bruker hvert år, over 500 milliarder på innkjøp, noe som utgjør en vesentlig andel av felleskapets midler, og skal utnyttes på best mulig måte. Forvaltningens desentrale organisering med enkeltstående enheter, med over 3000 unike oppdragsgivere, gir ikke opphav til en homogen gruppe, men heller ulike grupperinger, med svært varierte forutsetninger for måloppnåelse (Meld.St.22, 2018-2019). Modenhetsnivået blant aktørene er som resultat varierende og Lov om offentlige anskaffelser<sup>1</sup> har sammen med Forskrift om offentlige anskaffelser<sup>2</sup>, lenge vært de primære mekanismene for utvikling av innkjøpsområdet. Lov og regelverk har lenge fremstått som detaljerte og komplekse, og fokus har vært å gjennomføre «en korrekt anskaffelse, fremfor å foreta et godt innkjøp», og har dermed virket kontraproduktivt ved å være en kilde til ineffektiv ressursbruk, ikke effektivisering (Meld.St.22, 2018-2019).

I nyere tid har en balanse blitt forsøkt etablert ved å skifte fokus mot dialog med markedet og samarbeid med leverandører som kilde til reduksjon i prosesskostnader og bedre markedsforståelse<sup>3</sup>. Historisk har imidlertid fokus-organisasjonen som vi vil se i empirien, basert seg på forenklete prismatriser med generelle rabatter uten at organisasjonen har vært i stand til å definere sortiment med bakgrunn i faktisk forbruk. Investeringer i digitalisering ved innføring av sourcing (KGV), avtaleforvaltning (KAV), ERP, E-handel og Innkjøpsanalyse-systemer har ikke nødvendigvis gitt ønsket effekt, og antagelsen er, at det eksisterer til tross for innføring av ny teknologi, en videreføring av manuelle prosesser som fører til ineffektiv ressursbruk, høye transaksjonskostnader, lang ledetid og lav servicegrad (Alfnes, 2000).

Organisasjonen har ved digitalisering og økt profesjonalisering synliggjort ett stort potensial for kostnadsreduksjon og effektivisering som tidligere har vært skjult, ikke bare begrenset til lavere transaksjonskostnader, bedre priser og bedre avtaledækning (NOU, 2015:1). I tillegg til sourcing, har fokus-organisasjonen plutselig måttet håndtere en intern salgskanal og administrere bestillingsfunksjoner, der kunnskap om eget forbruk begynner å skapes. Parallelt eksisterer det en avstand i forhold til erfaring og kompetansegrunnlag, som virker sterkt begrensende for muligheten for å utnytte det økte handlingsrommet. Undersøkelser viser til eksempel at selv om 90 % av offentlige virksomheter har digitalisert mottak av elektronisk faktura, har kun 16 % digitalisert planlegging av innkjøp og kostnadsanalyse.

---

<sup>1</sup> LOV-2017-04-21-18 «Lov om offentlige anskaffelser»

<sup>2</sup> FOR-2020-02-13-159 «Forskrift om offentlige anskaffelser»

<sup>3</sup> <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/konkurransopolitikk/offentlige-anskaffelser-/andre-kolonne/dialog-med-markedet/id2518741/>

Innsparingspotensialet relatert kun til lavere pris der kvalitet er definert, blir av Menon, beregnet til mellom 20 – 30 milliarder, i tillegg kommer gevinster som følge av innovasjon, transaksjon, og reduserte leverandørkostnader, som samlet utgjør mer enn 4 % av totalt forbruk (PwC, 2011).

I takt med modenhetsnivå har innkjøp, gradvis beveget seg over fra en ren forvaltningsfunksjon med spredte ressurser, sentrert rundt overholdelse av regelverk, til å bli sentraliserte profesjonelle innkjøpsorganisasjoner med en stadig mer strategisk rolle. Kategoristyring er til eksempel, blitt det nye moteordet innenfor offentlige anskaffelser, først sett i strategidokumentet til Helse-Sør Øst i 2009, og fulgt opp med opprettelse av de første kategorileder stillingene i 2014 (Borge, 2015). Enhver organisasjon med en viss størrelse ser ut til å ha eller vurderer å innføre tilnærmingen, og i mange tilfeller har organisasjonene lyktes med å etablere mål, men uten å klare å etablere målbare variabler (Van Weele, 2018). Rollefordeling mellom ulike interne funksjoner, innkjøp og deres leverandører er som resultat fremdeles svært uklar og måleindikatorer for innkjøp er i liten grad etablert, noe som illustreres ved at kun 11 % av kommunale virksomheter rapporterer at de har utarbeidet relevante KPI'er (PwC, 2011).

Forskning gjennomført over de siste 20 årene, observerer et paradigmatisk skille i privat sektor, fra pris som den primære variabelen ved valg av leverandør, noe som begrenser muligheter for optimal ressursutnyttelse av leverandørens kapabiliteter. Innkjøp har i det nye paradigmet, skiftet fokus fra å være en ren kostnadsbesparende aktivitet, til å være en ressursplanleggende funksjon (Gadde & Håkansson, 1994). En tendens der kjøper beveger seg fra en praksis med multiple sourcing, preget av avstand til leverandørene, til single og parallell sourcing, allianser og partnerskap preget av nærhet, tillit og høy grad av interaksjon er sett (Gadde & Snehota, 2000). I kontrast til privat sektor, utgjør lov og regelverk rammebetingelsene i offentlig sektor, og legger klare føringer som har implikasjoner for oppstart av relasjoner, og begrensninger for valg av sourcing struktur, konkurranseform, kontraktstype og ikke minst, relasjonens varighet. Kontraktsverdi er utslagsgivende for hvilken del av regelverket kontrakten faller under, og er basert på proporsjonalitetsprinsippet som impliserer at jo større verdi, desto mer formelle regler er gjeldende. Del I regulerer «alle anskaffelser som er omfattet av forskriften», mens Del II gjelder for alle «kontrakter med en anslått verdi på minst 1,3 millioner kroner ekskl. mva., men som ikke overstiger EØS-

terskelverdiene». Del III<sup>4</sup>, omfatter kontrakter over EØS-terskelverdien og uttrykker en verdi der leverandørmarkedet i EU kan ha kommersiell interesse (Bakken & Nordby, 2013). Regelverkets begrensninger med hensyn til kontraktens varighet er særlig relevant sett opp mot rammeavtaler og langsiktighet, der maksimal løpetid er definert til fire år etter FOA § 11.1, fjerdeledd.

I undersøkelsen opererer jeg med en antagelse om at relasjonene, på bakgrunn av konkurransemekanismene og begrensningene i kontraktens varighet, vil skille seg markant fra privat næringsliv og at samme tendenser som var observert av Gadde & Håkansson (1994) ikke vil forekomme. En annen forventning er at synergiene mellom de ulike relasjonene som konsekvens, vil være av et annet innhold og karakter, og der begrensninger i kontraktperiode med påfølgende hyppige leverandørskifter og høye transaksjonsomkostninger, vil redusere motivasjonen for gjensidige investeringer og relasjonsbygging (Handfield, Krause, Scannell, & Monczka, 2000). Regelverkets begrensninger, manglende dialog og organisasjonenes strategiske tilnærming til sourcing, antas å begrense leverandørenes motivasjon til å inngå langvarig samarbeid preget av høy grad av involvering og gjensidige investeringer. Antagelsen er at markeds mekanismene, enten selvpålagte (bevist eller ubevist) eller pålagt gjennom lov og regelverk sammenlagt, legger begrensninger som reduserer potensialet for leverandørutvikling og etablering av strategisk partnerskap i offentlig sektor uten at dette nødvendigvis har støtte i empiri og der det eksisterer begrenset med kunnskap om langsiktighet i leverandørrelasjoner i offentlig sektor (Gadde & Snehota, 2000).

Innføring av kategoristyring og strategisk styring av innkjøp er et relativt nytt fenomen som har blitt møtt med begeistring i offentlig sektor, men lite forskningsbasert kunnskap eksisterer om hvordan relasjonene i segmentet identifiseres, hvordan de oppstår og hvilken livssyklus de går igjennom fra oppstart helt til termineringsfasen (Tähtinen & Halinen, 2002). Forsking på leverandørrelasjoner og nettverk fra industrien har i hovedsak vært deskriptiv, basert på portefølje og matrisemodeller som i praksis har gitt liten veiledning til uerfarne organisasjoner og ledere (Holmen, Håkansson, & Pedersen, 2003). Porteføljemodellenes utgangspunkt der relasjoner er isolerte dyadiske forhold overser det faktum tidlig identifisert i de innledende undersøkelsene, der observasjoner viser at relasjonene ikke eksisterer alene, men har et innhold basert på interaksjon mellom alle deres ulike aktiviteter, medarbeidere og tilknytninger ved multiple kontaktflater (Duboi & Pedersen, 2002). Porteføljemodellene ble

---

<sup>4</sup> FOR-2016-08-12-974, 2016

derfor vurdert som utilstrekkelig, da de kun viser et øyeblikksbilde basert på definerte dimensjoner og ikke fanger opp relasjonen og interaksjonen mellom fokus-organisasjonen, fokus-leverandøren og underleverandøren. Relasjonene vil derfor blitt sett på som interorganisatoriske nettverk, skapt organisk over tid, i takt med at relasjonen har endret karakter, funksjon og innhold. For å kunne identifisere, beskrive og analysere er det nødvendig å analysere fenomenet over tid, og se på hvordan organisasjonen kan håndtere de ulike relasjonene, og hvilke strategiske valg som er sentralt for å lykkes med ulik grad av involvering i forskjellige grensesnitt mot fokus-leverandøren (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999).

Digitaliseringsbølgen som har tatt offentlig sektor med storm, og som har banet vei ved å styrke innkjøps strategiske posisjon har imidlertid ikke kommet gratis. På den ene siden har digitalisering akselerert modenhetsutvikling, men har samtidig skapt inngangsbarrierer til markedet og høye byttekostnader. I privat sektor har det også blitt observert en økt tendens til outsourcing av aktiviteter tidligere utført under eget tak, noe ytterligere har forsterket avhengighet mot leverandørene og det område som også er lite belyst i fra offentlig sektor (Krasue, Handfiel, & Scannell, 1998). Ettersom kostnads og prisstrukturer ser ut til å gi opphav til skjulte kostnader er det interessant å forsøke å identifisere hvordan markedet har utviklet seg som konsekvens. I en undersøkelse gjennomført av Merzell<sup>5</sup> i 2021 svarte hele 84,9 % av de spurte leverandørene at de har valgt å ikke-levere etter først å ha vurdert en offentlig kontrakt. 52 % oppga til eksempel av prisfokus var for høyt, mens 50 % mente minimumskravene i konkurransen var uopnåelig. Mye tyder altså på at til tross for digitalisering, har ikke praksis endret seg markant, og at offentlig sektor fremdeles er forvaltning og transaksjonsorientert og ikke har foretatt samme skiftet som observert i privat sektor i retning mot relasjonsledelse og «Supply Chain Management» (Gadde & Snehota, 2000).

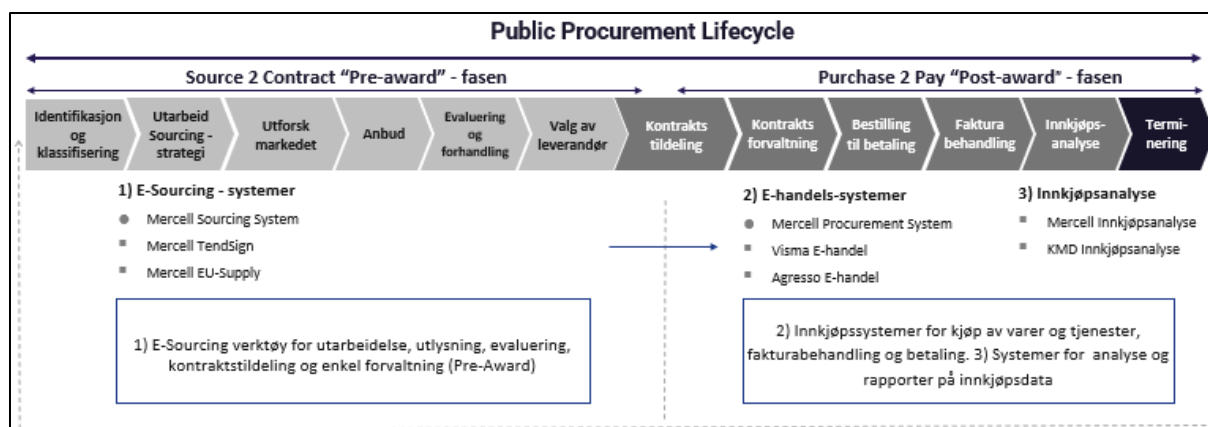
---

<sup>5</sup> Merzells Anbudsbarometer 2021

## 1.1 Omfang og begrensninger

Undersøkelsen er basert på en sentral offentlig organisasjon, som i perioden var gjenstand for en større omorganisering med sentralisering av innkjøpsfunksjonen og innføring av kategoristyring. I undersøkelsen vil jeg se nærmere på en spesifikk avtale som regulerer innkjøp av PC til ansatte, og hvordan organisasjonen i tidsperioden fra 2004 har identifisert leverandører i markedet, hvordan relasjonene har oppstått og der data eksisterer, hvordan utviklings og vedlikeholdsfasene har vært og hva som har vært årsaken til terminering. I studien vil jeg se nærmere på relasjonen mellom fokus-organisasjonen, og en av deres sentrale leverandører som oppstod i 2014 og fremdeles var aktiv da undersøkelsen ble gjennomført i 2021. Fokus-leverandøren opererer i grossistmarkedet der primæraktiviteten er salg av pc, laptop, skjermer og datarekvisita og der leverandøren er en stor aktør i det norske markedet med over 255.000 lagerførte artikler og en omsetning i 2020 på i overkant av 2 milliarder kr. Overførbarheten er høy da leverandøren og tilsvarende leverandører identifisert i empirien er representative for øvrige leverandører som opererer i grossistmarkedet med salg av datarekvisita mot bedrift og offentlige virksomheter. Undersøkelsen ser imidlertid kun på en enkelt case, men med en sammensetning artikler som er representativ for komparative organisasjoners forbruk. Avtalene antas tilsvarende å ha strategisk betydning og overførbarhet, da de regulerer innkjøp av IKT utstyr, og mer spesifikt innkjøp av bærbare datamaskiner som i fokus-organisasjonen vil være 10.000 ansattes primære arbeidsverktøy.

På grunn av undersøkelsens kompleksitet og omfang, er det hensiktsmessig med noen avgrensninger og forklaring av begreper som vil gå igjen i oppgaven. I modellen på under er det trukket opp et skille mellom identifikasjon og oppstartsfasen definert som «Pre-Award»-fasen, og utvikling og vedlikeholdsfasen definert som «Post-Award»-fasen. Hensikten med modellen er å gjenspeile universet slik det forekommer og slik det tolkes av aktørene selv. I identifikasjonsfasen utvikles metoder for å lete etter potensielle leverandører uten at noen foretar en forpliktelse, mens i oppstartsfasen testes kompatibilitet mot markedet i konkurranseutlysning, evaluering av tilbud og forhandlinger før kontrakt signeres. I den neste fasen blir kontrakt signert, og leverandørene starter opp prosessene med å planlegge aktiviteter, fordele ansvar og gjensidige forpliktelser før utviklingen går over i en vedlikeholdsfase med dag til dag aktiviteter (Batonda & Perry, 2003).



Figur 1 Utviklet for denne undersøkelsen - Jenssen 2021

Modellen i figur 1, viser de ulike fasene døpt i undersøkelsen som «Public Procurement Lifecycle» og systemene som understøtter de ulike fasene identifisert i undersøkelsen. Basert på sektor, type organisasjon og antall ansatte er antagelsen at undersøkelsen vil ha stor grad av overførbarhet til lignende organisasjoner.

Pre-Award sourcing systemene som er beskrevet i oppgaven, Mercell Sourcing System (MSS) og Mercell TendSign representerer tillegg til Mercell EU-Supply<sup>6</sup>, 99 % av offentlige oppdragsgivere i Norge, Sverige og Danmark. Post-Award systemløsningene benyttet av fokus-organisasjonen før sammenslåing (UBW Innkjøp/eHandel), og etter (Visma E-handel) er anvendt av mer enn 1500 offentlige kunder globalt, og er i likhet med komparative systemer, et «frontend»-system med forenklet brukergrensesnitt. Systemene har varierende grad av kompleksitet, der enkle systemer kun håndterer elektronisk bestilling, godkjenning av kjøp, varekatalog og varemottak, til mer avanserte systemer med fakturamatch, analyse og høy grad av automatiserte prosesser (UNIT4 AS, 2019; Visma AS, 2019)(Mercell 2021).

Modellen vist over, vil bli benyttet i flere ulike utgaver igjennom oppgaven for å gi en visualisering av teoretiske modeller og hvordan de vil bli benyttet innenfor nettverkssyntese modellen for å identifisere, beskrive og analysere hvordan nettverkene har oppstått, og hvilken karakter og innhold som er blitt skapt i prosessen (Batonda & Perry, 2003).

<sup>6</sup> <https://www.mercell.com/>



## 2.0 Problemstilling

I denne case studien opererer jeg med en antagelse om at relasjoner i det offentlige, på bakgrunn av konkurransemekanismene beskrevet, skiller seg markant fra privat næringsliv og at synergiene mellom de ulike relasjonene, sett i perspektiv vil være av en annen karakter og innhold. Relasjonene i lys av dette vil naturlig nok ville fremstå som mindre dynamiske og mer statiske da hyppige konkurranser og påfølgende leverandørskifte, vil begrense motivasjonen for relasjonsbygging fra aktørene på begge sider. Regelverkets implikasjoner med tanke på kontraktperiodens varighet, krav til konkurranseform, grad av digitalisering og tildelingsmekanismer legger åpenbare begrensinger på aktørenes motivasjon for å inngå langvarige samarbeid med høy grad av involvering og investering, slik som partnerskap og leverandørutvikling.

I privat sektor er det til eksempel identifisert et paradigmeskifte, fra ensidig prisfokus ved utvelgelse av leverandør, til overgang fra en praksis med multiple sourcing og lang avstand til leverandør til single/sole sourcing med allianser og partnerskap preget av nærhet (Gadde & Snehota: 2000). Antagelsen er at utviklingen i offentlig sektor fremdeles er preget av regelverk og prisfokus, men samtidig er i ferd med å utvikle seg videre til en fase preget mer av transaksjonsfokus. Organisasjonen har imidlertid ikke gjenkjent verdien av å se på leverandører ulikt, og behandle dem ulikt, noe antas å virke begrensende for optimal utnyttelse av leverandørens ressurser (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999).

### **Hovedproblemstilling:**

I undersøkelsen vil jeg se nærmere på om begrensninger i kontraktperiode faktisk leder til kortvarige kontraktperioder med aktivitet høy aktivitet, etterfulgt av terminering og skifte av leverandør. Jeg vil også forsøke å identifisere om sourcing tilnærming over tid har en sammenheng med regelverkets utvikling og organisasjonens grad av digitalisering ved å undersøke hvilke faktorer som påvirker identifikasjon, oppstart, utvikling, vedlikehold og terminering av relasjonen i lys av teknologiske endringer og rask digital transformasjon.

Jeg vil også se nærmere på om den samme tendensen observert i privat sektor, med en overgang fra avstand til nærhet, om utviklingen offentlig sektor har tatt samme retning og hvilke konsekvenser det har hatt for markedet. Sentrale spørsmål som vil bli forsøkt besvart er om utviklingen er lineær og irreversibel preget av dyadiske, 1 -1 relasjoner, eller om utviklingen i realiteten er organisk og har evolusjonært ført til en utvikling preget av stegvis

progresjon der forsyningsnettverk har utviklet seg og der til og med reversering til tidligere praksis kan observeres før ny utvikling igjen fortsetter.

## 2.1 Hypoteser

Antagelsen er at i lys av mekanismene beskrevet innledningsvis, vil oppstart av relasjonene være preget av regelverk og fokus på konkurransemekanismene. Oppstart vil som konsekvens være statisk, preget av fravær av dialog og lang avstand til leverandørene. Begrensninger knyttet til kontraktens løpetid antas å gi opphav til korte kontraktsperioder med hyppige skifter av leverandør, der driftsfasen hovedsakelig er transaksjonsorientert før terminering og oppstart av ny kontraktsperiode.

- Offentlig sektors tilnærming til sourcing har til tross for innføring av kategoristyring, ikke beveget seg i samme retning som i privat sektor, med en tilnærming som kan karakteriseres som regel og transaksjonsorientert.
- Leverandørrelasjoner i offentlig sektor er av mer flyktig karakter enn i privat, preget av korte kontraktsperioder med hyppige leverandørskifte ved terminering av kontrakt.
- Innføring av digitale verktøy har skapt større avstand til leverandørmarkedet og har ytterligere forsterket institusjonaliseringen av leverandørmarkedet som er orientert mot offentlige oppdragsgivere.
- Manuelle prosesser har blitt videreført inn i digitalisering og opprettet informasjonsiloer der digitalisering ikke har ført til effektivisering, men representerer en ny arbeidsprosess i tillegg til eksisterende.
- Offentlig sektor har ikke gjenkjent eller er i stand til å utnytte potensialet som oppstår ved økt kunnskap om eget forbruk for utvikling av leverandørrelasjoner.

### 3.0 Metodisk tilnærming

I prosessen med å identifisere, forstå og beskrive relasjonen mellom fokus-organisasjonen og fokus-leverandøren, kom forsker tidlig frem til at interaksjon mellom multiple aktører som identifisert krevde en tilnærming for å analysere direkte og indirekte bånd mellom organisasjonene. Eksistensen av nettverk viser seg i undersøkelsen å være lenkene mellom ulike dyadiske leverandør relasjoner, der ingen eksisterer alene, men utvikler seg sammen i takt med skiftninger i relasjonens karakter, innhold og vekslende grad av samhandling (Batonda & Perry, 2003); (Holmen, Håkansson, & Pedersen, 2003). ‘

En høy grad av nærhet vil med andre ord være nødvendig, da relasjoner formes over tid, av organisasjonene, deres liv og menneskene i den, og der kvalitativ forskning skiller seg fra kvantitativ ved å legge vekt på forståelse ikke forklaring. Undersøkelsens kvalitative del er basert på tekst og intervjuanalyse, en induktiv metode der problemstillingene har blitt drevet frem av empiri, og forståelse utviklet av respondentenes erfaring (Berg, 2009). Tidligere identifisert forskning har hovedsakelig vært deskriptiv, og det er uklart i hvilken grad modellene lar seg oversette til praksis som gir innkjøpsledere verktøy for å utvikle strategier for håndtering og ledelse av leverandørrelasjoner, og som vi vil se, i overført betydning, komplekse leverandørnettverk (Holmen, Håkansson, & Pedersen, 2003).

I tillegg har også forskningen i hovedsak dreid seg om situasjoner der outsourcing beslutningen er tatt, i likhet med denne undersøkelsen, men der vi skiller lag med Nellore et.al (2000) ser vi her nærmere på i hvilken grad modellene er anvendbare og hvordan de kan brukes til nettopp å forstå sammenhengen mellom strategiutvikling, operativ sourcing, outsourcing og utvikling av relasjoner.

En sentral del av undersøkelsen, nettopp hvordan de ulike strategiske tilnærmingene henger sammen med utvikling og bygging av leverandørrelasjoner og dersom de eksisterer, hvordan leverandørnettverk oppstår (Van Weele, 2018); (Handfield, Krause, Scannell, & Monczka, 2000); (Duboi & Pedersen, 2002)

#### 3.1 Utvelgelse av kritisk case og overførbarhet

Sentralt i forskningsdesignet har vært utvelgelsen av en kritisk case, med høy grad av overførbarhet der antagelsen er at relasjonen som er beskrevet, vil finnes i en eller annen form i de fleste offentlige organisasjoner, men av ulik karakter avhengig av størrelse og omfang. Adgang til leverandørene har skjedd organisk gjennom fokus-organisasjonens respondenter,

og med vekt på å identifisere subjekter som i størst mulig grad kunne belyse problemstillingene i kraft av sin stilling, erfaring og fagkunnskap (Berg, 2009).

I denne studien har fokus vært å gå i dybden, ved å identifisere og studere så mye informasjon relatert til en enkelt relasjon over så lang tid som mulig. Ifølge Holmen et.al (2003) eksisterer det lite informasjon om hvordan uerfarne organisasjoner skaper og styrer leverandørnettverk. Hensikten med oppgaven er å beskrive hvordan en stor offentlig organisasjon, som har lite erfaring med kategoristyring og leverandørrelasjoner kan tilnærme seg utvikling av forsyningsnettverk og utvikle hensiktsmessige strategiske tilnærminger. Vi vil også diskutere hvordan historisk utvikling har påvirket relasjonene og hvordan det over tid har formet leverandørnettverk og som resultat av langvarig praksis også markedet (Holmen, Håkansson, & Pedersen, 2003).

Leverandøren som er gjenstand for analysen, opererer i et markedssegment som selger datamaskiner og tilbehør til offentlig og privat sektor. Overførbarhet er søkt styrket ved at behovet som dekkes av leverandøren, avtalen og artiklene som beskrives, bærbare datamaskiner, der antagelsen er at samtlige offentlige organisasjoner vil ha likelydende behov, og en avtale med en tilsvarende type leverandør eller produsent (Seale, 2004).

### 3.2 Case-studiens styrker og svakheter

Definisjonen av case studier varierer, men de er enighet om at metoden inkluderer dybdefokus og er rettet mot en eller få analyseenheter, der en eller flere empiriske enheter eller spesifikke organisasjoner observeres og analyseres slik fenomenet forekommer i sine naturlige omgivelser belyst av multiple datakilder (Ringdal, 2007); (Yin, 2009)

Et av de sentrale argumentene er at konkrete resultater kun kan identifiseres med tilstrekkelig nærhet og kontinuitet til den virkeligheten som studeres. Ved å kun basere analysen på kontekstuhengig teori, vil avstanden til fenomenene som søkes forklart økes med utilstrekkelig læring som resultat. En ekspert defineres nettopp på bakgrunn av å ha inngående kjennskap til et uttal sammenlignbare saker innenfor sitt fagfelt og fundamentere sin kunnskap i den konteksten der forekommer (Flyvbjerg, 1994). Styrken til caseundersøkelsen ligger nettopp i at kontekstuhengig kunnskap gir opphav til perspektiv og fanger uforutsigbar dynamikk og resultater bedre enn en teoretisk tilnærming. En av metodens sterke sider er nettopp dybdefokuset, og der analyseenhetene natur ved å se på noen få representative caser, danner grunnlag for generalisering ved å identifisere en kritisk case, og avdekke de bakenforliggende mekanismene og konsekvensene, heller enn å beskrive symptomene og

hyppighet. I denne undersøkelsen har casen strategisk betydning i forhold til den overordnede problemstillingen da tilsvarende prosesser mest sannsynlig har høy forekomst i sammenlignbare organisasjoner (Berg, 2009).

Ved å gå tett på virkeligheten er ambisjonen å teste oppfatningene direkte slik de forekommer og i en forskningssituasjon der forsker tvinges inn i virkelighetens premisser, heller enn å la undersøkelsen lede vei. Metodikken synes heller å gi opphav til en tendens som falsifiserer eksisterende oppfatninger og der prosessen i seg selv har vært en læringsprosess der teori har blitt utviklet for så å bli testet opp mot virkeligheten (Flyvbjerg, 1994); (Berg, 2009).

### 3.3 Datainnsamling og kildebruk

Undersøkelsen har hatt et langsiktig perspektiv og har som resultat også et rikholdig kildegrunnlag, der primære kilder er benyttet så langt det har vært mulig. Primære kilder inkluderer dokumenter publisert på offentlig tilgjengelige databaser av fokus-organisasjonen selv, eller representanter for organisasjonen, slik som virksomhetsstrategier, innkjøpsstrategier, årsrapporter, konkurransegrunnlag og tildelinger som er innhentet og analysert. Primærkilder inkluderer i tillegg også dokumenter hentet direkte fra fokus-organisasjonens arkivsystemer og som ble produsert på den tiden prosessene ble gjennomført, eller i umiddelbar ettertid. I tillegg har også sekundære dokumentkilder blitt anvendt, der eksempler kan være rapporter, stortingsmeldinger, referater eller publikasjoner som er basert på data som dokumenterer fenomener beskrevet i oppgaven. I enkelte kontraktperioder, var til eksempel dokumentanalyse eneste mulige tilnærming, da ingen av informantene var ansatt når prosessene ble gjennomført (Seale, 2004).

En av de primære datainnsamlingsteknikkene har vært verbale kilder, der datainnsamling har foregått ved opptak, før så å bli transkribert mens andre har blitt transkribert direkte underveis i intervjuprosessen. Representativitet har blitt forsøkt styrket ved å inkludere «leverandør B» i oppgavens avslutningsfase for å bekrefte eller avkrefte funn i undersøkelsen.

Datainnsamlingen la her vekt på å vurdere funnernes kredibilitet og se om funnene trer klart frem og er forståelig i lys av marked og konkurransesituasjonen slik aktørene selv forstår den (Seale, 2004).

Innsamling av data fra primære kilder har foregått ved bruk av semistandardiserte intervjuer og der relabilitet har blitt søkt styrket ved bruk av ERP-data fra fokus-organisasjonen og fokus-leverandørens systemer. Primærkilder inkluderer i tillegg også dokumenter hentet

direkte fra fokus-organisasjonens arkivsystemer (Alfnes, 2000); (Blaikie, 2010); (Seale, 2004).

### 3.4 Utvelgelse og bruk av informanter

Identifikasjon av respondenter skjedde på basis av deres roller og kompetanse, der attributtene og egenskapene var nødvendig for å belyse dynamikken mellom aktørene, hvordan de interagerer og hvordan informasjon og materialer utveksles i systemet. Deres innsikt og forståelse var instrumentell da videre utforskning var respondentdrevet, der en relasjon ledet til neste og der populasjonen ville vært svært vanskelig å nå på annen måte. I startfasen ble derfor sentrale interne respondenter identifisert først og intervjuet, og der begrensninger både i tid og omfang førte til intervju av fire sentrale medlemmer fra fokus -organisasjonen, i tillegg til flere internkunder (Berg, 2009). Utvalget ble foretatt ved bruk av snøball utvelgelse der intervju av et sentralt subjekt har ledet forsker videre til medlemmer av organisasjonen, og videre til leverandør og underleverandør, og en sentral konkurrent (Blaikie, 2010); (Berg, 2009);

De interne respondentene vil videre bli omtalt og referert til som «Fagleder 1», «Fagleder 2», «Bestiller 1» og «Informant 1». Samtlige respondenter var alle på intervju tidspunktet direkte eller indirekte involvert i å oppstarte relasjonen, utvikling og/eller sette i drift nåværende bestillingsprosess, og der alle har sentrale roller opp mot relasjonen mellom fokus organisasjonen og fokus-leverandøren.

Respondentenes intervjuer gav opphav til en organisk mekanisme for videre utvelgelse av respondenter i leverandørens organisasjon. Snøball utvelgelsen ledet til en sentral medarbeider fra fokus-leverandørens organisasjon, «Informant 2», og der et enkelt intervju ikke var tilstrekkelig, men ble supplert i ettertid med ett nytt intervju, i tillegg til et besøk hos underleverandøren med direkte observasjon av produksjons prosessene (Berg, 2009). I forbindelse med besøket, ble også en sentral medarbeider fra underleverandøren intervjuet, og vil videre i undersøkelsen omtales som «Informant 3».

Under dokumentanalysen ble en ny leverandør identifisert, og som gjorde det mulig med en bredere tilnærming da leverandøren opererer i samme marked og respondenten har en tilsvarende posisjon som «Informant 2». Forskingen ledet naturlig videre til den aktuelle leverandøren der hensikten med intervjuet var å få en bedre forståelse for grad av langsiktigheten ved relasjonen, leverandøren vil refereres til som «leverandør C» og respondenten vil videre omtales som «Informant 4» (Berg, 2009).

Tabell 1 Oversikt over respondenter og organisasjoner

<b>Organisasjon</b>	<b>Respondent</b>	<b>Benevnelse</b>
<b>Fokus-organisasjon</b>	Fagleder i en innkjøpsfunksjon	Fagleder 1
<b>Fokus-organisasjon</b>	Fagleder fra IT-funksjon	Fagleder 2
<b>Fokus-organisasjon</b>	Bestillingsfunksjon	Bestiller 1
<b>Fokus-organisasjon</b>	Sentral stilling innkjøp	Informant 1
<b>Fokus-leverandør (Leverandør A)</b>	Sentral stilling	Informant 2
<b>Fokus-Underleverandør (Underleverandør A)</b>	Sentral stilling	Informant 3
<b>Underleverandør B</b>	Ingen respondent	Ingen respondent
<b>Underleverandør C</b>	Ingen respondent	Ingen respondent
<b>Leverandør B</b>	Ingen respondent	Ingen respondent
<b>Leverandør C</b>	Sentral stilling	Informant 4
<b>Leverandør D</b>	Ingen respondent	Ingen respondent
<b>Produsent A</b>	Ingen respondent	Ingen respondent
<b>Produsent B</b>	Ingen respondent	Ingen respondent

### 3.5 Utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervju

Interjuvene har blitt foretatt i de ulike organisasjonenes lokaler, og i omgivelsene slik de forekommer naturlig. Det siste intervjuet med «Leverandør C» ble imidlertid foretatt over internett da ulike forhold vanskeliggjorde et personlig møte. I tillegg til dette, ble to av interjuvene foretatt under, og i umiddelbar etterkant av befaring ved underleverandørens produksjonslokaler. De førstnevnte intervjuene ble alle foretatt som semistandardiserte intervjuer, mens de to sistnevnte ble gjennomført som ustandardiserte.

I de semistandardiserte intervjuene ble spørsmålene ikke tatt opp kronologisk, men ble naturlig inkludert i samtalen med respondent. I de tilfeller der forsker har hatt behov for avklaring har spørsmål i kontekst blitt naturlig føyd inn i samtalen. Hensikten har vært å minimere bias influert av forskeren selv og dermed gi subjektet stor frihet til selv å forklare fenomenet uten ytre faktorer som har påvirket. I de ustrukturerte har samtalen fått flyte fritt, mens spørsmål og dialog har blitt skapt organisk, og uten foregående planlegging da forsker på forhånd ikke kjente leverandørens kapasiteter og dermed ikke kunne forutse hvilke spørsmål som ville være mest relevante. Gjennomføring har imidlertid hatt mer preg av en samtale enn strukturerte spørsmål, selv om en konsistent spørsmålsrekke har vært fulgt så har samtalen hatt en naturlig flyt (Berg, 2009); (Yin, 2009).

De semistrukturerte intervjuene, inkludert oppfølgingsintervju, har i gjennomsnitt hatt en varighet på mellom 60 – 70 minutter, mens befaring og intervjuer av leverandør A og

underleverandør til sammen tok 150 minutter. En av intervjuets sterke sider er nettopp å forstå motiver, referanser og tilby innsikt og forståelse bak fenomener som ikke lar seg enkelt observere eller tilpasse og der åpne og fleksible spørsmål har vært instrumentelt for å få tilgang til respondentens erfaringer og meninger. Fleksibiliteten som er nødvendig for å oppnå dybde og kompleksitet ville ikke vært mulig å realisere i til eksempel en survey (Seale, 2004).

### 3.6 Styringskontrollmetodikken og prosessdesign – «Post-Award» Analyse av Utvikling og vedlikeholds fasen

En av utfordringene forsker møtte på i forbindelse med undersøkelsen, var at kun intervjuer, dokumentanalyse og teori alene, ikke kunne *beskrive* og forstå *hvordan* organisasjonene samhandler og interagerer fra dag til dag. Prosessdesign er en konseptuell metodikk, og fremstod som en metode velegnet for visualisering av nåværende leverandørprestasjon og effektivitet og dermed ved hjelp av observasjon, tilby en måte å dykke ned i utviklings og vedlikeholdsfasen (Slack 2019); (Batonda & Perry, 2003).

I empirien vil kvalitative intervjuer sammen med kvantitative data, anvendes for å beskrive og kartlegge bestillingsprosessen, og identifisere material og informasjonsflyt, i samarbeid med de sentrale aktørene. Ved bruk av styringsmodellmetodikken vil empirien overføres til en visuell «AS – IS»-modell ved bruk av symboler, piler og tegninger som skiller interne og eksterne aktører, og fanger opp hvordan materialer og informasjon flyter gjennom bestillingsprosessen. I analysen vil en «AS-IS» modell beskrive prosessen for fokus-organisasjonen før sammenslåing, og sammenligne mot «AS-IS» prosessen i fokus-organisasjonen etter sammenslåing. Datagrunnlaget vil sammen danne bildet som vil anvendes for å identifisere ett realiserbart potensial for reduksjon i de primære kostnadsdriverne i en «TO-BE»-modell.

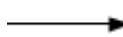
I visualiseringen og utviklingen av de tre modellene, vil oppgaven bruke følgende symbol og begrepsbruk for å beskrive bestillingsprosessen, og informasjonsflyt vil tillegges like stor vekt som fysisk materialflyt (Slack, 2019) (Alfnes, 2000).

- **Aktører:** Kvalitativt vil empirien beskrive fokus-organisasjonen og tar sikte på å kartlegge prosessflyt, prosessens omfang og identifisere de ulike aktørene involvert. I denne konteksten defineres aktørene på basis av direkte interaksjon med kunden. Oppgaven vil begrense seg eksternt til fokus-leverandøren, logistikkpartner og produsent, mens internt vil berøre sluttkunde, avdelingsleder og bestillere med interaksjon mot leverandøren.

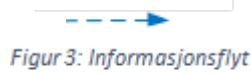


Figur 1: Aktør




- **Material og informasjonsflyt:** I modelleringen vil material og informasjonsflyt  
 tillegges like stor vekt, og som vi vil se, knytter på ulike måter aktørene i kjeden sammen. I visualiseringen vil pilen illustrert ved fig 2,

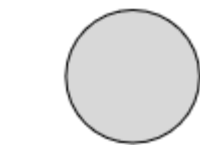
Figur 2: Materialflyt



beskrive materialflyt og retning, mens den striplede angir informasjonsflyt og angi hvilken vei informasjonen formidles.


- **Prosesser:** En prosess defineres som en aktivitet som på en eller annen måte  
 transformerer ett produkt, eller oversetter informasjon.

Figur 4: Sekundærprosess



Sekundære prosesser (fig 4) kjennetegnes ved å ikke være direkte involvert i produktets transformasjon, men videreformidler informasjon eller koordinerer aktiviteter mellom aktørene. De primære prosessene (fig 5) er prosesser som direkte påvirker produktet, slik som salg, transport, produksjon og innkjøp.

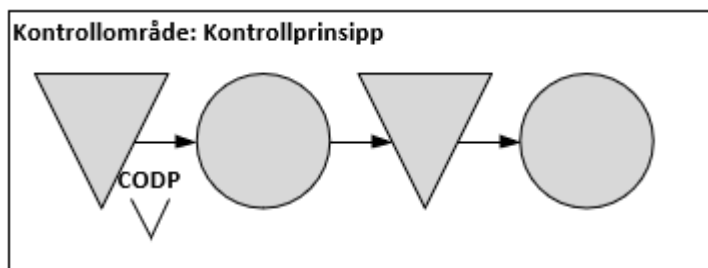
Figur 5: Primærprosess

- **Lager/bufferlager:** tilfører ikke verdi direkte til produktet, men er en mekanisme for  
 å redusere usikkerhet og forbedre responsivitet som omsettes til økt servicegrad. Enkelt definert, er lager en kostnad som oppstår på bakgrunn av utfordringer med å forutse kundens fremtidige behov,

Figur 6: Lager

samtidig som servicegrad søkes oppretthold. Empirien vil vise at i denne casen, er type lager avhengig av aktøren, ved produsentene til eksempel består lageret av komponenter, mens hos distributør, grossist og sentral IT, består lageret av «WIP», ferdige produkter som kommer inn fra produsent, og venter på en ordre før produktet går videre til produksjon og kundetilpasning før logistikkledet overtar.

- **Kontrollområde og prinsipp;** kontrollprinsippet definerer hvordan materialflyt er kontrollert i den enkelte prosess, og ulike prinsipper kan anvendes basert på område.



Figur 7 Kontrollområde og kontrollprinsipp

En serie prosesser inkludert lager, utgjør ett kontrollområde, og kjennetegnes av definerte ressurser med klar avgrensning for inngående

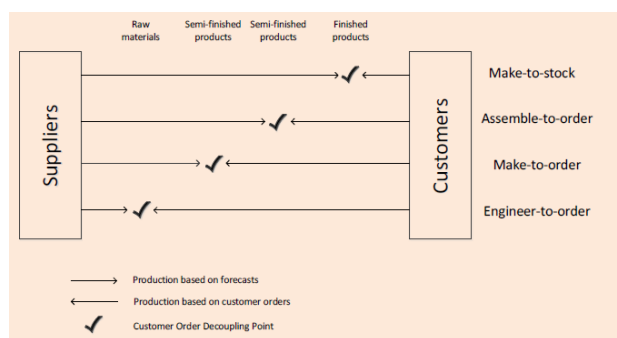
og utgående materialflyt. Kontrollområdet er illustrert med en firkant rundt prosessene - og lagrene omfattet av ett kontrollprinsipp.

- **CODP (Customer decoupling point):** punktet skiller ordrebasert produksjon, fra prognosestyrt. Oppstrøms fra i tabellen, finner vi standard produkter, uten kundespesifikk tilpasning, og nedstrøms produkter sammensatt etter kundebehov, eller produsert etter spesifikasjon. Nedstrøms er all aktivitet

Figur 9: CODP

drevet av kundespesifikke behov, CODP er et naturlig lageringspunkt før skreddersøm trer inn, det er her hensiktsmessig å skille mellom «make-to-stock», «assemble-to-order, make-to-order» og «engineer-to-order».

I styringsmodellen er CODP indikert med en V og tekst (Strandhagen, 2015); (Alfnes, 2000); (Jenssen, 2019)



Figur 8:( Alfnes & Strandhagen 2000)

Leverandørene i kjeden er i modellen plassert til vestre for fokusorganisasjonen og/eller over mens kundene er lokalisert til høyre. Pilene som indikerer material og informasjonsflyt er supplert med tekst som gir informasjon om frekvens, type og hvordan den overføres.

Prosessene har blitt brutt ned i den enkelte operasjon, der det enkelte steg har blitt kartlagt, og resultatet systematisert i tabeller før visualisering og benyttet for å identifisere hvilke aktiviteter som utføres internt, hvilke som er outsourcet og identifisere et potensiale for langsiktig strategisk samarbeid (Vedlegg 1 - 3); (Jenssen, 2019).

### 3.7 Bestillingsprosessen og interaksjon med leverandøren

Produktene som reguleres av avtalen mellom fokus-organisasjonen og fokus-leverandøren er sammensatt av en kombinasjon av standardiserte produkter og produkter skreddersydd til i henhold til en BOM (bill of materials). En av utfordringen viste seg dermed å være i stand til å levere produkter med individuell skreddersøm der leveringspresisjon, kvalitet og pris er sammenlignbar med de standardiserte produktene og tjenestene. Kontrollmodell-metodikken (CM) ble utviklet ved NTNU og er basert på differensiering av produksjon, forenkling av materialflyt, strategisk posisjonering av lager og desentralisert beslutningstaking i klart definerte kontroll områder og flyt orientert informasjon (Alfnes, 2000); (Jenssen, 2019).

Leverandørens evne til å respondere på kundens krav, avhenger i dette perspektivet ikke bare av material og informasjonsflyt eksternt mot leverandøren, men også kunden, metoden vil i oppgaven benyttes til å analysere bestillingsprosessen og samhandlingen mellom aktørene med den hensikt å identifisere flaskehalsen som påvirker de primære kostnadsdriverne.

Metoden beskrevet i dette avsnittet, vil i empirien beskrives kvalitativt for å definere primære og sekundære prosesser for å identifisere involverte aktører, prosesser og samhandling med leverandøren. Datainnsamlingen vil gi en abstrakt fremstilling av hvordan produksjon og logistikk er organisert og kontrollert, presentert gjennom en «AS-IS» ved hjelp av tegninger, bilder, figurer, tabeller og tekst. I analysen vil modellen anvendes til å beskrive en «TO-BE» som belyser identifisert potensial for eliminering og reduksjon av kostnader (Strandhagen, 2015).

Et sentralt perspektiv er at flyt er en toveis prosess, der produkter flyter fra leverandøren til kunden mens bestillinger og informasjon flyter den andre veien fra kunden til leverandøren, og der fysisk materialflyt muligens er enklere å visualisere, er en vel så viktig forutsetning *hvordan* informasjonen flyter nedstrøms mellom de ulike operasjonene og til leverandøren. Forsyningsnettverket inkluderer dermed hele kjeden av leverandører og produsenter som mottar input, til sluttkunden som mottar output fra bestillingsprosessen i form av et levert produkt (Slack, 2019).

### ORDLISTE STEG 3 - UTVIKLINGSFASEN

<b>THROUGHPUT RATE:</b>	tilsvarer raten produkter kommer ut fra en prosess, altså enheter per tidsenhet.
<b>CYCLE TIME (C/T)</b>	er tiden det tar mellom hvert produkt som kommer ut av prosessen.
<b>THROUGHPUT TIME:</b>	defineres som tiden som løper fra informasjon/produkt/materiale, går inn i den ene enden av prosessen, og frem til output/ferdig produkt
<b>WORK IN PROGRESS (WIP):</b>	er produkter eller komponenter, som mellomlagres før neste produksjonsprosess slik som råmaterialer, tester, skreddersøm og helt frem til ferdig produkt
<b>FLASKEHALS:</b>	er en benevnelse som bruker der kapasiteten er lik, eller mindre enn etterspørsel
<b>LEDETID:</b>	defineres som tiden som går fra behov er formidlet første gang, frem til produkt er levert til sluttbruker
<b>ERP</b>	Enterprise Resource planning: sporing av transaksjonsdata

Figur 2 (Alfnes et.al 2000);(Strandhagen 2015);(Christopher 2016);(Chopra et.al 2016);(Jenssen 2019).

## 4.0 Teoretisk rammeverk - Fra forvaltning til forsyningsledelse

Siden slutten av 80 tallet har ledende forskere argumentert for at det i privat sektor, er observert et paradigmeskifte, og der pris lenge har vært den primære faktoren ved utvelgelse av leverandører, har tilnærmingen møtt kritikk for å være til hinder for å optimalisere evnen til å utnytte leverandørens ressurser, kompetanse og erfaring (Ford, 1980). Fra å være en ren kostnadsbesparende aktivitet, har innkjøp i privat sektor, beveget seg over mot å bli en ressursplanleggende funksjon. En tendens der kundene beveger seg fra multiple sourcing og avstandsforhold, til single/sole sourcing, allianser og av og til partnerskap er observert (Gadde & Håkansson, 1994) (Gadde & Snehot, 2000). Paradigmeskiftet defineres som en overgang fra innkjøp til «Supply Chain management» og understreker viktigheten av det konkurransefortrinn som kan skapes ved skifte fra ensidig fokus på pris, til et balansert syn der også relasjonen mellom virksomheten og dets leverandører er en viktig del av perspektivet (Gadde & Snehot, 2000).

For å styrke organisasjonens evne til å utvikle relasjoner har sentrale momenter vært større grad av intern integrasjon sammen med en utvikling kryssfunksjonelle relasjoner og involvering av toppledelsen. I tillegg til mer effektive interorganisatoriske relasjoner, vil tilgang på adekvate støttesystemer og personell som møter et fremtidig kompetansebehov være nødvendig (Kraljic, 1983). Det er mye som tyder på at innkjøp i offentlig sektor ikke har beveget seg i samme retning som i privat, og fremdeles bærer preg av en forvaltningsorientert tilnærming, i stor grad influert av regulatoriske bestemmelser til tross for digitalisering og innføring av kategoristyring (Bakken & Nordby, 2013). Langsiktige kontraktsforhold er som hovedregel ikke tillatt, og konkurranseprinsippet er den sentrale mekanismen som tilsier at det skal være en «regelmessig utlysning av offentlige kontrakter» (Bakken & Nordby, 2013).

Innføring av «Pre-Award» systemer har til eksempel, lenge pågått i offentlig sektor, på lang vei drevet frem av regelverk, og der sourcing systemer i prinsippet ble obligatorisk for samtlige oppdragsgivere fra 1.juli 2018<sup>7</sup> ved innføring av krav til elektronisk kommunikasjon. Potensialet ved digitalisering er stort, men det er uklart i hvilken grad digitalisering har bidratt til å redusere transaksjonskostnader og økt effektivitet i «Pre-Award fasen», og ikke minst, «Post-Award» fasen. Potensialet som åpnes ved innføring av e-handel og analyse systemer, setter organisasjonen i stand til strategisk styring av forbruk og differensiering av leverandører, men det er uklart i hvilken grad potensialet er realisert.

---

<sup>7</sup> §22-1 - §22-5 Forskrift om offentlige anskaffelser

Sentralisering, profesjonalisering og innføring av kategoristyring har hatt uklar effekt, i offentlig sektor rapporterer til eksempel 36 % av virksomhetene å ha innført kategoristyring, men kun 15 % av utvalget vurderer det slik at de har tilstrekkelig med kompetanse om kategoristyring (PwC;Difi, 2017). Det er altså et åpenbart behov for veiledning, og noe mer en rene deskriptive beskrivelser, men verktøy innkjøpsledere kan bruke for å ta de riktige beslutningene og lykkes med strategisk innkjøpsledelse og etablering av langsiktige relasjoner basert på kategoristyring og i lys av interorganisatoriske forsyningsnettverk, praktisk anvendelse av porteføljemodeller.

#### 4.1 Oppstart, utvikling, vedlikehold og avslutning av relasjoner i interorganisatoriske nettverk

En vensetlig utfordring ved definering av analysenivåer i denne undersøkelsen er at ingen av modellene identifisert, har tilstrekkelig bredde og dybde til å tilby et operativt rammeverk da antagelsen er at relasjonene har et innhold formet av konteksten og de ulike båndene mellom aktørene, leverandører og underleverandører representert i undersøkelsen. Undersøkelsen har også identifisert kryssfunksjonelle bånd i relasjon til de individuelle firmaene involvert, både mot den dyadiske 1 – 1 relasjonen mellom organisasjonen og leverandør, men i like stor grad som vi vil se til tredjeparter og da særskilt underleverandør. Nettverkstilnærmingen der relasjonen ikke sees på som isolerte dyadiske forhold, og tar høyde for ulike forhold som påvirker, knytter sammen og former relasjonen og der tidsdimensjonen fremstår som instrumentel for å forklare fenomenet slik det faktisk forekommer. Isolering av enkeltstående innkjøpssituasjoner, basert på et øyeblikkbilde, kan ikke behandles isolert fra historikk eller en forventet fremtidig tilnærming men må analyseres som organiske enheter som utvikles evolusjonært, formet av individene involvert og der innhold og funksjon er gjenstand for kontinuerlig endring (Holmen, Håkansson, & Pedersen, 2003)

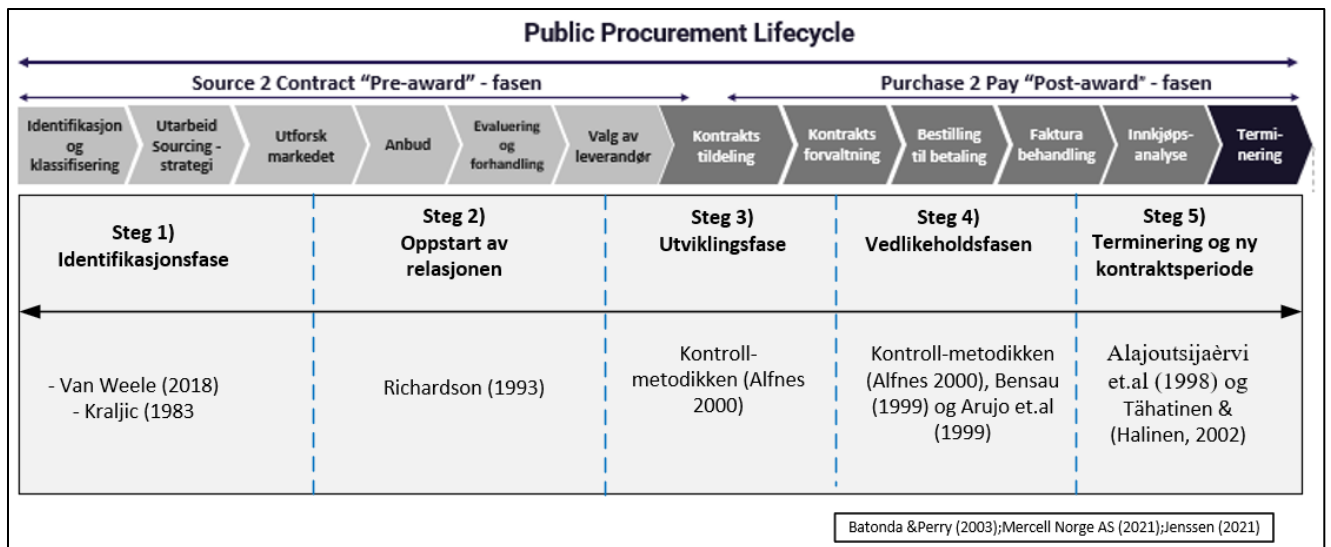
Porteføljemodeller har lenge tilbudt gode verktøy for å differensiere og se strategisk på forbruk og måling av styrken på relasjonen, og utvikling av handlingsplaner for hvordan de kan håndteres. Det er imidlertid nyttig å se historisk på utviklingen av relasjonen til leverandør, fra oppstart til terminering, gjennom flere kontraktsperioder, og basert på nettverksteori, se på utvikling av relasjoner som en prosess som oppstår over tid, og kontinuerlig utvikles basert på kontekst (Ford, 1980).

En forutsetning som legges til grunn er at ikke all interaksjon skjer i tette relasjoner, ofte kontekstbasert til type produkt og tilgjengelige mulige kjøpere og selgere. Utviklingen vil som konsekvens, sees i lys av både individuelle episoder og interaksjoner samt forsøke å kartlegge

totaliteten av relasjonen for å forstå og identifisere interaksjon mellom aktørene. Batonda & Perry (2003) argumenter for at utviklingen blir sett i lys av to perspektiver, der det ene ser utviklingen som en stegvis prosess, mens den andre ser på utviklingen som dynamisk og i fleksible stadier. Utviklingen sees i det siste perspektivet som organisk, evolusjonær og som konsekvens, ikke linær utvikling (Ford, 1980); (Batonda & Perry, 2003). Innenfor sistnevnte perspektiv, trekkes to modeller frem, livssyklusmodellen og vekstmodellen.

En styrke ved vekstmodellene er at de baserer seg på multiple kilder fra ulike disipliner, og reflekterer derfor de multi-dimensjonale delene av nettverk. Alle modellene har imidlertid sine svakheter, og selv om de kan tilby innsikt, er til eksempel ideen om sekvensiell og irreversibel utvikling, i beste fall verdt å stille spørsmålstegn ved. En av syntesesemodellens styrker sett opp mot vekstmodellen, er imidlertid evnen til å beskrive og reflektere aktivitetene mellom aktørene, samtidig som kjerneelementene fra Fords (1980) modell er bevart. Modellen favner også bredere og er mer velegnet til å beskrive relasjoner på tvers av ulike utviklingsprosesser og er ikke begrenset til å omfatte en enkelt industri/kultur (Ford, 1980); (Batonda & Perry, 2003). Fem-fasemodellen beskrevet under, er basert på 15 år med forskning og bruk av multiple kilder:

1. **Fasen er preget av identifikasjon** av potensielle leverandører basert på økonomi og sosiale faktorer, der renommé, tidligere effektivitet og kredibilitet undersøkes. I denne fasen oppstår starten på relasjonen ved at interaksjon oppstår, og på sikt, sosial interaksjon og samspill.
2. **Oppstart av relasjonen**, i denne fasen søker aktørene felles mål og samsvar mellom organisasjonene og legger fundamentet for å generere en felles forståelse og formalisering av relasjonen.
3. **Utviklingsfasen defineres av felles planlegging**, økt interdependence mellom aktørene og felles forpliktelse, verdi skapes gjennom synergi som utvikles av felles styrker. I denne fasen skjer adopsjon av prosesser, produkter eller tjenester for å tilpasse seg til partneren (Bensaou, 1999); (Batonda & Perry, 2003).
4. **Vedlikehold av relasjonen integrerer operasjoner og strategier**, langsiktige verdier realiseres på bakgrunn av felles adferd og verdier. En gjensidig forpliktelse eller «hybrid-stabilitet» oppstår, utviklet av partnerens aktive involvering.
5. **Terminering av relasjonen** basert på fravær av felles interesser og kost/nytte analyse av fortsatt involvering, prosessen resulterer i strategier for gjensidig terminering.



I analysen vil fasemodellen beskrevet over, anvendes i relasjon til ulike teoretiske modeller som er egnet til å analysere de ulike fasene, for først å se på hvordan relasjonene har startet, for så å identifisere utviklingen over tid, for å forstå hvordan nåværende status har oppstått, og der flere teoretiske perspektiver anvendes innenfor hver enkelt fase, for å forsøke å forstå relasjonene fra oppstart til terminering, og frem til ny kontraktsperiode.

#### 4.2 Steg 1: Identifikasjon av mulige leverandører og kartlegging av markedet

Den tidlige fasen, og som ikke helt fanges opp av modellen beskrevet over, er strategiutvikling som en integrert del av identifikasjonsfasen, der sourcing er dens naturlige output. Kriterier for identifisering og evaluering av hvilke mål organisasjonen skal sette, og dermed hvilke mål innkjøp skal bidra til å oppnå forankres i organisasjonens overordnede strategi, og mer spesifikt i utvikling av innkjøpsstrategi. Potensielle partnere evalueres allerede her, basert på ikke bare økonomiske og sosiale aspekter, men også miljø som blir stadig mer relevant og som til eksempel, er et mål med høy strategisk betydning for fokusorganisasjonen både før og etter sammenslåing.

Det er derfor hensiktsmessig å se på denne fasen, før noen forpliktelser inngås og der sentrale premisser for valg av relasjon etableres (Batonda & Perry, 2003).

##### 4.2.1 Organisering av innkjøpsfunksjonen - Innføring av kategoristyring og sentralisering

Kategoristyring er på mange måter blitt det nye moteordet innenfor strategisk innkjøpsledelse, og hjertet i sentraliserte og profesjonaliserte innkjøpsorganisasjoner, i tett synergi med interne avdelinger og enheter (Van Weele, 2018). I takt med økt digitalisering, har innkjøpsfunksjonen styrket sin strategiske betydning og der implementering av digitale verktøy har satt innkjøp i stand til å re-fokusere innsatsen datadrevet. Strukturering av tidligere ustrukturert data, gjemt i faktura og økonomisystemer har gjort det mulig å sette søkelys imot mer strategiske deler av spend og identifisere leverandørrelasjonene som representerer høyest verdi (O'Brien, 2019). Innføring av kategoristyring skjer nettopp, i mange tilfeller, slik forskningen viser, og denne casen illustrerer, gjerne ved sentralisering av innkjøpsfunksjonen og opprettelse av spesialiserte innkjøpsdisipliner som opererer kryssfunksjonelt på tvers av organisasjonen (Van Weele, 2018).

Innkjøpsstrategier for alle store kategorier og for strategisk viktige kontrakter gjennomføres som konsekvens, ofte av sentraliserte innkjøpsavdelinger, i tett samarbeid med spesialister innenfor de ulike disiplinene representert i organisasjonen. Modellen som presenteres her, er representativ for de fleste større selskaper, både innenfor privat og offentlig sektor, og naturlige spørsmål som melder seg, er hvorfor de har adoptert en slik tilnærming, hva de ønsker å oppnå og hvilken rolle tilnærmingen spiller i strategi og policyutforming (Van Weele, 2018). Alle disse spørsmålene vil jeg forsøke å besvare i analysen, men først er det hensiktsmessig å se nærmere på kategoristyring, digitalisering og datadrevne innkjøpskjeder, og i hvilken grad kategoristyring kan bidra til å realisere en mer produktiv og konstruktiv relasjon til fokus-leverandøren representert denne case-undersøkelsen.



#### 4.2.2 Innkjøps tradisjonelle rolle som kostnadsbesparende funksjon

Mange store selskaper har oppnådd betydelig reduksjon i direkte og indirekte kostnader, ofte assosiert med kostnads-besparende programmer slik som kategoristyring (Van Weele, 2018).

Det eksisterer nok av empiri som støtter forutsetningene der størrelse gir opphav til stordriftsfordeler i form av økt volum, men kanskje enda viktigere og mer nøyaktig, i form av økt erfaringsgrunnlag som samlet resulterer i at alle kostnader over de primære kostnadsdriverne reduseres proporsjonalt med økning i volum (Christopher, 2016). Avstanden i leverandørens direkte innkjøpskostnad målt mot innkjøpspris kan være en konsekvens av en eller flere faktorer:

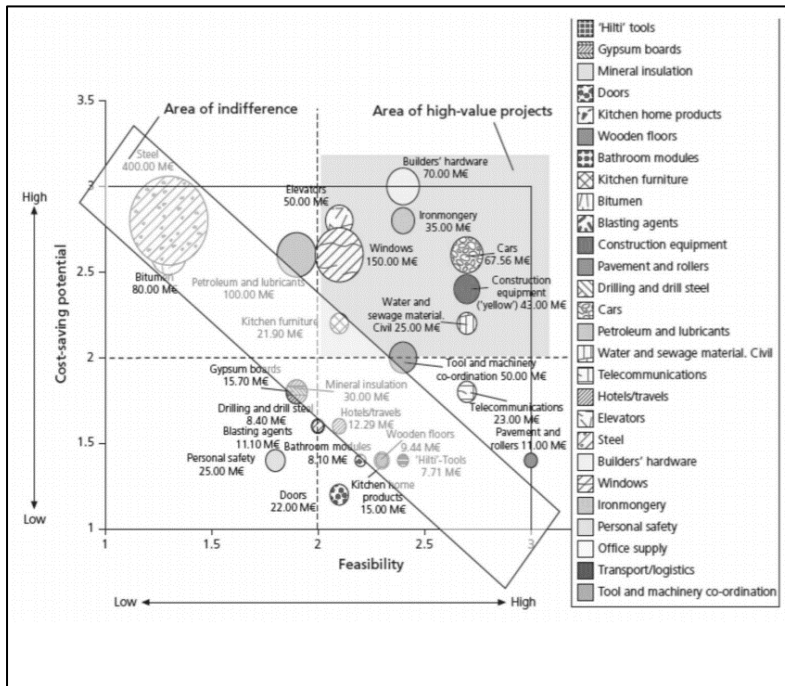
- **Tradisjonell innkjøpspraksis** – innkjøp involveres sent i prosessen, og eksisterende leverandører foretrekkes.
- **Kontinuerlig prispress** - blant *en kjent gruppering av leverandører*, noe som fører til en forventning om opportunistisk adferd, og der gruppen er liten, opphav til karteller.
- **Overspesifikasjon** – kan føre til *monopolistiske situasjoner*, økte produktkostnader i tillegg å hemme innovasjon og utvikling ved å ikke involvere leverandørens ressurser.
- **Prisøkninger videreføres** – ifølge «*french-fries*» prinsippet vil leverandøren overføre kostnadsøkningen til deres kunde, som igjen viderefører økningen til neste kunde.
- **Kartellvirksomhet** – i markeder med få leverandører ligger forhold til rette for stilltiende avtaler om prissetting og markedsdeling.
- **Leverandørens håndtering av relasjonen** – påvirkning som influerer avgjørelsen til organisasjonens beslutningstaker i deres favør.

IT og infrastruktur	Profesjonelle tjenester	Infrastruktur	Kontorrekvisita
Servere	Finansielle tjenester	Sikkerhetstjenester	Kontorrekvisita
Nettverk	Informasjonstjenester	Håndverktjenester	Papir, blekk og tonere
Trådløse nettverk	Compliance-tjenester	Tekniske-tjenester	Kopitjenester
Hardware	Konsulenttjenester	Entreprenørtjenester	Diverse kontorrekvisita
On-Premise software	Andre prof.tjenester	Utstyr til kantiner og kjøkken	HR
Database software	<b>Marked og kommunikasjon</b>	Kontormøbler	Bøker og tidsskrifter
Applikasjons software	Kommersiell trykk	Parkeringstjenester	Støtte/bidrag/donasjoner
Sikkerhets software	Internt trykk	Leie/leasing av bygninger	Arbeidstøy
Arbeidsstasjoner	Media/kommunikasjon	Forsikring	Etterutdanning og kursavgifter
Bærbare arbeidsstasjoner	Profilering	Strøm	Medisinske tjenester
Datatilbehør og rekvisita	Salg/markedsføring	<b>Infrastruktur-tjenester</b>	Reiser og reisebyrå
Printere	Fotografering	Avfallstjenester	Hotell og konferanse
Telefoni og telefonitjenester	Oversettelser	Mat og drikke automater	Representasjons-kostnader
Mobiltelefoner	Markedsanalyser	Catering	Rekrutteringstjenester
Mobiltenester	Public displays	Planter/blomster/interiør	Transport ansatte
Resirkulering og gjenbruk	Sponsorer	Renholdstjenester	Utgifter til midlertidig ansatte
<b>IT - Kontrakter</b>	<b>Industri-spesifikke</b>	<b>Transport og logistikk</b>	<b>Ikke relevant</b>
Software as a service	Undervisningssoftware	Budtjenester	Intern fakturering
Plattform as a service	Undervisningsmaterieill	Lager og logistikk-tjenester	Ukjente leverandører
Utviklertjenester	Bibliotek-materieill	Arkivtjenester	Ikke-innkjøpsrelaterte utgifter
Driftstjenester	Bibliotek-bøker	Leasing av biler	Moms og toll
Nettverkstjenester		Drivstoff	Leverandører
		Post og posttjenester	

Figur 3 Kategori-tre - Van Weele (2018) og Jenssen (2021)

være basert på et unikt, internt artikkelregister som identifiserer hver enkelt kjøpte artikkel eller tjeneste. En «spend-kategori» defineres som «en gruppe komparative produkter og/eller tjenester, kjøpt fra et eksternt marked som brukes i organisasjonen for å tilfredsstille etterspørsel fra interne eller eksterne kunder» (Van Weele, 2018).

På den ene siden er de første punktene over relatert til interne innkjøpsprosesser, mens de andre reflekterer markeds-karakteristikkene og markedsførings-strategier. For å identifisere hvor potensialet for kostnadsreduksjon eksisterer, vil det være nødvendig med en analyse av forbruk og etablering av et kategori-tre basert på spenddata. Oppbygningen av de ulike kategoriene må



Figur 4 Matrisemodell - Van Weele (2018)

Før kryssfunksjonelle team kan opprettes og fordeles på de ulike kategoriene, må de differensieres basert på potensial for kostnadsreduksjon og grad av kompleksitet ved bruk av kategori prioriteringsmatrisen. Matrisen grupperer kategoriene i ulike bølger, slik at kortsiktig gevinst raskt kan realiseres, skape kredibilitet og oppslutning slik at mer utfordrende prosjekter kan håndteres (Van Weele, 2018).

Potensial for kostnadsreduksjon kan bli funnet i:

- **Skreddersøm VS standardisert** – erstatningsprodukt fra standardisert sortiment
- **Modulært VS komponent** – en løsning fra en leverandør, ikke komponenter
- **Kjøper - selger avhengighet** – fravær av konkurranse skaper negativ effekt på pris
- **Antall leverandører i siste anbud** – lav konkurranse
- **Scope i siste anbud** – utvidelse til nye leverandørmarkeder

#### 4.2.3 Innkjøp, kategori og sourcing-strategier

Oppbygningen av et kategori-tre er første skritt for å differensiere og identifisere organisasjonens viktigste spend-kategorier eller spend-segmenter. Hver enkelt vil kreve en ulik strategisk tilnærming, fra reduksjon til ekspansjon av leverandørbasen eller utvidelse til nye markeder, men kanskje mest sentralt – hvilken relasjon og type samarbeid som skal forfølges med den enkelte. Reduksjon av leverandører er sjeldent et mål i seg selv, men en tilnærming for å redusere material og transaksjonsomkostninger i tillegg til å redusere kompleksiteten i forsyningskjeden (Van Weele, 2018).

Innkjøpsstrategier og kategoristrategier skal og bør i første rekke gjenspeile organisasjonens overordnede mål, og i andre rekke de enkelte avdelingenes mål innenfor deres respektive spend-kategorier. En sentral faktor for å lykkes er å forstå, og koble kvantifiserbare mål, og oversette de til en realiserbar strategisk kontekst. Kryssfunksjonelle team organisert på tvers

av organisasjonen, med tilstrekkelig representativitet og faglig tyngde til å samle og være representativ for alle viktige aktører. Innkjøpsstrategier vil i denne konteksten være virksomhetsovergrepene, mens kategoristrategier vil være spend-spesifikke, og vil videre analyseres av teamet sett opp mot historisk forbruk og leverandørens effektivitet, i tillegg til tilgjengelig leverandørbase. Etter etablering av kategori-team er en kritisk faktor å identifisere nåværende og fremtidige forretningsmål, definere prioriteringer og viktige aktører samt behov for infrastruktur og endringer i organisatoriske forhold. En analyse av historiske data og leverandøreffektivitet bør forutse nye krav til produkter og tjenester, prognosere for volumøkninger og forutse tekniske løsninger (e-handel) inkludert logistikk og nye krav til miljø. Kategorispesifikke strategiske mål som etableres bør defineres i form av en spesifisert kostnadsreduksjon, en økning i kvalitet, reduksjon i ledetid og lager beholdning i tillegg til reduksjon i transaksjonskostnader og bruk av immaterielle ressurser. Etter fastsetting av objektive mål, må sourcing-strategi utvikles og et ønsket antall leverandører identifiseres, og hvilken kontrakt i lys av ønsket relasjon som er nødvendig formuleres, og inkluderes i anbudsprosessen (Van Weele, 2018).

I det neste kapittelet vil vi se nærmere på det naturlige utgangspunktet for videre analyse av spend-kategoriene, ved å analysere potensialet porteføljemodellene representerer for å differensiere og skille mellom strategiske og ikke strategiske leverandører, og hvilke hjelpemidler de tilbyr for å identifisere hvilken karakter og innhold relasjonen har historisk har hatt, nåværende status og ikke minst, i analysen, hvilket grensesnitt organisasjonen bør forfølge.

#### 4.2.4 Klassifisering og strategisk differensiering av leverandører og relasjoner

Organisasjoners behov for å differensiere mellom et stort antall produkter, og et høyt antall leverandører, og et behov for å møte dem med ulik tilnærming er ikke noe nytt. Lenge var Pareto optimalisering (80/20 regelen) og ABC-analyser eneste verktøy for klassifisering, differensiering og identifikasjon av verdien innkjøpet representerer og leverandørens strategiske betydning (Gelderman, 2003) (Christopher, 2016) (O'Brien, 2019). Portefølje tilnærmingen ble for alvor introdusert med Kraljic-matrisen i 1983, som advarte mot usikkerhet, svikt i forsyning og/eller plutselige endringer i pris. Istedenfor å overvåke hendelser, argumenterte han for en proaktiv tilnærming i «*Purchasing must become supply management*», og for utforming av en mer effektiv strategi basert på en porteføljemodell. Modellens to dimensjoner skiller mellom innvirkning på profitt og forsyningsrisiko, der førstnevnte defineres av innkjøpsvolum, prosent av total kostnad, eller innvirkning på

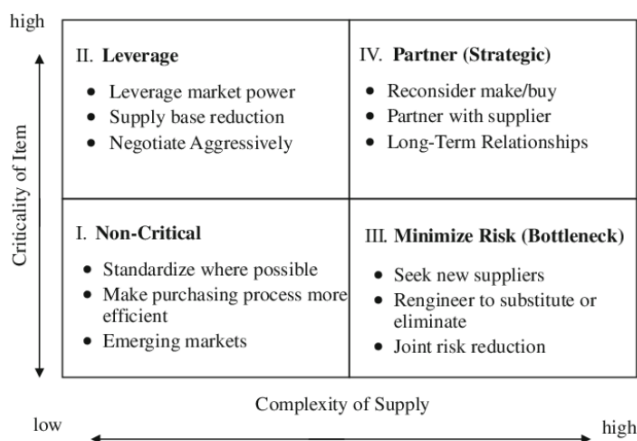
produktkvalitet eller vekst, og den andre av tilgjengelighet, antall mulige leverandører, konkurransesituasjon, make-or-buy muligheter, lagerrisiko i tillegg til muligheter for substitutter (Kraljic, 1983) (Gelderman, 2003). Materialer og komponenter blir klassifisert, og en analytisk fire stegs modell for strategiutforming utvikles på bakgrunn av klassifiseringen:

- 1) Klassifisering av innkjøp basert på potensial for profitt og forsyningsrisiko
- 2) Systematisk analyse av markedet og vurdering av tilgjengelighet
- 3) Evaluering av strategisk tilnærming og forsynings situasjon
- 4) Utvikling av innkjøpsstrategier og action plans (Kraljic, 1983) (Gelderman, 2003).

### Fase 1: Klassifisering

Operasjonalisering baseres på de to primære dimensjonene, innvirkning på profitt og risiko, og på den basis klassifiserer innkjøpet inn i fire ulike klassifiserings kategorier, der de to dimensjonene fastsettes med to mulige verdier, «høy» og «lav», satt inn en matrise basert på verdien det representerer. Beslutningsmodellen består av ulike beslutningspunkter og en redegjørelse for kritisk informasjon som er nødvendig for å ta en beslutning, i tillegg til organisatorisk beslutningsnivå (Kraljic, 1983).

Hver enkelt kategori, krever en spesifikk tilnærming, der kompleksitet er proporsjonal med strategiske implikasjoner. Flaskehalsprodukter, som vi vil se nærmere på i empirien og



analysen, kan kreve en mer dyptgående analyse og beslutningsmodell for avklaring av handlingsplan, mens leverandør og verdikjede analyser, pris prognosering og beslutningsmodeller kanskje vil være mer relevant for standardiserte produkter med høyt volum og god tilgjengelighet (Gelderman, 2003) (Kraljic, 1983).

Fiaur 5 Kraljiic (1983)

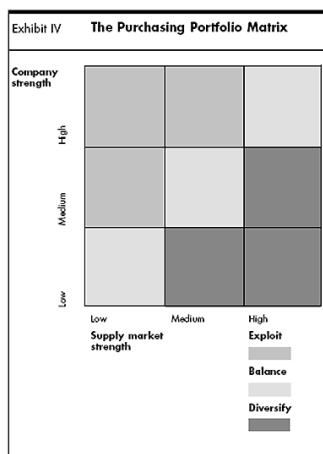
## Fase 2: Analyse av markedet og tilgjengelighet

I analysefasen vektet forhandlingsstyrken til leverandøren, opp mot egen posisjon som kunde, ved å vurdere forsyningsmarkedet sett opp mot tilgjengelighet i kvalitet og kvantitet komparativt opp mot den relative styrken til leverandørene (Kraljic, 1983).

<i>Leverandørs styrke</i>	<i>Organisasjonens styrke</i>
Markedsstørrelse VS leverandørs kapasitet	Innkjøpsvolum VS kapasitet
Markedsvekst VS kapasitetsvekst	Vekst i etterspørsel VS kapasitetsvekst
Kapasitetsutnyttelse og flaskehalsrisiko	Kapasitetsutnyttelse av hovedenheter
Konkurransemekanismer	Markedsandel VS konkurrenter
ROI (Return on investment) og ROC (Return on capital)	Lønnsomhet og viktigste sluttprodukter
Kost og prisstruktur	Kost og prisstruktur
Nullpunktsstabilitet	Kostnader ved manglende leveranse
Produktets unike egenskaper og teknologisk stabilitet	Egne produktegenskaper eller integrasjonsdybde
Inngangsbarrierer (kapital og kunnskap)	Inngangskostnad for nye kilder VS egen produksjon
Logistikk	Logistikk

## Fase 3: Strategisk posisjonering

I den tredje fasen, plasseres produktene identifisert i første fase som strategiske, inn i



porteføljematriksen som viser den relative posisjonen til organisasjonen og en overordnet strategisk tilnærming avhengig av indentifisert balanse mellom styrke og risiko. Den relative maktposisjonen dikterer om organisasjonen bør velge en av tre tilnærminger, der den første er en aggressiv tilnærming, ved å «utnytte» markedsposisjonen og redusere kostnad, og den andre en mer «defensiv» ved å differensiere, og til slutt, en mer «vel-balansert» strategi (Kraljic, 1983).

## Fase 4: Handlingsplaner

Hver av de tre strategiske tilnærmingerne beskrevet i avsnittet over, har implikasjoner for de individuelle delene av innkjøpsstrategien herunder volum, valg av leverandør, erstatningsvarer og lagerføring. I møte med strategiske produkter og en sterk leverandør, og strategien er differensiering, bør organisasjonen konsolidere volum, akseptere høyere priser og dekke volum gjennom leverandør-kontrakter. For å redusere risiko ved avhengighet, bør det parallelt søkes etter alternative leverandører eller i ytterste konsekvens, integrere bakover og gå over til egenproduksjon. Er motsatt situasjon tilfelle, og organisasjonen er sterkere enn leverandør, kan volum spres over flere leverandører, utnytte prisfordeler, øke andel spot kjøp

og redusere lagerbeholdning (Kraljic, 1983). I en situasjon der ingen av aktørene er dominante, rådes organisasjonen til å forsøke en velbalansert tilnærming (Gelderman, 2003).

#### 4.2.5 Fra egenskaper og risiko, til samarbeid og relasjon

Modellen beskrevet over, representerer sammen med lignende portefølje modeller, slik som Olsen & Ellram (1997) en effektiv måte å organisere informasjon for å klassifisere ressurser og leverandører strategisk (Nellore & Söderquist, 2000) (Kraljic, 1983). Et skille mellom Kraljics modell og Olsen & Ellram, er at førstnevnte baseres på innkjøpets betydning og leverandørmarkedets kompleksitet, mens sistnevnte ser på utfordringer med å håndtere innkjøpet og dets strategiske betydning (Nellore & Söderquist, 2000). Porteføljemodellenes videre utvikling tok imidlertid en ny retning, og fokuserte på klassifisering av relasjonen mellom kjøper og selger. Besnsau (1990) baserte til eksempel, analysen på organisasjonen og leverandørens spesifikke investeringer for å måle styrken på relasjonen mellom dem. Nyere forskning har bidratt til å ytterligere styrke forståelsen av den interaktive naturen til relasjonen mellom organisasjon og leverandør, og at disse relasjonene kan være av varig karakter, som både er komplekse og varierende med hensyn til innhold og dynamikk (Duboi & Pedersen, 2002).

Sentral kritikk som rettes mot modellene beskrevet over, er nettopp at de ikke i tilstrekkelig grad hensyntar utvikling av relasjoner i et langsiktig perspektiv. Empirien illustrerer at relasjoner utvikles i ulike dimensjoner, og dermed påvirker tilstøtende relasjoner der leverandøren er involvert. En relasjon eksisterer ikke alene, men integrert, som en del av et nettverk med delte synergier (Duboi & Pedersen, 2002). I perspektivet til Kraljic (1983) og Olsen & Ellram (1997), der tilnærmingen baserer seg på å optimalisere utnyttelsen av leverandørens kapabiliteter, 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 verdioverføring, utilsiktet elimineres (Nellore & Söderquist, 2000)

#### 4.2.6 Hvordan utvikle strategi for ulik håndtering av relasjoner?



Strategisk gjenstår dermed spørsmålet om hvilken governance struktur, eller relasjons-design som skal velges, basert på hvordan organisasjonen strategisk definerer eksterne faktorer. Et annet organisatorisk spørsmål, er hvordan organisasjonen kan håndtere og styre ulike typer relasjoner. Bensaou (1999) observerte at grad av spesifikke

investeringer fra en av partnerne direkte korrelerte mot praksis ofte forbundet med strategiske partnerskap, herunder langsiktighet, gjensidig tillit, samarbeid i tillegg til interaksjon over multiple flater. I analysemodellen skilles dermed organisasjonen og leverandørens investeringsgrad ut over 2 akser, i en 2 x 2 modell. Førstnevnte inkluderer imaterielle verdier, strømlinjeforming av prosesser, best-practice og kunnskapsdeling på tvers av aktørene. Sistnevnte omfatter investeringer i produksjon og lager lokalitet/layout mens imaterielle verdier kan være utvikling av prosesser og informasjonssystemer som er kompatible med leverandørens (PEPPOL<sup>8</sup>, EHF, EDI o.l) (Bensaou, 1999).

I et strategisk partnerskap har begge aktørene investert tungt i relasjonen og har en høy grad av gjensidig tilpasning, mens markedsutveksling representerer løse relasjoner der ingen av aktørene har utviklet skreddersøm. Fanget kjøper refererer til asymmetriske relasjoner preget av leverandørs frihet til hurtig å skifte fokus mot en annen kunde, mens «fanget leverandør» illustrerer en tilstand der leverandør unilateralt investerer for å vinne og beholde kontrakten med kunden. Optimisering av relasjon for å oppnå en velykket tilnærming bør først rettes mot type produkt, marked, leverandørforhold og deretter, adoptere en tilpasset strategisk tilnærming mot den enkelte relasjon, og der feil tilnærming kan være kostbart og skadelig (Bensaou, 1999).

Kontekstualiserte profiler utvikles innenfor de ulike modellene der den enkelte dimensjon analyseres basert på produkt, marked og leverandørs karakteristikk og beskriver produkt og markedssituasjoner der de ulike typene relasjon sannsynligvis oppstår. Ledelseprofiler for den enkelte kontekstualiserte profil kan deretter klassifiseres i tre generiske dimensjoner, praksis

<sup>8</sup> <https://peppol.eu/>



for informasjonsdeling, organisatoriske barrierer og interaksjon i tillegg til grad av gjensidig tillit og samarbeid (Bensaou, 1999).

I analysen vil Kraljic (1983) matrise-modell anvendes for å se nærmere på hvordan innkjøpet kan håndteres strategisk, mens Bensaou (1999) modell vil brukes for å måle styrken på eksisterende relasjon, og belyse behov for endring i strategisk tilnærming.

#### 4.3 Steg 2: Oppstart av relasjonen og kartlegging av markedet - Single – Parallell eller Nettverks sourcing?

I motsetning til i privat sektor, er innkjøp i offentlig sektor underlagt Lov om offentlige anskaffelser og Forskrift om offentlige anskaffelser, som sammen med rettspresedens utgjør rammebetingelsene og prosedurale krav som defineres på basis av innkjøpets verdi, regulert i forskriftens del I til III. Grunnprinsippene skal sikre at krav til konkurranse, forutberegnelighet, likebehandling, proporsjonalitet og etterprøvnbarhet etterleves. Ved konkurranse skal tilbydere sikres lik mulighet til deltakelse, og mulighet til å vinne, slik at leverandør har en forståelse for hva som er utslagsgivende ved tildeling av kontrakt og konkurransefordeler minimeres. Tildelingskriteriene er i de fleste tilfeller vektet, der et kvantitativt kriterium som «pris», blir evaluert relativt, sett opp mot kvalitative kriterier slik som «kvalitet», «brukervennlighet» og «miljø». Vektingsforholdet angir viktigheten av det enkelte kriterium, slik at leverandør kan inngi sitt mest konkurransedyktige tilbud. Valg av kriterier har dermed betydning i *identifikasjonsfasen*, og der eksponering mot markedet skjer ved utlysning på Doffin<sup>9</sup> og TED<sup>10</sup> for Del III konkurranser der EU-regelverket trer inn (LOV-1999-07-16-69, 2017) (FOR-2016-08-12-974, 2016). Regelverkets begrensninger med hensyn til kontraktens varighet er særlig relevant sett opp mot rammeavtaler og langsiktighet, der maksimal løpetid er definert til maksimalt fire år etter FOA § 11.1, fjerdeledd (Bakken & Nordby, 2013) (FOR-2016-08-12-974, 2016)..

Begrensningene stiller nødvendigvis store krav til innkjøper da fordeler som kan oppnås ved samarbeid med leverandører. Tendenser i privat sektor viser at kjøpere i større grad outsourcer ikke-kritiske aktiviteter og etablerer tette partnerskap med sine leverandører ved å redusere leverandørbasen, men advarer også til forsiktighet mot å adoptere feil tilnærming (Gadde & Snehota, Making the Most of Supplier Relationships, 2000) (Richardson, 1993).

---

<sup>9</sup> <https://www.doffin.no/>

<sup>10</sup> <https://ted.europa.eu/>

I fasen utarbeides konkurransedokumenter og kravspesifikasjoner som regulerer adgang til konkurransen i form av å beskrive egenskaper ved produkter eller leverandøren, og i hvilken grad leverandøren langsiktige mål samsvarer med fokus-organisasjonens. Sentrale strategiske valg slik som scope, kontraktens innhold og omfang, antall leverandører, inngangsbarrierer og byttekostnader defineres her, og har stor betydning for hvordan relasjoner oppstår og hvilke leverandører som har adgang (Batonda & Perry, 2003).

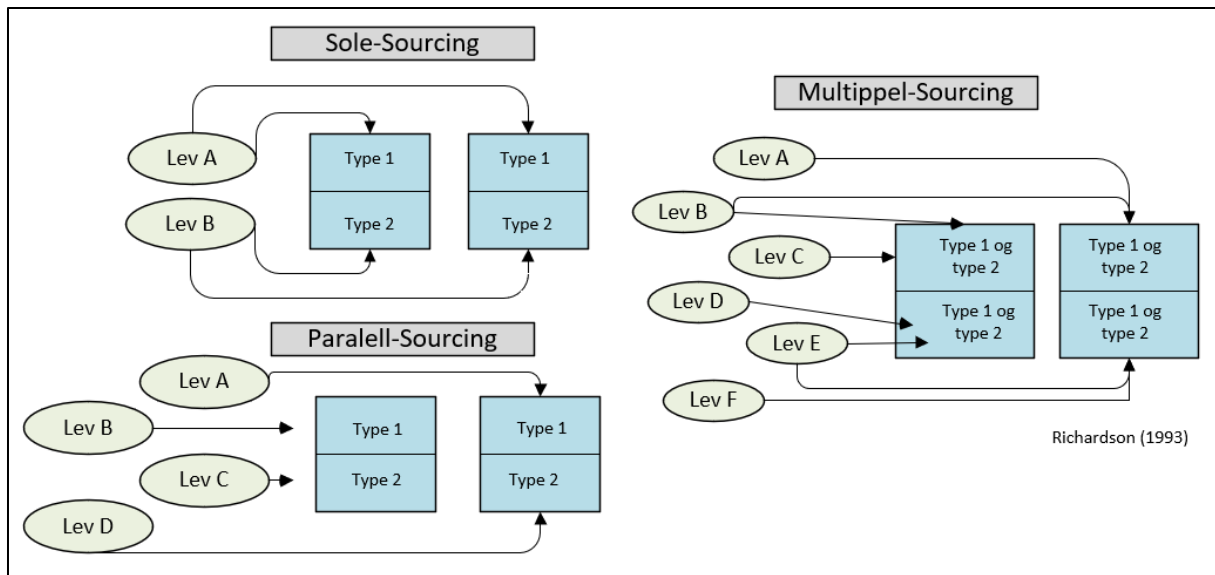
#### 4.3.1 Utvikling av strategisk sourcing-tilnærming

Innkjøp har tradisjonelt hatt en praksis til å foretrekke multippel sourcing, og der innkjøp har vært en kostnadsbesparende aktivitet der høy konkurranse og arm-lengdes avstand har vært den mest effektive metoden for å redusere kostnad og øke kvalitet. Langsiktighet, høy grad av interaksjon og gjensidige investeringer er ofte sett på som kjennetegn for single-sourcing og sole sourcing tilnærming, men til tross for høy tillit, ser det ut til at også konkurranse spiller en sentral rolle i kombinasjon med incentiver for å stimulere til maksimal kostandskontroll og høyest mulig effektivitet (Richardson, 1993).

En hybridform mellom multippel og single-sourcing, beskrevet som «Parallell sourcing», innebærer bruk av multiple leverandører for hver enkelt komponent, og ved å beholde konkurranseinsentiver, tar med seg fordelene fra multippel sourcing i tillegg til å realisere fordeler fra sole sourcing-tilnærmingen. Eksempelvis vil en strategi basert på sole sourcing føre til økt avhengighet, men redusere transaksjonsomkostninger og behov for kvalitetskontroll i tillegg til at grad av integrasjon vil kunne øke effektiviteten i intern produksjon ved å effektivisere material og informasjonsflyten. JIT (Just In Time) baserte logistikksystemer krever til eksempel stor grad av koordinering mot leverandør for å fungere optimalt. I denne oppgaven vil jeg se nærmere på om den høye graden av investering og involvering forbundet med sole sourcing, kan lede til manglende ytelse og motivasjon fra leverandørens side og føre til opportunistisk adferd (Richardson, 1993).

En av argumentene for parallell sourcing er nettopp at observasjoner viser at leverandørrelasjoner hovedsakelig er langsiktige, og når de først har oppstått, sjelden blir terminert. Tilnærmingen fører dermed til et mer balansert forhold mellom langsiktighet, tett integrasjon og sole sourcing, uten å miste konkurransemekanismene som fører til høy leverandøreffektivitet. Innledningsvis, ved oppstart av relasjonen basert på konkurranse og reduksjon av leverandørbasen. Et kjennetegn er at to eller flere leverandører med komparative kapabiliteter er ene-leverandør av svært like komponenter for effektivitets sammenligning og skape konkurranse for neste kontraktsperiode. Flere metoder anvendes for å regulere

leverandørpriser, i oppstartsfasen er det priskonkurranse, selv om det ofte er begrenset til noen få utvalgte leverandører. Pris forhandles i forkant av produksjon, og det er etablert høy grad av fleksibilitet for å ta høyde for mulige kostnadsøkninger hos leverandør (Richardson, 1993).



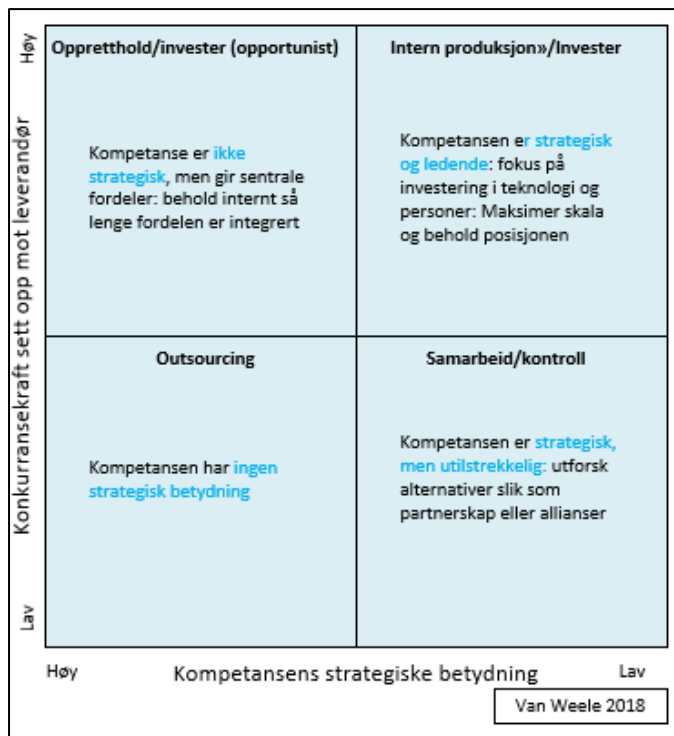
I modellen skilles kjøper-leverandør relasjoner inn i tre variabler, henholdsvis handelsutgifter, konkurransekostnader og byttekostnader. Kostnadene beskrevet defineres alle som transaksjonskostnader, men er nyttig å separere i analysen, og oppstår ved utveksling av informasjon, interaksjon, usikkerhet og asymmetrier.

Den fikserte delen av transaksjonskostnadene er start og byttekostnader forbundet med oppstart og skifte av leverandør herunder identifikasjon av ny, i tillegg til oppsett av integrasjoner og overføring av teknologi. Handelskostnadene referer til løpende kostnader ved bestilling, transport, kvalitetskontroll, varemottak og faktura mens konkurransekostnader er kostnader forbundet med tapt salg som konsekvens av dårlig kvalitet, upålitelige leveranser og lignende (Richardson, 1993).

Tendensen observert av Richardson (1993), der flere aktører velger å outsource deler av produksjonen, noe som stiller høyere krav til kvalitet på produkt og tjeneste i tillegg til konkurransedyktig pris (Handfield, Krause, Scannell, & Monczka, 2000). Konsekvensen av outsourcing innebærer at forsyningskjeden blir verdikjeden, og kostnadene skapes ikke lenger bare av fokus-organisasjonen men av alle aktørene som er knyttet til hverandre. Det utvidete virksomheten, eller nettverket blir dermed mekanismen der konkurransefortrinn enten tapes eller realiseres (Christopher, 2016).

#### 4.3.2 Intern produksjon eller outsourcing

Historisk har store deler av tjenestene som i dag er outsourcet, vært en del av intern produksjon, og som konsekvens har avhengigheten til leverandøren økt proporsjonalt, og stiller økte krav til styring og utvikling av leverandørkjeden. Økt grad av outsourcing øker leverandørens betydning og medfører et behov for å sikre konsistent output fra leverandørene innenfor både kvalitet, leveringspresisjon, reduksjon av kostnader, adopsjon av ny teknologi,



finansielt handlingsrom og ikke minst produktdesign (Krasue, Handfiel, & Scannell, 1998). Outsourcing blir sett på som en tilnærming for å oppnå strategiske målsetninger, redusere kostnader, forbedre kundetilfredshet i tillegg til andre effekt og effektivitets forbedringer. En tendens der først enkelte aktiviteter, og deretter hele forretningsområder outsources og mest markant innenfor IT, transport, logistikk og spesifikke tjenester. I takt med økende forekomst, oppstår spørsmålet hva som skal produseres

under eget tak, hva som skal produseres eksternt og for sistnevnte, hvordan lykkes og sikre konsistent output fra relasjonen blir sentralt (Van Weele, 2018). Beslutningen om å etablere en struktur internt eller eksternt, er altså av taktisk eller strategisk karakter der de primære driverne er reduksjon av kostnader eller en vridning over til kjerneaktiviteter. Det er dermed hensiktsmessig å skille motivasjon for outsourcing i to ulike dimensjoner der **kapasitets-outsourcing** forekommer i de tilfeller der kunden har kompetansen, men mangler kapasitet, **spesialist-outsourcing** motiveres derimot av manglende kompetanse til å produsere ønsket kvalitet eller kostnad (Van Weele, 2018).

Matrisemodellen over kan tjene til veiledning, og basert på variablene velge mellom fire ulike tilnærminger. Økt avhengighet inkluderer imidlertid økt kompleksitet som fører med seg et behov for koordinering av prosesser i tillegg til risiko for tap av kritisk kompetanse og kunnskap. Servicegrad kan altså reduseres, selv om intensjonen var forbedring.

Outsourcing defineres som en beslutning om å overføre aktiviteter som tidligere utførtes internt, til en ekstern leverandør. I undersøkelsen vil jeg skille mellom delvis outsourcing og nøkkelferdig løsning, der deler eller hele funksjonen utføres av leverandør. En av utfordringene er å identifisere en hensiktsmessig avgrensning for fordeling av ansvar og produksjon.

Risiko ved outsourcing forsterkes der organisasjonen har begrenset med erfaring, og vil søke forutsigbarhet i kontraktile betingelser og skaper en relasjon preget av fravær av tillit og interaksjon. En åpenbar forutsetning som etableres, er at outsourcing er krevende og ressurskrevende og kontraktsforvaltning utfordrende. Ved involvering av jurister på et tidlig tidspunkt er det mye som taler til støtte for at forhandling og samhandling vil miste prioritet, og intensjonen faller i bakkant, satt i skyggen av formuleringer i kontrakt og risikobegrensning. Forfatteren setter søkelys på, og oversetter risiko til fire områder:

- **Teknisk risiko** – altså i hvilken grad ønsket funksjonalitet og ytelse kan leveres, og anbefalingen er at kontrakts utformes mot nytte og resultat, heller enn spesifiserte input og prosesskrav.
- **Kommersiell risiko** – knyttes til prisen som betales i dag, og kostnaden som påføres ved outsourcing. Risikominimering krever dybde kunnskap om leverandørens kostnadsstruktur og underliggende kostnadsdrivere, og kontrakts bestemmelser med insentiver og straff for oppnådd effektivitet. Minst like viktig er immaterielle rettigheter, altså hindre at sensitiv informasjon kommer på avveie – konfidensialitetsavtaler er dermed en integrert del av enhver outsourcing-prosess.
- **Kontrakts-risiko** – regulerer kontrakten leveransen i tilstrekkelig grad, men uten å sette relasjonen i fare? Regulerer mekanismene også underleverandørene?
- **Utførelsesrisiko** – peker på faren for at leverandøren ikke er i stand til å levere som avtalt. Er kapasitet og fleksibilitet robust nok til å møte variasjon? Er tilgang på informasjon og kapasitet tilstrekkelig til å evaluere effektivitet? Hvilke mekanismer kan tre i krav om leverandør ikke oppfyller målene? (Van Weele, 2018).

Håndtering av risiko vil dermed være en konsekvens av risikobildet beskrevet over og bør ta høyde for variabler som kan påvirke gevinstrealisering og leveransen. Basert på kriteriene 1) den negative innvirkning på selskapets finansielle resultater og/eller drift 2) sannsynligheten for at risikofaktorer vil tre inn, er det mulig å utvikle en risikoanalyse for å utvikle strategier som er egnet til å redusere den enkelte variabel. Fokus bør innledningsvis konsentreres om de som representerer både en høy og negativ innvirkning på resultatet (Van Weele, 2018).

En naturlig utfordring som oppstår som konsekvens er hvordan organisasjonen kan håndtere en overgang fra et transaksjonsperspektiv til et relasjonsperspektiv, og adoptere perspektivet som en del av forsyningskjeden. Noen kjennetegn som er identifisert ved organisasjoner som lykkes er at de har en tendens til å kommunisere mer effektivt med leverandørene, og ikke minst, har ressurser, vilje og evne til å investere i aktiviteter slik som leverandør evaluering, leverandør trening og opprettelse av incentiv programmer satt i system. Og i et bredere perspektiv, etablere langsiktige forhold mellom organisasjonen og dets leverandører, for å forbedre leverandørens tekniske evne, kvalitet, ledetid og kostnader slik at forholdene ligger til rette for kontinuerlig utvikling (Krasue, Handfiel, & Scannell, 1998).

#### 4.4 Steg 3: Utviklingsfasen – Identifikasjon av nåværende prosesseffektivitet «As – Is» og analyse av fremtidig potensiale - «To-Be»

I de foregående kapitlene har vi sett nærmere på strategisk tilnærming til styring av innkjøpsfunksjonen og hvordan strategi overføres til sourcing, før vi så nærmere på differensiering av produkter og strategisk håndtering av relasjoner. For å se nærmere på hvordan organisasjonen faktisk interagerer med leverandøren, og fastslå grad integrasjon og kartlegge intern og ekstern effektivitet, er det hensiktsmessig å se nærmere på material og informasjonsflyten for å analysere forsyningsystemets nåværende effektivitet «*As-Is*».

Et sentralt prinsipp i CM metodikken er **tidskompresjon**, der reduksjon i throughput time vil bidra til lavere WIP - «work in progress», kortere leveringstid og forbedret prosesseffektivitet (Alfnes, 2000). Hensikten med modellen i denne studien er å forstå interaksjonen mellom kunden og leverandøren med søkelys på bestillingsprosessen, intern/ekstern produksjon i tillegg logistikk aktivitetene mellom kunden og leverandøren. Målet er å beskrive hvordan de utføres i dag med bakgrunn i forståelsen til de aktører som er involvert i design og operasjon for å avdekke svakheter i interaksjon med leverandøren og identifisere forbedringspotensial og nye løsninger som kan gi opphav til et kontrollprinsipp der flaskehalser og ikke verdiskapende aktiviteter kan reduseres eller elimineres (Strandhagen, 2015).

##### 4.4.1 Kontrollmodell metodikken – Analyse av prosessen «bestilling til betaling (P2P)»

Unødig lang throughput time er ofte forårsaket av forsinkelser i køer og lager, og der ikke verdiskapende aktiviteter og flaskehalser slik som planlegging, dokument behandling, klargjøring og kvalitetssjekker genererer forsinkelser. Metoden har i tillegg til reduksjon i throughput time og WIP, potensial til å redusere «Forrester effekten» der forsinkelser i materialflyt kombineres med forsinkelser i informasjonsflyt der små variasjoner i bestillingen fra sluttkunden forsterkes når den passerer gjennom forsyningskjeden og fører til høye lager

og store variasjoner i bestillingene til produsent. Funksjonelle barrierer internt i organisasjonen og mellom ulike ressurser kan som vi vil se, også gi opphav til kunstige barrierer og dermed forsinkelser, usikkerhet og lav fleksibilitet knyttet til variasjoner i etterspørsel. Forsinkelsene fører dermed til høyere kostnader, redusert leveringspresisjon og lavere kundetilfredshet, i tillegg til lavere fleksibilitet og evne til å møte variasjoner i etterspørsel (Alfnes, 2000).

I en studie har Towill et.al (1992) identifisert tre effektive strategier for å øke effektiviteten og håndtere Forrester effekten.

- Eliminering av intermediale nivåer (Opprinnelig foreslått av Forrester)
- Integrasjon av informasjonsflyt (tidskompresjon), slik at informasjon fra kunden flyter uhindret nedstrøms eller oppstrøms uten hindring
- Kompresjon av throughput time for minimering eller eliminering av forsinkelser

CM metodologien er utviklet med basis i velrennomerte og anerkjente produksjonsstrategier som denne studien vil benytte, herunder ERP tilnærmingen, LEAN produksjon og sosio-teknisk systemdesign (Alfnes, 2000).

#### 4.4.2 ERP tilnærmingen og virtuelle forsyningskjeder

Fokus-organisasjonen, i likhet med andre større organisasjoner, har i forbindelse med omorganiseringen brukt store summer på implementering av ICT løsninger, herunder nytt ERP-system, e-handelssystem, innkjøpsanalyse system, konkurransegjennomføringsverktøy, avtaleforvaltning og saksbehandlingssystem. Avhengig av tilnærming, har implementeringen av ERP og ICT systemer<sup>11</sup> potensial til å komprimere informasjonsflyt og minimere forsinkelser skapt av funksjonelle siloer (Alfnes, 2000).

ERP-tilnærmingen krever imidlertid svært høy datakvalitet, kombinert med regelsett og prosedyrer som sikrer etterlevelse. Potensialet ved velfungerende ett ERP-system som også håndterer logistikk og forsyning, kan redusere lagerbeholdning forsyningskjeden med 40 %, og oppnå tilsvarende forbedring i ledetid. Håndtering av variasjon i takt med sortimentsutvidelse krever nøyaktig prognosering, noe organisasjonen i samarbeid med leverandør har søkt løst ved opprettelse av lager og standardisering av sortiment.

Standardisering av bestillinger, sortiment, fikserte ledetider og produksjonsbaserte produktstrukturer har kombinert med flaksehals komponenter hos produsent, ført til

forsinkelser og redusert servicegrad. Kombinert med usikkerhet vedrørende fremtidig volum, vil denne usikkerheten nødvendigvis også forplante seg nedover i leveringskjeden da prognoser og lagerbeholdninger sjeldent vil samsvare med reelt behov (Alfnes, 2000).

Sentralisering av bestillingsfunksjoner og rigide prosedyrer reduserer fleksibilitet og motvirker kontroll og koordineringsmekanismer sett opp mot ett dynamisk marked.

Organisasjonens tilnærming ICT og ERP systemer er i denne casestudien tillagt stor vekt, da de utgjør infrastrukturen som fasiliteter informasjonsutveksling mellom partene. Varemottak, faktura, regnskap og innkjøp flyter i stor grad gjennom systemene beskrevet over, men dersom informasjonsflyt skal komprimeres og forsinkelser elimineres, i tråd med kontrollmetodikken vil ERP systemet i denne studien også anvendes til å *administrere og vedlikeholde lagernivåer* (Alfnes, 2000).

#### 4.4.3 Just In Time – logistikk satt i system

Noen av de sentrale målene ved Lean produksjon, prinsipper utviklet av Toyota, er å eliminere «waste», ikke bare begrenset til materialer og lagerbeholdning, men også tidsbruk (Wormack, Jones, & Roos, 2007). JIT eller «*Just In Time*» produksjon baserer seg på prinsipper der kostnadsreduksjon oppnås ved at leveranser er tilpasset faktisk behov, noe som krever at WIP og throughput tid minimeres for å maksimere responsivitet.

Sentralt i JIT tankegangen og eliminering av «waste» er reduksjon av lagerbeholdning, og «pull» prinsippet, et produkt kun blir supplert når det faktisk er behov for det. Manuelle systemer for lagerføring har potensial for å erstattes av en kombinasjon mellom ERP systemer med direkte kobling til leverandøren, og visuelle kontroll gjennom «kanban» kort (Alfnes, 2000). Kortet inneholder en fremstilling av produktet, definerer ett spesifikt bestillingsvolum og lagerlokasjon. I analysen vil vi se at gjennomløpstiden i bestillingsprosessen, først og fremst er påvirket av de stadiene i prosessene med lengst syklustid. Gjennomløpstiden eller throughput tid er flytenhetene i prosessen ganger syklustid ( $C/T$ ), omtalt som «*Littles lov*» (Modig & Åhlström, 2016). Effekten av en vellykket tilnærming vil føre til at leveranser avhenger utelukkende av reell etterspørsel, ikke kun prognoser eller anslag basert på tidligere forbruk (Wormack, Jones, & Roos, 2007).

#### 4.4.4 Prognosering

En sentral forutsetning for at leverandøren skal være i stand til å opprettholde servicegrad, er som vi vil se, avhengig av at fremtidige behov er kjent med tilstrekkelig prestasjon og at alle databaser (lagerbeholdning, BOM, innkjøpsordre) er korrekt og oppdatert og at ledetider og antall er fiksert (Andersen, Strandhagen, & Haavardtun, 1998) (Alfnes, 2000).



#### 4.5 Steg 4: Utvikling av leverandører og vedlikehold av relasjonen

Kontrollmodellmetodikken er velegnet til å beskrive og analysere material og informasjonsflyt og kartlegge grad av interaksjon og integrasjon på tvers av det Interorganisatoriske nettverket. Omsetning av synliggjort potensiale til realisert prosess, kostnads og innovasjonseffekt er imidlertid mye mer komplekst, og ser ikke ut til å utvikle seg strukturert slik modellene forutsetter, men tilsynelatende organisk, med både fremdrift og tilbakeslag. Steg, slik som beskrevet, eksisterer, men forekommer som vi vil se i det virkelige verden i mer komplekse former og med adskillig mindre struktur og orden (Batonda & Perry, 2003).

##### 4.5.1 Konkurransen mellom forsyningskjeder

En overgang fra armlengdes avstand og transaksjonsfokus til ledelse av leverandørrelasjoner og en til samarbeid og mulig partnerskap, representerer et markant skille fra en ren transaksjonstilnærming, preget av opportunistisk kjøpsadferd. En slik endring må imidlertid følges av en erkjennelse som gjenkjenner det potensiale som kan realiseres gjennom strategisk styring av relasjoner både oppstrøms og nedstrøms for å øke evnen til å levere verdi til sluttkunden, til en lavere kostnad for forsyningskjeden som helhet. En relasjonstilnærming krever imidlertid at organisasjonen er noe mer enn summen av sine deler, og forutsetter evne og kompetanse til å lede nettverk, bestående av multiple leverandører, i likhet med multiple kunder med ulikt behov og ikke minst design av et forsyningssystem som er i stand til å fange kompleksiteten og realisere synergier (Christopher, 2016).

I et perspektiv der nettverket blir sett på som en sammensetning av aktører med gjensidig avhengighet, krever imidlertid i praksis at organisasjonen jobber sammen med sine leverandører for å styre og forbedre material og informasjonsflyt. Noe som står i kontrast til en modell med en asymmetrisk relasjon, der kontroll utøves av enten organisasjonen eller leverandøren. Offentlige organisasjoner må erkjenne at kjeden drives av etterspørsel, og defineres av hvordan behovene formidles mellom de ulike aktørene som er koblet sammen i kjeden, i motsetning til ett nullsumspill basert på kontraktile bestemmelser og fravær av tillit (Christopher, 2016). Stordriftsfordeler oppnådd ved høye volum og repetitive transaksjoner har lenge vært fokuset til innkjøpsavdelingene og selv om det er substansielle funn som støtter en slik ensidig tilnærming, er det mye som tyder på at kostnadene relatert til et produkt eller en tjeneste, og strategisk verdi skapes utenfor organisasjonen, og som vi vil se, i en videre forstand, i forsyningskjeden (Christopher, 2016).

Konkurranse i dagens marked, skjer ikke bare mellom leverandører og organisasjoner, men mellom forsyningskjeder. Kostnader må dermed sees på gjennom hele kjeden, da samtlige kostnader vil reflekteres i prisen på det ferdige produktet, levert til organisasjonens sluttkunde (Christopher, 2016). Økende grad av outsourcing, forsterker mekanismen, og medfører at store deler av kostnadene ligger utenfor selve organisasjonen der aktiviteter som tidligere ble utført internt, utføres av eksterne leverandører. Fokus må dermed skiftes fra å se på intern effektivitet for å redusere kostnader, og erkjenne at kostnadsfortrinn i stadig større grad, eksisterer utenfor virksomheten, og kan identifiseres i samhandlingen med andre partnere i forsyningskjeden (Christopher, 2016).

4.5.2 Potensial for reduksjon eller eliminering av primære konstansdrivere i forsyningskjeden  
Et spørsmål er om tendensen er fremdeles rettet mot å oppnå kostnadsreduksjoner og/eller profittmaksimering i ett nullsumspill på bekostning av leverandøren. Dersom det er tilfeller, tar tilnærmingen trolig ikke høyde for at overføring av kostnader oppstrøms eller nedstrøms ikke bidrar til egen eller leverandørens konkurranseevne, men heller vil gjøre seg gjeldende i enhetspris betalt av sluttbrukeren og organisasjonen selv. Dersom organisasjonen skal lykkes, må det etableres en forståelse for at tilnærmingen ikke er fruktbar, og fokus flyttes til å re-design av en konkurransedyktig verdikjede drevet av verdien som skapes og kostnader som reduseres over hele kjeden (Christopher, 2016). Det er slik sett sentralt å identifisere hvor kostnader oppstår og ikke minst, hvordan de kan reduseres og utnyttes. Christopher identifiserer tre nøkkelvariabler, der alle har potensial for reduksjon og i enkelte tilfeller kan elimineres helt ved overgang til en relasjonstilnærming og kan identifiseres under følgende begreper:

- **Transaksjonskostnader** omfatter kostnader forbundet med ordrebehandling, overvåking av fremdrift, fakturabehandling, leveringsbekreftelser og behandling av forespørsler, kort sagt aktiviteter forbundet med interaksjon under transaksjonene. Et fellestrekk er imidlertid at kostnadene er skjulte, og i mange tilfeller ikke lar seg kvantifisere, har samtidig et potensiale for reduksjon gjennom elektronisk handel og større grad av integrasjon (Christopher, 2016). ERP systemer, har til eksempel potensial for å komprimere informasjonsflyt, og minimere forsinkelser skapt av funksjonelle siloer, men krever høy grad av datapresisjon, fiksert ledetid og bestillingskvanta (Alfnes, 2000). Utvikling av metodikk for effektiv samhandling og informasjonsdeling med leverandøren kan som konsekvens realisere store besparelser ved en reduksjon i antall faktura sammen

med innføring av rutiner som begrenser revisjons og kontrollkostnader (Gadde & Håkansson, Professionellt inkjøp, 1998).

- **Prosesskostnader** oppstår da leverandørens prosesser ikke nødvendigvis samsvarer med fokus-organisasjonen. Forskjeller oppstår fra første kontaktpunkt, til bruk av ulike artikkelnummer og ulike mål for minste salgsenhet, pakkestørrelser noe som genererer ytterligere kostnader for tilpasning. Et kjennetegn ved manglende prosess integrasjon, fører til duplikater og avbrudd i prosessene, data må til eksempel registreres i multiple systemer etter hvert som informasjon og materialflyt beveger seg mellom de ulike aktørene i kjeden. I tillegg til å øke ledetiden, oppstår flere funksjonelle siloer med mulighet for manuelle feil som igjen fører til en relativ økning av kostnader i forsyningskjeden. Prosessdesign må i et slikt perspektiv, etablere en problemforståelse på tvers av organisasjonen og dets leverandører ved adopsjon av felles planlegging, prognosering og forsyning (CPFR 12) som tar en partnerskapstilnærming for å regulere kjøper/leverandør relasjonen (Christopher, 2016).
- **Usikkerhetskostnader** er kostnader som oppstår da det eksisterer usikkerhet knyttet til prognose presisjon sammen med manglede kunnskap om sluttkundens forbruk. En naturlig reaksjon er opprettelse av buffer lager mellom de ulike aktørene, sikkerhetslager er dermed en kostnad som oppstår på grunn av usikkerhet og/eller manglende tillit til prognoseringen på den ene siden, og leverandørens evne til å levere på den andre. Kostnader forbundet med lager oppstår ikke bare hos kunden og leverandøren, men forplanter seg i systemet. I et utvidet perspektiv er ikke lager bare kapitalkostnader i form av kapitaloppbinding, men medfører også en risiko for ukurans for produkter med kort livssyklus. De tre variablene kombinert, sammen med fysisk lagerkostnad, vareforflytning og forvaltning av lager, innebærer at det ikke er uvanlig med lagerkostnader tilsvarende 25 % av produktenes verdi. En sentral nøkkel til kostnadsreduksjon ligger dermed i forbedring av kunde/leverandør relasjonen, der forbruket synliggjøres så nært opp mot sanntid som mulig for leverandøren (Christopher, 2016).

#### 4.5.3 Forsyning og verdikjedeperspektivet

Forsyningskjeden, og i et utvidet perspektiv verdikjeden kan ikke tolkes ved å se kun på organisasjonen, men må ta utgangspunkt i alle aktivitetene som foretas i design, produksjon, markedsføring og leveranse av produktet. I verdikjeden må organisasjonen i sine strategisk relevante bestanddeler identifiseres og kartlegges, for å være i stand til å forstå *hvordan*

---

<sup>12</sup> Collaborative planning, forecasting and replenishment (CPFR) (Christopher, 2016)

kostnader oppstår, og identifisere eksisterende og potensielle kilder til differensiering. Et **kostnadsfortrinn**, eller et **attraktivitetsfortrinn** oppstår dersom organisasjonen er i stand til å utføre de strategiske aktivitetene rimeligere eller bedre, sammenlignet med andre aktører (Christopher, 2016).

Et skifte i fokus og dermed bygging og ikke minst vedlikehold av relasjoner krever nødvendigvis investeringer noe som naturlig nok har en kostnad, der grad av involvering og ressursbruk vil definere direkte og indirekte kostnader. Adopsjon av feil tilnærming, kan i et slik perspektiv ikke bare være kostbart, men i ytterste konsekvens være direkte skadelig for organisasjonen (Gadde & Snehota, Making the Most of Supplier Relationships, 2000).

<i>Kostnader forbundet med leverandørrelasjoner</i>	<i>Gevinster ved leverandørrelasjoner</i>
<i>Direkte innkjøpskostnader</i>	<b>Kostnadsfordeler</b>
<i>Direkte transaksjonskostnader</i>	Økt fortjeneste – økt verdi på produkt
<i>Kostnader forbundet med håndtering av relasjonen</i>	
<i>Logistikk kostnader – direkte og indirekte</i>	

Figur 6 Gadde & Snehota (2000)

Ledelse og styring av leverandørrelasjoner er forbundet med en kostnad, noe som impliserer at det er rasjonelt å se på, og behandle leverandørene ulikt basert på deres og organisasjonens forutsetninger for å utnytte leverandørens kapabiliteter og transformere dem til verdi for sluttkunden (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999). Strategier må dermed være kontekstbasert, utviklet med basis i gevinstpotensialet og baseres på leverandørens vilje og evne, der høy eller lav grad av involvering konstant er gjenstand for evaluering (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999) (Gadde & Snehota, Making the Most of Supplier Relationships, 2000).

Det er mye som tyder på at direkte innkjøpskostnader kan reduseres betydelig ved en endring i tilnærming, noe som igjen medfører et behov for å identifisere forutsetninger og kapabiliteter hos leverandøren for tettere samarbeid, og grad av involvering (Gadde & Snehota, 2000).

#### 4.5.4 Strategisk håndtering av langsiktige relasjoner og grensesnitts-modellen

Ved å operere med forutsetningen at det er rasjonelt å se på leverandørene ulikt og porteføljemodellene representerer et nyttig verktøy for strategisk styring av relasjonene, gir de innkjøpsleder liten veiledning i hvordan leverandørene kan **håndteres** ved en overgang fra transaksjonsorientering til relasjonsorientering. Ulike grensesnitt er som vi vil se, aldri en ensidig affære, men summen av de ulike grensesnittene aktørene utvikler, inkludert

tredjeparter. Et av problemene er at alle de ulike avhengighetene er dårlig forstått, rett og slett fordi de håndteres av ulike personer innad i selskapene. Outsourcing og i den videre forstand, fokus på kjernekompetanse som tilnærming og som konsekvens, lekkasje av eksisterende kompetanse, kan være like skadelig som å anta at alle leverandører kan behandles likt (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999).

Leverandører varierer svært når det gjelder kapasiteter og evne til å omsette den til kundespesifikk verdi, der potensialet kan være begrenset til kostnadsreduksjon, mens andre kan tjene som kilde til nye ideer, innovasjon og praksis. Høy grad av involvering er som vi har sett, ressurskrevende i form av koordinering av aktiviteter og håndtering av interaksjoner mellom selskapene. Fordelene med tett involvering må dermed måles opp mot investerings og vedlikeholdskostnader. Araujo et.al (1999)s analyse modell ser på konsekvensene ved ulike typer av relasjoner igjennom å se på ressursfordelingen mellom aktørene og hvordan interaksjon forekommer, basert på det rasjonale at egne kapabilitet kan forsterkes ved tilgang til leverandørens. To sentrale avveininger er dermed: Hvilke ressurser bør kontrolleres direkte, og hvilke bør kontrolleres via leverandør og ikke minst, hvordan skal kunden få tilgang til leverandørs ressurser.

Involvering har en kostnad helt fra håndtering til med enkle rutiner, mens andre tilpasninger kreve gjensidig investering og utvikling av komplekse prosedyrer. De fire grensesnittene i modellen, deles opp i forhold til kostnaden forbundet med grensesnittet og verdien som skapes av grensesnittet, fordelt over to effektdimensjoner, produktivitet og innovasjonsevne (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999).

- **Standardisert-grensesnitt** kjennetegnes ved at kunnskap om bruk, og kunnskap om produksjon er urelatert. Leverandør tilbyr standardisert sortiment, og ingen relevant teknisk eller organisatorisk avhengigheter eksisterer mellom aktørene og behovet er redusert til et enkelt «*sales – to – purchasing*» grensesnitt som regulerer handel. Grensesnittet representerer et klassisk «*arm-lengths*» forhold, identifisert ved at pris er primær koordinerende mekanisme og kostnad forbundet med relasjonen er lav uten spesifikk investering. Svakheter er imidlertid risiko for høye indirekte kostnader, og manglende kontakt kan virke hemmende innovasjon
- **Spesifisert-grensesnitt** beskriver tilfeller med behov for et skreddersydd produkt, og behov for interaksjon og koordinasjon oppstår. Outsourcing eller bruk av

underleverandører er et godt eksempel, der underleverandøren blir en forlengelse av leverandørs produksjons struktur og kan utnytte stordriftsfordeler. Grensesnittet innebærer en høy grad av gjensidig avhengighet på grunn av prognosering og koordinering av produksjon. Mulighetene for direkte læring er lave, men indirekte læring kan oppstå, til eksempel fokus på kostnadsreduksjon over tid.

- **Oversettelses-grensesnitt** tar utgangspunkt i situasjoner som oppstår når leverandør må oversette funksjonelle karakteristikker til et fysisk produkt. Organisasjonen spesifiserer funksjonalitet, gjerne i en bruker-kontekst og oversettes inn i et ferdig produkt. En viktig forskjell, er at oversettelse gir en vesentlig frihetsgrad for leverandør til å tolke spesifikasjonene. Innovasjonspotensialet er begrenset, men frihetsgraden kan muliggjøre indirekte lærdom fra lignende caser.
- **Interaktivt-grensesnitt** eller «felles læring» i en aktiv interaksjonsprosess som utvikler kunnskap og evne til utnyttelse av hverandres kapasiteter. Interaktive grensesnitt åpner imidlertid en mulighet for høye produktivitetssøkninger og realisasjon av innovasjonspotensiale også nedstrøms i forsyningskjeden. Grensesnittet krever investeringer for å realisere gjensidig læring og kostnaden kan kanskje ikke tas inn om muligheter ikke materialiseres, noe som taler for forsiktighet (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999).

Hvert av grensesnittene har åpenbare kontestbaserte fordeler og ulemper, og kostnad og risiko må veies opp mot hverandre i hvert enkelt tilfelle og organisasjonen må trolig adoptere og opererer et eller flere grensesnitt parallelt. Forutsetningen setter åpenbare begrensinger på bruk av interaktive-grensesnitt samtidig, noe som krever at andre leverandørers ressurser må tilnærmes gjennom annerledes slik som et lavt antall tier 1 leverandører, mens spesifiserte og standardiserte relasjoner anvendes lengre ned i forsyningskjeden. En tendens er imidlertid at i lys av verdien og fordelene de tar med seg, har disse blitt erstattet med oversettelse og interaktive grensesnitt i bilindustrien. En reell risiko i ressurskrevende relasjoner, er imidlertid at kunden kan risikere forhøyede kostnader for å opprettholde partnerskapet der betingelser og forpliktelser er uklare, og fordelene ikke kan identifiseres. Ved å se på en leverandør og historisk mot nåværende status, kan relasjonen settes i sammenheng med et eller flere grensesnitt, i ulike tidsperioder, og utforske potensialet innenfor de to effektdimensjonene i relasjon til strategiutvikling og fremtidig tilnærming (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999).

#### 4.6 Steg 5: Terminering av kontrakt og oppstart av ny relasjon

Studiens har frem til nå tatt for seg identifikasjon, oppstart av og vedlikehold og utvikling av relasjonen, der de fleste modellene samstemmer i at en relasjon har en start, en livsfase og en terminering. Sistnevnte har kanskje har fått minst oppmerksomhet og er i denne casen vel så viktig, spesielt sett i lys av korte kontraksperioder og hyppig konkurranseutsetning der en av partnerne unilateralt avslutter relasjonen (Tähtinen & Halinen, 2002); (Harrison, Debbie, 2004). I denne fasen bør organisasjonen utvikle strategier for å enten terminere, eller søke å fornye relasjonen baser på en kost-nytte vurdering, og ved terminering, en strategisk tilnærming for gjensidig avslutning (Batonda & Perry, 2003).

Effektiv håndtering av relasjoner i offentlig sektor, handler dermed like mye om å styre utvikling av relasjoner som avvikling. Frigitte ressurser kan dermed vris over til å skape nye, med høyere potensial nå som nåværende effektivtetsgrad er kjent, slik som porteføljemodellene forutsetter. Exit strategi blir dermed en naturlig del av strategiutviklingen så negative konsekvenser som påvirker begge parter kan unngås, og slik som i denne casen, der exit er kjent kan avslutningskostnader minimeres og relasjonen bevares best mulig. Et sentralt spørsmål er om relasjonen faktisk avsluttes dersom vi definerer avsluttet som «aktivitet opphører og ingen ressursavhengighet eller tilknytninger eksisterer mellom selskapene», eller om den trer inn i en periode med lav aktivitet som gjenopptas på et senere tidspunkt (Alajoutsijaervi, Möller, & Tähtinen, 1998). Kostnader forbundet med leverandørbytte kan imidlertid føre til en institusjonalisering av markedet der grad av gjensidig tilpasning (teknisk, logistisk, administrativt) fører til høye byttekostnader og der verdi oppnås langsiktig, en tilnærming som skiller seg skarpt fra hvordan porteføljemodellene reflekterer. Inter-organisatorisk nettverksteori ser på gjensidig avhengighet som uunngåelig som konsekvens av tilpasningsgrad og er basis for innovasjon for hele kjøper og leverandørkjeden. Flaskehalssituasjoner kan oppstå på grunn av hvordan leverandører prioriterer, heller enn den strukturelle situasjonen der et annet firma prioriteres (Duboi & Pedersen, 2002).

For å strategisk styre avslutningen av et inter-organisatorisk nettverkssamarbeid, må termineringsprosessen forstås og med hensyn til casen, kommunikasjon som kan sette relasjonen i en «hvile»-tilstand, preget av lav grad av interaksjon og få handler. Når kontraksperioden nærmer seg avslutning, må organisasjonen bestemme seg for hvordan budskapet skal kommuniseres direkte eller indirekte enten skriftlig eller muntlig og hvilke mekanismer som fører til handlingene. Terminering kan skyldes aktive eller passive faktorer,

slik som et termineringsvarsel på grunn av endrede betingelse eller for eksempel utløp av kontraktsperiode, og der organisasjon ikke velger å fornye og innebærer at eksisterende relasjon avsluttes, og organisasjonen starter identifikasjonsprosess for å finne ny (Alajoutsijaervi, Möller, & Tähtinen, 1998); (Batonda & Perry, 2003).

Måten intensjonen kommuniseres på, vil variere i direkte og egenorientering, og valget mellom en indirekte/direkte-tilnærming, påvirkes av årsakene til oppløsning, sammen med faktorene som kjennetegnet forholdet, til eksempel den relative styrken på relasjonen. Indirekte strategier kan benyttes når det er ønskelig å bevare ansikt, og dermed gjennomføre en «stille exit», som formidler budskapet uten å kommunisere direkte med ord eller handling. Altså at organisasjonen ønsker å endre forholdet, og ikke avslutte det permanent, men redusere investeringer i relasjonen selv om planen er å avvikle. Exit strategien kan defineres som «stille» om det ikke er intensjon eller behov for å kommunisere, men til tross for det, eksisterer en gjensidig forståelse om relasjonen avsluttes (Alajoutsijaervi, Möller, & Tähtinen, 1998).

En direkte tilnærming, vil ikke la leverandøren være i tvil om exit-ønsket, der en sterk egenorientert måte, er å uttrykke eksplisitt til partneren at forholdet er over uten mulighet til diskurs. En annen variant er «forhandlet» terminering, der diskurs finner sted, men uten fiendtlighet eller argumentasjon, og terminering sees på som uunngåelig eller til og med ønsket, og klima oppmuntrer for videre diskusjon i gjensidig forståelse. Ved en «ikke-endelig-exit» kommuniseres intensjonen, men med vilje til å diskutere årsaker og problemer og det eksisterer en mulighet for videre relasjon (Alajoutsijaervi, Möller, & Tähtinen, 1998).

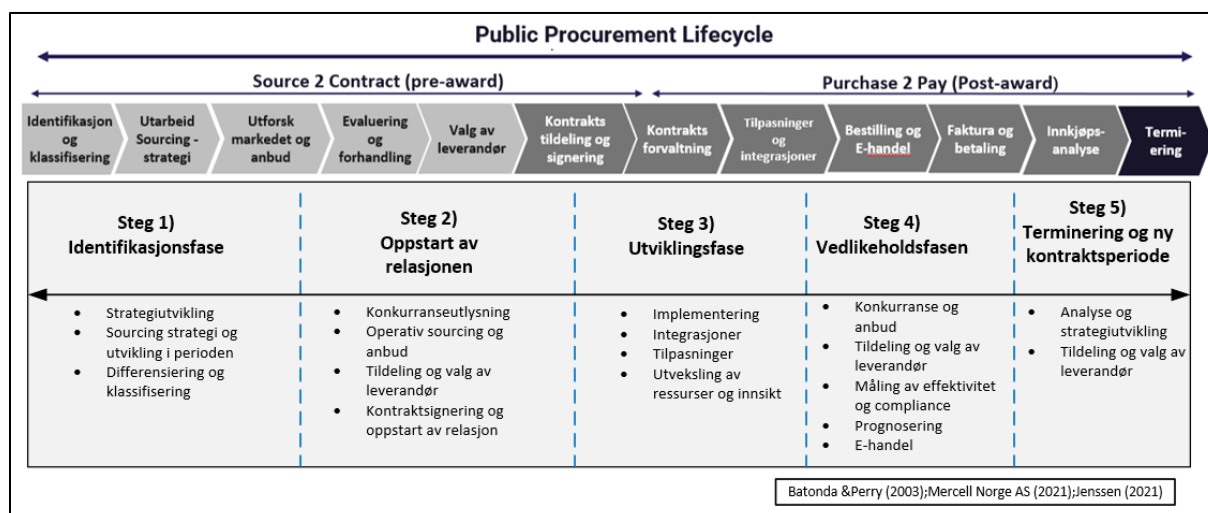
Hvordan en relasjon avsluttes på, er like viktig som oppstarten, og har viktige implikasjoner for organisasjonens renommé da relasjoner ikke oppstår alene eller i et vakuum. Feil tilnærming til håndtering av termineringsfasen kan gi opphav til en negativ merkelapp som opportunistisk kjøper og virke hemmende for attraktivitet i markedet, og dermed også mulighetene for å utvikle en ny relasjon (Alajoutsijaervi, Möller, & Tähtinen, 1998).



5.0 Empirikapittel – Fokus organisasjonen før og etter sammenslåing  
 Fokus-organisasjonen representerer en sentral offentlig organisasjon og er en utviklingsaktør med ansvar for viktige samfunnsoppgaver. Før sammenslåing bestod organisasjonen av totalt 53 ulike enheter med ansvar for tjenesteproduksjon innenfor ulike tjenestoområder.

Organisasjon B og C hadde til sammenligning et sted mellom 11 og 39 separate organisatoriske enheter i hver organisasjon før sammenslåingen. Videre i undersøkelsen vil organisasjonen omtales som fokus organisasjonen **før** eller **etter** sammenslåing

Fokus-organisasjonen hadde før sammenslåing 4300 årsverk, mens etter omorganisering og sammenslåing hadde antall ansatte økt til omtrent 11.000. Avtalen, produktene og tjenestene som leveres av leverandøren er de ansattes primære arbeidsverktøy, og antagelsen er at en høy grad av overførbarhet eksisterer til lignende tjenesteproduserende organisasjoner (Fokus-organisasjonen, 2017; Organisasjon B, 2017; Organisasjon C, 2017; SSB, 2017).

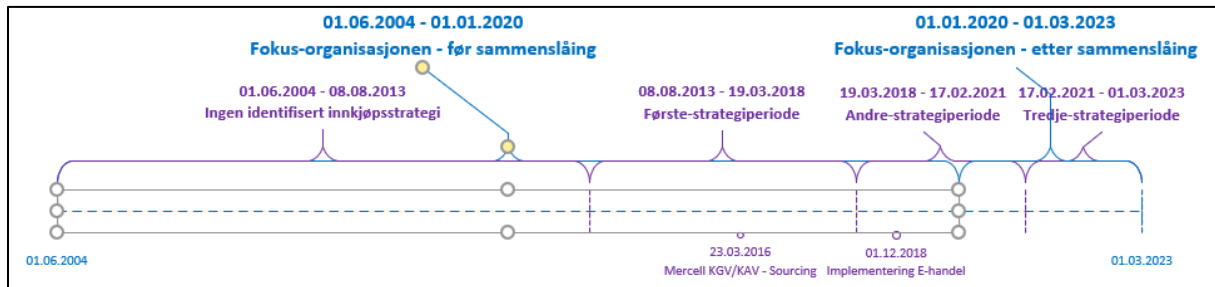


Figur 7 Oppbygning av empirikapittelet

Steg 5 i modellen vist over, vil ikke behandles i empiridelen da avslutning av kontrakt ser ut til å ha skjedd ved at maksimal kontraktvarighet i henhold til regelverkets bestemmelser på 4 år har utløpt. Den siste delen av livssyklusen vil som konsekvens behandles i analysen, og sett i lys av funnene i empirien som har ledet til neste kontraktperiode.

## 5.1 Steg 1- Identifikasjon av leverandør – Strategiutvikling i perioden før sammenslåing

I det første avsnittet av empirien vil studien konsentrere seg om strategiutviklingen i fokus-organisasjonen, i tidsrommet før sammenslåingen, og beskrive og identifisere sentrale strategiske prioriteringer i de ulike strategiperiodene før vi ser nærmere på den siste perioden som ble vedtatt i organisasjonens øverste organ samme år undersøkelsen føres i pennen.



Figur 8 Tidslinje – Strategi og digitaliseringsutvikling for fokus-organisasjonen

I analysen vil den historiske utviklingen i tidslinjen over, settes i sammenheng med operativ sourcing og den strategiske reisen til innkjøpsfunksjonen som førte frem beslutning om sentralisering og innføring av kategoristyring. Vi vil først gå igjennom organisasjonens strategiutvikling i periodene som ble identifisert i dokumentanalysen der første strategiperiode starter i 2013, før sammenslåing mens den siste perioden ble innledet i 2021 (2023) etter sammenslåing. Mange av premisene for identifikasjon av leverandører og dermed potensielle relasjoner som matcher fokus-organisasjonens strategiske retning, ble etablert allerede i innkjøpsstrategien. Vi ser altså på første og andre strategiperiode i tiden før sammenslåing, og den tredje og inneværende etablert etter sammenslåing.

### 5.1.1 Fokus-organisasjonen før sammenslåing – Første strategiperiode 2013-2018

I dokumentanalysen og basert på gjennomførte intervju, ble det første strategidokumentet identifisert ble etablert i august 2013 for strategiperioden mellom 2013-2018. Overordnet målsetning var definert til at «anskaffelser skal gjennomføres profesjonelt, dekke reelle behov og sikre effektiv ressursbruk» (Fokus-organisasjonen, 2013). Innledningsvis ble formålet med strategiperioden formulert til «anskaffelser skal gjennomføres i henhold til lov og forskrift om offentlige anskaffelser» etablert.

Strategidokumentet representerer den første tilnærmingen til en grad av konsolidering av innkjøpsfunksjonen i retning mot sentralisering, med overordnet ansvar for «gjennomføringen av alle anskaffelser med verdi over 500.000 kroner» og der innkjøp skal orienteres om «planlagte og gjennomførte anskaffelser over 100.000 kroner». Fokus-organisasjonen beskriver modellvalget som en «to-nivå modell», der definisjonen i praksis betyr «at

*vesentlige deler av anskaffelsesprosessen skal gjennomføres desentralt*» Ansvaret for at innkjøpets strategiske verdi settes i sammenheng med organisasjonens overordnede mål er overlatt til nærmeste virksomhetsleder, som også må «*sørge for å skape et kontrollmiljø med løpende risikohåndtering knyttet til gjennomføringen av offentlige anskaffelser*». Strategien har imidlertid en tilnærming til kostnadsreduksjon og transaksjonsomkostninger ved å beskrive viktigheten av «*å få varer og tjenester med riktig kvalitet til riktig pris*», og at «*gode prosesser*» vil tilpasse gjennomføring til behov og «*medføre lave anskaffelseskostnader*». Kompetanse vektlegges ved å beskrive at den er «*nødvendig for å sikre overholdelse av regelverk, instruks og rutiner, sikre kvalitet i anskaffelsesprosessen og for å kunne følge opp kontrakter på en god måte*», slik at strategien har også noen elementer knyttet til kontraktsforvaltning, selv om forankringen er svak og hovedsakelig regulatorisk.

Relativt tidlig identifiserte fokus-organisasjonen e-verktøy som «*kan forenkle prosesser, standardisere dokumentasjonshåndtering og legge et grunnlag for å frigjøre ressurser*», og trekker blant annet frem «*e-handel*» som støtteverktøy for «*planlegging, gjennomføring og oppfølging av anskaffelsesprosessen*». E-sourcing eller handel var imidlertid ikke innført på dette tidspunktet og fokus-organisasjonen understreket at en endring i tilnærming «*innebærer vesentlige endringer i måten vi anskaffer på*» (Fokus-organisasjonen, 2013).

I den strategiperioden ble KGV/KAV verktøyet «*Mercell Sourcing System*» kjøpt inn våren 2016, der ambisjonen med kontraktsinngåelsen beskrives som «*å forenkle og digitalisere våre anskaffelsesprosesser*» ved å «*skal bidra til sikrere, enklere og bedre anskaffelser, og bedre og mer effektiv kontraktsoppfølging*» (Fokus-organisasjon, 2016)

#### 5.1.2 Fokus organisasjonen før sammenslåing – Andre strategiperiode 2018 - 2021

Den neste strategiperioden ble vedtatt av øverste styre i fokus-organisasjonen 19.03.2018, og viderefører mange av de strategiske prioriteringene fra foregående strategi, men samfunnsansvar tilleggs her større vekt sammen med kontraktsoppfølging. «*Digitalisering, nytenkning og innovasjon*» blir også løftet frem som eget strategiområde» (Fokus-organisasjon, 2018).

I andre kapittel, innleder strategien ved å referere til Fokus-organisasjonens felles visjon «*ledende og levende*», og beskriver verdisettet «*profesjonalitet, åpenhet og respekt*» og presiserer at anskaffelsene skal «*bygge opp under*» hovedmål. Innledningsvis i neste avsnitt er lovens grunnleggende prinsipper «*konkurransen, likebehandling, forutberegnelighet, etterprøvnbarhet og forholdsmessighet*» beskrevet. Avsnittet skifter imidlertid fokus i siste

setning, til det ansvaret organisasjonen har for å bidra «*til å redusere skadelig miljøpåvirkning, og fremme klimavennlige løsninger*». Kapittelets siste avsnitt innledes med anskaffelseslovens forpliktelse til å «*ha egnede rutiner for å fremme respekt for grunnleggende menneskerettigheter*», men avsluttes med å referere til FNs bærekraftsmål der Fokus-organisasjonen «*ser sin naturlige plass i dette arbeidet*». I tillegg konkluderer strategien med at det skal «*være gode systemer for internkontroll og korrupsjonsforebyggende arbeid*» i både «*anskaffelses- og bestillingsprosessene*» (Fokus-organisasjon, 2018).

Anskaffelsesstrategiens tredje kapittel, innledes med å presisere forpliktelsen relatert til miljø og samfunnsansvar. I neste kapittel lister organisasjonen opp fem (5) strategiområder: «*1) Organisering og kontroll, 2) Høy kvalitet i alle faser, fra behov til betaling, 3) Samfunnsansvar, 4) Digitalisering, nyteknik og innovasjon, 5) Kompetanse*».

### **1) Organisering og kontroll (s 5):**

Delmål 1 – adresserer organisering og presiserer et behov for «*effektive prosesser*», fordeling av ansvar og kontroll. På den ene siden understrekes nødvendigheten av spisskompetanse og sentralisering, men på den andre styrkes virksomhetenes rolle og ansvaret delegeres ned til virksomhetsledere og bemyndigede. Til eksempel trekkes det frem at ledere «*skal også vite hva det innebærer å være avtaleeier*». Delmål 2 - forsterker «to-nivå» - modellen der «*virksomheter og avdelinger har selv ansvar for å gjennomføre virksomhets- og avdelingsspesifikke anskaffelser*» og befester rollen som «*innkjøpskontakt*». Sentralisert funksjon skal gi «*effektiv anskaffelsesstøtte av høy kvalitet*» og refereres til som en støttefunksjon. Rollen som «*innkjøpskontakt*» som ble etablert på enkelte lokale enheter i 2015, forsterkes her og utvides til øvrig del av organisasjonen. Innkjøpsfunksjonens virkefelt avgrenses imidlertid til områder der «*virksomhets- og avdelingsovergripende rammeavtaler*» er relevant.

Delmål 3 – beskriver ambisjoner om å forbedre samordning internt og eksternt, og herunder «*utvikle samarbeidet*» med andre offentlige aktører. I dette delmålet kommer den første referansen til kostnadsbesparelser der fokus-organisasjonen «*skal utnytte stordriftsfordeler*» ved å konsolidere volumet og redusere antall leverandører. I strategien tar også fokus-organisasjonen på seg et ansvar for å utvikle andre offentlige aktører og være en pådriver til samarbeid i tillegg til å sette fokus på opprettelse av rutiner for å forbedre evnen til kontrakts compliance. Delmål 4 – definerer et behov for, og der funksjonen tar på seg ansvaret for å skaffe seg «*full oversikt over egne kontrakter og innkjøp*», og konkluderer med at et digitalt «*verktøy for effektivt uttak av slike data, og for å gjøre analyser*» er nødvendig. Det er også

interessant å observere at ambisjonen er å sette organisasjonen i stand til å «gjøre riktige anskaffelsesstrategiske valg».

## **2) Høy kvalitet i alle faser, fra behov til fullført leveranse (s 6):**

Delkapittelet starter med å referere til lovens formålsparagraf og kravet «om forholdsmessighet», strategien definerer deretter anskaffelsesprosessen som bestående av tre «hovedfaser»: 1) Behovsvurdering 2) Gjennomføre konkurranse 3) Leveranse og oppfølging

Delmål 1: Et poeng som understrekes er nødvendigheten av en «en grundig behovsvurdering» som omfatter «administrative og økonomiske konsekvenser» i tillegg til mulige gevinster ved «systematisk kartlegging». Ansvarlig innkjøper skal «skaffe seg nødvendig oversikt over markedet» og dialog skal benyttes der eksisterer usikkerhet knyttet til «marked og teknologi» og behov som ikke dekkes av markedet oppfordres det til innovasjon. Delmål 2 – innholdet er av økonomisk og regulatorisk karakter, der effektivitet og overholdelse av regelverk tillegges stor vekt, i tillegg til åpenhet og profesjonalisering som skal inngi tillit og stimulere til økt samarbeid og dialog og nevner kort, forhandlinger og leverandørdialog.

Delmål 2 –er en fortsettelse av forgående delmål og går mer i dybden der fokus-organisasjonen har ambisjoner om å utvikle «egne standard kontraktsvilkår», og i fremtiden skal «bransjespesifikke kontraktsstandarder», der de eksisterer alltid vurderes benyttet.

Delmål 3 –skal forsterke fokus-organisasjonens kontraktsoppfølging, og «avtaleeiere» skal følge opp overholdelse av compliance for «sine kontrakter» herunder «betingelser knyttet til pris, kvalitet eller andre vilkår, og i særdeleshet betingelser relatert til samfunnsansvar».

Innkjøpsstaben har også ambisjoner om å forsterke innkjøps strategiske betydning i strategiperioden, ved å ha «god kontroll med den totale anskaffelsesvirksomheten i Fokus-organisasjonen, slik at vi kan gjøre riktige anskaffelsesstrategiske valg».

## **3) Samfunnsansvar (s 7 - 9):**

Delmål 1: avsnittet viser fokus-organisasjonens høye ambisjoner om en proaktiv tilnærming, der fremtidige «varer og tjenester skal være «produsert etter høye etiske, sosiale og miljømessige standarder» og organisasjonen «skal være ledende» innenfor området». Et av virkemidlene er å «være villig til å betale mer» for varer og tjenester som oppfyller kriteriene. I tillegg til at samarbeid om «oppfølging av leverandører» vil «gi store effektivitetsgevinster».

Delmål 2 – forsterker sin tilknytning til Initiativ for Etisk Handel (IEH)<sup>13</sup> og skal i perioden jobbe «forpliktende og systematisk for å sikre bærekraftige leverandørkjeder» men opplever målet som «vanskelig å nå», både med hensyn til kontroll og oppfølging da det er «svært krevende og kostbart» og en stor andel varer produseres «i lavkostland» med høy risiko som skal reduseres med «årlige risikovurderinger». Delmål 3 omfatter etablering av «krav og rutiner som forebygger mot, og hindrer, arbeidslivskriminalitet og sosial dumping». Virkemidlet skal være å «stille strenge krav til lønns- og arbeidsvilkår» som skal «følges opp». Delmål 4 – definerer fokus-organisasjonens ansvar som offentlig aktør «for å bruke kontraktene våre til å skape læreplasser». Delmål 5 – forsterker forpliktelsen mot miljø ved å «innrette sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning, og fremmer klimavennlige løsninger der dette er relevant». Delmål 5 – understreker at fokus-organisasjonen skal «reservere kontrakter for virksomheter som har som hovedformål å integrere funksjonshemmede eller vanskeligstilte personer i arbeidslivet».

#### **4) Digitalisering, nytenkning og innovasjon (s 9)**

Delmål 1 – beskriver innkjøp av sourcing verktøy (Merccell KGV/KAV) i foregående strategiperiode, og implementering av «elektronisk bestillingsløsning (e-handel)» «ved inngangen av strategiperioden». I tillegg har Fokus-organisasjonen foretatt en overgang til fakturamottak ved bruk av «elektronisk handelsformat (EHF)». Innkjøpsstaben har mål om å «digitalisere og integrere hele innkjøpsprosessen, fra behov til betaling» ved bruk av «nasjonale og internasjonale standardformater (EHF) for elektronisk kommunikasjon», utviklingen skal skje etter «Fokus-organisasjonens overordnede digitaliseringsstrategier». Delmål 2 – omtaler innovasjon der organisasjonen skal «ha rutiner og systemer som fremmer kreative prosesser og evnen til å tenke nytt». Målet skal nås ved å «føre dialog med leverandørmarkedet når dette er formålstjenlig» og utnytte «mulighetsrommet» i regelverket.

#### **5) Kompetanse**

Delmål 1 – konkluderer med at offentlige anskaffelser «har utviklet seg til å bli et eget fag», som omfatter «juss, økonomi og prosessgjennomføringskompetanse». Innkjøpsstaben definerer kompetansebehovet som «anskaffelseskompetanse» og beskriver risiko ved manglende eller utilstrekkelig kompetanse. Sentralt skal staben sørge for «kompetansehevingstiltak av høy kvalitet» til alle ansatte involvert i prosessene, i tillegg til deltakelse

---

<sup>13</sup> <https://etiskhandel.no/en/>

«*innkjøpskontaktnettverk*» og «*kurs og samlinger*». Avslutningsvis konkluderer avsnittet med å understreke viktigheten av «forankring hos ledere generelt og i toppledelsen spesielt», og presiserer et behov for «*forståelse for anskaffelsesområdets strategiske betydning*».

#### 5.1.3 Organisering av innkjøpsfunksjonen før sammenslåing:



Innkjøpsfunksjonen var som tabellen til venstre viser, plassert på nivå 3 i organisasjonen, under leder for administrasjonsavdelingen og likestilt med økonomi og IT seksjonen til eksempel.

Øverste innkjøpsleder var definert som en avdelingsleder, og var dermed ikke representert i toppledelsen, men underlagt en avdelingsdirektør. Vi vet imidlertid ikke om organiseringen styrker funksjonen fra foregående strategiperiode da det ikke eksisterer empiri avdekket i dokumentanalysen som dokumenterer perioden

(Fokus-organisasjon, 2019).

#### 5.1.4 Fokus organisasjonen etter sammenslåing – Tredje strategiperiode 2021 - 2023

Fokus organisasjonen ble gjenstand for en omorganiseringsprosess som førte til sammenslåing med to like aktører, organisasjon B og C som før sammenslåing, ikke berøres av denne undersøkelsen. Organisasjonen vil omtales som kun fokus-organisasjonen, eller fokus-organisasjonen før og etter sammenslåing. I forkant av opprettelsen av ny organisasjon og påfølgende omorganisering, ble kategoristyring vedtatt innført, og de tre eksisterende innkjøpsorganisasjonen ble sentralisert inn i ny avdeling som konsekvent, uavhengig av tidslinje før og etter omorganisering vil omtales som innkjøp eller innkjøpsfunksjonen.

#### 5.1.5 Sentralisering, konsolidering og innføring av kategoristyring

Etter sammenslåing ble den første innkjøpsstrategien etablert for det nye foretaket vedtatt i det øverste organet 17.03.2021, og innkjøpsfunksjonen ble etter omorganiseringen løftet opp til nivå 2 i organisasjonen, med øverste leder som innkjøpsdirektør. Forankringen sikrer funksjonen fast plass i organisasjonens toppledergruppe, noe som styrker den strategiske betydning betraktelig fra foregående strategiperiode. I prosessen, ble også et kompetansehevings tiltak gjennomført over tre samlinger med et konsulentselskap, og en håndbok ble utdelt til de ansatte (Fokus-organisasjon etter sammenslåing, 2019). Funksjonen ble delt i kategorier for varer, tjenester, IKT og samt en støtte funksjon sammensatt av to fagledere med delt ansvar (analyse, kontrakt, e-handel) og organisasjonenes jurister.

Innkjøpsfunksjonens organisering (s 21 – 23) og tilnærming skal i henhold til strategien være «kategoribasert» og defineres som «samordning av innkjøp i hele virksomheten», basert på «grupper(kategorier)» som «understøtter markedets inndeling». Den enkelte kategori «koordineres av en kategoriansvarlig» med spisskompetanse som styrer prosessen «i et tverrfaglig kategoriteam». På overordnet nivå skal spesialisering og økt kunnskap bidra til dialog og strategisk styring. Tverrfaglighet er verktøyet for å sikre involvering av ulike ressurser for å oppnå hovedmålene i strategien.

Innkjøpsfunksjonen ønsker å «øke innsatsen på strategisk styring av anskaffelsene» i kombinasjon med kontroll. Fokus-organisasjonen har utviklet et strategihierarki med en prosessmodell som viser arbeidsflyten mellom deres 6 definerte faser i anskaffelsesprosessen og rollefordeling. 1) Strategisk utvikling (toppledernivå), 2) Kategoristyring (kategoriteam) 3) Anskaffelse og kontraktsforvaltning (kategoriteam) 3) Innkjøpsprosess (rekvirent, lokal innkjøper) 4) Forbedringsprosess (analyse, jurist, e-handel) 5) Basisprosess (analyse, jurist, e-handel)

Strategien viser videre til «stortingsmelding St.22», og referer til anbefalte organisatoriske «grep», slik som sentralisering av funksjoner, profesjonalisering og økt kompetanse i tillegg til «Automatisering av arbeidsprosesser ved bruk av digitalt arbeidsverktøy» (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021); (Meld.St.22, 2018-2019).

Strategien viderefører imidlertid den såkalte «to-nivå» modellen fra tiden før omorganisering, der «Anskaffelser mellom kr 100.000 og 500.000 gjennomføres derfor hovedsakelig av virksomhetene selv/behovshaver». Innkjøpskontaktene tillegges også stor vekt og funksjonen styrkes «gjennom etablering av innkjøpskontakter på alle virksomheter»

De erkjenner imidlertid behovet for en annen type kompetanse enn tidligere og «kompetanse om anskaffelsesregelverket» blir fremdeles betegnet som viktig, «men kan ikke alene sikre gode, effektive anskaffelser». Tilnærmingen kategoristyring defineres nærmere ved innføring av «styringsmekanismer gjennom innkjøpsprosesser, rutiner, organisering av roller og ansvar og KPIer». Standardisering av prosedyrer og implementering av «e-handel, innkjøpsanalyse og brukerstøtte» skal bidra til profesjonalisering og måloppnåelse.

Digitalisering er tillagt stor vekt og «alle anskaffelsesprosesser» skal gjennomføres «heldigitalt». E-handel, og innkjøpsanalyse trekkes frem med potensiale til å gi «full innsikt i organisasjonens bruk av inngåtte avtaler og leverandørenes oppfølging av kontrakter» i



tillegg til «strategisk planlegging og oppfølging av mål og tiltak» (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021).

5.1.6 Etablering av mål og tiltak i perioden etter sammenslåing (s 4 – s 18)

Hovedtemaene i strategien er beskrevet som «1) Klima, miljø og samfunnsansvar 2) God utnyttelse av offentlige budsjetter 3) Innovasjon og tjenesteforbedring 4) Utvikling av region og næringer» (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021).

### **1) Klima, miljø og samfunnsansvar (s 7-11)**

Emnet er tillagt stor vekt i strategien (s 7 – s11), og en stor del av dokumentet omhandler miljø og samfunnsansvar. Spesialisering og kompetanseløft skal tilføre tilstrekkelig med kompetanse til innkjøpskontaktene i virksomhetene. Seriøsitetsbestemmelser skal sikre etisk handel, og «godt omdømme» gjennom «god oppfølging av våre kontrakter» ved etablering av «kontraktsrådgivere» Strategiområdet er videre delt inn i kapitler med ulike delmål, tiltak og indikatorer.

Delmål 1 – I hovedtrekk er mål og tiltak relatert å gå over til mer lokalproduserte varer, miljøvennlige produkter, reduksjon i transport og overgang til miljøvennlige kjøretøy.

Sirkulær økonomi er et område som trekkes frem og der de ønsker å «lete etter løsninger og sørge for mest mulig gjenbruk og minst mulig avfall». Miljøaspektet er omfattende, og bygg og anlegg som virksomhetsområde trekkes frem med egne virkemidler. Delmål 2 – viser til tiltak mot sosial dumping, arbeidslivskriminalitet og svart økonomi. Delmål 3 – skal styrke arbeid med menneskerettigheter og dyrevelferd ved å kjøpe sertifiserte produkter, og forbedre «skriftlige rutiner» for å ivareta «Anskaffelsesloven § 5 og FNs veiledende prinsipper».

Delmål 4 – gjentar målet fra foregående strategiperiode før sammenslåing, med ambisjoner om å «utforme egnede rutiner og retningslinjer for bruk av reserverte kontrakter i anskaffelser» slik at Fokus-organisasjonen kan benytte «bruke vekst- og attføringsbedrifter» (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021).

Organisasjonen har i tillegg i en egen tabell, definert 7 individuelle måleindikatorer, men uten å være i stand til å angi hvor de befinner seg i dag, slik at i realiteten er ikke indikatorene reelle og etterprøvbare. De har altså vært i stand til å definere KPIer men som ikke er målbare indikatorer og noe som gjør verdien begrenset. Det eneste målet de har vært i stand til å fastsette er en ambisjon om å øke andel økologiske produkter til 30 %, et område som

befinner seg utenfor denne undersøkelsens scope (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021)<sup>14</sup>.

## **2) God utnyttelse av offentlige budsjetter (s 12-14)**

Først på side 11 er reduksjon i kostnader benevnt, der innsparingsambisjonen er definert til å «*oppnå kostnadsbesparelser i størrelsesorden 2-3 % av definert omsetning (ca 1,5 mrd kr)*». Avsnittet som omhandler kostnadsbesparelser omfatter s 11 – s 14.

Delmål 1 – forsøker å redusere avhengighet mot leverandørmarkedet der «*kravspesifikasjon skal utfordres på hvilket spesifikasjonsnivå som er nødvendig*» innenfor: «*kvalitet/service, variasjon og tilpasning, holdbarhet/levetid/garantitid og funksjonalitet, Leveringstid – respons/hyppighet, reservelager og sirkulær verdikjede*». Delmål 2 – målet skal følges opp ved «*obligatorisk bruk av e-handel, standardisering/sentralisering av bestilling og budsjett, obligatorisk bruk av avtaler og standardsortiment, optimalisering av sortiment for å sikre kostnadseffektive avrop på avtaler*». Delmål 3 – søker å øke konkurransekraften ved at «*faktisk innkjøpsvolum skal i større grad konkurranseutsettes*» i tillegg til at «*lavere vektning av priskriterium enn 40%*» krever begrunnelse og utredning av budsjettkonsekvenser. Organisasjonen skal «*optimalisere konkurransesituasjonen og øke antall tilbydere til 3-4 i markeder med svak konkurranse*». I «*velfungerende markeder*» skal antall leverandører reduseres for å «*spare transaksjonsomkostninger*». Strategisk skal «*kategoristrategier*» etableres for å «*utnytte markedet best mulig og beskrive/realisere gevinster*». Delmål 4 – skal bidra til reduserte kostnader ved å herunder «*forbedre avtaledekning fra 40/50 % til 70 %*» og «*tilpasse gjennomsnittlig leverandørdekning til 1 < > 2, antall leverandører/avtaler totalt*». Fokus-organisasjonen har også ambisjoner om å øke «*e-handelsgraden fra 50 til 100 % på tilrettelagte avtaler, og øke e-handelsgrad fra 12 % til minst 30 % på samlet avtalevolum*». Fakturaandel levert via ehf-format skal økes til «*95 % fra avtaleleverandører*». I tillegg ønsker fokus-organisasjonen å «*effektivisere og automatisere anskaffelsesprosessene*» med fokus på «*standardisering og konsolidering av volum*», «*felles rutiner, malerverk og digitale prosesser*», «*tidlig involvering av anskaffelseskompetanse*». Målene skal følges opp med «*økt dekningsgrad av kategoristrategier*» i kombinasjon med å «*etablere velfungerende kategoriteam*».

I likhet med foregående mål, har heller ikke organisasjonen i dette tilfellet vært i stand til å definere nåværende status, sett bort fra e-handelsgrad og avtalelojalitet. De har imidlertid

---

<sup>14</sup> \*Måltall for indikatorene må utvikles (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021)

ambisjoner om å øke avtalelojalitet og dekning fra 40/50 % i strategiperioden til 100 %. Det ser ut til at målbare indikatorer bare i begrenset grad er etablert (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021).

### **3) Innovasjon og tjenesteforbedring (s 15-16)**

Fokus-organisasjonen har mål om å bruke «innovativ anskaffelsespraksis» (s 15 – s 16) for å definere «åpne ytelse- og funksjonsbeskrivelser» der markedet kan «foreslå beste løsning». De presiserer imidlertid at «Innovasjon starter ute i organisasjonen» og det er «virksomhetene og deres ledelse som må initiere innovasjonsprosjektene». Det er med andre ord, uklart hvilken strategisk rolle innkjøp har i dette målbildet. Målet er imidlertid at et «tjenesteområde» skal ha blitt «forbedret ved innovativ anskaffelse», noe som fremstår som svært lite håndfast. Delmål 1 – innovasjon søkes oppnådd ved å forbedre rutiner, øke organisasjonens kunnskap, ved aktivt medlemskap i «Leverandørutviklingsprogrammet» i tillegg til å bruke eksisterende nettverk og «utnytte markedsdialog» for å avklare potensial. Delmål 2 – Fokus-organisasjonen skal oppnå målet «ved å kartlegge eksisterende portefølje og analysere potensial for innovasjon» i tillegg til å forbedre praksis. Et faglig innkjøpsforum og andre former for samarbeid tillegges stor vekt, og skal strategisk, være en mekanisme for å stimulere til økt innovasjonsgrad fra markedet.

Organisasjonen har også for dette området, etablert målsetninger, men uten å gjøre kjent hvor de befinner seg på modenhetsskalaen, og dermed, i hvilken grad de er i stand til å realisere målene.

### **4) Utvikling av region og næringer (s 17-18)**

Fokus-organisasjonens nedslagsfelt defineres, og settes i sammenheng med demografiske sammensetning for å beskrive organisasjonens til å «betjene og utvikle» (s 17 – s 18) hele deres geografiske nedslagsfelt. Det understrekes at «regelverkets muligheter» skal benyttes for å «styrke regionalt og lokalt næringsliv». Hovedmålet til fokus-organisasjonen for dette området er å gi opphav til «verdiskaping og økt sysselsetting».

Delmål 1 – ved å «dele opp store anskaffelser» og anvende «delkontrakter» for å utvide antall leverandører i tillegg til å utnytte regelverkets «handlingsrom til å spesifisere avstand, responstid etc». Fokus-organisasjonen ønsker også å bruke insentiver for å øke deltakelsen lokalt samt stimulere til bruk av oppstartsbedrifter. Delmål 2 – Leverandørutvikling søkes løst ved «informasjon/opplæring» og ved å «etablere møteplasser med næringslivet» i tillegg til å

supplere markedet med informasjon om pågående prosesser. Delmål 3 – målet er å øke lokalt og regionalt samarbeid, både ved operativ sourcing og avtaleforvaltning.

I formuleringen av målbare variabler, er tendensen lik foregående strategiområde, der organisasjonen har definert mål, men uten å angi dagens tilstand.

### **Øvrig innhold i strategien (s 19 -20 og 23-29):**

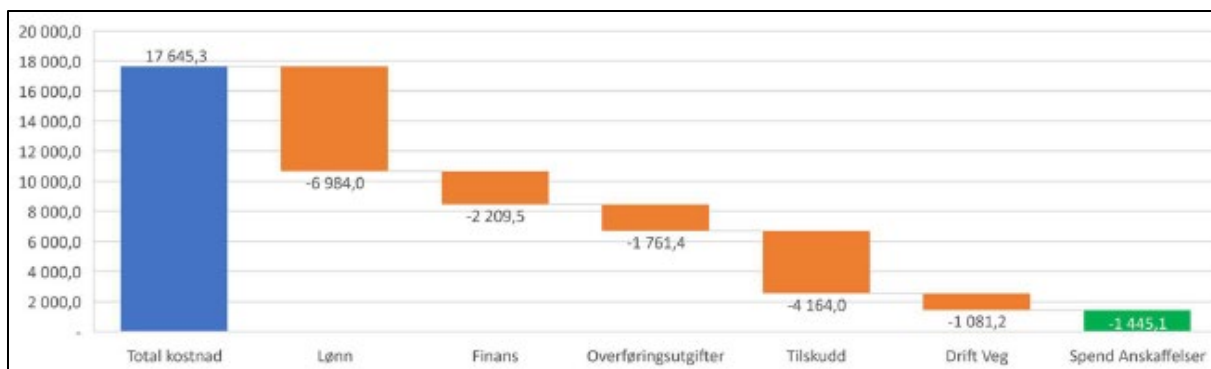
Kapittel 9 og 9.1 (s 19 – s 20) tar for seg ulike faktorer som fokus-organisasjonen opplever som «sentrale» for å oppnå «synergier». Kapittelet tar også for seg hvordan styring etter «målbilder» skal håndteres. Fokus-organisasjonen understreker at «*økonomiske tåleevne vil alltid være førende for hvor kraftige tiltak*» som kan implementeres, og at strategien er «*en overordnet temastrategi*». Forbehold etableres der «*prosjektets økonomiske ramme som gir føringer for hva som kan innfris*» og der vurderingen krever «*en grundig prosess med tverrfaglig vurdering*».

I edderkopp diagram på side 20 viser at «*for kommende konkurranser vektet miljø og klima høyere enn sist (score 4) mot at det kan aksepteres noe høyere pris (dvs lavere vektning av pris)*. Det er også et mål å gjennomføre en innovasjonsvennlig anskaffelse på deler av avtaleområdet» (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021).

Strategien tar deretter for seg ny «*kategoribasert*» organisering under 9.2, beskrevet innledningsvis i dette kapittelet og behandles i strategien fra s 21 – 23. Underkapittelet 9.2.1 beskriver fokus-organisasjonens forpliktelse til overholdelse av regelverk, og henviser i stor grad til gjeldende lovverk, forskrifter og policy fra s 23 til s 25, og avslutningsvis tar for seg krav til leverandører og rapportering til skatteetaten.

Fokus-organisasjonen understreker i 9.2.3 at «*ordningen med rollen innkjøpskontakt i alle virksomheter er videreført og oppdatert med mer ansvar og mandat*». Under punkt 9.2.4 har fokus-organisasjonen satt opp et årshjul med «måling, rapportering og evaluering» på overordnet nivå, uten å definere hvordan måloppnåelsen skal evalueres sett opp nåværende tilstand.

9.2.5 «*Økonomi*» redegjør for fokus-organisasjonens driftskostnader som defineres til «17 mrd kr» der lønnskostnader utgjør «8 mrd kr» og tilskudd til eksterne «6 mrd k»). Avsnittet konkluderer med at kun «*ca 1,5 mrd kr påvirkes av anskaffelsesavdelingen*», noe som utgjør kun 8,82 % av totalt spend, inkludert lønnskostnader.



Figur 9 Anskaffelsesstrategi – Fokus organisasjonen 2021

Videre forsterkes inntrykket av en delvis sentralisering da «betydelige milliard-anskaffelser som gjennomføres av andre fagmiljøer». Nåværende avtaledekning oppgis til «mellom 40 –

Kategori	Mill kr (eks mva)
Eiendom og forvaltning	301
IKT	139
Forbruksmateriell og kontorutstyr	161
Profesjonelle tjenester	388
Kurs, Reise, overnatting, bevertning	148
Matvarer	49
Tannhelse	54
Finans og forsikring	24
Øvrige/div	181
<b>Total</b>	<b>1 445</b>

Figur 10 Analyse av spend – Fokus organisasjonen 2021

50 %) basert på omsetning i tabellen under. Når det gjelder investeringer har fokus-organisasjonen planlagt en ramme på «16,9 mrd kr» i perioden «2020 – 2023), med et årlig gjennomsnitt på «4.2 mrd kr» hovedsakelig fordelt på samferdsel og eiendom der «anskaffelsesavdelingen bistår i arbeidet» (Fokus-organisasjonen

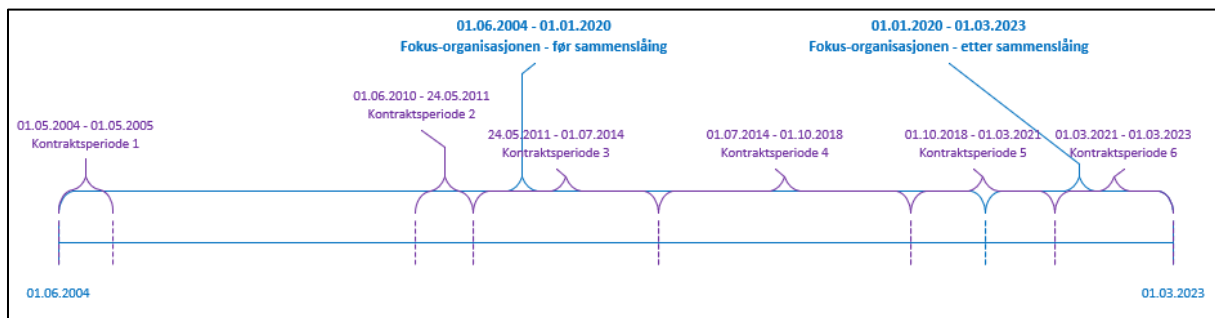
etter sammenslåing, 2021)

Punkt 9.2.6 tar for seg «gevinstrealisering» og understreker at valgt «arbeidsmetodikk» «kategoristyring» vektlegger «gevinstplanlegging og – realisering», men tar forbehold om at det ikke utelukkende gjelder «lavere priser/forhandling» men jobbing i «tværfaglige team» hjulpet av «gode analyser av innkjøpsdata», «strukturert metode» i tillegg til «kompetanse om innkjøpskategoriene». Mye av ansvaret overføres imidlertid til driftsdelen av organisasjonen ved å definere en kritisk suksessfaktor som «uttak av planlagte gevinster» men «ansvaret for dette vil ligge hos virksomhetene».

Fokus-organisasjonen har i tillegg beskrevet under 9.3 at strategien ikke utløser «økonomiske bevilgninger», men at gjennomføring vil ha økonomiske konsekvenser. I tillegg til dette har avdelingen utarbeidet en egen «Anskaffelsesordbok» som definerer begrepsbruk i offentlige anskaffelser og strategien ellers.

## 5.2 Steg 2: Oppstart av relasjonen – Konkurransen, evaluering, tildeling og oppstart av relasjonene fra 2004 – 2021

I dette avsnittet vil vi se nærmere på de ulike anbudene der forsker har identifisert empiri, og se på i hvilken grad sourcing praksis harmonerer med strategiene beskrevet over. Oppstart av relasjonen vil bli beskrevet, og de ulike mekanismene og variabler som påvirker valg av leverandør og grad av langsiktighet vil gjennomgås.



Figur 11 Tidslinje - Kontraktstidspunkt og tilgjengelig empiri fra 2004 - 2021

Figuren over gir en gjengivelse av kontraktstidspunktene som her blir beskrevet, det er som illustrasjonen viser, noen hull i datagrunnlaget der informasjon ikke har blitt identifisert i datainnsamlingen. Empirien viser imidlertid, kun basert på oversikten i figuren, at oppstart av relasjonen blitt initiert av anbudsprosesser og vi vil i de neste avsnittene se nærmere på de ulike prosessene og hvilke mekanismer og variabler som har vært sentrale for oppstart av relasjon og valg av leverandør. Samtlige konkurranser i dokumentanalysen omfatter rammeavtale for innkjøp av IKT utstyr til ansatte, der artiklene omtalt videre i empirien og i analysen for øvrig er sammenlignbare igjennom alle casene som er representert i empirien (Fokus-organisasjon, 2004).

### 5.2.1 Kontraktstidspunktene mellom 01.05.2004 og 01.05.2010 før sammenslåing

Dokumentasjonen for denne perioden er begrenset, men forsker har identifisert en utlysning og en kontraktstildeling fra 2004, som gir noe informasjon om verdi, omfang og valg av leverandør.

Empirien for 2004 til eksempel, sier imidlertid ikke noe om tildelingskriteriene i konkurransen, men tildelingen oppgir valgte leverandører. Et interessant funn her, er at organisasjonen i denne perioden hadde etablert kontraktforhold direkte med produsentene, uten mellomledd i form av Produsent A og Produsent B (Fokus-organisasjon, 2004).

Kontrakts- periode	Utlyst verdi	Samarbeid antall deltakere	Antall tilbud	Antall valgte leverandører	Antall sider kontrakt	Digitaliseringsgrad (basert på modell i analysen)
01.05.2004 01.05.2005	152 mill	5	Ukjent	2	Ukjent	0

5.2.2 Kontraksperiodene mellom 01.06.2010 til 24.05.2011 og fra 24.05.2011 - 01.07.2014 før sammenslåing

Den første utlysningen er datert 26.03.2010, og den andre 25.03.2011. Kontraksperiodene vil beskrives parallelt i dette avsnittet, da konkurransene er tilnærmet identisk utformet, sett bort fra avtalens navn, og noen sentrale variabler som vil beskrives nærmere i dette avsnittet.

I den første konkurransen «*Parallelle rammeavtaler for anskaffelse av IKT-utstyr*», samarbeider fokus-organisasjonen med en øvrig offentlig kunde, mens i den andre «*Rammeavtale for anskaffelse av IKT utstyr*» samarbeider fokus-organisasjonen med hele 7 andre offentlige kunder. Prosessen benyttet i begge konkurransene var «*Åpen anbudskonkurranse*». Totalt volum for 2010 er ukjent da konkurransegrunnlaget ikke oppgir samlet verdi. Tilbudsfrist er angitt til 04.05.2010 og tilbudsinnlevering skjer i «*ringperm (A4 format)*». Begge prosessene er utlyst digitalt via Doffin og Ted, og innlevering av tilbud skjer elektronisk, men i tillegg skal papirformat leveres i «*lukket og nøytral forsendelse*» i «*tre eksemplar på papir*». Oppdragsgiver opplyser i 2010 at de har til hensikt å inngå en parallell rammeavtale med «*opptil 3 leverandører*», det er imidlertid ikke adgang til å levere «*deltilbud*» og fokus-organisasjonen beskriver mekanismen for fordelingen av volum som «*mini konkurranser*» mellom de tre leverandørene ved innkjøp over 50.000 kr. I 2011, med nesten identisk konkurranse har fokus-organisasjonen endret retning og skal inngå «*rammeavtale med en - 1- tilbyder*» (Fokus-organisasjon, 2014).

Tildelingskriteriene i konkurransen for 2010 - 2011 er oppgitt til «*Pris 80 %*» og «*Tilleggsfunksjonalitet 20 %*» det laveste tilbud maksimalt kan oppnå 80 av 100 poeng. Økt benchmarking ytelse, større harddisk, mer minne, oppgradert USB port og batterikapasitet mm, gir tilleggspoeng på kvalitativt kriterium. Pris evalueres på bakgrunn av oppgitt totalsum i vedlagt regneark. For perioden 2011 – 2014 er tildelingskriteriene i konkurransen oppgitt til å være vektet med «*pris 70 %*», «*tilleggsfunksjonalitet 10 %*» og «*tilbudt service 20 %*». Tilleggsfunksjonalitet evalueres på tilsvarende måte som i 2010, men et sentralt skille er at service evalueres på bakgrunn av «*beskrivelse og SLA (Service Level Agreement)*», der

evalueringen baseres på «*reparasjonstid 25 %, andel reparert innen 30 dager 25 %*» og «*tilbudt kompensasjon for manglende oppfyllelse av tilbudt SLA 50 %*». Poengfordeling er identisk, der 70 poeng maksimalt kan tildeles laveste tilbud, 10 poeng for beste funksjonalitet og 20 poeng for høyest servicenivå.

- **Omfang 2010:** Bærbare/stasjonære datamaskiner, tynne klienter, skjermer, skrivere, servere, lagringsløsninger.
- **Omfang 2011 – 2014:** Bærbar PC, Mini PC, Tablet PC, Stasjonær PC, Tynne klienter, Skjermer, Servere, Tårn-løsninger, Rack-monterbare servere fra 1U til store løsninger, Blade-servere inkludert blade-kasse, Lagringsløsninger varierende fra små SAN til store mellomstore-løsninger, Backup-løsning, UPS, Rack
- **Bestillingsprosess:** valgt leverandørs nettbutikk, med kun «foretrukne produkter» i tilgjengelig sortiment.
- **Tjenester:** Inkludert i enhetspris skal leverandør tilby kjøper-spesifikk «*merking av varene*» i tillegg til å «tilby tyverimerking av varene». Leverandør skal også levere «opplegg for tanking av maskin ("image") før levering»
- **Logistikk:** Delleveranser er som hovedregel ikke tillat, ordre skal leveres fult ut.
- **Miljø:** Organisasjonen søker å redusere miljøbelastning ved å etterspørre produkter som tilfredsstillende «*enhver tid*» gjeldende miljøkrav, i tillegg til resirkulerbar emballasje, returordning og håndtering av miljøskadelige produkter (Fokus-organisasjon, 2010) (Fokus-organisasjon, 2011).

#### **Kontraktstildeling 2010 - 2011:**

I forbindelse med caseundersøkelsen ble det ikke identifisert empiri som angir valgt kontraktspart.

#### **Kontraktstildeling 2011 – 2014:**

Avtalen ble inngått 24.05.2011 mellom fokus-organisasjonen og de øvrige oppdragsgiverne i konkurransen med Leverandør B. Den neste identifiserte utlysningen har oppgitt tilbudsfrist til 23.05.2014, antagelsen er imidlertid at oppdragiver har uløst opsjon, slik at reell kontraktsperiode med Leverandør B har vært 24.05.2011 - 01.07.2014 (Fokus-organisasjon, 2014); (Fokus-organisasjon, 2014).



Kontrakts- periode	Utløst verdi	Samarbeid antall deltakere	Antall tilbud	Antall valgte leverandører	Digitaliseringsgrad (basert på modell i analysen)
01.05.2004 01.05.2005	152 mill	5	N/A	2	0
01.06.2010 24.05.2011	Ukjent	1	N/A	N/A	1
24.05.2011 01.07.2014	Ukjent	7	N/A	1	1

Figur 12 Oversikt over kontraktsperioder, verdi, antall leverandører og digitaliseringsgrad

Kontrakts- periode	Kvalifikasjons- krav	Minimums- krav produkt	Kriteriet Pris (vekting %)	Antall sider kontrakt	Antall dokumenter (vedlegg og bilag)
01.05.2004 01.05.2005	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
01.06.2010 24.05.2011	8	4	80 %	9	10
24.05.2011 01.07.2014	8	4	70 %	12	9

Figur 13 Oversikt - Inngangsbarrierer og transaksjonsomkostninger

5.2.3 Kontraktsperioden mellom 01.07.2014 og 01.10.2018 før sammenslåing  
Innkjøpsprosessen i denne perioden er mye bedre dokumentert, både konkurransedokumenter, tildeling og kontrakt har blitt gjort tilgjengelig for analyse.

I likhet med foregående kontraktsperiode, viderefører fokus-organisasjonen praksisen der de «*ønsker rammeavtale med én leverandør som kan levere IKT-utstyr*». Lokalt samarbeid er også fremtredende, og anbudet gjennomføres i samarbeid med interne enheter, i tillegg til 5 eksterne samarbeidspartnere. I utlysningen datert 02.04.2014 er samlet verdi oppgitt til 89 Mill kr, der fokus-organisasjonens volum samlet utgjør ca 8 Mill kr og omfang er definert til Bærbar PC, Mini PC, Tablet PC, Stasjonær PC, Tynne klienter, Skjermer, Servere, Tårn-løsninger, Rack-monterbare servere fra 1U til store løsninger, Blade-servere inkludert blade-kasse, Lagringsløsninger varierende fra små SAN til store løsninger, Backupløsning, UPS, Rack, Nettbrett (unntatt produkter fra Apple). Tilbudsinnlevering følger samme metodikk som foregående utlysninger med «to eksemplar på papir og ett på minnepinne». Tildelingen av kontrakt og valg av leverandør vektet med «*Pris 70 %*» og 30% for «*Spesifikasjon tilbuddt maskin*», noe som er et markant skille fra foregående kontraktsperiode. Sistnevnte evalueres på basis av «evalueres CPU-verdi samt vekt for tilbudte bærbare pc-er». Konkurransen

opererer altså ikke med vektning av tjenestenivå, SLA og lignende slik som i foregående utlysning, men kun to kvantifiserbare variabler i tillegg til tilbudspris.

Vedlegg 4: TILBUDSSKJEMA - SPESIFIKASJON TILBUDT MASKIN anvender ett benchmarking nettsted<sup>15</sup> der oppnådd resultat skal legges inn for 2 standardiserte produkter «Bærbar standard» og «Bærbar kraftig» i tillegg til å oppgi vekt inkludert strømadapter og kabel. Vedlegg 3: TILBUDSSKJEMA – PRIS opererer med 8 individuelle varelinjer, i tillegg til opsjon på «*Merking av varer*» og «*Tyverimerking av varer*». I tillegg skal leverandør oppgi rabattprosent på listepreis som «ikke inngår i tildelingskriteriet pris» herunder, servere, stasjonære PCer, bærbare PCer og annet sortiment.

Omfanget til kontrakten er som konsekvens vesentlig større enn etablert sortiment i utlysningen, og organisasjonen forutsetter en generell rabattstruktur, uten å kjenne listepreis for å regulere pris for øvrige del av antatt sortiment. Til tross for relativt få produkter skal kunden ha «mulighet til å kjøpe fra leverandørens fulle produktutvalg»

Minimumskravene er detaljerte, og beskriver teknisk løsning til de ulike modellene beskrevet over, men har ikke karakter av å være en komplett BOM liste, men heller minimumskrav til sentrale komponenter. Prosessor, minne, harddisk, skjerm og tilkoblinger er eksempler og behovet er beskrevet med bakgrunn i tiltenkt bruksområde.

Tjenestenivået er begrenset til å «tilby merking av varene», men service er her definert i minimumskravene der begrensninger i adgang til bestilling videreføres. Bestillingsrutinene er lik foregående, der kunden ønsker tilgang til leverandørens nettbutikk og definert sortiment, men åpner også for bestilling ved e-post og telefon. Her stiller organisasjonen også krav til levering av «*lagervare innen 2 virkedager ved bestilling før kl. 12:00*», og viderefører kravet om full leveranse.

I denne utlysningen nevnes også e-handel for første gang i en av utlysningene, og organisasjonen krever at leverandøren skal kunne «*tilby e-handel dersom oppdragsgiver ønsker det*». Det er også et krav om å tilby må «*elektronisk faktura (e-faktura)*» i tillegg til papir (Fokus-organisasjon, 2014).

---

<sup>15</sup> <https://www.cpubenchmark.net/>

I henhold til protokollen oppgis totalt volum over fire år til 89 mill, og organisasjonen mottok 5 tilbud i konkurransen fra fokus-leverandøren (Leverandør A), B og C i tillegg til Produsent B. Protokollen viser imidlertid at leverandør C og produsent B ble imidlertid avvist av ukjent årsak (Fokus-organisasjon, 2014).

### **Kontraktstildeling 01.07.2014-01.10.2018:**

Kontrakt ble inngått med valgt leverandør, undersøkelsens fokus-leverandør (leverandør A) 17.06.2014 med kontraktsperiode fra 01.07.2014 til 30.06.2016 med ensidig rett til forlengelse i ytterligere «1+1» år. Kontrakten inneholder et eget avsnitt om innføring av e-handel og krav om tilrettelegging inkludert signering av «samhandlingsavtale» og «leverandøren er selv ansvarlig for å bære eventuelle kostnader knyttet til å innfri kravene ovenfor» og viser til en beskrivelse av e-handel på [www.ehandel.no](http://www.ehandel.no). Basert på neste utlysning og kontraktsperiode opererer forsker med antagelsen om at samtlige opsjoner ble benyttet og avtalen i realiteten var aktiv frem til 01.10.2018

Kontraks- periode	Utlyst verdi	Samarbeid antall deltakere	Sorti- ment	Antall tilbud	Antall valgte leverandører	Digitaliseringsgrad (basert på modell i analysen)
01.05.2004	152	5	N/A	N/A	2	0
01.05.2005	Mill kr					
01.06.2010	Ukjent	1	N/A	N/A	N/A	1
24.05.2011						
24.05.2011	Ukjent	7	N/A	N/A	1	1
01.07.2014						
01.07.2014	89 Mill	6	8 varelinjer	5	1	1
01.10.2018	kr					

Figur 14 Oversikt over kontraktsperioder, verdi, antall leverandører og digitaliseringsgrad

Kontraks- periode	Kvalifikasjons- krav	Minimums- krav produkt	Kriteriet Pris (vekting %)	Antall sider kontrakt	Antall dokumenter (vedlegg og bilag)
01.05.2004	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
01.05.2005					
01.06.2010	8	4	80 %	9	10
24.05.2011					
24.05.2011	8	4	70 %	12	9
01.07.2014					
01.07.2014	10	10	70 %	13	10
01.10.2018					

Figur 15 Oversikt - Inngangsbarrierer og transaksjonsomkostninger

5.2.4 Kontraksperioden mellom 01.10.2018 og 01.03.2021 før og etter sammenslåing  
Et skille mellom foregående kontraksperiode, er at avtalen er søkt etablert som en parallell rammeavtale med 1 eller 2 leverandører fordelt på «2 delkontrakter», der Del 1 omfattes av denne undersøkelsen og der omfang er definert til bærbar PC, stasjonær PC, hybrid/tablet/2-i-1 PC, skjermer, USB-C portreplikator til ovennevnte PC-er i tillegg til servere og serverutstyr. Del 2 regulerer datatilbehør og tonere, og oppdragsgiver åpner for en eller to leverandører. En annen vesentlig forskjell, er at fokus-organisasjonen har for denne anskaffelsen benyttet Merzell Sourcing System (KGV/KAV), innkjøpt i mars 2016. Systemet har potensiale til å hel-digitalisere anskaffelsesprosessen<sup>16</sup>, i tillegg til å ivareta publisering på Doffin og TED, noe som i foregående kontraksperioder ble utført manuelt. Anskaffelsen ble utlyst den 03.07.2018 med tilbudsfrist 15.08.2018 og ble gjennomført som en «åpen anbudskonkurranse». Utlyst kontraksperiode er på 1 år, med mulighet for forlengelse i ytterligere 3 år med 6 måneder per opsjon i kontrakten.

Konkurransen ble i likhet med de foregående utlysningene, gjennomført i samarbeid med flere kommuner, i dette tilfellet 6 eksterne organisasjoner, inkludert organisasjon B som er en del av fremtidig sammenslåing. De øvrige deltakerne i konkurranse er imidlertid begrenset til å gjelde kun del 2 altså «datatilbehør og tonere».

Total kontraksverdi per år er oppgitt til 24 mill kr, mens fokus-organisasjonens individuelle forbruk er oppgitt til 12 mill kr. Del 1 er estimert å utgjøre 80 % av volum, mens 20 % er fordelt innenfor Del 2. Totalt består konkurransen av 11 vedlegg i tillegg til konkurransegrunnlaget. I praksis har fokus-organisasjonene brukt systemets funksjonalitet til å sikre likebehandling og kommunikasjon med leverandørene, mens besvarelse er basert på vedlegg i word og excel format som er lastet opp i løsningen og lastes ned, besvares og lastes opp av leverandør.

«Tildeling av avtale vil skje utelukkende ut fra hvilket tilbud som har den laveste prisen» og evalueres basert på leverandørs utfylling av vedlagte tilbudsskjema (del 1) og prisskjema (del 2). Vedlegg 3 «Tilbudsskjema» definerer på 8 typer bærbare PCer, stasjonære, tower-modell og hybrid-maskiner. I tillegg omfatter sortimentet i Del 1 – skjermer og docking-stasjoner samt tjenestene «merking av varer» og «tyverimerking av varer». Totalt utgjør sortimentet for del 2, 113 unike varelinjer definert i vedlegg 4 «Prisskjema».

---

<sup>16</sup> Merzell Norge AS 2021 – Diverse markedsføringsmaterieill

Minimumskravene i konkurransen er definert kvalitativt, og oppgis per maskin for de 8 etterspurte modellene. Samtlige skal eksempelvis leveres med Intel Chipset, minimum «*Kaby Lake*» og minimumskrav for internminne og passmark score er beskrevet. Listen har tilnærmet karakter som en BOM liste, produsenten må som konsekvens bygge en maskin som er compliant, da listen er svært detaljert spesielt sett i lys av de øvrige minimumskravene i konkurransen (Fokus-organisasjon, 2018).

I den aktuelle perioden hadde også fokus-organisasjonen innført Agresso e-handel<sup>17</sup> som «*elektronisk bestillingsløsning (e-handel)*» noe kravspesifikasjonen også reflekterer da «*Leverandøren skal både kunne tilby e-handel (både punch-out og katalog, se 5.3 under) og egen bestillingsportal/nettbutikk*». Organisasjonen opererer altså flere bestillingskanaler på dette tidspunkt, og ytterligere avgrensninger er foretatt mot «*avtaleprodukter*», noe som ikke har vært gjort tidligere. I tillegg er service og tjenestenivå kun beskrevet som minimumskrav, og er ikke vektet i konkurransen, leveringsbetingelsene er identiske med foregående utlysning, men her har også fokus-organisasjonen stilt krav til leverandørens lager og må «*sørge for solid lagerbeholdning av kjernesortiment for den enkelte oppdragsgiver*». Øvrig sortiment kan imidlertid ha en ledetid på inntil «*10 virkedager*». Fokus-organisasjonen har ikke etterspurt pris for denne delen av sortimentet, men forutsetter at produktene «*skal ha samme priskalkyle/fortjenestemargin som produktene i tilbudsskjema/prisskjema*».

Prismekanismen er i avtaledokumentet oppgitt som «*DDP. Incoterms 2010*<sup>18</sup>» som i praksis innebærer at alle kostnader, inkluderer frakt og eventuelle gebyrer er inkludert i produktets enhetspris.

Organisasjonen har også stilt minimumskrav som er egnet til å redusere transaksjonsomkostninger forbundet med bestilling der leverandør «*skal kunne tilpasse sine faktureringsrutiner på en slik måte at e-handel og fakturamatching av bestilling og faktura fungerer på best mulig måte*», men overfører store deler av ansvaret til leverandør i samhandlingsavtalen. I avsnitt 3 til 4 defineres rollefordeling, og der fokus-organisasjonen kun skal sikre at de **kan** motta faktura, sjekke kvalitet på katalog og aktivere den i e-handelssystemet. (Fokus-organisasjon, 2018).

---

<sup>17</sup> <https://info.unit4.com/rs/900-SZD-631/images/NO-U4BW-GEN-BR-Unit4-Business-World-Innkj%C3%B8p-eHandel.pdf>

<sup>18</sup> <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>

### **Kontraktstildeling 2018-2021:**

Tildelingsbeslutningen har som konsekvens av kriteriet i konkurransen, vært basert utelukkende på tilbudet med lavest pris. Karenstiden for kontraktsinngåelse mot valgt leverandør, Leverandør A hadde utløp 31.08.2018.

I forbindelse med konkurransen mottok fokus-organisasjonen totalt tre tilbud fra Leverandør A, Leverandør B og Leverandør C. Vi ser altså at produsent B som var tilbyder i foregående kontrakt, valgte å ikke delta i denne kontraktsperioden. I tildelingen er volum fordelt på to leverandører der Del 1, som er innenfor omfanget av denne undersøkelsen ble tildelt Leverandør A. Del 2 som omfatter datarekvisita ble derimot tildelt Leverandør C, som også var en av tilbyderne i foregående runde.

### **Underleverandører:**

Tjenesteleveransen beskrevet i kontrakten ovenfor ble utført av fokus leverandøren (leverandør A)s, tier 1 leverandør, vår fokus-underleverandør, lokalisert til det sentrale Østlandsområdet. Produksjonsprosessen samt material og informasjonsflyten er nærmere beskrevet i analysen av bestillingsprosessen.

Oppdragsgivers bufferlager som administreres av fokus-leverandøren og er outsourcet til fokus-underleverandør sine produksjon og logistikk lokaler, der bestilling legger seg i arbeidsflyt og plukkes, før maskinen ID merkes og tyverimerkes og pakkes før logistikkpartner overtar og transporterer produktet til kunden.

Det er imidlertid interessant at fokus-organisasjonen i denne kontraktsperioden har etablert et separat kontraktsforhold med fokus-underleverandøren signert 11.10.2019, altså like før sammenslåingen 01.01.2020. Avtalen omfatter deres «*tilbakekjøpskonsept for videresalg eller destruering av selgers foreldede IT-utstyr med penger tilbake*». Buy-Back konseptet er basert på «*prising av enheter som kan selges*» basert på gjeldende markedsbetingelser, der leverandøren tilbakebetaler «*en kompensasjon for de kjøpte enhetene*». Dersom det eksisterer en videresalgssverdi, betaler fokus-underleverandøren en avtalt prosentandel av oppnådd salgssum tilbake til fokus-organisasjonen. Ulike utgifter i forbindelse med klargjøring av salg trekkes fra summen som tilbakeføres, inkludert transportkostnader.

Leverandøren tar seg altså av sletting, avidentifisering, testing, rengjøring, registrering og rapport som trekkes fra beløpet. I tillegg avhendes produkter uten salgssverdi der produktet

slettes og aidentifiseres før det brytes ned i enkelt komponenter som resirkuleres (Fagleder 2. , 2019) (Fokus-underleverandør AS, 2019) (Informant 3. , 2019).

Fokus-organisasjonen har altså som konsekvens outsourcet tjenester på tvers av kontrakter, der noen tjenester ble outsourcet under en rammeavtale med fokus-leverandøren, og fokus-underleverandør i tillegg til et separat kontraktsforhold direkte med samme underleverandør som regulerer resirkulering, videresalg og destruering av maskinvare.

Leverandøren tilbyr i tillegg til tjenestene beskrevet over, tanking av image noe vår fokus-organisasjon ikke benyttet seg av i denne kontraktsperioden, men hadde in-sourcet til lokale og sentrale IT-avdelinger internt (Fokus-underleverandør, 2019) (Informant 3. , 2019).

I etterkant av anskaffelsen ble verktøyet fra SAS Institute Inc<sup>19</sup>, KMD-Innkjøpsanalyse<sup>20</sup> implementert i desember 2018 (Fagleder 1. , 2021). Innkjøpsanalyseverktøyet systematiserer ustrukturert data fra økonomi og fakturasystemer, strukturerer og presenterer data med ulike filtre basert på naturlige avgrensninger slik som prisavvik, avtaledekning og avtalelojalitet i tillegg til statistikk over kjøp og kategorisering av varelinjer etter UNSPSC-standarden<sup>21</sup> .

#### 5.2.5 Statistikk over kontraktsperiodene 2015 – 2019 for fokus-organisasjonen før sammenslåing

Periode	Omsetning	Artikkel	Antall (Stk)	Andel omsetning	Bufferlager (Min – Max)
01.19.2015-31.08.2016	16 – 18 Mill kr	Type 1	1892	61.8 %	5 – 30
01.19.2016-31.08.2017	17 – 19 Mill kr	Type 2	135	7,30 %	5 - 10
01.19.2017-31.08.2018	21 – 23 Mill kr				
01.19.2018-31.08.2019	20 – 22 Mill kr				

Kontraktsperiode	Utlyst verdi	Samarbeid antall deltakere	Sortiment	Antall tilbud	Antall valgte leverandører	Digitaliseringsgrad (basert på modell i analysen)
01.05.2004	152	5	N/A	N/A	2	0
01.05.2005	Mill kr					
01.06.2010	Ukjent	1	N/A	N/A	N/A	1
24.05.2011						
24.05.2011	Ukjent	7	N/A	N/A	1	1
01.07.2014						

<sup>19</sup> [https://www.sas.com/no\\_no/](https://www.sas.com/no_no/)

<sup>20</sup> <https://www.anbud365.no/regelverk/har-tatt-store-steg-i-a-digitalisere-anskaffelsesprosessen/>

<sup>21</sup> <https://www.unspsc.org/>

<b>01.07.2014</b>	89 Mill	6	8	5	1	1
<b>01.10.2018</b>	kr		varelinjer			
<b>01.10.2018</b>	96 Mill	6	121	3	2	6
<b>01.03.2021</b>	kr		varelinjer			

Figur 16 Oversikt over kontraksperioder, verdi, antall leverandører og digitaliseringsgrad

Kontraks- periode	Kvalifikasjons- krav	Minimums- krav produkt	Kriteriet Pris (vektning %)	Antall sider kontrakt	Antall dokumenter (vedlegg og bilag)
<b>01.05.2004</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>01.05.2005</b>					
<b>01.06.2010</b>	8	4	80 %	9	10
<b>24.05.2011</b>					
<b>24.05.2011</b>	8	4	70 %	12	9
<b>01.07.2014</b>					
<b>01.07.2014</b>	10	10	70 %	13	10
<b>01.10.2018</b>					
<b>01.10.2018</b>	7	50	100 %	26	9
<b>01.03.2021</b>					

Figur 17 Oversikt - Inngangsbarrierer og transaksjonsomkostninger

#### 5.2.6 Kontraksperioden mellom 01.03.2021 og 01.03.2025 etter sammenslåing

I dette avsnittet ser vi nærmere på den siste konkurranseutsetningen, som omfatter konsolideringen av de tre Fokus-organisasjonene inn i en enhetlig avtalestruktur basert på kategoristyrings tilnærmingen beskrevet i 7.1.5. Strategien ble utformet og forankret i perioden tilbudet ble utarbeidet og utlyst, slik at antagelsen er at strategisk tilnærming vil reflekteres i sourcing metodikk og etablering av nytt kontraksforhold.

Innkjøpsanalyseverktøy adoptert før sammenslåingen ble også videreført inn i ny organisasjon og var operasjonelt allerede fra januar 2020 (Fagleider 1. , 2021).

Utlyst kontrakt omfatter leveranse av «ansatt – PC, Apple produkter og tilbehør» og øker som resultat omfanget til kontrakten der fire tidligere kontrakter, konsolideres til en. Konkurransen ble publisert 26.01.2021 med tilbudsfrist 02.02.2021.. Det er planlagt å inngå kontrakt med «1 leverandør» og avtalens løpetid er definert til 2 år med ytterligere opsjon for forlengelse på «1 + 1 år», maksimal løpetid er altså identisk med foregående periode. Forbruk er definert til 30 Mill kr per år, noe som utgjør 120 Mill kr for hele kontraksperioden inkludert opsjoner.

Kontraktens omfang er av fokus-organisasjonen definer til «typiske produktgrupper er: bærbar pc, skjerm, docking, tastatur, mus, hodetelefon og datarekvista, samt minne og reservedeler. Rammeavtalen dekker også Mac, stasjonær pc, tynnklienter, iPad, nettbrett, små bordskrivere og toner/blekk», noe der de går bort fra tidligere leverandør som har spesialisert



på kun produkter fra Apple (Fagleder 1. , 2021) og over til en single sourcing struktur med en «sole supplier» som skal dekke hele behovet for all maskinvare.

Bestilling er i beskrevet konkurransegrunnlaget utføres av «70 IKT-ansvarlige på virksomhetene» i tillegg til «basistjenester og innkjøpsfunksjonen med 11 teamledere og 3-5 sentrale bestillere», slik at bestillingsfunksjonen sentraliseres både lokalt og sentralt.

Tildelingskriteriene i konkurransen er oppgitt til «pris 50 %», «tjenester og service 25 %», «miljø og produktkvalitet 25 %».

2.7 Konkurransegrunnlagets struktur
Komplett konkurransegrunnlag består av følgende:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Konkurransetilstander med tildelingskriterier (dette dokumentet)</li><li>• ESPD med kvalifikasjonskrav</li><li>• Generelle kontraktbestemmelser med følgende bilag og vedlegg<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilag 1: Spesielle kontraktbestemmelser</li><li>• Bilag 2: Oppdragsgivers kravspesifikasjon</li><li>• Bilag 3: Leverandørens tilbud / besvarelse av tildelingskriterier</li><li>• Bilag 4: Prisskjema</li><li>• Bilag 5: Spørsmål og svar</li><li>• Bilag 7: Samhandlingsavtale</li><li>• Bilag 8: Endringer i ytelsen etter avtaleinngåelse</li><li>• Vedlegg 1 - Kravspesifikasjon</li><li>• Vedlegg 2 - Prisskjema</li><li>• Vedlegg 3 - Tilbudsbrev</li><li>• Vedlegg 4 - Forpliktelseserklæring</li><li>• Vedlegg 5 - Morselskaps-erklæring / garantierklæring</li><li>• Vedlegg 6 - Markedskonferanse</li></ul></li></ul>

Figur 18 Konkurransegrunnlag – Fokus-organisasjon 2021

Anskaffelsen er gjennomført elektronisk ved bruk av Visma TendSign KGV/KAV, der kvalifikasjonskravene besvares digitalt ved ja/nei svar, en skriftlig redegjørelse og/eller et vedlegg. Den øvrige delen av prosessen er til tross for adopsjon av e-sourcing verktøy, gjennomført ved en høy grad av word og excel dokumenter, selv om flere statiske dokumenter har blitt digitalisert og der deler

av innleveringen skjer elektronisk. Konkurransen består totalt av konkurransegrunnlag, ESPD skjema og kontraktbestemmelser som er digitalisert i tillegg til hele 9 bilag og 6 vedlegg. Innlevering foregår imidlertid elektronisk, det samme gjelder signering. Til sammen utgjør kun konkurransegrunnlaget uten vedlegg 78 sider i PDF. Format, der regler for konkurransen og kvalifikasjon alene utgjør 36 sider (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021). Minimumskravene og inngangsbarrierene er omfattende og relatert til tjenestenivå, grad av outsourcing i tillegg til kontraktile bestemmelser.

I vedlegget «prisskjema-ansatt-pc» har fokus-organisasjonen definert 40 unike artikler som sortiment, i tillegg regnes gjennomsnitt ut for den enkelte varelinje som utgjør varegruppe rabatt for «Win PC», «Apple» og «Skjerm» med mer. Pris evalueres ut fra tilbudets totalpris, utregnet ved volum, netto innkjøpspris og leverandørens oppgitte påslagsprosent. Vedlegg 3 «miljø, transport» ber om en detaljert redegjørelse for miljøavtrykk for «Fabrikk til lager» og «Lager til sluttbruker» i to likelydende grupper for forsyning av PC og Apple produkter. Matrisen fokuserer på valg av energikilde ved transport og opererer med variablene, batterielektrisk, gassmotor, diesel eller bensin der førstnevnte gir full score dersom alle transport-fasene gjennomføres med batteriteknologi.

Mekanismer for prisjustering er oppgitt til «Priser, fastpris, time- eller kostnadssatser er ikke gjenstand for regulering med mindre annet er avtalt». Ved inngåelse av rammeavtaler er prisene faste første avtaleår dersom ikke annet er avtalt», slik at prisstruktur er statisk uavhengig av ytre faktorer, og overraskende presiserer Fokus-organisasjonen at «endring i valutakursene medfør ikke endring av kontraktsprisene», det åpnes imidlertid for forhandlinger ved svingninger over 10 % +/- . Ved «priskampanjer som innebærer lavere priser for produkter» innenfor sortiment, skal oppdragsgiver «*automatisk få laveste pris*». De krever i tillegg «innsynsrett i leverandørs kalkyler, regnskaper/innkjøpsfaktura og marginer» for revisjon av compliance, utført i egenregi eller ved ekstern bistand. Kontrakt alene utgjør 20 sider med paragrafer som omfordeler risiko i stor grad over på leverandør og store deler har søkelys på ensidig risikooverføring til leverandør (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021).

E-handel har stort fokus i kontrakten, og en egen samhandlingsavtale følger som definerer

- |  |   |
|--|---|
| a) Ansatt kan velge utstyr fra en forhåndsbestemt meny.  | roller og ansvar imellom Viken og leverandør i tillegg til kvalitet på katalog og prislister, og er sammenlignbart med foregående periode. Produktene i sortiment, skal « <i>gjøres tilgjengelig i produktkatalogen</i> » innen «5 virkedager fra signering», det samme gjelder « <i>EHF-katalog, og mottak av ordre og sending av ordrebekreftelse</i> ». I praksis betyr dette at samtlige leverandører må ha posisjonert seg for å være i stand til å implementere på kort varsel. Kvalitetskravene er også svært omfattende med strenge kriterier til kvalitative og kvantitative variabler, der katalog i sin helhet skal leveres av leverandør i ønsket format, form og variabler. Mislighold fører til dagbøter som løper fra «5 dager etter varsel» og utgjør «0,2 % av den estimerte årlige kontraktsverdien på rammeavtalen, minimum kr. 1.500,- per virkedag, til levering finner sted og/eller avviket er rettet opp». Det er totalt i kontrakten 6 sider som kun omfatter organisasjonens rettigheter og leverandørens plikter relatert til mangler, reklamasjon, prisavslag, heving, mislighold og erstatning i tillegg til krav ved forsinkelser og dagbøter (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021). Integrasjonsgrad øker betraktelig dersom opsjonen i kontrakten kommer til uttrykk der de på den ene siden ser ut til å in-source merking og tyverimerking, men på den andre forutsetter at leverandøren leverer en « <i>selvbetjeningsløsning</i> » som kan « <i>integreres</i> » med eksisterende logistikk, økonomi og Asset management systemer. De åpner |
| b) Mulighet for at leder kan godkjenne bestillingen.   |   |
| c) Muligheter for egenandeler som faktureres den ansatte direkte eller via lønnstrekk.   |   |
| d) Asset management slik at den ansatte og administrasjonen vet hvilket utstyr som er aktivt og hvor lenge det har vært i bruk.  |   |
| e) Mulighet for både å kjøpe utstyr og leie utstyret.  |   |
| f) Mulighet for å tilbakebetale en restverdi til den ansatte eller til oppdragsgiver etter x antall år.<br>Hvis noen av tjenestene medfører kostnader som blir belastet oppdragsgiver må dette oppgis. |   |

også for leasing, men ser ut til å forvente å få løsningen kostnadsfritt da de ber om en redegjørelse «hvis» kostnad påløper. Som minimum kreves en integrasjon mot deres egen Asset management system slik at uavhengig av tilnærming ser avhengighet og integrasjonsgrad å styrkes, og dermed også avhengighet og byttekostnader.

Minimumskravene spesifiserer at leverandør «skal kunne tilbys produkter fra minimum 2 produsenter», noe som automatisk utelukker produsentene fra konkurransen. De ber for øvrig leverandørene beskrive «sterkest mulig partnerskap mot hovedprodusenter» og «flest mulig store distributører» i tillegg til «størst mulig produktutvalg», og oppgir dette vil være en del av evalueringen. Evalueringen av kvalitet er basert på «[www.cpubenchmark.net](http://www.cpubenchmark.net)» for ytelse, samt «siste generasjon CPU», før minimumskrav til internminne, SSD, skjermstørrelse, oppløsning, nettverkskort og øvrig funksjonalitet defineres. Det er altså en lavere grad av

**Tekniske krav:**

Prosesor: siste generasjon med minimum «mark

score» 7500 hos [www.cpubenchmark.net](http://www.cpubenchmark.net)

Vi legger til grunn benchmark som er hentet

30.11. 2020

- Internminne: Minimum 8 GB
- Harddisk: Minimum 256 GB SSD
- Operativsystem: MS Windows 10 Pro - 64 bit lisens
- Skjermstørrelse: Fra ca. 14 tommer
- Skjermoppløsning: Minimum 1920 x 1080
- Trådløst nettverkskort: 802.11ax (wifi 6) med støtte for WPA2 - Enterprise
- Annet: Lydkort, integrerte høyttalere, webkamera minimum 720p, mikrofon, fingerprint, HDMI.

Figur 19 Tekniske krav

spesifikasjon sett opp mot foregående periode, og der det overlates til leverandøren å finne korrekt produkt innenfor kravene. Vedlegget «kravspesifikasjon» er imidlertid på 22 sider, slik at store deler av ytelsene er spesifisert, inkludert krav tjenestene, samfunnsansvar, sortiment, produkter (32), miljø (13) og service og support (10) som også er tildelingskriterier i konkurransen.

En interessant utvikling er at det separate kontraktsforholdet etablert med fokus-underleverandøren, konsolideres inn i kontrakten, herunder «ombruks- og gjenvinningstjenester» samt By-Back, sletting, aidentifisering, resirkulering og gjenvinning. Sirkulær økonomi er tillagt stor vekt, og ulike miljøvariabler er beskrevet i detalj fra begrensning av miljøskadelige stoffer til økt levetid og tilgang på reservedeler som muliggjør reparasjon istedenfor kassasjon er beskrevet. Logistikkbelastning, inkludert transport fra produsent til leverandør er tillagt vekt, og inkluderes i evalueringen. Gjenbruk er stikkordet, og miljø er sterkt forankret i kontrakten. Forventet levetid for en maskin er oppgitt til 4 år, før underleverandøren skal overta produktet, i henhold til tilsvarende leveranse beskrevet i foregående kontraktsperiode. Det er imidlertid ikke mulig for fokus-underleverandøren å delta på konkurransen i annen form enn som underleverandør, noe som effektivt stenger døren for

deres eksisterende samarbeid og reduserer deres profittmargin (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021).

### **Kontraktstildeling 01.03.2021 – 01.03.20253 (2025):**

Anskaffelsesprotokollen viser at kontrakten ble tildelt fokus-leverandør (leverandør A), som vant frem med en tilbudspris på 120 Mill kr. Kontrakten har en løpetid fra 01.03.2021 – 01.03.2023 med mulighet for ytterligere 1 + 1 år med prolongering. I praksis innebærer dette, at dersom opsjonen kommer til uttrykk, har fokus-leverandøren og fokus-organisasjonen hatt et kontinuerlig kontraktsforhold på 13 år.

Valgt leverandør var i konkurranse 3 andre leverandører Leverandør B, Leverandør C og Leverandør D, der sistnevnte var en leverandør ikke tidligere representert i datagrunnlaget og dermed en ny tilbyder. (Fokus-organisasjon etter sammenslåing, 2021).

5.2.7 Statistikk over forbruk på avtalen 2020 for fokus-organisasjonen etter sammenslåing og prognosert forbruk for ny kontraktsperiode fra 2021

Periode	Omsetning	Artikkel	Antall (Stk)	Andel omsetning	Bufferlager (Min – Max)
01.19.2020-31.08.2020	16 – 18 Mill kr	Type 1	950	72,53 %	5 – 30
		Type 2	165	20,98 %	5 - 10

Figur 20 Forbruk Type 1 og Type 2 for 2020

Periode	Artikkel	Antall (Stk)	Andel omsetning
Standard Windows PC	11 Mill kr	2000	61,11 %
Kraftig Windows PC	2 Mill kr	400	11,11 %
Windows PC m/touch	1,5 Mill kr	300	19,44 %
Ultrabook PC	3,5 Mill kr	300	1,1 %

Figur 21 Utlyst sortiment 2021 (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021)

Kontraktsperiode	Utlyst verdi	Samarbeid antall deltakere	Sortiment	Antall tilbud	Antall valgte leverandører	Digitaliseringsgrad (basert på modell i analysen)
01.05.2004	152	5	N/A	N/A	2	0
01.05.2005	Mill kr					
01.06.2010	Ukjent	1	N/A	N/A	N/A	1
24.05.2011						
24.05.2011	Ukjent	7	N/A	N/A	1	1
01.07.2014						
01.07.2014	89 Mill kr	6	8 varelinjer	5	1	1
01.10.2018						
01.10.2018	96 Mill kr	6	121 varelinjer	3	2	6
01.03.2021	kr					

<b>01.03.2021</b>	120	0	40	4	1	9
<b>01.03.2023</b>	Mill kr		varelinjer			

Figur 22 Oversikt over kontraksperioder, verdi, antall leverandører og digitaliseringsgrad

<b>Kontrakts- periode</b>	<b>Kvalifikasjons- krav</b>	<b>Minimums- krav produkt</b>	<b>Kriteriet Pris (vekting %)</b>	<b>Antall sider kontrakt</b>	<b>Antall dokumenter (vedlegg og bilag)</b>
<b>01.05.2004 01.05.2005</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>01.06.2010 24.05.2011</b>	8	4	80 %	9	10
<b>24.05.2011 01.07.2014</b>	8	4	70 %	12	9
<b>01.07.2014 01.10.2018</b>	10	10	70 %	13	10
<b>01.10.2018 01.03.2021</b>	7	50	100 %	26	9
<b>01.03.2021 01.03.2023</b>	7	13	50 %	33	14

Figur 23 Oversikt - Inngangsbarrierer og transaksjonsomkostninger

Empirien viser at relasjonene har vært langvarige til tross for korte kontraksperioder og regelverkets konkurransemekanismer, noe som tyder på at høy grad involvering forekommer også i relasjoner med et tilsynelatende kortsiktig perspektiv. I realiteten, dersom opsjoner i inneværende blir tatt ut vil organisasjonen og nåværende leverandør ha vært i et kontinuerlig kontraktsforhold i minst 13 år, men leverandøren har imidlertid hatt en sentral posisjon i markedet betydelig lengre, og slik en sentral informant uttalte seg, så «kunne han huske» å ha vært involvert med fokus-organisasjonen fra midten av 80-tallet (Informant 4. , 2021). Til tross for kostnadsfokus, og regelverkets begrensninger har altså relasjonen vist seg å ha en overraskende grad av langsiktighet, noe som gir opphav til spørsmålet om ensidig markedsorientering og langvarige relasjoner faktisk er gjensidig utelukkende?

### 5.3 Steg 3 og 4 – Utvikling og vedlikeholdsfasen - Kartlegging av interaksjon mellom aktørene og bestillingsprosessen «As - Is» AFK og Viken

Formålet med å se nærmere på bestillingsprosessen, er å først kartlegge prosessflyt i fokus-organisasjonen før sammenslåing og foreta en komparativ analyse mot dagens prosess, innført etter sammenslåing. Hensikten er å beskrive og analysere grad av involvering, interaksjon og integrasjon på tvers av organisasjonene.

Ambisjonen er å re-designe en fremtidig bestillingsprosess med mål om å redusere internkundens frustrasjon over manglende levering, og erstatte den med en prosess som karakteriseres av høy kundetilfredshet (Strandhagen, 2015). Undersøkelsen ble gjennomført som en kombinasjon mellom besøk og befaring hos fokus-underleverandøren og en informant, i felleskap med informanten fra fokus-leverandøren. En interessant oppdagelse, var at fokus-leverandøren hadde begrenset kjennskap til underleverandørens kapasiteter, og enkelte kapabiliteter ble først identifisert som en konsekvens av denne undersøkelsen, og som resultat av befaring og dialog mellom partene (Informant 2. , 2019); (Jenssen, 2019).

#### 5.3.1 Marked, leverandør og produsent

Fokus-leverandøren, er en grossist som opererer innenfor flere markeder, privatmarkedet, B2B og offentlig sektor. I analysen vil kun ett enkelt strategisk produkt, da produktet har overførbarhet til store deler av sortimentet og komparative caser. Leverandøren har imidlertid ett sortiment på i overkant av 255.000 unike artikler, hovedsakelig omsatt gjennom elektroniske salgskanaler (Informant 2. , 2019); (Jenssen, 2019). Elektronisk ordreflyt, strategisk bruk av 3PL partnere med høy grad av integrasjon mot leverandørens systemer, har gitt opphav til responsivitet der leverandør bruker følgende markedsførings *utsagn* «Bestill før 15:00 og ordre sendes samme dag». Leverandørens store kundebase, høye omsetning, lav ledetid og en effektiv forsyningskjede er noen av grossistens konkurransefortrinn. Leverandør baserer seg i stor grad på import i egenregi, produktet i analysen er til eksempel produsert av Produsent A (Produsent A, 2020), som globalt, er verdens andre største produsent av arbeidsstasjoner med 18,9 % markedsandel (Statista GmbH, 2020).

#### 5.3.2 Med kunden i fokus

Kundebasen består i hovedsak av internt personell, noe som i fokus-organisasjonen utgjorde 4500 årsverk (Fokus-organisasjon, 2019), og etter omorganisering, 11.763 årsverk, (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2020). Internkundens behov utløses av tre primære faktorer, kassasjon av utdatert maskinvare, skade/uhell eller innkjøp av arbeidsstasjon til nyansatte.

Etterspørsel utløses hovedsakelig av enten kassasjon av utdaterte maskiner, skade ved uhell eller innkjøp av arbeidsverktøy til nyansatte. Markedet er relativt stabilt, produktsortiment statisk og standardisert, men med variasjon som utløser usikkerhet, slik som endringer i BOM liste. I forbindelse med omorganiseringen, ble til eksempel biometrisk autentisering innført i 2019, en beslutning som tidligere var tatt, men som ble reversert, og der en rask endring førte til at leverandørens varelager ble ukurant samtidig som ledetiden på produktet akselererte da bufferlager ikke eksisterte, og produktet måtte produseres med ny BOM (Fagleider 2. , 2019); (Jenssen, 2019).

### 5.3.3 Produkter og sortiment

Produkt ble ved avtaleinngåelse standardisert helt ned på komponentnivå av leverandøren. Den enkelte varelinje har som konsekvens et eget artikkelnummer generert av produsentens produksjonssystem. Produktet tilhører imidlertid en standardisert, masseprodusert produksjonslinje, produktene har en unik ID i produksjonssystemet, men antall variasjoner i produksjonslinjen er begrenset 8 per serie. BOM-liste (bill of materials) bygges opp i forhold til kundens spesifikasjoner (Vedlegg 1) og låses deretter i systemet. Leverandøren genererer manuelt ordre i produsent As system, men varsles automatisk når lager hos fokus-underleverandør når kritisk verdi på 5, bestilling tilsvarende da bufferverdi på 30 enheter for Type 1 og 10 enheter for Type 2. Produktet lagres på to lokaliteter, fokus-underleverandøren sitt lager på Østlandet, eller lager i Danmark (begge er 3 PL partnere), lagerført produkt har en oppgitt ledetid på 3 – 4 dager, inkludert produksjonsfasen som foregår internt på bufferlager. Oppgitt ledetid fra produsent til leverandør er 3 uker, men endringer i som medfører variasjon fra BOM øker ledetiden med en uke til leverandørens bufferlager, slik at etter fire uker forventes ny serie å være på lager (Jenssen, 2019).

Fokus- organisasjonens forbruk var for Type 1 1892 stk, noe som tilsvarte 68,37 % av kundens kjøp av arbeidsstasjoner (inkludert stasjonære) (Fokus-leverandør AS, 2019).

Etter sammenslåing var tilsvarende volumet for Type 1 var 950 stk, noe som tilsvarte 72,53 % av forbruket innenfor bærbare arbeidsstasjoner. Datarekvisita var regulert gjennom en separat avtale med en annen leverandør i samme marked, Leverandør C (Jenssen, 2019).

### 5.3.4 Aktører i prosessen

#### 5.3.4.1 Interne aktører

Kjøpsbeslutning i før sammenslåing og etter, besluttes av budsjetteier, i praksis nærmeste seksjonsleder, Fullmaktstruktur defineres av økonomireglementet basert på rollefordeling,

henholdsvis bestiller/anviser og godkjenner/attestant. Hierarkiet forutsetter at ledernivå over bestiller, har sistnevnte rolle.

IT-avdelingen var fordelt mellom ulike enheter, i tillegg til sentral administrasjon med lik organisering og funksjon (Bestiller, 2019). Etter sammenslåing har organisasjonen videreført organiseringen beskrevet over, men har aggregert størrelsen. Sentraliserte bestillingsfunksjoner videreføres også, men utvides og forsterkes for håndtering av en rekke avtaler, inkludert artiklene i denne undersøkelsen herunder arbeidsstasjoner. Før sammenslåing ble behov meldt ved innsendelse av bestillingsskjema per epost, mens etter løses samme funksjon ved bruk av Microsoft Forms. Felles for de to løsningene er imidlertid behovet for å oversette bestillingen til saksbehandlingsverktøy og innkjøpsordre i e-handelssystemet (Jenssen, 2019); (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2020).

#### *5.3.4.2 Eksterne aktører*

Case-undersøkelsen begrenser seg til å se på organisasjonens fokus-leverandør, og fokus underleverandør i tillegg til produsent A.

Fokus-leverandør håndterer ordremottak, vedlikeholder lagerbeholdninger og bestiller ny forsyning fra produsent ved behov. Relasjonen er preget av flere strategiske partnere, herunder fokus-underleverandør som fysisk håndterer varestrøm, intern produksjon og er logistikk leddet frem mot sluttkunden. I tillegg til fokus-underleverandøren sitt lager, lokalisert til Østlandet der Type 1 (10 stk) og 2 (30 stk) lagerføres, har leverandøren knyttet til seg ytterligere en 3PL partner i Danmark, og er det andre bufferlageret for Type 1 og 2. Leverandøren har i tillegg til partnerne beskrevet over, hovedlager i egen regi, lokalisert til Sverige. Oppgitt ledetid fra bestilling til fullt levert er på 3 virkedager for lagerførte produkter fra Østlandet og Sverige, ledetid øker til 4 dager fra Danmark, og til 3 – 4 uker for ikke lagerførte produkter (Informant 2. , 2019);(Vedlegg 1);(Vedlegg 2); (Jenssen, 2019).

Produsent As produksjonsfasiliteter er allokert til Kina, og ledetid inkludert produksjonsfasen på standardiserte produkter er 3 uker til bufferlager. Ved komponentendringer i BOM, øker ledetiden til 4 uker. Bestillinger som overstiger 10 enheter går direkte fra fokus-leverandøren, til produsent, og sendes med båtfrakt til fokus-underleverandørens lager, distribusjon til brukerstøtte håndteres ved bruk av fokus-leverandøren sin logistikkpartner. (Informant 2. , 2019) Etter sammenslåing har det i tillegg blitt tilrettelagt for frakt direkte til internkundes privatadresse da hjemmekontor har vært utbredt i perioden (Informant 1. , 2021); (Vedlegg 1);(Vedlegg 2). En sentral flaskehals i perioden, har vært fokus-organisasjonens



minimumskrav på komponentnivå til produsent av CPU<sup>22</sup>, og der produsent har hatt produksjonsproblemer som har ført til manglende evne til levering med påfølgende ledetidsforsinkelser som konsekvens (Informant 2. , 2019); (Jenssen, 2019)

#### 5.3.5 Material, informasjonsflyt og varemottak

Før sammenslåing ble behov formidlet verbalt eller ved bruk av epost til leder, og ved aksept, kunne gå inn på intranett for etter å ha navigert noen menyvalg, laste ned bestillingsskjema i .xls format. I skjemaet er standardiserte modeller definert, og bruker angir modell samt eventuelt tilbehør. Rutinen krever utskrift av skjema, signering av leder, skanning av signert skjema og oversendelse til brukerstøtte for bestilling. Etter opprettelse av innkjøpsordre, går ordre videre til leder basert på konteringsinformasjon angitt på skjema, etter godkjenning går ordren automatisk til ERP-systemet til fokus-leverandøren via aksesspunktet «Tradeshift», en PEPPOL (Pan-European Public Procurement Online) løsning, en av flere godkjente aksesspunkter for utveksling av B2B e-handelsinformasjon. Informasjonen som videreformidles, må oversettes og legges manuelt inn i ERP-system av fokus-leverandørens kundeservice ved ordremottak (Jenssen, 2019); (Informant 2. , 2019); (Fagleider 1. , 2021).

Leverandør opererer imidlertid med en direkte integrasjon mot ERP-systemet til fokus-underleverandøren, og 3PL partner i Danmark i tillegg til at de administrerer sitt eget lager i Sverige. I de tilfeller ordren overstiger definert verdi, og går direkte til produsent, må ordren oversettes inn i produksjonssystemet av Produsent A (Informant 2. , 2019). Leverandør garanterer utsendelse samme dag ved bestilling før 15:00, og etter at produktet er klart til utlevering, overtar logistikpartner før varen ankommer resepsjonen til en av enhetene til fokus-organisasjonen (Bestiller, 2019); (Jenssen, 2019); (Informant 1. , 2021) (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2020).

Brukerstøtte varsles når sendingen ankommer ved epost fra resepsjonen, bestiller går deretter og henter forsendelsen, returnerer og legger produktet i WIP, der det registreres i forvaltningssystem, tankes med image og ferdigstilles for utlevering til internkunde. Når produktet er klart, sendes en epost til internkunden via forvaltningssystemet, der det opplyses om at produktet er klart til avhenting (Bestiller, 2019); (Jenssen, 2019).

#### 5.3.6 Produksjonsprosesser og lager

Produktene produseres hos produsent A i «*batch produksjon*», i et definert antall i henhold til leverandørens ordre. Leverandørens lager opererer med bestillingspunkt ved rest på 5 stk, og

---

<sup>22</sup> <https://www.cnn.com/2019/11/27/intel-chip-shortage-pulls-down-pc-makers-revenue-expectations.html>

maksimal beholdning på 30 stk for Type 1, for Type 2 er bestillingspunkt 5 stk, mens maksimal beholdning er 10 stk. Produktene lagerføres, frem til ordre mottas fra kunden, og produksjon ved fokus-underleverandør, der kundetilpasning skjer, iverksettes ved ordretidspunkt (Jenssen, 2019);(Vedlegg 1);(Vedlegg 2).

Fokus-organisasjonen har outsourcet deler av produksjonen, og fokus-leverandørens underleverandør, har etablert flere ulike produksjonslinjer i tilknyttet lageret. Linjen er flytbasert med arbeidsceller der produktet legges i kø på ordretidspunkt etter FIFO-prinsippet (First in First out). Fokus-underleverandøren har en produksjonskapasitet tilsvarende 40 parallelle celler. I første kontrollområde og påfølgende prosesser, tyverimerkes maskinen, før den registreres inn i kundens forvaltningssystem, produktet pakkes og går videre til ferdig produkt og til utgående logistikk. Arbeidsprosessen tar etter leverandørens beregninger, 40 minutter per maskin og foregår manuelt, med liten eller ingen grad av automasjon og kontrolleres av inngående ordrestrom (Informant 3. , 2019); (Informant 2. , 2019); (Alfnes, 2000); (Jenssen, 2019).

Neste kontrollområde og produksjonsprosess starter når maskinen ankommer IT seksjonen. Maskinen hentes opp i forvaltningssystem og legges i arbeidskø, og settes deretter på tanking av systemtekniker. Image for Windows 10 med individuelle rettigheter basert på rolle, og øvrig software for valgt kunde installeres. Produksjonen har en C/T på 60 minutter før maskinen er klar for utlevering, internkunden varsles da via epost ved bruk av forvaltningssystemet. Produktet hentes da hos brukerstøtte sentralt eller lokalt (Bestiller, 2019). Kontrollprinsippet er basert på varemottak som initierer produksjon (Jenssen, 2019).

#### 5.3.7 Customer decoupling point (COPD)

COPD defineres som det punktet i produksjon der standardisering erstattes med skreddersøm, altså der produktet endres med spesifikke egenskaper definert av en kundes behov. For de to aktuelle produktene, er COPD ulikt basert på bestillingsvolum, noe som dikterer hvor i produksjonen kundespesifikk tilpasning skjer.

Begge modellene er satt opp med en spesifisert BOM liste, levert av fokus-leverandøren ved avtaleinngåelse og forhandling av pris for kontrakten. COPD, definert, vil som konsekvens befinne seg hos fokus-leverandøren, før ordren sendes til produksjonssystemet til Produsent A. Type 1 og 2 består imidlertid av standardiserte serier, der den individuelle tilpasningen til den enkelte kunde skjer ved tanking av image, der individuelle rettigheter og software

installeres (Informant 2. , 2019). Produksjonsmetodikken refereres til som «*assemble – to - order*» (Strandhagen 2015); (Jenssen, 2019).

#### 5.3.8 Prosesseffektivitet

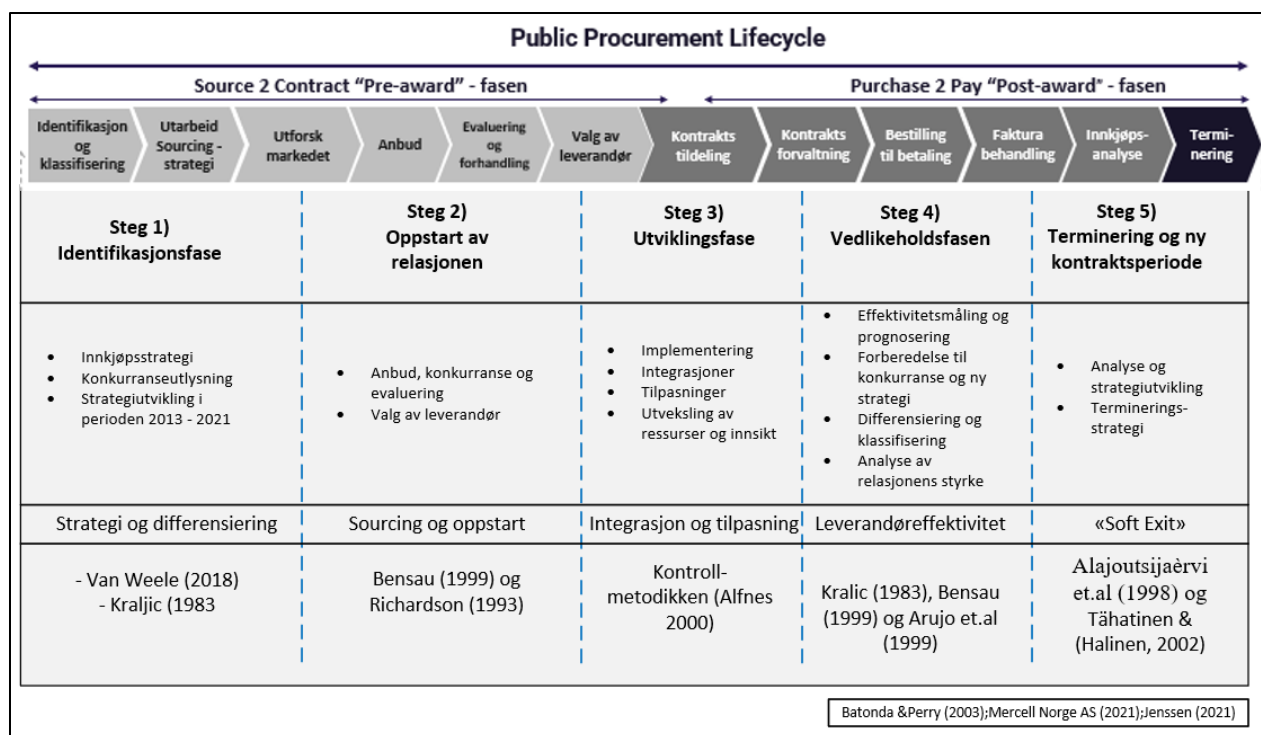
I analysen er datainnsamlingen basert på intervjuer av nøkkelaktører, og identifikasjon av brukere der jeg har fått tilgang på informasjonen fra ulike primære kilder. Internbestillinger har blitt sporet for å identifisere de ulike trinnene i bestillingene og anslå C/T for de enkelte for deretter å beregne throughput tid. Datainnsamlingen har vært svært utfordrende *før* sammenslåing, da prosessen inkluderte flere manuelle trinn, datagrunnlaget er som konsekvens ikke tilstrekkelig til å generalisere, men som vi vil se i analysen, identifiserer flere funksjonelle siloer, flaskehals og potensielle kilder til forsinkelser. Etter omorganisering har ikke organisasjonen klart å generere statistikk over innsendte skjema, og har dermed ikke datagrunnlag for å beregne reell ledetid. Varemottak har imidlertid blitt innført i 2020, der 78 % av forsendelsene var registrert bekreftet levert (Fagleder 1. , 2021).

Prosessflyten er fulgt, fra verbal formidling av behov, bestillingsskjema signert, sendt til bestiller, godkjent på ny, mottatt, produsert og levert ut fra brukerstøtte med en gjennomsnittlig ledetid før sammenslåing på 36,67 dager målt over tre separate bestillinger, men dette stemmer imidlertid med informantenes erfaring. Etter sammenslåing er det ifølge fagleder ulik praksis med hensyn til registrering av varemottak da rutinen er forholdsvis ny, ledetid er derfor influert av at varemottak skjer ved utlevering til internkunde, ikke når varen faktisk er ankommet fra leverandør, reell ledetid er derfor noe lavere enn beregning viser med et gjennomsnitt på 14 dager i 2020 (Fagleder 1. , 2021); (Jenssen, 2019) ;(Vedlegg 2).

## 6.0 Analyse av interorganisatoriske nettverk – en porteføljetilnærming

I analysens første del, vil de ulike strategiperiodene analyseres og sentrale elementer som har påvirket strategiutforming, og ledet frem til innføringen av kategoristyring vil bli forsøkt identifisert. I identifikasjonsfasen, før markedet sonderes blir gjerne strategisk retning definert, og funksjonens avgrensning innenfor innkjøpsområdets daværende virkefelt. En tendens som peker seg ut, som vi vil se, er at innkjøp har beveget seg fra å være en ren forvaltningsorganisasjon, til å være gå mer i retning av en tradisjonell innkjøpsfunksjon, som en kostnadsbesparende aktivitet med fokus på transaksjon og ser tilsynelatende ut til å befinne seg i en mellomfase, i ferd med å innføre kategoristyring parallelt med sammenslåing og sentralisering der de søker økt intern interaksjon og oppretter kryssfunksjonelle bånd i tråd med Van Weele (2018)s observasjoner. En sentral variabel som virker å ha akselerert modenhetsutvikling ser ut til å være digitalisering, men som vi vil se spiller åpenbart regelverk og policyutforming fremdeles stor rolle.

Nettverksmodellen ser på nettverksutvikling som evolusjonsbasert, med sekvensiell progresjon gjennom ulike steg, bestående av økende grad av ressursavhengighet og gjensidig avhengighet (Batonda & Perry, 2003). I analysen vil vi se på om stegene støttes av empiri, og se nærmere på om relasjonen utvikles lineært, eller om forholdet preges av perioder med utvikling og perioder med tilbakeslag før progresjon fortsetter. Vi vil også se nærmere på porteføljemodellenes dyadiske tilnærming og om de tilbyr tilstrekkelig med dybde til å fange opp dynamikken i hvordan forsyningskjeder oppstår over tid, og hvordan avhengigheter og ulike mekanismer virker inn i utformingen av relasjonens innhold og karakter.



Figur 24 Oppbygging av analysekapittelet

Modellen over, er en forlengelse og en videreutvikling av modellen som ble vist innledningsvis i teorikapittelet. Vi ser her at i det første kapittelet vil vi se nærmere på identifikasjonsfasen, og tar i tillegg høyde for at forutsetningene og dermed mange av premisene for valg av leverandør etableres i strategifaser før kontrakten eksponeres for markedet. I neste del ser vi på operativ sourcing i periodene fra 2004 og 2021 og identifiserer sentrale tendenser av betydning for etablering av inngangsbarrierer og byttekostnader før vi ser på differensiering og klassifisering for 2018 til 2021 da det er fra de periodene tilstrekkelig datagrunnlag eksisterer. Relasjonens styrke og grad av integrasjon vil deretter analyseres før vi ser på utviklingsfasen ved hjelp av kontrollmodell metodikken og hvordan informasjon og materialflyt er mellom fokus-organisasjonen, fokus-leverandøren og fokus-underleverandøren, før og etter omorganisering og identifiserer ytterligere potensiale for utvikling (Batonda & Perry, 2003); (Kraljic, 1983); (Bensaou, 1999) (Alfnes, 2000).

I vedlikeholdsfasen vil vi se nærmere på funnene fra analysen og se på modenhetsnivået til organisasjonen og i hvilken grad teorien kan være til veiledning for å etablere KPIer og måle effektivitet og hva som er viktig for å skape forutsigbarhet og redusere kostnadene over de primære kostnadsdriverne. Vi ser deretter nærmere på grensesnitt-modellen, og hvilket mulig handlingsrom fokus-organisasjonen har og, ikke minst hvilke implikasjoner grensesnittene har med bakgrunn i avstand og nærhet til fokus-leverandøren, som veies opp mot markedets

sammensetning og deres identifiserte ressurser. Konkurransemekanismene vil analyseres opp mot forutsetningene som etableres med inngangsbarrierer, byttekostnader, grad av outsourcing kombinert med ensidige pris og kostnadsmodeller og hvordan det kan påvirke vilje og evne til verdioverføring. Vi ser helt til slutt på hvordan terminering potensielt kan håndteres, og selv om det eksisterer et svakt datagrunnlag etablerer empirien noen viktige forutsetninger som kan gi veiledning til praktisk anvendelse ved å peke på sentrale variabler som bør tas med i den strategiske beslutningsfasen og er sentrale for å gjøre riktig valg av leverandør, fremtidig grensesnitt og identifikasjon av potensielle partnere i fremtiden (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999); (Tähatinen & Halinen, 2002).

6.1 Steg 1: Strategiutvikling: Fra regelverk, digitalisering og transaksjons til kategoristyring – modenhetsutvikling fra 2018 – 2021 før og etter sammenslåing

Paradigmeskiftet observert i privat sektor av Ford (1980), er ikke like fremtredende i denne casen, og pris fremstår fremdeles som den primære faktoren ved utvelgelse av leverandør. Innkjøp har som vi vil se, beveget seg fra en ren forvaltningsfunksjon fra 2013, med ensidig fokus på overholdelse av regelverk, i retning mot en mer tradisjonell kostnadsbesparende innkjøpsfunksjon (Van Weele, 2018). Det er imidlertid mye empiri som tyder på at innkjøp er i ferd med å gå over fra å kun være en kostnadsbesparende funksjon, til og over til en mer strategisk utviklingsfase som en del av en ressursplanleggende funksjon, en utvikling som i stor grad er drevet frem av digitalisering, omorganisering og sentralisering (Gadde & Snehota, 2000)

#### 6.1.1 Fra støttefunksjon til forvaltning, konsolidering og sentralisering

Undersøkelsen har identifisert empiri som tyder på at den første innkjøpsstrategien ble etablert i 2013, og der flere sentrale premisser ble etablert som er videreført frem til dagens organisering etter sammenslåing. Mest sentralt er en videreføring av en «*to-nivå*»-modell, som etablerer en desentralisert innkjøpsfunksjon der en vesentlig del av innkjøpsvolumet gjennomføres lokalt ved den enkelte virksomhet. Kryssfunksjonelle bånd ble søkt etablert i fra 2015 med opprettelse av de første innkjøpskontaktene ved lokale enheter og forsterket ved «utvidelse til øvrig del av organisasjonen» i strategiperioden i 2018 og videreført i 2021 til «*alle virksomheter*».

Premissene for valg av organisering ble definert i 2013, og konsolidert i 2018 før de ble videreført i sin eksisterende form inn i strategien i 2021. Avgrensning av virkefelt til «*alle anskaffelser med verdi over 500.000*» og kartlegging av kontrakter «*over 100.000 kr*» ble også definert i 2013 og videreført i de to neste strategiperiodene både før og etter sammenslåing.

Innkjøpsfunksjonens strategiske posisjonering har imidlertid endret seg imellom de tre strategiperiodene identifisert i analysen, der funksjonen i 2013 hadde en ren forvaltningsorientering med fokus på «*riktig kvalitet*» til «*riktig pris*», og en tilnærming med tro på at «*gode prosesser*» vil redusere transaksjon og oversettelses kostnader over de primære kostnadsdriverne (Christopher, 2016).

I 2013 legges altså de første føringene for konsolidering av innkjøpsfunksjonen internt, det er imidlertid ingen strategiske referanser i strategidokumentet, som er av regulatorisk og forvaltningsmessig karakter. I 2018 til eksempel skal innkjøpsfunksjonen gi «*anskaffelsesstøtte*» og der modellen opprettet i 2013 videreføres og «*virksomheter og avdelinger*» skal fremdeles gjennomføre en stor del av innkjøpene på selvstendig basis. En utvikling er imidlertid at fokus-organisasjonen orienterer seg i retning av å «*utnytte stordriftsfordeler*», en utvikling som ofte sees i sammenheng med innføring av kostnadsbesparende programmer for å realisere ambisjonen og strukturere organisasjonens innkjøp (Van Weele, 2018). Mye tyder imidlertid på at fokus-organisasjonen før sammenslåing ikke ser på innkjøp som strategisk, men at innkjøpsfunksjonen i større grad har identifisert fagområdet som strategisk og prioriterer å skaffe informasjon og kunnskap ved innkjøp av «*verktøy for effektivt uttak*» av data og «*gjøre analyser*» for å ta riktige «*anskaffelsesstrategiske valg*». Mye tyder altså på at selv om organisasjonen på overordnet nivå, ikke enda gjenkjenner innkjøps strategiske betydning, har innkjøpsfunksjonen organisk utviklet seg i retning mot transaksjonsorientering, og der en identifikasjon av funksjonens potensial, gir opphav til en tilnærming for å forsterke innkjøps mulighet til å gjøre seg strategisk relevant. Innkjøp har imidlertid enda ikke tatt steget videre til kostnadsbesparende funksjon, men har enda karakter av å være forvaltningsorientert, men beveger seg altså i retning av transaksjonsorientering på ett strategisk nivå (Gadde & Håkansson, 1994); (Bakken & Nordby, 2013).

Fundamentet for innkjøps strategiske betydning og en overgang fra en ren regel og forvaltningsorientert organisasjon starter altså i 2018 ved intern identifisering i innkjøpsfunksjonen og strategiske valg for å styrke innkjøpsfunksjonen. Organisasjonen beveger seg altså i en retning der de utvikler rutiner og verktøy for å måle leverandøreffektivitet og starter å tette ett internt kunnskapshull, i form av en prosess der målet er adopsjon av adekvate støttesystemer og opprettelse av interorganisatoriske relasjoner (Hartley & Choi, 1997); (Kraljic, 1983). I tillegg har strategien fra 2018 konkludert med et behov for å synliggjøre og forankre området strategiske betydning hos «*ledere*» og

«toppledelsen» spesielt. En av de mest sentrale konsekvensene ved omorganiseringen, og for innkjøpsfunksjonen strategiske posisjonering er nettopp at funksjonen løftes fra nivå 3 i organisasjonen der innkjøpsleder er underlagt en avdelingsdirektør, til ny organisering der innkjøp er hevet til nivå 2 og representert ved innkjøpsdirektør i toppledelsen og som sees i sammenheng med strategisk tilnærming fra 2018 og frem mot omorganiseringen.

Mye tyder altså på at grunnlaget for strategisk posisjonering ble lagt allerede i 2013, mens intern-identifikasjon skjedde i strategiperioden fra 2018-2021 og hadde direkte innvirkning på fokus-organisasjonens identifikasjon av innkjøp som en del av organisasjonens ressursplanleggende funksjoner. Det er imidlertid også tydelig at innkjøpsfunksjonen fremdeles er fragmentert, noe som har blitt søkt løst ved etablering av kryssfunksjonelle bånd ved bruk av «*innkjøpskontakter*». Organiseringen har imidlertid karakter av delvis-sentralisering, og der fremdeles en vesentlig del av organisasjonens innkjøp skjer utenfor innkjøpsfunksjonen. Noe som gjør at det kan stilles spørsmålstegn ved reell grad av sentralisering da det er uklart i hvilken grad innkjøpsfunksjonen er konsolidert da «*betydelige milliard-anskaffelser*» gjennomføres utenfor funksjonen og der oppgitt spend på 1,5 milliarder kr er svært langt fra fokus-organisasjonens totale innkjøpskostnader på omtrent 10 milliarder dersom vi trekker fra lønnskostnader. Innkjøpsstrategien har imidlertid ambisjoner om «*samordning av innkjøp i hele virksomheten*» selv om det er uklart hvordan det skal oppnås (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021).

Vi ser imidlertid en utvikling som tyder på en sammenheng mellom organisering, digitalisering og erfaringsbasert kunnskap som ser ut til å ha gjort innkjøpsfunksjonen i stand til å gjøre fagområdet strategisk relevant hos toppledelsen og der de har lyktes med å få støtte til innføring av kategoristyring og forsterket innkjøps strategiske betydning i fokus-organisasjonen. Noe som er i tråd med funn i privat sektor og tyder på at innkjøp, evolusjonært har høstet erfaring og etablert ny kunnskap og er i startfasen for å etablere seg som en del av de ressursplanleggende funksjonene i fokus-organisasjonen (Gadde & Håkansson, 1994); (Gadde & Snehota, 2000); (Van Weele, 2018).

#### 6.1.2 Fra forvaltning til transaksjon og digitalisering

Fokus-organisasjonens første tilnærming å redusere transaksjonskostnader ved å «forenkle» og «standardisere» prosesser ved implementering av elektroniske verktøy var altså i 2013, med fokus på Pre-Award-fasen men allerede her trekkes et potensial ved «Post-Award» fasen, herunder «*e-handel*» frem. En sentral forutsetning for å være i stand til å realisere en kategori-basert tilnærming er altså etablert, ved å i strategien, formulere behovet for en kanal for å



tilrettelegge enkel, men effektiv bestilling og fakturahåndtering ved bruk av kataloger (artikkelkatalog) og reduksjon av antall leverandører (Van Weele, 2018)

Mye av digitaliseringen i «Pre-Award»-fasen for fokus-organisasjonen skjedde altså før sammenslåing og der det første e-verktøyet ble innkjøpt under strategiperioden fra 2013 – 2018 i mars 2016 med ambisjoner om å «forenkle prosesser» og standardisere sourcing i tillegg til å «frigi ressurser» noe som potensielt vil kunne redusere oversettelses og transaksjonskostnader (Christopher, 2016); (Fokus-organisasjonen, 2013)

Vi ser også at innføringen av e-handel skjedde «*ved inngangen*» av strategiperioden 2018-2021 og der innkjøpsfunksjonen har et uttalt mål om å «*digitalisere og integrere hele innkjøpsprosessen, fra behov til betaling*» og innfører allerede her fakturamottak ved bruk av «*elektronisk handelsformat (EHF)*». «*Digitalisering, nyteknik og innovasjon*» er viet et helt kapittel noe som tyder på at fokus-organisasjonen hadde sterkt digitaliseringsfokus på dette tidspunktet. Til tross for at digitalisering har hatt høyt fokus strategiperioden er potensialet fremdeles stort, da nåværende avtaledekning ved inngang i siste strategiperiode i 2021 er beregnet til mellom «*40 og 50 %*» (Fokus-organisasjon, 2018); (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021). I analysen av strategiene vil vi imidlertid se på når disse systemene ble innført første gang, og ikke skille mellom ulike systemleverandører og systemskifter ved omorganisering mens vi i analysen over de ulike kontraktsperiodene vil se nærmere på faktisk bruk og i hvilken grad potensialet i systemene er realisert.

I strategien fra mars 2021 er til eksempel forpliktelsen mot digitalisering av «Pre-Award»-fasen forsterket ved at samtlige prosesser i fremtiden skal gjennomføres «*heldigitalt*», noe som også indikerer at potensialet i denne fasen enda ikke er tatt, noe vi vil se nærmere på i analysen av de ulike kontraktsperiodene. Innkjøpsanalyse trekkes frem også her, i likhet med foregående strategiperiode og skal gi «*full innsikt*» avtaledekning og «*oppfølging av kontrakter*», det interessante er imidlertid at det er «*leverandørenes oppfølging*» som skal kontrolleres. Verktøyets strategiske betydning understekes ved at det skal brukes til «*strategisk planlegging*» og «*oppfølging av mål og tiltak*». Innkjøpsanalyse ser altså ut til å tillegges stor vekt, og være en vesentlig premissgiver for at organisasjonen skal være i stand til å gjøre «*gode analyser av innkjøpsdata*» og nå sine mål.

I overført betydning understreker dette digitaliseringens betydning for innkjøpsfunksjonens utvikling noe som også er i tråd med sentrale forutsetninger i teorien der digitalisering sees i sammenheng med å være i stand til å realisere en kategoribasert tilnærming (Van Weele, 2018).

Innføring av digitale verktøy			
Strategiperiode	2013 -2018	2018 -2021	2021 -2023
<b>Pre Award fasen</b>			
Sourcing - KGV	0	1	1
Kontrakt - KAV	0	1	1
<b>Post Award fasen</b>			
E-faktura (EHF)	0	1	1
Procure 2 Pay (E-handel)	0	1	1
Innkjøpsanalyse	0	1	1
Digitaliseringsgrad strategiperiode	0	5	5

Figur 25 Digitaliseringsgrad - Fordelt på strategiperiode 2013 - 2023

I tabellen over er implementering av de ulike e-verktøyene satt i sammenheng med strategiperiodene og digitaliseringsgrad er beregnet med en skala fra 1 – 5. I analysen av kontraktperioden vil tabellen ytterligere berikes ved at operativ tilnærming settes i relasjon til verktøyenes potensiale og vi ser nærmere på om de er realisert.

Vi ser imidlertid en utvikling som tyder på en sammenheng mellom organisering, digitalisering og erfaringsbasert kunnskap som ser ut til å ha gjort innkjøp strategisk relevant hos toppledelsen og der de har lyktes med å få støtte til innføring av kategoristyring og samlet sett, forsterket innkjøps strategiske betydning og posisjonering (Van Weele, 2018).

#### 6.1.3 Kompetanse, erfaring og forankring

Behovet for riktig kompetanse for å sikre overholdelse av regelverk og oppfølging av kontrakter fremheves allerede i strategien fra 2013. På overordnet nivå har imidlertid strategien stort fokus på overholdelse av regelverk, men viser samtidig at de har behov for en annen kompetanse enn kun forvaltningsorientert (Fokus-organisasjonen, 2013).

I neste strategiperiode har innkjøpsfunksjonen utvidet forståelsen av fagområdet og beskriver innkjøp i offentlig sektor som «et eget fag» noe som tyder på at de ser et skille mellom innkjøp i privat og offentlig sektor og at innkjøp i sistnevnte består av «juss, økonomi og prosessgjennomføringskompetanse». Vi ser altså at kompetansen fremdeles har karakter av å være rettet mot forvaltningsorientering, men at også kompetanse om økonomi og prosjektledelse er nødvendig for å lykkes (Fokus-organisasjon, 2018).

I strategiperioden etter sammenslåing ser vi til eksempel at juridisk kompetanse fremdeles blir vurdert som viktig, og der en egen støtte-seksjon bestående av jurister i tillegg til en e-handels og en analyseansvarlig, og der seksjonen er ansvarlig for utvikling av prosess og realisere forbedringspotensialet. Juss, E-handel og analyse trekkes dermed frem som sentrale områder som prioriteres, noe som ellers også er i tråd med foregående strategiperiode. Det er altså åpenbart at regelverkskompetanse blir sett på som sentralt, og er av fokus-organisasjonen vurdert som strategisk viktig, men begrensningen er at kompetanse om regelverket «*kan ikke alene sikre gode, effektive anskaffelser*» (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021).

Det er imidlertid også klart at behovet for en annen type kompetanse ble identifisert i 2018, men vi ser også en helt ny type spesialisering i 2021 og som muligens kan være et resultat av intern kompetanseheving i forkant av omorganiseringen der en «*kategoriansvarlig*» med spisskompetanse og «*et tverrfaglig kategoriteam*» skal lede selve prosessen selv om mange av premissene vil legges i «*forbedringsprosess*» og «*basisprosess*» fasene som ledes av støtteseksjonen. Kategoristyring, gjennomføring og kontraktsforvaltning skal imidlertid utføres av kategoriteamet. Fordeling tyder på at juridisk kompetanse ikke har like høy involvering i disse fasene basert på beskrivelsen i strategidokumentets seks ulike faser. Vi ser altså at en av konsekvensene ved innføring av kategoristyring i strategien fra 2021 er opprettelse av spesialiserte innkjøpsdisipliner som ser ut til å skulle fungere på tvers av organisasjonene i kryssfunksjonelle team (Van Weele, 2018).

Sentrale tendenser fra 2018 – 2021 er imidlertid at det ser ut til å være en stadig økende grad av intern koordinering, og opprettelse av kryssfunksjonelle bånd. Det der også ut til at fokus-organisasjon i større grad ser behovet for en annen type kompetanse, noe som skjer parallelt med innføring av adekvate støttesystemer da det oppstår et behov for kompetanse til å forvalte systemene, noe som gjenspeiles i de to nye fagleder stillingene (Kraljic, 1983).

#### 6.1.4 Overordnet strategiske mål og operasjonalisering i innkjøpsstrategi

Et sentralt spørsmål i lys av organisatorisk utvikling, kompetanse og ny forankring er hvordan overordnede mål har utviklet seg sett opp mot innkjøpsstrategiene fra 2013-2021, og i hvilken grad funksjonen klarer å oversette målene til en evne til å bidra til ressursplanlegging ved å unytte fokus-organisasjonens innkjøpsmakt (Van Weele, 2018). Overholdelse av regelverk til eksempel, vil ikke behandles i dette avsnittet da det kun vil se på virksomhetsovergripende mål, og i hvilken grad de er oversatt til innkjøpsstrategiske noe som er et sentralt kjennetegn ved kategoribasert strategiutvikling (Van Weele, 2018).

## Samfunnsansvar og miljø

På overordnet nivå, i tillegg til digitalisering som ble behandlet i foregående avsnitt, er samfunnsansvar og miljø sentrale områder ved inngangen av strategiperioden fra 2018 og der fokus-organisasjonen påtar seg ansvar for å fremme «klimavennlige løsninger» og «reduere skadelig miljøpåvirkning». Fokus-organisasjonens mål fundamenteres her i FNs bærekraftsmål, noe som videreføres og forsterkes betraktelig i strategien fra 2021, der temaet er definert først av strategiske prioriteringer mens det i 2018 var tredje prioritet. I 2018 omtales samfunnsansvar og miljø i samme avsnitt i 2018 over tre sider, i likhet med 2021 men området er viet enda mer oppmerksomhet over fem sider. De strategiske målene er videre forankret ned i eksempler på operasjonalisering i diagrammer som gjenspeiler overordnende mål i tråd med teoretisk tilnærming til operasjonalisering av kategoristyring (Fokus-organisasjon, 2018); (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021); (Kraljic, 1983). Vi ser altså her de første tegnene på at modenhet utvikler seg i en retning der enkelte elementer samsvarer med en kategoribasert tilnærming, og der det fra 2018 settes søkelys også settes på leverandørs effektivitet og oppfølging av kontrakter, og setter dette i kombinasjon strategiske mål innenfor miljø og samfunnsansvar og i overført betydning, bærekraftige leverandørkjeder (Van Weele, 2018).

## I retning mot en tradisjonell innkjøpsfunksjon

Kostnadsreduksjon blir først nevnt ved å *kjøre «riktig kvalitet til riktig pris»* i 2013, men er svakt fundamentert der innkjøps potensiale ligger i lavere innkjøpspris og lavere transaksjonsomkostninger uten å definere dette nærmere (Fokus-organisasjonen, 2013). I 2018 tar formuleringene mer velkjent karakter og tegn som minner om en tradisjonell innkjøpsorganisasjon trer frem ved *«utnyttelse av stordriftsfordeler»*, konsolidering av volum og reduksjon av antall leverandører i tillegg til å ta på seg en større del av ansvaret og søker *«full oversikt»* over innkjøpsaktivitetene og for første gang nevnes innkjøp i en strategisk sammenheng (Fokus-organisasjon, 2018). I inneværende strategiperiode forsterkes transaksjons og kostnadsfokus betraktelig, og der standardiserte produkter skal kjøpes så langt det er mulig med lavest mulig spesifikasjonsgrad. Inntrykket av transaksjonsorientering forsterkes ytterligere ved fokus på e-handel, standardisering av sortiment, avtaledekning og økt prisfokus i konkurranser. Mekanismer som er i tråd med såkalte *«kjappe gevinster»* beskrevet som brukt for å skaffe legitimitet og oppslutning om valg av organisering og innføring av kategoristyring og gjort mulig ved digitalisering. Fokus-organisasjonen ønsker for eksempel å *«utnytte markedet best mulig»* ved å standardisere og konsolidere volum. Det

er også tegn til at de ønsket om å gå over til mellom 1 til 2 leverandører per avtaleområde er knyttet til reduksjon i transaksjonsomkostninger, ikke kompleksitet i leverandørkjeden. I samme setning fremstår det som et virkemiddel for å utnytte «*konkurransesituasjonen*» for å ytterligere redusere pris, da inngangsbarrierer skal redusere antall leverandører i «*velfungerende*» markeder. Pris skal også vektles minst 40 % i fremtiden noe som styrker antagelsen ytterligere om at organisasjonen ønsker fortsette tilnærmingen med å presse pris (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021). Konkurransen med den hensikt å bruke mekanismen for å presse pris er fremtredende, og det er altså ingenting på dette tidspunktet som støtter at organisasjonen er på vei bort fra transaksjonsorientering og over mot relasjonsorientering eller «*Supply Chain Management*» (Van Weele, 2018); (Gadde & Snehota, 2000)

### **Dialog med markedet og innovasjon**

En forutsetning for samarbeid er dialog, at partene møtes, samhandler og utvikler en felles forståelse og tilpasser sine forretningsprosesser noe som ofte er forbundet med strategiske partnerskap og langtidsrelasjoner (Bensaou, 1999). Dialog har blitt viet mye oppmerksomhet i den siste strategiperioden før sammenslåing (2018-2021), der ambisjonen er å bruke markedsundersøkelser for å «*skaffe*» seg «*nødvendig oversikt over markedet*», og stimulere til «*innovasjon*» der nåværende løsninger ikke dekke behovet. Det er imidlertid verdt å merke seg at organisasjonen på dette tidspunkt identifiserer behovet for analyse av marked og tilgjengelighet, noe som antageligvis vil aggregere forståelse og produsere erfaringsbasert kunnskap som kan sette fokus-organisasjonen i stand til å bedre vurdere forsyningssituasjonen (Fokus-organisasjon, 2018); (Van Weele, 2018); (Kraljic, 1983). Øvrige mål i relasjon til håndtering av leverandørrelasjoner er preget av et ønske om å redusere transaksjonskostnader ved «*standard*» kontraktsvilkår og oppfølging av «*pris, kvalitet eller andre vilkår*» noe som er mer i tråd med definisjonen av en tradisjonell innkjøpsfunksjon og transaksjonsorientering på dette tidspunkt (Van Weele, 2018); (Gadde & Snehota, 2000). Vi ser imidlertid i denne perioden, at organisasjonen i større grad begynner å orientere seg mot å forstå leverandørmarkedet, ved å identifisere potensiale og kartlegge markedssituasjon i kombinasjon med dialog der usikkerhet eksisterer med hensyn til marked og teknolog (Gadde & Håkansson, 1994); (Kraljic, 1983).

I strategiperioden etter sammenslåing er dialog nevnt forbigående tidlig i strategien, og der indirekte, erfaringsbaser kunnskap blir trukket frem som en sentral premiss for dialog. Noe som er i tråd med VanWeeles (2018) observasjoner der volum også utvikler erfaringskurven

og utvider perspektivet. Innovasjon er til eksempel mye tydeligere forankret i strategidokumentet etter omorganisering og er viet et eget avsnitt, ansvaret for utvikling av potensialet, delegeres imidlertid ned til virksomhetene, og innkjøps rolle er å «*kartlegge eksisterende portefølje og analysere potensial for innovasjon*». Mekanismene beskrevet, har likheter med foregående strategiperiode frem til dette punkt, men har utviklet seg organisk og er tydeligere formulert, en faktor som virker positivt inn på modenhetsvurderingen er også at fokus-organisasjonen har konkretisert måleindikatorer, men en begrensende faktor er mangel på definerte mål og uklar ansvarsfordeling og forpliktelse. En ting er altså å ha ambisjoner, men det virker utfordrende å omsette ambisjonene til synliggjort potensiale, reell innovasjonseffekt og en klar forpliktelse (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021); (Batonda & Perry, 2003).

### **Utvikling av lokalt og regionalt næringsliv**

En av offentlige virksomheters naturlige oppgaver fra politisk hold, er utvikling av lokalt, regionalt og nasjonalt næringsliv og bidra til verdiskapning. Et perspektiv som først trer frem i strategiperioden etter sammenslåing, formulert som en forpliktelse til å «*betjene og utvikle*» lokalt og regionalt næringsliv og bidra til «*verdiskapning og økt sysselsetting*». Utvidelse av scope ved oppdeling av kontrakter og bruk av inngangsbarrierer slik som «avstand» og «responstid» skal være insentiver til å begrense konkurransen til lokalt og regionalt leverandørmarked. Informasjon skal øke konkurransekraften ved å supplere markedet med «informasjon/opplæring» om pågående prosesser i tillegg til å «*etablere møteplasser med næringslivet*» (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021).

Organisasjonen har til tross for ønsket om å redusere antall leverandører, trukket frem regionalt næringsliv og vil identifisere regelverkets muligheter for å dele opp kontrakter for å sikre lokal deltakelse og bidra til sysselsetting og verdiskapning (Gadde & Snehota, 2000). I strategien søker organisasjonen også i større grad å gå bort fra spesifiserte og oversettelsesgrensesnitt, og ønsker å foreta en overgang mot mer standardiserte med få krav ut over behovet tilsier, noe som også kan bidra til å øke attraktiviteten i det lokale og regionale markedet (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999).

#### 6.1.5 Innkjøpsfunksjonens strategiske utvikling og digitaliseringsgrad før og etter sammenslåing fra 2013 - 2021

Innføring av kategoristyring ser ut til å være korrelert opp mot en organisk utvidelse av innkjøpsfunksjonens univers, og økning i innkjøpsvolum og erfaring der en gradvis identifikasjon av funksjonens strategiske betydning skjer et sted mellom 2013 og 2018 (Van

Weele, 2018). Strategien fra 2018 representerer som konsekvens et markant skille på modenhetsskalaen, og er punktet der funksjonen **selv** identifiserer seg som strategisk, og søker videre forankring hos fokus-organisasjonens «*ledere*» og «*toppleidelse*». Antagelsen er at strategiperioden før sammenslåing, har hatt innvirkning på at funksjonen etter sammenslåing blir representert med innkjøpsdirektør i toppleidelsen, og dermed tar plass som en del av den ressursplanleggende delen av organisasjonen, noe i tråd med tendensen identifisert 27 år tidligere i privat sektor av Gadde & Håkansson (1994).

En annen sentral variabel virker å være sentralisering og konsolidering av innkjøpsfunksjonen, etablert i perioden mellom 2013 – 2018, og gradvis realisert igjennom de ulike periodene. Fokus-organisasjonen før sammenslåing og etter ser ut til å ha en relativt lik grad av sentralisering, men der et sentralt skille som peker seg ut, er forbedret tilgang på ressurser som konsekvens av sammenslåing av 3 innkjøpsenheter som ser ut til å ha muliggjort opprettelse av spesialiserte innkjøpsdisipliner (Van Weele, 2018).

I den siste strategiperioden ser det ut som at økt kunnskap om forbruk realisert ved digitalisering, og eierskap til egne data, fører til at innkjøp faktisk *er i stand til* å ta en mer strategisk rolle, og beveger seg videre evolusjonært, i retning mot en mer transaksjonsorientert innkjøpsorganisasjon. Kompetansen ser også ut til å bevege seg bort fra en mer ensidig regel og forvaltningstilnærming fra 2013, frem til spesialisering i 2021, selv om juss fremdeles ser ut til å ha sterk forankring i innkjøpsfunksjonen og er en sentral premissgiver da de er ansvarlig for «*utvikling av prosess*» og realisering av «forbedringspotensial», men et vesentlig skille er at e-handel og analysekompetanse trekkes frem. Enkelte faktorer som virker negativt inn på modenhetsutviklingen, er til eksempel at organisasjonen ikke har en strategisk tilnærming for å øke kompetansen innenfor kategoristyring, en utfordring de deler med flere da PwCs undersøkelse viser at kun 15 % av de 36 % respondentene som har innført kategoristyring vurderer at de har tilstrekkelig med kompetanse. Det er altså flere kjennetegn som ofte forbindes med tradisjonelle innkjøpsorganisasjoner og en modell som vi vil se i sourcing perioden, som er i tråd med «*marked exchange*»-tilnærmingen og innkjøps mer tradisjonelle rolle som kostnadsbesparende funksjon (Van Weele, 2018); (Gadde & Håkansson, 1994).

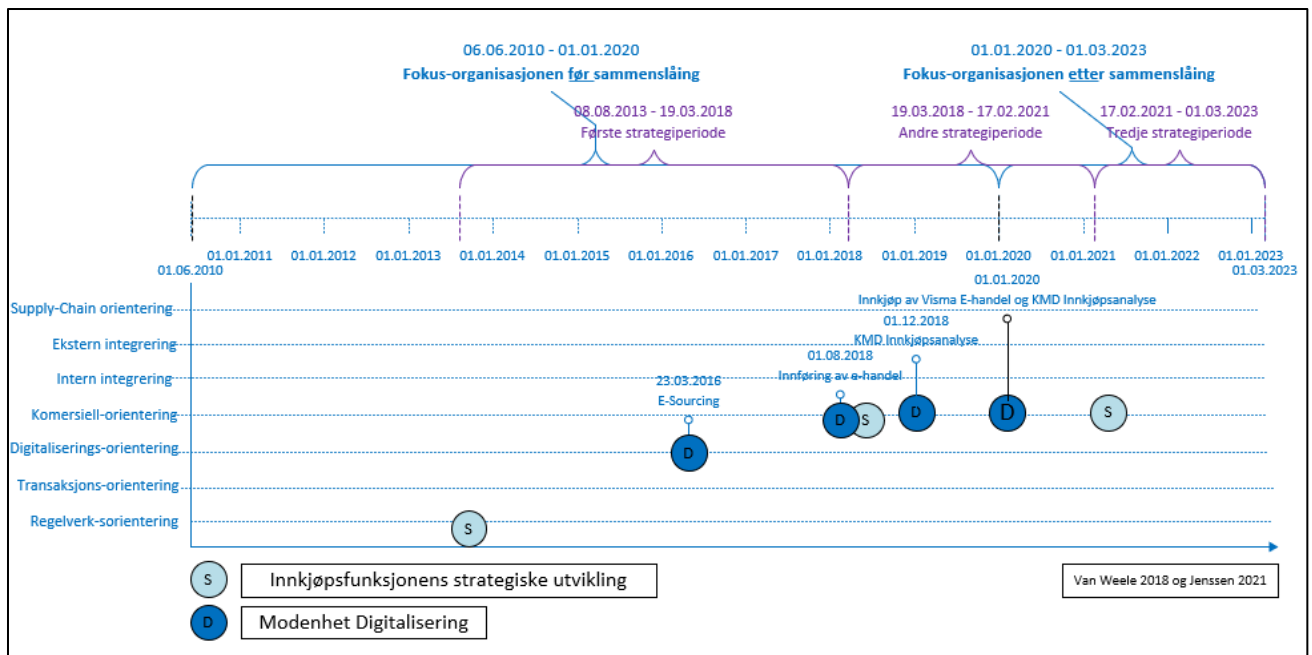
Mye tyder på at organisasjonen prøver å realisere «*kjappe gevinster*» som kan sikre oppslutning og legitimitet, men der strategien mangler grunnleggende kjennetegn ved kategoristyring selv om enkelte elementer er til stede (Van Weele, 2018). Negativt er manglende utvikling av målbare KPIer til tross for innføring av kategoristyring, og utvikling

av mål tyder også på at det fremdeles er et utnyttet potensiale i likhet med PwCs funn fra 2017, der 50 % av respondentene oppgir verktøyet som ett av tre med størst forbedringspotensial (PwC;Difi, 2017). Organisasjonen har tatt strategiske valg som har styrket innkjøps posisjon og etablert topplederforankring noe som synes å være en sentral forutsetning da kategoristyring ikke fremstår som et initiativ fra innkjøp alene, men en virksomhetsovergrepene styringsmodell der hele organisasjonen fra topp til bunn må involveres, dit er imidlertid ikke organisasjonen kommet enda selv om forsøk på vertikal integrasjon er påbegynt, er grad av desentralisering enda stor (Van Weele, 2018).

Det er altså mye som tyder på at regelverksfasen ikke er helt over, men at organisasjonen befinner seg i en mellomfase mellom forvaltningsorientering og transaksjonsorientering, og et stykke fra relasjonsorientering eller «*Supply Chain Management*». Det ser imidlertid ut som om fokus-organisasjonen i likhet med 75 % av virksomhetene i undersøkelsen fra PwC, har klart å etablere tilstrekkelig kompetanse om lov og regelverk (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999); (PwC;Difi, 2017) En antagelse som styrkes ved at fokus-organisasjonen uttaler at regelverk alene ikke kan sikre «*gode, effektive*» er at organisasjonen i mindre grad kan kjennetegnes som en forvaltningsfunksjon med søkelys på regelverk, og har beveget seg i retning mot transaksjonsorientering og forsøker å finne en tilnærming til en ressursplanleggende (Gadde & Håkansson, 1994); (Gadde & Snehot, 2000).

På neste side, er funnene i analysen korrelert mot sentrale digitaliseringspunkt, og satt i sammenheng med tiden før og etter sammenslåing. Vi ser altså at store deler av digitaliseringsløpet (6.1.2) ble fullført i forkant av konsolidering, og videreført inn i ny organisering, noe som reflekteres i modenhetsanalysen.

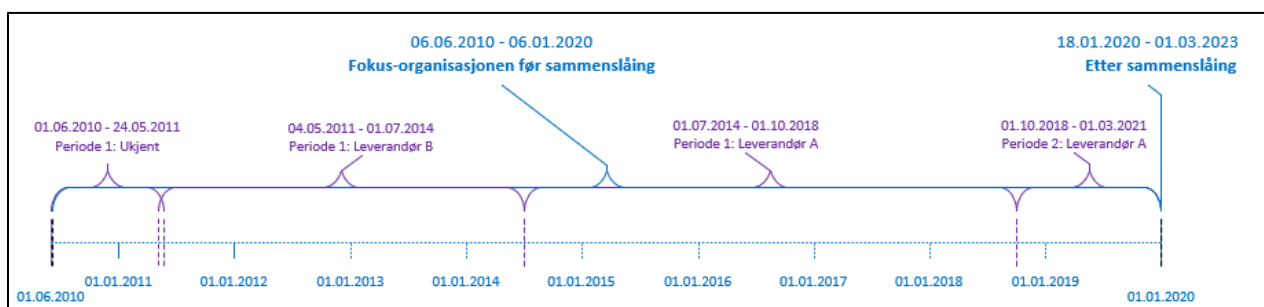




Figur 26 Analyse av modenhetsnivå og strategisk utvikling

## 6.2 Steg 2 Oppstart av relasjonen –Single, parallell eller multiple sourcing – hvilken veiledning kan porteføljetilnærmingen til kategoristyring ved differensiering og klassifisering tilby?

I denne delen vil vi se på mekanismene som faktisk fører frem til oppstart av relasjonen, og der innkjøpsstrategi, kombineres med operativ innkjøpsvirksomhet og danner broen mellom strategisk tilnærming og realisert potensiale. En av undersøkelsens sterke sider er nettopp at ved å se på en rekke individuelle episoder med oppstart av relasjoner og kartlegging av interaksjon kan prøve å forstå totaliteten og ikke bare enkelte deler ved å beskrive og reflektere over aktivitetene mellom fokus-organisasjonen, markedet og fokus-leverandøren (Batonda & Perry, 2003).

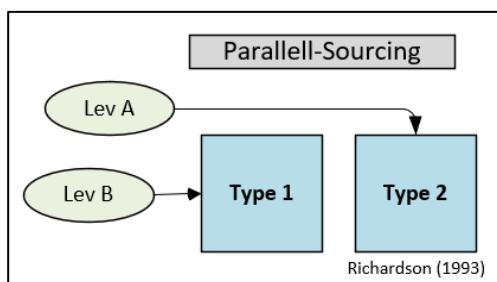


Figur 27 Tidslinje - Kontraktperioder for innkjøp av IKT-utstyr

Tidslinjen over, viser de ulike kontraktperiodene som vil bli gjenstand for analyse, og der vi til slutt, vil se komparativt på etablerte mål i strategiperiodene, og se i hvilken grad organisasjonen har klart å videreføre strategiske mål operativt. Parallell

### 6.2.1 Sourcing struktur – single parallell or multiple sourcing 2004 – 2005 og 2010 - 2021

I dokumentanalysen er den første identifiserte kontraktperioden fra 2004 – 2005, før neste



Figur 28 Sourcing struktur 2004 - 2005

dokumenterte periode som starter i 2010. Selv om datagrunnlaget fra perioden før 2010 er begrenset, eksisterer det empiri som sier noe om

konkurransform i tillegg til tildelingsbeslutning. Et overraskende funn, som sett i kontekst med øvrige

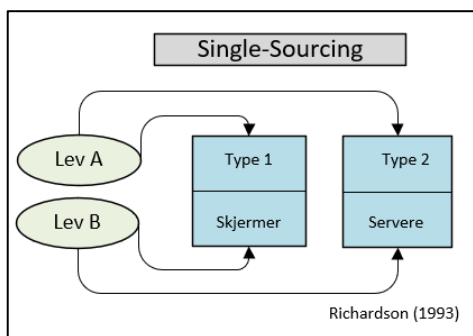
kontraktperioder er at fokus-organisasjonen på dette

tidspunkt inngikk kontrakt direkte med produsentene A og B, representert med salgssledd i

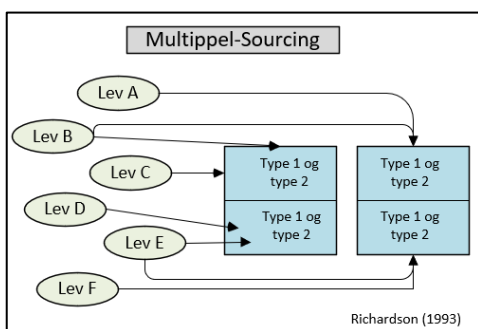
Norge. En tilnærming definert som parallell sourcing, der to ulike kilder leverer samme

produkt. I dette tilfellet av ulik fabrikant, men trolig relativt like på komponentnivå (Fokus-

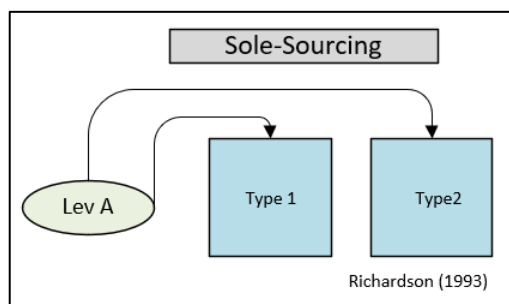
organisasjon, 2004); (Fokus-organisasjon, 2004); (Richardson, 1993).



Figur 30 Sourcing 2010 - kjøp under 50.000 kr



Figur 29 Sourcing 2010 - kjøp over 50.000 kr



Figur 31 Sourcing 2011 - 2014

I neste dokumenterte kontraktperiode fra 2010 er beskrevet som en «parallell» rammeavtale for innkjøp av «IKT utstyr», og der «opptil tre leverandører» kan «tildeles», men «deltilbud» er ikke tillatt slik at samtlige tilbud må ha inkludert hele kontraktens omfang. Antagelsen er at begrepsbruken ikke er konsistent med teori og refererer til *en* avtale for *flere* avtaleområder, med flere leverandører og der

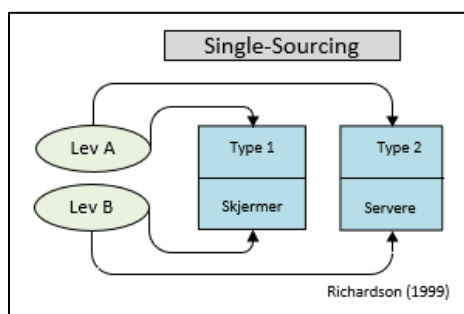
mekanismen for kjøp over 50.000 baseres på «spotkjøp» i markedet (Van Weele, 2018) Basert på den forutsetningen vil kontrakten i den aktuelle perioden ha karakter av «single-sourcing», med kun en kilde til forsyning per produkt, og representerer et skille fra antatt praksis identifisert 6 år tidligere, men der den delen av avtalen som regulerer kjøp over 50.000 kr vil kunne defineres som «multipel sourcing». (Fokus-organisasjon, 2010); (Richardson, 1993).

Vi ser også i en ny tilnærming i neste kontraktperiode fra 2011 – 2014, der tendensen med konsolidering av avtaleområder inn i en enkelt avtale fortsetter, men der fokus-organisasjonen går bort fra *flere* leverandører og opplyser at de har til hensikt å inngå «rammeavtale med en - 1- tilbyder».

Tilnærmingen fra 2011 synes å være relatert til leveranse av standardiserte produkter fra en produsent, noe som er konsistent med tilnærmingen beskrevet av Richardson et.al (1993) som «sole sourcing» (Fokus-organisasjon, 2011).

I kontraktperioden fra 2014 – 2018 velger fokus-organisasjonen å opprettholde konsolideringen av volumet initiert i 2011, og som i 2010 ble forsøkt fordelt på tre leverandører, og der fokus-organisasjonen i 2014 i likhet med 2011, ønsker å inngå kontrakt med en «med en leverandør» innenfor et likelydende sortiment som i 2011. Sole-Sourcing strukturen etablert i foregående kontraktperiode blir som konsekvens videreført inn i neste kontraktperiode (Fokus-organisasjon, 2014).

I den nest siste perioden fra 2018 -2021, har organisasjonen reversert noe av konsolideringen, og søker å inngå en «parallell» rammeavtale slik som i 2010 men har delt opp avtalen i «2



Figur 32 Sourcing 2018 - 2023

delkontrakter», der Del 1 omfatter Pcer og skjermer mens Del 2 omfatter datatilbehør og tonere. Det er imidlertid i likhet med 2010, ikke likheter med «parallell sourcing» slik teorien definerer det, men fremstår som en avtale med flere leverandører, der **ingen** av leverandørene leverer **samme** produkt, i tråd med tilnærmingen beskrevet som «single sourcing».

I inneværende kontraktsperiode fra 2021 – 2023 går organisasjonen tilbake til konsolideringen, først identifisert i 2010, og utvider ytterligere omfanget på kontrakten, noe vi vil se nærmere på senere i analysen. Organisasjonen har imidlertid, i likhet med perioden fra 2014- 2018, og i motsetning til 2018 – 2021 til hensikt å inngå kontrakt med «1 leverandør». Vi ser altså en tilnærming i denne kontraktsperioden som er konsistent med perioden fra 2011 -2014, men her har fokus-organisasjonen presisert at leverandør skal tilby produkter fra «minimum 2 produsenter», slik at selv om avtalen er mot en leverandør, vil likelydende produkter leveres av 2 produsenter. Vi ser altså at i praksis, selv om struktur minner om «sole-sourcing» er avtalen på produktnivå i realiteten det som i teorien defineres som en parallell avtale (Richardson, 1993).

En sentral tendens identifisert er at fokus-organisasjonen, med bakgrunn i teoriens definisjon av scope, har endret scope fra å handle direkte fra produsent i 2004, og der mekanismer direkte eller indirekte, har ført til et skifte i marked fra produsent til grossist. Sourcing-struktur har dermed endret seg i tidsperioden mellom 2004 – 2011 og har gått fra nærhet til produsent, til avstand og har i prosessen samtidig tilført et ledd som øker avstanden fra produsent og produktkostnad, og trolig enhetspris per produkt med mellom 3 – 7 %, ikke iberegnet øvrige kostnader (Christopher, 2016); (Van Weele, 2018); (Informant 2. , 2019).

Kontrakts-periode	Utlyst verdi	Sourcing struktur	Marked
01.05.2004 - 01.05.2005	152 Mill kr	Parallell sourcing	Produsent
01.06.2010 - 24.05.2011	Ukjent	Single / Parallell sourcing	Grossist
24.05.2011 - 01.07.2014	Ukjent	Sole sourcing	Grossist
01.07.2014 - 01.10.2018	89 Mill kr	Sole sourcing	Grossist
01.10.2018 - 01.03.2021	96 Mill	Singel sourcing	Grossist
01.03.2021 - 01.03.2023	120 Mill kr	Single/Parallell sourcing	Grossist

Figur 33 Sourcing tilnærming 2004 – 2023

### 6.2.2 Kontraktens omfang og virkefelt

I tabellen under, er kontraktens omfang og virkefelt for de ulike kontraksperiodene sammenstilt, og vi ser tydelig at kontrakten synes å ha økt betraktelig i omfang, og der endringer eller manglende endringer i verdi kan sees i sammenheng med antall samarbeidende organisasjoner, og der reduksjon i samarbeid, oppveies av konsolidering av forbruk inn i ny kontraksperiode ved utvidelse av avtaleområdes omfang og virkefelt (Van Weele, 2018).

Funnene svært interessant, spesielt sett i lys av at 47,9 % av 954 respondenter svarer at en av de viktigste forutsetningene for at de skal velge å delta i konkurranse om offentlige kontrakter, er nettopp at omfang på kontraktene reduseres (Merzell Sverige AB, 2021). Basert på funnene i denne undersøkelsen, ser det imidlertid ut som organisasjonen beveger seg i motsatt retning, og som konsekvens reduserer mulig konkurranse i markedet de opererer i.

Periode	Omfang og virkefelt	Kontraksverdi
01.05.2004 01.05.2005	Bærbare/stasjonære datamaskiner, tynne klienter, skjermer, skrivere, servere, lagringsløsninger.	152 Mill kr
01.06.2010 24.05.2011	Bærbar PC, Mini PC, Tablet PC, Stasjonær PC, Tynne klienter, Skjermer, Servere, Tårn-løsninger, Rack-monterbare servere fra 1U til store løsninger, Blade-servere inkludert blade-kasse, Lagringsløsninger varierende fra små SAN til store mellomstore-løsninger, Backupløsning, UPS, Rack	Ukjent
24.05.2011 01.07.2014	Bærbar PC, Mini PC, Tablet PC, Stasjonær PC, Tynne klienter, Skjermer, Servere, Tårn-løsninger, Rack-monterbare servere fra 1U til store løsninger, Blade-servere inkludert blade-kasse, Lagringsløsninger varierende fra små SAN til store mellomstore-løsninger, Backupløsning, UPS, Rack	Ukjent
01.07.2014 01.10.2018	Bærbar PC, Mini PC, Tablet PC, Stasjonær PC, Tynne klienter, Skjermer, Servere, Tårn-løsninger, Rack-monterbare servere fra 1U til store løsninger, Blade-servere inkludert blade-kasse, Lagringsløsninger varierende fra små SAN til store løsninger, Backupløsning, UPS, Rack, Nettbrett (unntatt produkter fra Apple)	89 Mill kr
01.10.2018 01.03.2021	Bærbar PC, stasjonær PC, hybrid/tablet/2-i-1 PC, skjermer, USB-C portreplikator til ovennevnte PC-er i tillegg til servere og serverutstyr	96 Mill kr
01.03.2021 01.03.2023	Bærbar pc, skjerm, docking, tastatur, mus, hodetelefon og datarekvisita, samt minne og reservedeler. I tillegg til Mac, stasjonær pc, tynnklienter, iPad, nettbrett, små bordskrivere og toner/blekk	120 Mill kr

Figur 34 Omfang og virkefelt - Kontraksperiodene fra 2004 til 2023

Eksempelvis ser vi at Ipad og Mac er inkludert i ny kontraksperiode fra 2021, mens servere og serverutstyr ser ut til å være tatt ut, men antageligvis fremdeles er på samme leverandør da ny utlysning ikke er identifisert. Volumet vokser betraktelig fra foregående kontraksperiode, noe som trolig er et resultat av sammenslåingen, og der organisasjonen, i tillegg til en ukjent andel forbruk, ved å konsolidere Apple-produkter inn i avtalen.

### 6.2.3 Pris og kostnad– fremdeles sentralt ved valg av leverandør

Mye tyder på at pris fremdeles er den primære variabelen som influerer valg av leverandør i offentlig sektor, i kontraksperiodene fra 2010 – 2021 har pris blitt vektet mellom 50 – 100 %, og tjenester slik som frakt, service, garanti og andre kvalitetsvariabler har vært definert i minimumskrav og inkludert i produktets enhetspris. Det er som konsekvens uklart hvilken betydning de kvalitative variablene har hatt i praksis, men mye tyder på at pris fremdeles er den viktigste faktoren ved oppstart av relasjonen, i motsetning til tendensen identifisert i privat sektor (Gadde & Håkansson, 1994); (Gadde & Snehota, 2000). Det er imidlertid ikke slik at fokus-organisasjonen sprer sitt forbruk over flere leverandører, men har over tid konsolidert flere avtaler inn i en enkel avtale, noe som korrelerer med observasjonene i forsyningsstrukturen i privat sektor, som beveger seg i retning mot «single» og «sole-sourcing» og reduksjon av kompleksiteten i forsyningskjeden (Van Weele, 2018); (Gadde & Håkansson, 1994)

Kontraksperiode	Konkurransereform	Kvantitative kriterier		Kvalitative kriterier	
		Vekting pris	Vekting produkt	Vekting service	Vekting tjenester
01.05.2004 - 01.05.2005	Åpen anbudskonkurranse	N/A	N/A	N/A	N/A
01.06.2010 - 24.05.2011	Åpen anbudskonkurranse	80 %	20 %	N/A	N/A
24.05.2011 - 01.07.2014	Åpen anbudskonkurranse	70 %	10 %	10 %	N/A
01.07.2014 - 01.10.2018	Åpen anbudskonkurranse	70 %	30 %	N/A	N/A
01.10.2018 - 01.03.2021	Åpen anbudskonkurranse	100 %	N/A	N/A	N/A
01.03.2021 - 01.03.2023	Åpen anbudskonkurranse	50 %	25 %		25 %

Figur 35 Konkurransereform og tildelingskriterier

En viktig strategisk faktor, som det virker som fokus-organisasjonen, ikke har tilstrekkelig høyde for, er hvordan en endring over til «single» og «sole-sourcing» vil påvirke forsyningssystemet som helhet, en problemstilling vi vil forsøke å adressere videre ved bruk av porteføljemodellene og følge opp med en tilrådning for hvordan en innkjøpsleder strategisk kan håndtere en slik dimensjon under Steg 4 i analysen (Gadde & Håkansson, 1994)

## 6.2.4 Transaksjonsomkostninger, inngangsbarrierer og byttekostnader

En variabel som ser ut til å korrelere er innføringen av digitale verktøy fra kontraktperioden

Analyse av digitaliseringsgrad i kontraktperiodene fra 2004 - 2021						
Kriterier	2004	2010 - 2011	2011- 2014	2014- 2018	2018- 2021	2021- 2023
<b>Pre Award fasen</b>						
Utlysning og publisering	0	1	1	1	1	1
Kommunikasjon	0	0	0	0	1	1
Konkurransesgrunnlag	0	0	0	0	0	0
Kvalifikasjonskrav	0	0	0	0	1	1
Kravspesifikasjon	0	0	0	0	0	0
Prisskjema	0	0	0	0	0	0
Avtalebestemmelser	0	0	0	0	0	1
Samhandlingsavtale	0	0	0	0	0	0
Signering av kontrakt	0	0	0	0	1	1
<b>Post Award fasen</b>						
E-faktura	0	0	0	0	1	1
Procure 2 Pay	0	0	0	0	1	1
Punch-out (0) Katalog (1)	0	0	0	0	1	1
Innkjøpsanalyse	0	0	0	0	0	1
Resultat digitaliseringsgrad	0	1	1	1	7	9

Figur 36 Digitaliseringsgrad kontraktperioder

2018, er forsterkede inngangsbarrierer og økt avhengighet som resultat (Bensaou, 1999). Funnene er svært overraskende og ser ut til å peke i retning av at adopsjonen av e-verktøyet MSS i Pre-Award fasen, har en sammenheng med høyere inngangsbarrierer og økte

handelskostnader som gjør seg gjeldende over samtlige primære kostnadsdrivere (Christopher, 2016).

Tabellen over viser funksjonaliteten i de ulike systemene som er adoptert i kontraktperiodene, og i hvilken grad organisasjonen har benyttet seg av digitaliseringspotensialet. En tendens som er gjennomgående, er at til tross for innføring av digitale verktøy, har manuelle prosesser i stor grad blitt videreført og der utstrakt bruk av dokumenter i Word, Excel eller PDF format, fremdeles fylles ut og innleveres digitalt. Det er mye som tyder på at digitalisering ikke nødvendigvis har ført til effektivisering, men heller et verktøy som gjør det mulig å stille flere krav og ytterligere redusere risiko ved kontraktile bestemmelser. Etter innføring av e-sourcing, har til eksempel antall sider i kontrakt, gått fra

### 2.7 Konkurransesgrunnlagets struktur

Komplett konkurransegrunnlag består av følgende:

- Konkurransesbetingelser med tildelingskriterier (dette dokumentet)
- ESPD med kvalifikasjonskrav
- Generelle kontraktbestemmelser med følgende bilag og vedlegg
  - Bilag 1: Spesielle kontraktbestemmelser
  - Bilag 2: Oppdragsgivers kravspesifikasjon
  - Bilag 3: Leverandørens tilbud / besvarelse av tildelingskriterier
  - Bilag 4: Prisskjema
  - Bilag 5: Spørsmål og svar
  - Bilag 7: Samhandlingsavtale
  - Bilag 8: Endringer i ytelsen etter avtaleinngåelse
  - Vedlegg 1 - Kravspesifikasjon
  - Vedlegg 2 - Prisskjema
  - Vedlegg 3 - Tilbudsbrev
  - Vedlegg 4 - Forpliktelseserklæring
  - Vedlegg 5 - Morselskaps-erklæring / garantierklæring
  - Vedlegg 6 - Markedskonferanse

Figur 37 Konkurransesgrunnlag 2021

13 til 33 og der antall vedlegg og bilag, har gått fra 10 til 14. Den siste konkurransen til eksempel, består av 78 sider, uten vedlegg og bilag, noe som åpenbart er meget omfattende for innkjøp av standardiserte produkter og der antagelsen er at store deler ytelsen, sett bort fra pris, er definert i minimumskrav og kontraktbetingelser samlet.

Kontraksperiode	Kvalifikasjonskrav	Minimumskrav	Antall sider kontrakt	Antall dokumenter
01.06.2010 - 24.05.2011	8	4	9	10
24.05.2011 - 01.07.2014	8	4	12	9
01.07.2014 - 01.10.2018	10	10	13	10
01.10.2018 - 01.03.2021	7	50	26	9
01.03.2021 - 01.03.2023	7	13	33	14

Figur 38 Inngangsbarrierer fra 2010 -2023 (Empiri mangler for periodene før 2010).

Inngangsbarrierer i form av minimumskrav og kontraktbetingelser, fremstår altså å være en vesentlig kilde til ukjente prosess og usikkerhets kostnader, og som over tid, som vi vil se, kan føre til et statisk leverandørmarked. Funnene i denne undersøkelsen er særlig interessante, i lys av at hele 50 % av respondentene i Mercells modenhetsundersøkelse, har oppgitt at årsaken til at de valgte å ikke levere tilbud var at kravspesifikasjonen enten var irrelevant eller umulig å oppnå. I samme undersøkelse oppgir også 33.8 % at årsaken var relatert til at kravspesifikasjonen var for vanskelig å imøtekomme, noe som tyder på at minimumskravene fungerer som inngangsbarrierer. Leverandørene estimerer at de anvender opp mot 150 timer for å besvare et anbud, og bemerker også at kunnskapen om hva som skal kjøpes er «for lav hos kunden» (Bensaou, 1999). Funnene i denne undersøkelsen og problemstillingen synes altså å være relevant utenfor scopet av denne undersøkelsen, da totalt 60 % av respondentene oppgir at vanskelige kravspesifikasjoner er det primære grunnen til at de har valgt å **ikke** levere tilbud, mens prisfokus er den andre, noe som ytterligere styrker antagelsen om at pris fremdeles er den primære mekanismen ved valg av leverandør i offentlig sektor, også for anskaffelser ikke omfattet av denne undersøkelsen (Mercell Sverige AB, 2021); (Gadde & Håkansson, 1994).

Vi ser også at utviklingen med innføring av digitale verktøy i Post-Award-fasen, oppleves som problematisk i Pre-Award-fasen, da hele 35 % av respondentene mener at også at administrasjonen av avtalen var for omfattende til at de kunne levere og der 39 % støtter funnene i denne undersøkelsen, og mener det har blitt **vanskeligere** å levere anbud til offentlig sektor det siste året (Mercell Sverige AB, 2021). Mye tyder altså på at en av de andre antagelsene innledningsvis, støttes av empirien i og utenfor denne undersøkelsen, og der digitale verktøy ikke nødvendigvis har ført til en effektivisering i form av lavere prosess og transaksjonsomkostninger, men der implementering muligens har skapt **større** avstand til leverandørmarkedet i kombinasjon med stadig utvidelse av minimumskrav og



risikominimerende kontraktsbetingelser, fungert som mekanismer som har bidratt til et mer statisk marked, der pris lenge har vært eneste konkurranseelement mellom få og kjente aktører (Van Weele, 2018); (Christopher, 2016).

#### 6.2.5 Relasjonenes varighet – er ensidig prislefokus uforenelig med langsiktighet?

Et funn som både er overraskende og interessant, er at til fokus-organisasjonen har uten unntak operert med svært korte kontraktsperioder på mellom 1 – 2 år, mens resterende løpetid i avtalen, opp til regelverkets begrensning på 4 år reguleres ved bruk av opsjoner (FOR-2016-08-12-974, 2016). Et paradoks, tatt i betraktning at relasjonen mot leverandøren, er et resultat av strategisk tilnærming og utførelse noe som gjør at spørsmålsteget kan stilles ved posisjonen fokus-organisasjonen tar, og premissene som former relasjonen og som ikke nødvendigvis promoterer gjensidig tillit, men heller en trussel om terminering. En tendens som trer frem, og som belyser et annet paradoks, er bildet som skapes av at fokus-organisasjonen forsøker å styre og kontrollere relasjonen igjennom mekanismene beskrevet i foregående avsnitter, for å oppnå målet om kostnadsreduksjon. Resultatet ved å kontrollere relasjonen ved den valgte tilnærmingen, og dersom fokus-organisasjonen lykkes, vil kunne føre til redusert effektivitet og mer spesifikt, strupe innovasjonsevnen innenfor relasjonen, og i overført betydning for hele leverandørnettverket over tid, da få eller ingen insentiver eksisterer (Gadde & Snehota, 2000).

Kontraksperiode	Valgt leverandør	Avtalens utlyste løpetid	Utlyste Opsjoner	Reell løpetid inkludert opsjoner
01.06.2010 - 24.05.2011	Ukjent	1 år	3 år	1 år
24.05.2011 - 01.07.2014	Leverandør B	1 år	3 år	3 år
01.07.2014 - 01.10.2018	Leverandør A	2 år	2 år	4 år og 3 måneder
01.10.2018 - 01.03.2021	Leverandør A	1 år	3 år (6 måneder per opsjon)	2 år og 5 måneder
01.03.2021 - 01.03.2023	Leverandør A	2 år	2 år	4 år (2025)

Figur 39 Analyse av kontraktsperioder og varighet inkludert opsjoner

Til tross for fokus-organisasjonens valg av tilnærming, med kortere kontraktsperioder enn regelverkets handlingsrom tillater, ser vi at relasjonen, konkurransemekanismer og ensidig prislefokus tatt i betraktning, fremdeles ikke skiller seg markant fra privat næringsliv når det gjelder langsiktighet. Overraskende nok, vil Leverandør A ha hatt et kontinuerlig kontraktsforhold med fokus-organisasjonen i 10 år og 8 måneder dersom opsjonene i kontrakten kommer til uttrykk (Gadde & Håkansson, 1994). Et av funnene i denne undersøkelsen virker nettopp å være, at inngangsbarrierer, kombinert med høye fikserte

transaksjonsomkostninger og grad av gjensidige investeringer, faktisk fører til det motsatte av antagelsen innledningsvis i denne undersøkelsen, og **bidrar til** langsiktige relasjoner med en viss grad av forutsigbarhet da byttekostnader ser ut til å aggregeres for hver oppstart av relasjon. Handeskostnader er også direkte forbundet med minimumskravene, da de regulerer krav til interaksjon mellom partene og definerer mekanismene for handel (Richardson, 1993).

Det er mye som tyder på at for å oppnå en balansert tilnærming, kreves det et skifte på strategisk nivå, fra ensidig konkurranse om pris, og heller strategisk, definere hvordan leverandørbasen bør se ut istedenfor å fokusere på kontraktens omfang og virkefelt (Gadde & Håkansson, 1994)

6.2.6 Outsourcing av tjenester - Et interorganisatorisk nettverk – skapt av omstendighetene  
En tendens som skapes ved outsourcing, og dannelsen av «*just in time*» relasjoner som identifisert i analysen av Steg 3, er at leverandør over tid blir en del av produksjonssystemet til fokus-organisasjonen og effektivt, strekker forsyningskjeden forbi et dyadisk 1 – 1 forhold og utvider organisk relasjonen til et nettverk av leverandører som sammen representerer kapasiteten i kontrakten (Holmen, Håkansson, & Pedersen, 2003).

Empirien viser, at den første identifiserte tilnærmingen til outsourcing av tjenester som tidligere har vært produsert under eget tak, og som vi vil se, vil stadig en større del av kostnaden for produktet ligge utenfor produktkostnad og i fokus-leverandørens utvidede forsyningskjede (Handfield, Krause, Scannell, & Monczka, 2000). I dette perspektivet, etter hvert som tendensen forsterkes i kontraktperiodene, består kontrakten i realiteten av multiple leverandører som betjener multiple kunder med ulike behov, og der hele forsyningssystemet som konsekvens må fange kompleksiteten som skapes på tvers og realisere synergier (Christopher, 2016).

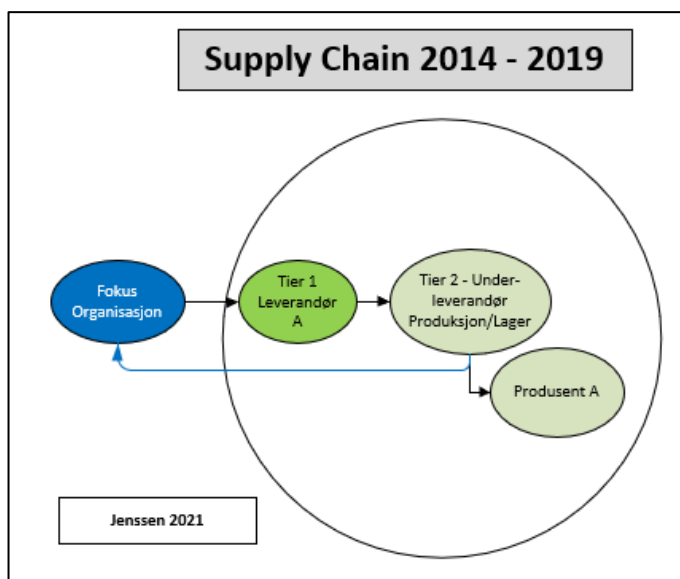
Kontraksperiode	Leverandør	Underleverandør	Fraktbetingelser	Outsourcing av tjenester
01.06.2010 - 24.05.2011	Ukjent	Ukjent	DDP	Frakt, merking, tyverimerking, tanking av image
24.05.2011 - 01.07.2014	Leverandør B	Ukjent	DDP	Frakt, merking, tyverimerking, tanking av image
01.07.2014 - 01.10.2018	Leverandør A	Ukjent	DDP	Frakt, merking, tyverimerking
01.10.2018 - 01.03.2021	Leverandør A	Fokus- underleverandør	DDP	Lager, frakt, merking, tyverimerking, gjenbruk, avhending og «buy-back»
01.03.2021 - 01.03.2023	Leverandør A	Fokus- underleverandør	DDP	Lager, frakt, merking (opsjon), tyverimerking (opsjon), gjenbruk, avhending og «buy-back»

Figur 40 Outsourcing av tjenester fra 2010 - 2023

Utviklingen har som vi ser i tabellen, har i praksis vært preget av ulik grad av outsourcing, i tillegg til perioder med bakveis integrering, der utviklingen ikke kan beskrives som lineær men har trolig utviklet seg organisk som resultat av interaksjon i kombinasjon med interne og eksterne faktorer. Den første tendensen som identifiseres er at det virker som om fokus-organisasjonen følger i fotsporene til observasjonene gjort av Richardson (1993), og har valgt en tilnærming der hele eller deler av produksjonen outsources, og der den utvidede delen av virksomheten er satt i kombinasjon med inngangsbarrierer som fører til at underleverandørens kapasitet eller nettverket som helhet, blir mekanismen der inngang reguleres. Kort sagt, uten kapasiteten vil ikke leverandøren være i stand til å levere og allerede her, realiseres eller tapes et konkurransefortrinn (Christopher, 2016).

Vi vet ikke hvilke underleverandører som var representert i de tre første kontraksperiodene, men et vesentlig skille mellom de to første fra 2010 – 2014, opererte fokus-organisasjonen med en «*nøkkelferdig*»-løsning- I den sistnevnte fra 2014 – 2018, er det imidlertid foretatt en bakveis integrasjon, og en overgang til «*delvis*» outsourcing. Selv om vi ikke kjenner underleverandøren, er antagelsen at fokus-underleverandøren var fokus- leverandørens samarbeidspartner også i denne kontraksperioden (Van Weele, 2018).

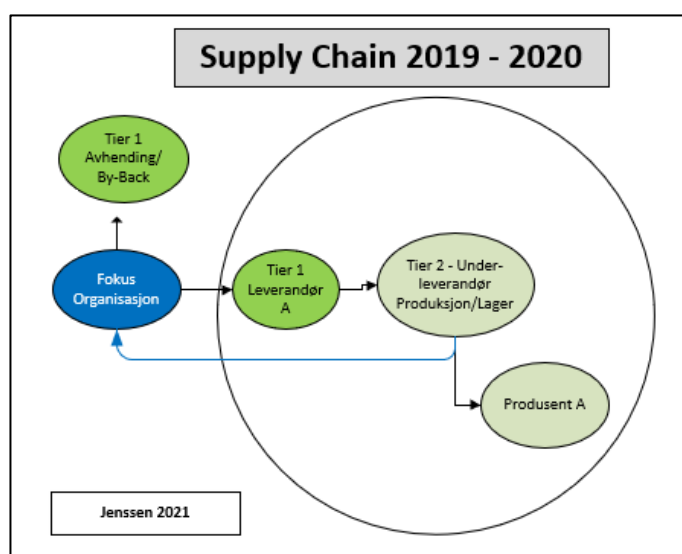
I perioden mellom 2014 og 2019, som representerer to ulike kontraktperioder var som



konsekvens, «Frakt, merking, tyverimerking» outsourcet, og som empirien viser, en del av rammeavtalen med fokus-leverandøren. Antagelsen er at motivasjonen for outsourcing oppstod på bakgrunn av manglende «kapasitet», ved at image på det tidspunkt ble utført som intern produksjon. Mye tyder altså på at organisasjonen har hatt kompetansen, men ikke kapasitet, et inntrykk som

ytterligere forsterkes i kontraktperioden etter sammenslåing, der merking og tyverimerking er definert som opsjoner, noe som kan være en konsekvens av økt kapasitet og at fokus-organisasjonen ønsker å utføre en større del av produksjonen selv (Van Weele, 2018).

En overraskende utvikling som finner sted midt i kontraktperioden fra 2018 er at



organisasjonen som resultat av denne undersøkelsen, starter en utvidelse av kontraktens omfang og virkefelt, til også å gjelde videresalg og destruering av kundens utrangerte IT utstyr i 2019. Førstnevnte konsept inkluderer en «by-back» avtale der kunden får tilbakebetaling av en prosentandel av utsalgspris for produkter med restverdi i markedet, mens den andre avhending og resirkulering. I forbindelse med

gjennomføring av intervjuene, kom det fram at fokus-leverandøren hadde begrenset kjennskap til underleverandørens kapasiteter i denne retning, og tidligere ikke hadde vært på befaring i deres lokaler, slik at studien medførte faktisk identifikasjon og videreføring av kapasiteten til fokus-organisasjonen (Informant 2. , 2019); (Fagleder 2. , 2019). En sentral del av opprettelsen av en relasjon synes altså å være gjensidig involvering, med besøk, interaksjon og utveksling av erfaringer gjennom dialog. Et funn som viser syntesemodellens styrke, sett

opp mot vekstmodellen, er ved å være i stand til å favne bredere, og ved å se på deler av relasjonen og samhandling som ellers ikke ville blitt belyst, tilbyr en beskrivelse av hvordan relasjonene faktisk oppstår på tvers av ulike utviklingsprosesser og ikke kun innenfor en enkelt industri, men også deres underleverandører slik som i denne undersøkelsen (Ford, 1980); (Batonda & Perry, 2003).

Identifikasjon og tilgang på fokus-leverandørens ressurser skjedde altså organisk, og som konsekvens av dialog, befaringer og besøk gjennomført høsten 2019 og førte til at kontrakt ble inngått mellom driftspersonell i IT -avdelingen, direkte med leverandørens underleverandør. Fokus-organisasjonen hadde som resultat, to separate kontraktsforhold med fokus-underleverandøren, et indirekte som underleverandør på rammeavtalen med fokus-leverandøren (lager og produksjon), og et direkte innenfor avhending og «*buy-back*»-tjenester. Et annet relevant funn, sett i kontekst med kontraktens omfang og virkefelt er at underleverandøren også tilbyr tanking av image, altså den delen av produksjonen organisasjonen har valgt å ta inn under eget tak, noe som innebærer i praksis at maskinen kan leveres direkte fra underleverandør til sluttbruker uten behov for å gå via en av de interne IT-avdelingene. Organisasjonen kan dermed ved en «*nøkkelferdig*»-løsning, trolig redusere behovet for intern og ekstern koordinering. Noe som vi vil se i analysen av Steg 3, er at enkelte prosesser har ført til redusert servicegrad, selv om intensjon trolig var forbedring. Det er med andre ord både fordeler og ulemper ved en struktur, der hele produksjonen utføres av leverandør/underleverandør, og der manglende utnyttelse av egne ressurser i fravær av nok arbeidsoppgaver, fremstår som en av de største ulempene i denne spesifikke casen (Van Weele, 2018).

I den siste kontraktsperioden fra 2021 videreføres kontrakten beskrevet over, som en del av rammeavtalen med fokus-leverandøren, noe som åpenbart medfører økt kompleksitet og et behov for intern og ekstern koordinering, og som trolig øker kostnaden forbundet med relasjonen.

#### 6.2.7 Kostnader forbundet med outsourcing

I samtlige kontraktsperioder identifisert er samtlige tjenester definert i minimumskrav, til eksempel, er merking, tyverimerking og tanking av «*image*» inkludert i kontrakten, og en del av produktets enhetspris frem til 2021. Det er enkelte elementer som tyder på at organisasjonen ønsker å få i pose og sekk, ved å inkludere prisen på tjenestene i produktets enhetspris med liten vekt på kvaliteten, noe som fremstår lite forenelig med en vellykket tilnærming til outsourcing der ambisjonen gjerne er å tilby høyere kvalitet på både produkt og

tjeneste (Handfield, Krause, Scannell, & Monczka, 2000). En annen risiko er at prisøkninger generelt blir overført videre i forsyningskjeden, og vil som konsekvens overføres til andre offentlige oppdragsgivere for å opprettholde total profittmargin på tvers av kundesegmentet etter «french-fries» prinsippet. (Van Weele, 2018).

#### 6.2.8 Overordnet strategisk forankring

##### **Samfunnsansvar og miljø**

Miljø har åpenbar tett tilknytning til politiske mål, og i overført betydning, organisasjonens mål. En tilnærming som operativt startet i 2010, altså i forkant av første strategiperiode med innføring av minimumskrav til forpakning, produkt og forsendelse. Strategisk er imidlertid miljø først forankret i strategien fra 2018, altså i forkant av sammenslåing ved å ha mål om å redusere klimapåvirkning, fundamentert i FNs bærekraftsmål (Fokus-organisasjonen, 2018). Det er imidlertid ikke identifisert miljøkrav i kontrakten fra samme periode, og heller ikke tildelingskriterier som viderefører den strategiske retningen operativt. Forpliktelsen mot reduksjon i klimaavtrykk forsterkes ytterligere i den siste strategiperioden etter sammenslåing og i påfølgende kontraktsperiode har strategisk forankring blitt videreført og der minimumskrav i tillegg til tildelingskriterier poengsetter karbonavtrykk fra produksjonssted helt frem til sluttkunden i en matrise som er mer omfattende enn prisskjema (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021). Det er imidlertid noe uklart hvilken innflytelse kriteriene har fått for utvelgelse av leverandør, eller om de representerer inngangsbarrierer da de eneste alternativene trolig vil være sjø og land, produksjonssted tatt i betraktning. I lys av markedssituasjonen analysert under Steg 4, har trolig organisasjonen liten innvirkning på Produsent A eller Bs motivasjon til å velge en alternativ energikilde for transport, slik at det er vanskelig å se at kravet kan ha påvirket annet enn distribusjon lokalt, noe som kunne ha vært ivaretatt ved å dele opp kontrakten og kjøpe lokalt slik intensjonen i strategien opprinnelig la opp til. Forankringen til strategien imidlertid sterkt til stede, og er i dette tilfellet videreført operativt noe som er i tråd med sentrale prinsipper forbundet med kategoristyring (Van Weele, 2018).

##### **Dialog med markedet og innovasjon**

Dialog har strategisk, hatt prioritet siden 2018 men der motivasjonen fremstår som å identifisere kilder til kostnadsfordeler og reduksjon av transaksjonsomkostninger ved «standard» vilkår og oppfølging av compliance (Fokus-organisasjon, 2018). Inntrykket forsterkes i kontraktsperioden fra samme år, der pris vektet 100 % og samtlige variabler er

definert i minimumskrav og kontraktile bestemmelser som regulerer relasjonen mellom partene (Fokus-organisasjonen, 2018).

I perioden etter sammenslåing fra 2021, er dialog tydeligere forankret i strategidokumentet i form av innovasjon som er viet et helt avsnitt. Kartlegging av porteføljer, og analyse av potensial for innovasjon, i tillegg til en konkretisering av mål styrker forankringen (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021). I konkurransen, utlyst like før strategien ble vedtatt, gjennomførte fokus-organisasjonen en markedskonferanse<sup>23</sup> der referat er gjengitt i vedlegg 6, slik at det overordnede strategiske målet er her videreført operativt inn i konkurransefasen. En konsekvens ser imidlertid ut til å være ytterligere konsolidering, da et av spørsmålene til leverandørene var nettopp oppdeling av avtaleområdet (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021)

Organisasjonen har til en viss grad utnyttet regelverkets handlingsrom og har invitert til dialog, og der en av konsekvensene var beslutningen om å konsolidere volum for flere kontrakter mot en leverandør. Arrangementet har hatt begrenset effekt for å stimulere til økt konkurranse, tidligere var scope fordelt på mellom 3 og 4 leverandører, og der to av disse valgte å ikke delta, da inngangsbarrierer med hensyn til omfang lå utenfor deres sortiment. Leverandørens som tidligere leverte Apple produkter til eksempel, selger kun produkter fra denne produsenten og har derfor trolig fordelaktige betingelser mot produsent, fordeler organisasjonen går glipp av ved å eliminere dem som mulig leverandør. Attraktiviteten i markedet har derimot ikke økt, men har blitt redusert til tross for dialog, organisasjonen mottok totalt fire tilbud, og kun en ny leverandør var representert. Det er imidlertid interessant å observere at også denne leverandøren er en grossistvirksomhet, med tilsvarende profil som valgt leverandør, utvidelsen har altså ikke tiltrukket seg internasjonale leverandører eller produsenter noe som kanskje kunne ha ledet til betydelige prisreduksjoner (Van Weele, 2018); (Bensaou, 1999).

### **Kostnadsreduksjon**

Reduksjon av kostnader har siden den første strategiperioden hatt en sentral plass i strategidokumentene, og tyder på fremveksten av en tradisjonell innkjøpsfunksjon som fra 2018 aktivt søker å redusere antall leverandører, konsolidere volum og realisere stordriftsfordeler (Fokus-organisasjonen, 2013); (Fokus-organisasjon, 2018). I den siste strategiperioden tydeliggjøres og forsterkes transaksjon og kostnadsfokus, og der

---

<sup>23</sup> (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021) – Vedlegg 6

standardiserte produkter med lavest mulig kostnad skal prioriteres. Det er altså svært lite, som på et overordnet nivå gir indikasjoner på at organisasjonen nærmer seg en tilnærming som kan beskrives som relasjonsorientert, men heller strategisk og operativt befinner seg nærmest transaksjonsorientering og har påbegynt identifikasjon av kommersielle mekanismer i form av primære kostnadsdrivere (Gadde & Snehota, 2000); (Christopher, 2016).

Prisfokus har blitt videreført operativt, noe tildelingskriterienes vekting av pris mellom 100 – 50 % illustrerer. Det er imidlertid høyst uklart i hvilken grad kostnad og prisstruktur i samtlige kontraksperioder, tar høyde for tjenestenivået i kontrakten og grad av outsourcing som organisasjonen forutsetter, da kun tre av tjenestene, merking av maskiner, utskiftning av skjerm og «*buy-back*» for to artikler er definert i prisskjema for inneværende kontraksperiode mens de ikke var nevnt overhode i foregående. Prisstrukturen samtlige perioder forutsetter dermed at store deler av tjenestene må være inkludert i produktets enhetspris, noe som styrker antagelsen om at prisen organisasjonen betaler, stadig beveger seg lengre faktisk produksjonskostnad i takt med økt tjenestenivå og outsourcing og at kostnadsreduksjon som konsekvens vil bli stadig vanskeligere å måle (Van Weele, 2018).

### **Utvikling av lokalt og regionalt næringsliv**

Et nytt strategisk perspektiv, som trer frem i lyset i den siste kontraksperioden etter sammenslåing, er målsetningen om å bidra til «*utvikling av lokalt næringsliv*» og være en pådriver for «*verdskapning og økt sysselsetting*» (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021).

Målsetningen om å styrke lokalt næringsliv og utnytte handlingsrommet i regelverket imidlertid ikke kommet til *direkte* uttrykk da eksisterende kontraksforhold med de lokale «*buy-back*»- leverandøren, vår fokus-underleverandør avsluttes og ny barriere etableres i form av minimumskrav, som fører til leverandøren kun kan delta som underleverandør i ny kontraksperiode. Vi ser altså at konsolidering av volum og inkludering av flere tjenester i samme avtale, på den ene siden reduserer kompleksiteten i forsyningskjeden ved at fokus-organisasjonen får en aktør mindre å forholde seg til, men på den andre øker avstanden til fokus-underleverandøren (Van Weele, 2018).

Det er mye som tyder på at konsolidering ikke bør skje for enhver pris, og at reduksjon av antall leverandører heller ikke nødvendigvis er et mål i seg selv og at innkjøpere bør være særdeles bevisste på konsekvensene for den strukturelle delen av markedet. Ikke bare kan organisasjonen risikere å miste attraktive leverandører, men de kan også risikere å varig endre

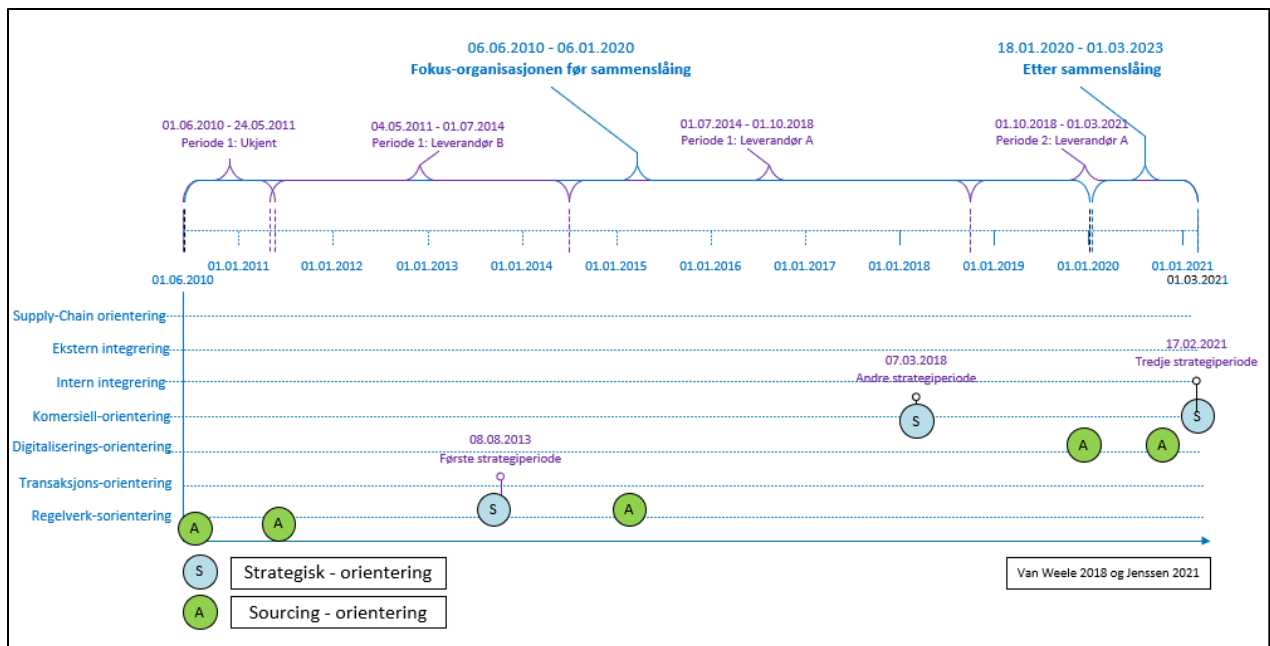


markedsbalansen ved å sette grossistene i førersetet og ved å regulere inngangsbarrierer i form av minimumskrav, fjerne enhetspris lengre og lengre fra faktisk produksjonspris (Van Weele, 2018). Partnerskap har i teorien blitt trukket frem som en overlegen tilnærming, men som vi ser i analysen er det langt fra den eneste måten organisasjonen kan utnytte leverandørens kapasiteter, mye tyder på at det mest kritiske er å ha mange ulike relasjoner og være svært selektiv når man velger en tett relasjon og der tilgangen på leverandørens ressurser ikke er absolutt, men kontekstavhengig. Innkjøpsadferden som fokus-organisasjonen har adoptert øker avstanden mot fokus-underleverandøren, der en konsekvens kan være reduserte kostnadsfordeler og profitt og dermed virke kontraproduktivt, sett opp mot de strategiske målene om å bidra til verdiskapning og økt sysselsetting (Gadde & Snehota, 2000).

Minimumskravene favoriserer størrelse og viderefører en høy spesifikasjonsgrad uavhengig av strategisk tilnærming på overordnet nivå, og som vi har sett, kan ha ført til at en lokal leverandør med skjulte kapasiteter og høyt potensial for verdioverføring elimineres og effektivt reduseres til en underleverandør, i skarp kontrast til strategisk ambisjon (Nellore & Söderquist, 2000).

#### 6.2.9 Modenhet – et resultat av strategisk tilnærming eller volum og erfaring?

Langsiktige relasjoner eksisterer åpenbart i offentlig sektor til tross for konkurransemekanismer og regelverkets begrensninger med hensyn til kontraktsperiode. Vi ser også at relasjonen i ulike tidsperioder varierer fra nøkkelferdig til delvis outsourcing, og der utviklingen har vært organisk, der nye muligheter har blitt identifisert ved dialog og tilfeldigheter heller enn strategisk styring. Utviklingen har ikke vært lineær men har vært preget av både fremskritt og midlertidige tilbakeskritt (Holmen, Håkansson, & Pedersen, 2003) Figuren under viser sentrale datoer, satt i kontekst med en tidslinje fra 2010 frem til nåværende avtales tidligste utløpsdato, og illustrerer at operativ sourcing har en viss avstand i forhold til strategisk tilnærming der pris i sistnevnte fremdeles fremstår som den viktigste faktoren ved oppstart av relasjon (Gadde & Håkansson, 1994).



Vi ser altså at det er lite som har endret seg på det strukturelle nivået, og innføring av kategoristyring har ikke lyktes med å adressere sentrale utfordringer identifisert i analysen fra foregående kontraktsperioder, men har heller videreført eksisterende begrensninger og ytterligere forsterket barrierene mot markedet. Mye tyder på at det utvikler seg en marked rettet primært mot offentlige aktører, parallelt med det ordinære B2B markedet, som består av de leverandørene med tilstrekkelig størrelse, og som er villig og har evne til å ta kostnaden ved oppstart av relasjon (Bensaou, 1999). Organisasjonens investeringsgrad er fremdeles lav, og hoveddelen av belastningen ved oppstart av relasjonen er overført til leverandør med korte tidsfrister, høye krav til leveransen i form av inngangsbarrierer formulert som minimumskrav i tillegg til stadig mer omfattende kontraktsbetingelser.

Mest sentralt sett opp mot kontraktsperioden fra 2018, er overgangen fra skreddersøm til standardiserte produkter, og der avhengighet mot spesifikke komponenter reduseres. På den ene siden reduserer standardisering kostnader og på den andre forbedrer leverandørens kapabiliteter og dermed mulighet til å levere. Sammen med konsolidering av volum, stort fokus på kontraktile betingelser og realisering av «kjappe-gevinster» og kostnadsfordeler, er i tråd med observasjoner der organisasjoner med liten erfaring søker å skape oppslutning og legitimitet til innkjøpsfunksjonen (Van Weele, 2018). Vi ser imidlertid tendenser som tyder på at markedet endrer karakter, og utvikler seg dynamisk i takt med at oppstart av relasjonene *endrer* innhold og karakter noe som ser ut til å kunne ha store implikasjoner for den strukturelle dimensjonen, noe som i verste fall kan være skadelig og føre til uoversiktlige

prisstrukturer, der konkurransen i realiteten er begrenset til stadig færre leverandører og der pris er eneste reelle faktor som influerer valg av leverandør (Gadde & Håkansson, 1994).

Et annet interessant funn, er at organisasjonen handlet til eksempel direkte med produsentene allerede i 2004, men har i 2021 fortsatt tendensen fra 2010, ved å fjerne seg lengre og lengre fra produksjonsleddet og produksjonskostnad, ved gå over til å handle utelukkende fra grossistvirksomheter, og der antagelsen er at dette er en direkte konsekvens av sourcing tilnærming, grad av outsourcing og konsolidering av volum (Richardson, 1993); (Van Weele, 2018).

En viktig implikasjon av funnene i denne undersøkelsen, er at den virker som om den strategiske vurderingen vedørende design av forsyningsbasen, antall leverandører og fordeling av volum bør tillegges adskillig mer vekt enn det som virker å være tilfelle, og der «reduksjon av leverandører» fremstår som et mål i seg selv, uten å være forankret i et overordnet strategisk mål (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021) (Gadde & Håkansson, 1994). Lav involvering mot en stor leverandør slik som en grossist, kan til eksempel være fordelaktig når den mulige gevinsten ved høy involvering er lav og der langsiktighet også kan oppnås ved lav involvering (Gadde & Snehota, 2000).

### 6.3 Steg 3 Utviklingsfasen – Analyse av integrasjonsgrad og gjensidig avhengighet ved identifikasjon av informasjon og materialflyt(Post Award)

En sentral del av undersøkelsen er å observere og kartlegge grad av integrasjon og styrken på relasjonen for å gi veiledning til uerfarne organisasjoner, og tilby ett sett med verktøy og modeller som kan være til hjelp ved innføring av kategoristyring, evaluering av leverandøreffektivitet og ikke minst, utvikling av fremtidig strategisk tilnærming.

Administrative prosesser lar seg ikke forstå og observeres ensidig, slik at bruk av flytskjema og prosesskartlegging har i analysen vist seg å være velegnet til å identifisere ikke-verdiskapende aktiviteter, flaskehalser og kilder til ineffektiv ressursbruk på både kunde som på leverandørsiden. Eksempelvis oppnådd General Motors en reduksjon i ledetid for pasienter fra 8 dager til 24 timer, der kjennetegn var at nøkkelpersonell involvert i produksjon og drift, og der fordeler ved observasjon kombineres med ekspertkunnskap og personell som i størst grad vi påvirkes av en eventuell endring (Hartley & Choi, 1997).

I neste avsnitt vil vi se nærmere på forsyningssystemet, og analysere og utvikle en fremtidig «To – Be» modell, basert på empirien og fokus-organisasjonens valgte tilnærming i inneværende kontraktperiode. En naturlig konsekvens av denne undersøkelsen er at vi har

generert data som i neste fase kan brukes til utvikling av strategisk tilnærming, og der vi i Steg 4 skal se om organisasjonens valg, er i tråd med teoretisk fundament i denne undersøkelsen, og hvilket mulighetsrom teorien gir opphav til og i hvilken grad potensialet eksisterer til å omsette teori til vellykket praksis.

#### 6.3.1 Bestillingsprosessen To Be» for Fokus-organisasjonen etter sammenslåing - Analyse av potensial for redusert throughput tid og økt servicegrad

Innføring av innkjøpssystemer er et relativt nytt fenomen i offentlig sektor, noe som har medført at bestillingsrutiner og informasjonsflyt som resultat, i liten grad rettet inn mot elektronisk handel og informasjonsutveksling, og fører til flere flaskehalsen i bestillingsprosessen med lang ledetid som resultat (Vannum, 2018); (Jenssen, 2019).

Videreutvikling av ERP-tilnærmingen står sentralt i analysen, og er en forutsetning for at potensialet skal la seg realisere. I analysen vil jeg presentere områder med forbedringspotensial som vil danne grunnlag for en «TO-BE»-kontrollmodell.

1. Forflytte CODP nedstrøms for produkter av med høy transaksjonshyppighet
2. Implementering av utvidet funksjonalitet i ERP-systemet
3. Forbedre, forenkle og delvis automatisere ordre og bestillingsrutiner

#### 6.3.2 Kompresjon av ledetid

Funksjonelle barrierer som gir opphav til forsinkelser, usikkerhet og lav evne til å møte variasjon i etterspørsel fører til flaskehalsen der informasjon flyter ineffektivt gjennom systemet Responsivitet og fleksibilitet, er sentrale elementer, og et bilde av organisasjonens evnet til å møte kundens behov raskt (Alfnes, 2000). Observasjonen og kartleggingen viser at det eksisterer flere funksjonelle siloer, som har utviklet seg over tid og har mistet følsomheten med hensikten med prosessen, å ha fornøyde, tilfredse kunder. Utfordringen i TO-BE modellen, er å identifisere en metode for å bryte ned siloene, og redesignet prosessen rundt de verdiskapende aktivitetene og prosessene for å komprimere throughput time med redusert ledetid som output (Christopher, 2016); (Slack, 2019); (Alfnes, 2000); (Jenssen, 2019).

Eliminering av intermediale nivåer, og integrasjon av informasjonsflyt gjennom kjeden, direkte fra kunde til leverandør er nøkkelkomponenter i TO-BE modellen. Unødvendig lang ledetid forårsakes til dels av forsinkelser som oppstår ved manuell dokumenthåndtering og signering, i bestillingsfunksjonen og i godkjenningsprosessen. Ikke verdiskapende aktivitet i silo, der små variasjoner i etterspørsel forsterkes i leveransekjeden, og i vårt tilfelle, fører til

for lav lagerbeholdning. Tidskompresjon er dermed en sentral forutsetning for ikke bare å redusere ledetiden, og dermed evnen til responsivitet og realisering av kostnadsbesparelser (Christopher, 2016); (Alfnes, 2000).

I neste avsnitt vil jeg først se på materialflyten, CODP og strategisk bruk av lager for å redusere Forrester effekten som oppstår, da forsinkelser er kombinert med kompleks og ineffektiv informasjonsdeling (Alfnes, 2000); (Jenssen, 2019).

### 6.3.3 Opprettelse av et nytt COPD og etablering av lager

Økt responsivitet eller evne til å møte kundens behov raskt, og til riktig tid er synonymt med lav ledetid, tilførsel av kapabiliteter vil også uunngåelig føre til en relativ økning i kostnader forbundet med lagerbeholdning. Til gjengjeld vil kostnader til transport reduseres, organisasjonen vil kunne være i stand til å svare på kundens behov umiddelbart (Chopra, 2016); (Christopher, 2016); (Alfnes, 2000). Observert ledetid basert på snøball utvelgelse indikerer en reell ledetid på 36,67 dager før sammenslåing og 14 dager etter, mens leverandøren opererer med tre dager stipulert. Ledetiden samsvarer med leverandørens oppgitte ledetid fra produsent, noe som tyder på bufferlagerkapasitet ikke er tilstrekkelig, og uforutsigbar etterspørsel fører til variasjon som forplanter seg i systemet. Et sentralt forbedringspunkt er derfor å utjevne etterspørselen ved å opprette ett nytt COPD oppstrøms, mot kunden, og opprettelse av lager ved sentral IT der begge styres av samme kontrollprinsipp. Produktet ble produsert som «*assemble-to-order*», og brukertilpasning skjer først ved tanking av image, der software og brukerrettigheter tildeles på individnivå basert på rolle, en produksjon som er tidssensitiv og med svært mange variasjoner. Til tross for overgang til standardiserte produkter, vil fremdeles tanking skje lokalt. Et kjennetegn ved en responsiv leveringskjede, er at lager bør være så nært sluttkunden som mulig (Slack, 2019).

Organisasjonens ERP-tilnærming, med begrensninger i systemfunksjonalitet, gjør det utfordrende å ta i bruk elektronisk ordremottak, opprette og vedlikeholde lager, fakturere interne kunder og aggregert planlegging. Prinsipper som også forbindes med JIT (Just In Time) systemer i LEAN, der etterspørsel eller «*pull*» driver kjeden i tillegg til standardisering av prosessen (Alfnes, 2000); (Modig & Åhlström, 2016).

Kontrollprinsippet endres dermed til å være **drevet** av etterspørsel og kundeordre, og dermed minimerer håndtering og transport kostnader ved å bestille i større antall fra leverandøren.

#### 6.3.4 Forbedring av interne rutiner og ordreflyt basert på ERP tilnærmingen

Effektivisering av informasjonsflyten krever en eliminering av intermediale nivåer og funksjonelle siloer. Manuell formidling av behov og verbal godkjenning er både et intermedialt nivå og en funksjonell silo, og foreslås i likhet med bestillingsskjema, signeringsprosess og bestillingsfunksjon eliminert fra prosessen (Alfnes, 2000).

Godkjenningsprosessen repeteres også, ved signering og ved godkjenning av bestillings systemet.

Et innkjøp- og logistikk system, med lave handelskostnader mot fokus-leverandør og underleverandør er en sentral forutsetning for å være i stand til å potensialet i «TO-BE»-modellen (Alfnes, 2000); (Slack, 2019).

Verbal godkjenning, og påfølgende prosesser erstattes med at kunden selv foretar bestilling elektronisk, systemets fullmakts-hierarki vil uavhengig, basert på ansatt-ID, sende bestilling til leder for godkjenning, og direkte til ordrehåndteringsfunksjonen ved IT. Produktet registreres ved «*point of sale*» og lagerbeholdning oppdateres automatisk. Brukerstøtte legger deretter produktet inn i sitt forvaltningssystem og arbeidsflyt. Etter tanking av image vil da bruker automatisk motta en epost som bekrefter at produkter er klart for avhenting, hele prosessen vil ha en teoretisk throughput time på 60 minutter, avhengig av prioritet (Jenssen, 2019).

Økt tilgang på informasjon forbedrer drastisk muligheten for ordrebehandling og styring av logistikk, noe som tillater organisasjonene å styre store transaksjonsmengder, nesten uten menneskelig innblanding. En sentral forutsetning for å realisere betydelige reduksjoner i ledetid og forbedring av servicegrad. Organisasjonene har fremdeles lang vei å gå for å kunne realisere forutsetningene, og funksjonalitet i nåværende ERP-system er sterkt begrensende (Van Weele, 2018).

Flyt er en toveis operasjon, og leverandørens evne til prognosering vil også som resultat forbedres ved at kundedata sendes nedstrøms i kjeden, og kan ved enkle mekanismer bli gjort tilgjengelig for leverandøren hvert døgn med lagersaldo og andre variabler av betydning mot til eksempel en server for utveksling av informasjon (Slack, 2019).

Kunden vil da alltid ha tilgang til oppdatert pris, samtidig som lagerbeholdning hos IT vil justeres i sanntid etter hvert som beholdning reduseres, og ny ordre genereres automatisk til leverandøren etter behov, når internt lager når kritisk verdi. Bestillingsfrekvens vil gå ned fra daglig, eller ved behov, til for eksempel en gang per måned eller når beholdning går under et

definert antall. Lagerbeholdning kan også videreformidles til leverandør, slik at leverandøren kan supplere etter samme rasjonalitet, og potensielt eliminere intermediale nivåer (Jenssen, 2019).

#### 6.3.5 Økt presisjon ved prognosering

ERP-system kan sammen med forvaltningssystemet anvendes for å planlegge utskiftning av maskinpark basert på alder, da organisasjonen opererer med en maksimal levetid på 4 år. Nyansatte signerer i likhet sin kontrakt, minimum 3 måneder før tiltredelse, slik at det er tilstrekkelig med prognosering en gang per måned for å ta høyde for eventuell variasjon, inkludert eventuelle investeringsprosjekter med høy utskiftningstakt. Utfordringen er imidlertid intern koordinering mellom enheter, datagrunnlaget eksisterer, men prognosering av forventet forbruk er ifølge respondentene *«ikke eksisterende i dag, og bestillinger skjer når behov oppstår»*, og noe som fra leverandørens side, oppleves som svært utfordrende og en kilde til variasjon som er vanskelig å forutse (Informant 2. , 2019); (Jenssen, 2019).

#### 6.3.6 Potensiale for indirekte eller direkte kostnadsreduksjon

Prosessens transaksjonsfrekvens gir opphav betydelige transaksjonsomkostninger i form av ikke-verdiskapende aktivitet. Godkjennings – og bestillingsprosessen repeteres, og utføres manuelt. Ledetiden utvides som konsekvens med i gjennomsnitt 9 dager, i tillegg til å bruke flere ulike ressurser internt uten at de tilfører produktet, eller leveransen verdi. Teoretisk vil organisasjonen redusere tidsbruk forbundet med manuell fakturabehandling som konsekvens, en argumentasjon som også er valid for øvrige bestillingsprosesser (Christopher, 2016); (Jenssen, 2019);(Vedlegg 3).

Oversettelseskostnader oppstår nødvendigvis ved at bestillerfunksjonen, må tolke og foreta bestilling på basis av excel eller Microsoft Forms skjema inn i et elektronisk bestillingssystem på vegne av brukeren. Manglende informasjonsdeling i systemet skaper usikkerhet og frustrasjon hos kunden på grunn av lang ledetid, uten åpenbar årsak. Presisjonsnivået i konteringsregimet har også forbedringspunkter, da samtlige bestillinger først har blitt anvist til feil leder og deretter har måttet blitt korrigert av bestiller med ytterligere økning i ledetid som resultat. I gjennomsnitt, basert på datagrunnlaget vil organisasjonen potensielt redusere ledetiden med 9 dager ved å eliminere oversettelse mellom systemer, og formidle kundens behov direkte til lager eller leverandør (Jenssen, 2019).

#### 6.3.7 Prosesseffektivitet og potensiale for ledetidsreduksjon

I analysen har studien belyst potensiale for økt effektivitet i prosessen, forbedret responsivitet og en betydelig reduksjon i ledetiden. Komprimering av throughput time viser at reell ledetid

kan ved forflytting av CODP, opprettelse av en intern lagerfunksjon og implementering av økt funksjonalitet i ERP-systemet kan redusere ledetid til 60 minutter, fra 37.67 dager. Intern informasjonsflyt kan teoretisk reduseres fra 8 dager til 10 minutter, selv om en funksjonell silo i form av godkjenning fra leder fremdeles vil eksistere (Jenssen, 2019).

Godkjenning kan imidlertid overføres, ved at den enkelte ansatte tillegges en verdi, der varelinjen automatisk blir tilgjengelig i bestillingssystem, når forvaltningssystemet varsler at levetiden er utløpt. Bruker vil da kunne generere en bestilling som går direkte til leverandøren uten godkjenning, dagens fullmakts-hierarki åpner imidlertid ikke for en slik løsning «*på grunn av begrensninger i økonomireglement*» basert på en respondent. Muligheten har derfor ikke blitt utredet videre (Fagleider 1. , 2021).

#### 6.3.8 Studiens begrensninger

Antall ordre anvendt i analysen er ikke representativt for bestillingsprosessen og har begrenset validitet, de tre bestillingene gjenspeiler kun et øyeblikksbilde, kvalitativt mener imidlertid bestiller at «*ledetiden stemmer med mine erfaringer*» (Bestiller, 2019); (Jenssen, 2019)

Underleverandøren kan i tillegg til klargjøring og tyverimerking, også utføre tanking av image, noe som vil kunne være aktuelt for en fremtidig strategi. CODP vil da befinne seg hos leverandør, men prosessen ellers vil være identisk med hensyn til bestillingsprosessen, men produktet vil da leveres direkte fra lager til sluttkunden, og ledetid vil da stipulert være tre virkedager.

Et annet interessant funn er også at det ser ut til at fokus-organisasjonen bestiller minst 2 maskiner per ordre, da antall ordre i perioden korrelert mot volum viser 3.2 maskiner per ordre, noe som tyder på at bestillingsfunksjonen «samler» opp bestillinger, og øker ledetid for sluttbruker for å antall bestillinger og der forsinkelser i informasjonsflyt, skaper forsinkelser i forsyningskjeden og fører til variasjoner i bestillingene til produsent. Forsinkelser som igjen leder til høyre kostnader, lavere leveringspresisjon og liten evne til fleksibilitet forårsaket av variasjoner i etterspørsel da disse ikke kommuniseres videre til leverandør før faktisk bestilling går ut (Alfnes, 2000); (Jenssen, 2019).

Vi ser altså at praksis står i kontrast til kjennetegn ved organisasjoner som har en vellykket tilnærming til outsourcing, som er preget av effektiv kommunikasjon og opprettelse av langsiktige relasjoner mellom organisasjonen, leverandøren og deres underleverandører slik at evne, kvalitet, ledetid og kostnader kan kontinuerlig utvikles i ønsket retning (Krasue, Handfiel, & Scannell, 1998).



#### 6.4 Steg 4: Vedlikeholdsfasen – Porteføljetilnærmingen til kategoristyring ved differensiering, klassifisering og måling av relasjonens styrke

I den siste kontraksperioden fra 2018 - 2021, og for inneværende kontraksperiode fra 2021, eksisterer det et mye bedre datagrunnlag, som analysen i Steg 3 viser, da e-handel og innkjøpsanalyse ble implementert under, eller i forkant av kontraksperiodene.

I denne delen vil vi se nærmere på de to artiklene i avtalen, i lys av funnene identifisert i Steg 1 – 3, og deretter utforske ulike tilnærminger basert på ulike porteføljemoder og se hvilken veiledning modellene kan tilby med hensyn til valg av tilnærming og type relasjon, inkludert innkjøp fra alternative kilder (Krasue, Handfiel, & Scannell, 1998). En ting som fremstår som klart, basert på funnene i analysen fra 6.2 og 6.3, er at ikke alle leverandører er like, og heller ikke bør behandles slik. Undersøkelsen til eksempel, viser en relasjon med karakter av å være en «just-in time» relasjon med korte ledetider og tett koordinering mellom partene, mens produktene som flyter igjennom systemet er som analysen viser, standardiserte og integrasjonen mellom funksjonelle områder mellom organisasjonene er begrenset til mottak av varer og takning av image (Gadde & Snehota, 2000).

Et spørsmål, i lys av at interaksjonen vi har observert, ikke skjer i tette relasjoner, men er kontekstbasert i forhold til type produkt og der utviklingen har skjedd både som individuelle episoder, og som interaksjoner mellom partene med et identifisert et potensial. Analysen tyder altså på en organisk utvikling, som ikke er lineær, men preget av både fremskritt og tilbakeskritt, fulgt av ny progresjon i takt med økt erfaringsnivå og identifikasjon av utfordringer (Batonda & Perry, 2003); (Van Weele, 2018). Vedlikeholdsfasen i offentlig sektor som konsekvens, ser ut til å skille seg noe fra syntesemodellen til Batonda & Perry (2000), men der en sentral likhet er at langsiktige verdier ser ut til å realiseres, til dels som en konsekvens av langsiktighet, men også en form for «hybrid» stabilitet, ikke nødvendigvis mot leverandøren, men muligens rundt markedet med offentlige kunder som helhet, og med andre aktører som har samme tilnærming som fokus-organisasjonen.

Funnene i analysen, kombinert med syntesemodellens brede tilnærming, gjør at porteføljemodellene kan sees i lys av ikke, enkeltstående innkjøpssituasjoner, men heller over lang tid og i kontekst med historikk og som organiske enheter der utviklingen og endringene i relasjonens karakter og innhold tas med i betraktning (Holmen, Håkansson, & Pedersen, 2003)



utlevert sluttkunde var da 27.67 dager. I henhold til kontrakt og leverandørs egn informasjon er ledetid fra lager til kunde mellom 3 – 4 dager, slik at flaskehalsen forklares primært relatert til manglende leveranse av CPUer fra Intel<sup>24</sup> og grad av skreddersøm som ikke muliggjør alternativer fra andre produsenter herunder AMD<sup>25</sup> (Informant 2. , 2019). Figuren over viser imidlertid en mulighet for strategisk reposisjonering, der organisasjonen ved å utforske andre muligheter kan re-klassifisere produktene ved å endre tilnærming fra oversettelse til kjøp av standardiserte produkter og overføre produktet til «ikke kritiske produkter» noe som ser ut til å være realisert i 2021 (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999); (Van Weele, 2018). Mulighet for å kjøpe fra to produsenter, og der komponentavhengighet er begrenset til siste generasjon CPU og benchmarking score bør kunne adressere flaskehalsen relatert til manglende leveranse fra Intel til produsent (Informant 2. , 2019); (Fokus-organisasjonen etter sammenslåing, 2021).

## 2. Markeds analyse:

År	Antall tilbydere	Produsent/grossist	Leverandører	
2004	2	Produsent	Produsent A og Produsent B	
2010	Ukjent	Ukjent	Ukjent	
2011	Ukjent	Ukjent	Leverandør B	
2014	5	Produsent og grossist	Leverandør A, Leverandør B, Leverandør C og Produsent A	
2018	3	Grossist	Leverandør A, Leverandør B, Leverandør C	
2021	4	Grossist	Leverandør A, Leverandør B, Leverandør C og Leverandør D (ny leverandør)	
År	Antall tilbydere	Leverandør	Forbruk (forventet)	% forbruk av salgsinntekter
2014	4	Leverandør A	89 Mill kr	15.34 %
		Leverandør B	89 Mill kr	1.33 %
		Leverandør C (Avvist)	89 Mill kr	50.86 %
		Produsent B (Avvist)	89 Mill kr	59.33 %
2018	3	Leverandør A	96 Mill kr	7.03 %
		Leverandør B	96 Mill kr	1.11 %
		Leverandør C	96 Mill kr	24.49 %
2021	4	Leverandør A	120 Mill kr	N/A
		Leverandør B	120 Mill kr	N/A
		Leverandør C	120 Mill kr	N/A
		Leverandør D	120 Mill kr	N/A

<sup>24</sup> <https://asia.nikkei.com/Business/Business-trends/Taiwan-s-top-PC-assembler-says-Intel-bottleneck-a-challenge>

<sup>25</sup> <https://www.amd.com/en/products/processors-desktop>

Evalueringkriterier Markedsanalyse		
Nr	Leverandørs styrke	Organisasjonens styrke
1	Markedsstørrelse VS leverandørs kapasitet	Innkjøpsvolum VS kapasitet
2	Markedsvekst VS kapasitetsvekst	Vekst i etterspørsel VS kapasitetsvekst
3	Kapasitetsutnyttelse eller flaskehalsrisiko	Kapasitetsutnyttelse interne enheter
4	Konkurransesstruktur	Markedsandel VS andre kjøpere
5	ROI og/eller ROC	Lønnsomhet for de viktigste sluttproduktene (tjenester)
6	Kostnad og prisstruktur	Kostnad og prisstruktur
7	Break-even stabilitet	Kostnad ved ikke-leveranse
8	Grad av skreddersøm og teknologisk stabilitet	Egen produksjonskapasitet eller integrasjonsgrad
9	Inngangsbarrierer (kapital og know-how)	Inngangsbarrierer for nye kilder VS kostnad for egen produksjon
10	Logistikk situasjon	Logistikk

Figur 42 Evalueringkriterier - Kraljic (1983)

Tabellene over oppsummerer inngående tilbud, sett opp mot verdien innkjøpet representerer basert på leverandørs salgsinntekter hentet fra regnskapsinformasjon<sup>26</sup>. Volum relativt sett mot salgsinntekter, representerer en mulighet for å styrke forhandlingsposisjon, men marginene sett opp mot realisering av ytterligere stordriftsfordeler

vrderes som små da fortjenesten i bransjen ligger et sted mellom 3 – 6 % slik teoretisk potensiale er muligens allerede utnyttet mot eksisterende leverandører (Kraljic, 1983). Leverandørene identifisert over, er imidlertid kun deler av det faktiske markedet, noe som tyder på attraktiviteten til kjøper mot leverandørmarkedet ikke er så høy som volum tilsier. Selv om organisasjonen nasjonalt er en betydelig kunde, er de nok relativt små sett opp mot produsent, med utgangspunkt i en spesifisert BOM som går på bekostning av øvrig produksjon. Produsent A hadde til eksempel en omsetning tilsvarende 12.83 millioner enheter i 2019 (personal computers) og en inntekt på 58 billioner USD i 2020<sup>27</sup> der bærbare maskiner utgjorde 39 billioner USD. Organisasjonens relative styrke sett opp mot tilgjengelighet og attraktivitet er slik sett svært lav, selv om de trolig er en svært viktig og verdsatt kunde for det nasjonale leverandørleddet, noe også intervjuene bekrefter (Kraljic, 1983); (Informant 2. , 2019)

Det er også verdt å nevne at det eksisterer flere aktører på markedet med tilsvarende størrelse og omsetning som leverandørene nevnt ovenfor, men antagelsene er at byttekostnader forhindrer disse aktørene fra å prioritere det offentlige markedet og attraktivitet er som konsekvens lav. Elkjøp<sup>28</sup> og Power<sup>29</sup> er bare to eksempler på grossister som opererer i samme segment, slik at en mer dyptgående analyse også bør inkludere leverandører som ikke er tilbydere i dag. Volumet til organisasjonen representerer i 2018 kun 0.92 % av de samlede salgsinntekter til leverandørene som valgte å inngi tilbud.

<sup>26</sup> <https://proff.no/> (Dato: 07.06.2021 Tidspunkt: 15:01)

<sup>27</sup> <https://www.statista.com/statistics/264932/> (07.06.2021)

<sup>28</sup> <https://www.elkjop.no/> (07.06.2021)

<sup>29</sup> <https://www.power.no/> (07.06.2021)

Den primære flaskehalsen er relatert til grad av skreddersøm, der CPU-produsent, generasjon og chiptype er gjenstand for minimumskrav, slik at komponenttilgjengelighet er avhengig av produsentens prioriteringer kombinert med Intels leveranseevne.

Kost og prisstruktur gir opphav til skjulte kostnader da en betydelig tjenestedel er inkludert i enhetspris og som konsekvens, er antagelsen at kostnadene følger «french-fries» prinsippet der øvrige kunder i samme segment tar regningen, og leverandør opprettholder total ROI på mellom 3 – 6 % (Van Weele, 2018). Markedet har som konsekvens blitt relativt statisk over de siste 11 årene med få nye aktører, og der konkurransemekanismene med minimumskrav kan føre til at pris blir eneste reelle faktor, uavhengig av tildelingskriterier. Med en svært liten gruppe leverandører kan det være en fare, for at over tid, dersom praksis videreføres, og andre følger etter, kan det potensielt gi opphav til kartell-lignende markedstilstander med en forventning om opportunistisk adferd, noe som vil begrense leverandørens insentiv til å levere mer enn kontrakten spesifiserer, og der eneste mulige tilnærming er begrensning av risiko (Van Weele, 2018)

Kostnaden ved for sen levering er i hovedsak relatert til manglende kundetilfredshet og frustrasjon over manglende arbeidsverktøy, der ofte en utlånsmaskin er en midlertidig løsning, noe kunden må leve med i over 30 dager. Produktet er unikt, men dette skyldes primært organisasjonens spesifikasjonsnivå, da produsent har et stort standardutvalg, med høy grad av variasjon innenfor de enkelte modeller<sup>30</sup>. Det eksisterer også alternative kilder til CPU, primært fra AMD slik at det er vanskelig å identifisere en gevinst ved bruk av skreddersøm som ikke lar seg realisere i et standardprodukt. Pris fremstår som det primære kriteriet ved valg av leverandør i samtlige kontraktsperioder frem til 2018, med en dreining mot transaksjonsorientering der handelskostnader identifiserer, noe som ikke har vært helt uproblematisk.

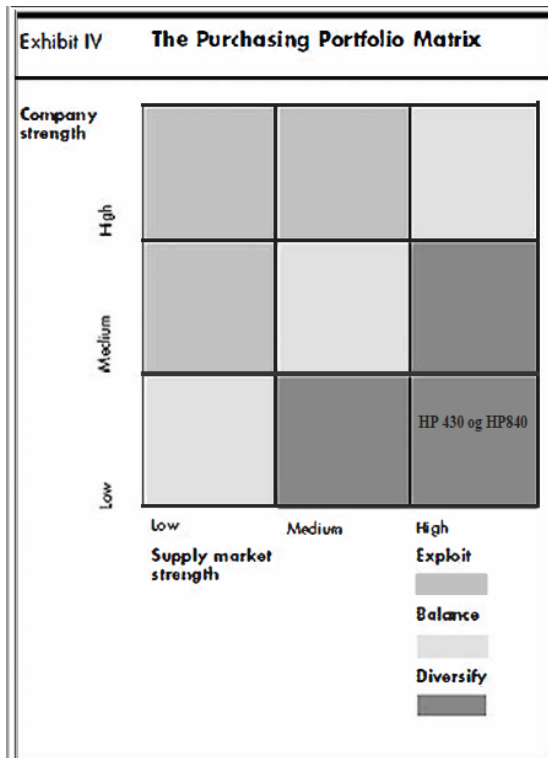
I takt med økt digitalisering og på grunn av organisasjonens tilnærming til reduksjon i handelskostnader, overføres hoveddelen av byttekostnadene til leverandøren ikke bare med hensyn til integrasjon, men også implementering og produksjon av varekataloger med svært høye krav til kvalitet. Tilbyderne har så langt empirien har identifisert, vært de samme siden 2010, med kun tilførsel av en ny potensiell leverandør i 2021, noe som ytterligere styrker antagelsen om at det har skjedd en institusjonalisering av markedet, der grad av gjensidig tilpasning har ført til høye byttekostnader og at leverandørene opererer langsiktig på tvers av

---

<sup>30</sup> <https://www.hp.com/us-en/shop/mlp/laptops/all-models-231504--1> (07.06.2021)

offentlige oppdragsgivere. Basert på analysen forsterkes også antagelsen der organisasjonens volum, med en forutsigbar kontrakt og lav vilje for terminering i kontraktperioden kan føre til at produsenten prioriterer andre kunder fremfor organisasjonen i produksjon (Duboi & Pedersen, 2002). Logistikk kostnader er svært vanskelig å kartlegge da disse heller ikke differensieres i noen av kontraktperiodene, men i likhet med de fleste andre kostnader ved relasjonen, er en del av enhetspris (Fokus-organisasjonen, 2018).

### 3. Strategisk posisjonering



I den siste fasen ser vi nærmere på organisasjonens strategiske muligheter og forsyningsrisiko og utvikler en teoretisk tilnærming for de aktuelle varene, Type 1 og Type 2. I matrisen til venstre er funnen i analysen vektet mot organisasjonens relative styrke sett opp mot leverandørmarkedets, og vil brukes til å utvikle et teoretisk mulighetsrom og fremtidig strategisk tilnærming. Basert på organisasjonens innkjøpsvolum og leverandørmarkedets styrke vil forsyningsrisiko kunne reduseres ved å differensiere forbruket på flere leverandører, der leveransepresisjon kan brukes i parallelle avtaler for å belønne

leverandøren som er i stand til å prioritere organisasjonen. Totalt volum består av omtrent 2000 enheter per år fordelt mellom to produkter, der hovedvekten er relatert til Type 1 maskiner. Organisasjonens styrke er svak og leverandørmarkedet er sterkt, noe som tilsier at det kan være nødvendig å utforske alternative muligheter, men på den andre siden kan aggressiv kjøper adferd påvirke relasjonen negativt. Samtidig virker det ikke slik som at kjøper er villig til å betale høyere priser for å sikre tilstrekkelig forsyningsstabilitet da kostnad fremdeles er en svært viktig faktor, selv i 2021 og det er usikkert hvilken innvirkning de øvrige kriteriene har, da spesifikasjonsgrad er høy (Kraljic, 1983).

### 4. Utvikling av handlingsplaner

Produktene er utvilsomt strategisk da organisasjonens primære oppgave er tjenesteproduksjon og produksjonsmidlet er immaterielle ressurser som bruker bærbare datamaskiner som sitt

produksjonsverktøy. Potensialet for konsolidering er imidlertid ikke hentet ut, og ved å konsentrere fragmenterte kjøp, til en kombinasjon mellom kjøp over kontrakt og «spot» kjøp, der store deler av volumet til kontrakten kan oppfylles i noen få bestillinger, foretatt på strategisk tidspunkt og fordelt ut til logistikkpartner eller interne lager for produksjon og videreformidling til driftsenhet og sluttbruker.

Det er lite som tyder på at å bakveis integrasjon, ved å ta inn en større del av produksjonen som på nåværende tidspunkt er outsourcet, vil realisere stordriftsfordeler, men heller gi opphav til variasjon og der lokale IT avdelinger vil kunne møte kapasitetsutfordringer. En årsak vi ofte har sett er en av de primære grunnene til nettopp outsourcing (Van Weele, 2018).

Organisasjonen bør også gå bort fra skreddersøm og basere fremtidige innkjøp på standardiserte produkter rett fra hyllen, noe som vil realisere betydelige kostnadsbesparelser og redusere avhengighet mot en spesifikk grossist. Strategisk bør også organisasjonen søke utvidelse av deltakere på konkurransen da kun et lite antall valgte å inngi tilbud, uten stor variasjon fra år til år kan tyde på kartell lignende tilstander der produktpris i liten grad er korrelert mot underliggende kostnadsstruktur hos produsent. En kostnadsanalyse mot markedspris og innkjøpspris bør utføres for å identifisere gap mellom leverandørens kostpris og fakturert pris. Kontraktstrategi i lys av empiri og analyse bør også utformes på en slik måte at pris ikke lengre er eneste kriterium, men bør heller vektlegge insentiver som kan forbedre leverandør leveranseevne, da marginene i bransjen allerede virker å være lave (Kraljic, 1983); (Van Weele, 2018). Det er altså ingenting i veien for at organisasjonen i et strategisk perspektiv, kan etablere parallelle avtaler, der en andel av forbruk er knyttet til leverandørprestasjon mens øvrig del av volum kanaliseres over «spot»-kjøp (Krasue, Handfiel, & Scannell, 1998) (Handfield, Krause, Scannell, & Monczka, 2000).

En dimensjon modellen ikke fanger opp er at til tross for høye oppstartskostnader, krever leverandøren i hovedsak lite vedlikehold av relasjonen da interaksjon hovedsakelig foregår ved bestilling og levering av produkter. Det kan imidlertid være en fruktbar tilnærming og ha samme type relasjon til flere enn 1 leverandør for å forbedre effektivitet og opprette alternative kilder i motsetning til å bruke kjøper-selger forholdet for å forbedre attraktivitet og bli prioritert høyere (Nellore & Söderquist, 2000). Vi ser imidlertid også at modellen beskrevet over, ikke tar hensyn til relasjonenes langsiktige utvikling, men behandler et øyeblikksbilde som må være gjenstand for kontinuerlig evaluering, og som tar høyde for de ulike relasjonene i interorganisatoriske nettverk, der relasjonen ikke eksisterer alene, men som en del av et nettverk der synergier er delt på tvers av forsyningskjeden. I denne casen

illustreres det ved at selv om leverandøren fasiliteter handel mellom organisasjonen og produsent, utføres all produksjon og materialhåndtering hos underleverandør (Duboi & Pedersen, 2002).

#### 6.4.2 Analyse av relasjonens strategiske styrke

I denne delen av analysen vil vi konsentrere oss om klassifisering av innholdet i kjøper- selger relasjon i motsetning til Kraljic (1983) som skiller mellom ulike innkjøps-*situasjoner* og tilbyr logiske handlingsalternativer, er modellen opptatt av å identifisere styrken på relasjonen. Empirien støtter på lang vei antagelsen om at det eksisterer langsiktige relasjoner også i offentlig sektor, og viser tydelig den grad av kompleksitet i kombinasjon med variasjon både med hensyn til innhold (grad av outsourcing) og relasjonens dynamiske og organiske utvikling i løpet av flere kontraktsperioder (Holmen, Håkansson, & Pedersen, 2003)

Analysen viser at tilpasninger på organisasjonens side er begrenset, men det har skjedd en gjensidig læring mellom driftspersonell i IT avdelingen og leverandørene da de har brukt tid sammen, utvekslet erfaringer og slik sett har utviklet relasjonen også utover eksisterende kontraktsforhold. En av fordelene som er oppnådd er identifikasjon av ny leverandør og mulig partner som kan håndtere hele produksjonen der deler i dag er outsourcet via Tier 1 leverandøren. I tråd med funnene i foregående kapittel har underleverandøren i samarbeid med leverandør opprettet produksjonskapasitet og bufferlager som er tilpasset organisasjonens behov. Basert på størrelsen på produksjonsanlegget fordeles trolig kostnaden over svært mange kunder med lignende behov slik at her aggregeres produksjonen naturlig som en konsekvens av underleverandørens samarbeid med leverandøren og bidrar til å senke transaksjonsomkostninger. Tilpasning av innkjøpssystemer og integrasjon mot aksesspunkt bidrar til en høy grad av ensidig investering kun for å få mulighet til å handle med organisasjonen da samtlige handelskostnader er formulert som minimumskrav eller som en del av avtalen mellom partene. De har som konsekvens integrert mot organisasjonen, og offentlige virksomheter forøvrigs proprietære systemer slik at det er høy grad av forpliktelse mot segmentet, men ikke nødvendigvis mot den spesifikke kunden da investeringen ikke er balansert. I skarp kontrast, kan det fremstå som om organisasjonen opptrer opportunistisk og forsøker å få i pose og sekk, både tjeneste og produkt uten å være villig til å ta kostnaden. Markedet har som konsekvens blitt relativt statisk over de siste 11 årene med få nye aktører, og der konkurransemekanismene med minimumskrav kan føre til at pris blir eneste reelle faktor, uavhengig av tildelingskriterier og vektning for øvrig og kan i ytterste konsekvens gi opphav til kartell-lignende markedstilstander med en forventning om opportunistisk kjøper-



adferd, noe som vil begrense leverandørens insentiv til å levere mer enn kontrakten spesifiserer.

Oversatt til Bensaou (1999)s matrisemodell, kjennetegnes relasjonen av en unilateral idiosynkratisk investering, og der fravær av investering effektivt skaper en inngangsbarriere som leverandør vanskelig vil kunne overvinne uten å ha multiple kunder å fordele kostnadene over etter «french-fries» prinsippet (Bensaou, 1999); (Van Weele, 2018).

En sentral forutsetning vil være å identifisere nåværende status, og strategisk adoptere en tilnærming til å styre og identifisere en optimal styringsmodell for hver type relasjon, og slik analysen viser, der feilaktig design og styring i verste fall kan være kontraproduktivt (Bensaou, 1999).



Figur 43 Bensaou (1999)

I analysen er det åpenbart at produktene som produseres har en teknologisk avhengighet mot produsent og i videre forstand, deres underleverandører av komponenter. Produsent har et volum som i nasjonal kontekst reduserer lokale leverandørers forhandlingskraft og der leverandør vil være svært avhengig av produsent for å oppfylle sine forpliktelser. Konkurransen er

preget av få aktører, men med høy grad av konkurranse, og der det trolig for hele segmentet av offentlige kunder, er hyppige skifter mellom leverandører og perioder preget av høy aktivitet, fulgt av perioder med lav aktivitet. Handel med det offentlige er også slik denne undersøkelsen er velegnet til å illustrere, forbundet med en høy kostnad og kapitalintensive investeringer, og dersom leverandør ikke kan benytte underleverandører og dermed unngå å bygge opp en kjøper-spesifikk produksjonskapasitet er kostnaden kanskje for stor til at leverandøren velger å tilby (Bensaou, 1999).

Det er imidlertid tydelig at modellene over i hovedsak er deskriptive, og tilbyr liten støtte i hvordan organisasjonen kan gå bort fra å behandle relasjonen som et dyadisk 1 – 1 forhold, og gå over til å utvikle og operere forsyningsnettverk i ulike kontekster (Holmen, Håkansson, & Pedersen, 2003).

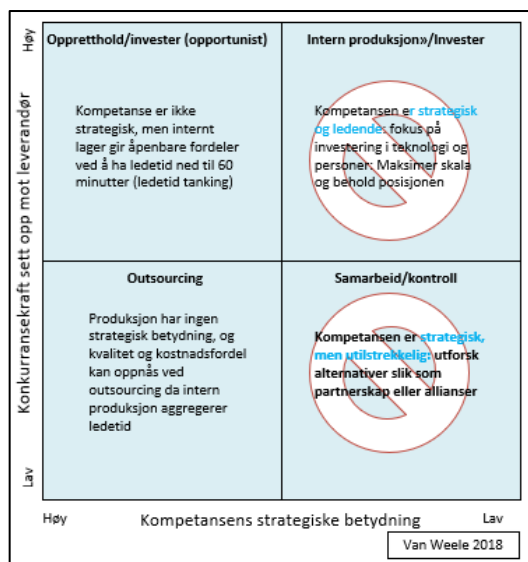
### 6.4.3 Fremtidig valg av grensesnitt – hvordan foreta et strategisk valg mellom nærhet og avstand i relasjoner

Organisasjonen har ikke, i strategi eller sourcingperiodene som er gjenstand for analyse i dette avsnittet, ikke foretatt en overgang fra transaksjonsorientering til relasjonsorientering eller i en videre kontekst, forsyningsledelse. Det er imidlertid mye som tyder på et midlertidig tilbakeskritt i utviklingen, der digitalisering i form av e-handel og analysesystemer har muliggjort identifisering av forbruk og organisasjonen har i de siste to periodene konsentrert seg om å redusere handelskostnader og realisere «kjappe gevinster» (Van Weele, 2018). Oppstart av relasjon og valg av leverandør fremdeles er sterkt influert av pris til tross for skarp konkurranse i markedet og liten verdi som overføres til produktet, og der type og styrke på ønsket relasjon mot leverandør ikke har vært gjenstand for en kontekstbasert evaluering (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999).

I analysen er det åpenbart at leverandørene involvert varierer i stor grad når det gjelder kapasitet og kapabiliteter i kombinasjon med vilje og evne for å gjøre de tilgjengelig for kunden, men selv i moderat styrte relasjoner ligger det et betydelig innsparingspotensial ved å redusere handelskostnader. Eksisterende tilnærming fører imidlertid til inngangsbarrierer med svært høye byttekostnader der kun aggregering i volum på tvers av segmentet kan forsvare inngang i markedet. Økt koordinering og høy grad av involvering bør ikke være ensidig, men heller gjensidige forpliktelser, der kunden også legger ressurser, tid og penger på bordet og

der verdien ved hver enkelt relasjon og grad av nærhet eller avstand, vurderes opp mot kostnadene ved oppstart og vedlikehold av relasjonen.

Ressurstilgjengelighet og overføring er på mange måter leverandørens konkurransefortrinn, der summen av verdien leverandøren og underleverandørene til sammen er i stand til å overføre, representerer reell verdi og der en av de mest sentrale beslutningene er hvilke som bør kontrolleres under eget tak og hvilke som bør nås via en leverandør (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999).



Nåværende tilnærming har ført fokus-organisasjonen inn i et grensesnitt som befinner seg et sted mellom oversettelse og spesifikasjonsbasert grensesnitt, der produsent har tilpasset en variant av en standard produksjonsserie og skreddersydd etter organisasjonens detaljerte

minimumskrav på komponentnivå. BOM må dermed oversettes inn i produksjonssystem og defineres på komponentnivå, et grensesnitt definert som en kombinasjon mellom oversettelse og spesifisering, da funksjonelle krav må omsettes til et fysisk produkt, men der spesifikasjonsgrad er så høy at lite overlates til produsent (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999). Det er altså flere elementer som minner om spesifisert grensesnitt, og da spesielt tatt i betraktning en delvis outsourcing av tjenester der underleverandør effektivt har blitt en forlengelse av egen produksjon, der kun siste produksjonsfase (tanking av image) skjer under eget tak (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999). Læringskurven referert til innledningsvis som en kilde til effektivisering, og som aggregeres i takt med volum er liten, og gir heller ikke opphav til læring som over tid vil gi opphav til kostnadsbesparelser, sett bort fra tilfeller med rettet aktivitet fra organisasjonen slik som tilfellet der underleverandørs kapasiteter med hensyn til by-back og avhending ble realisert (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999); (Kraljic, 1983). Kontraktsforholdet hadde på dette tidspunktet allerede hatt en identisk forsyningskjede siden 2014, men først i 2019 ble kapabilitetene gjort kjent for organisasjonen i forbindelse med denne undersøkelsen, noe som førte til innovasjon og indirekte læring og der leverandøren på dette tidspunkt heller ikke kjente sin underleverandør kapasitet. Incentiver, vilje og evne fra leverandørens side til å samle sin totale kapasitet, inkludert underleverandørens for å overføre verdi til organisasjonen bærer ikke preg av å være en strategisk tilnærming, men et resultat av tilfeldigheter.

Et skifte fører nødvendigvis til et behov for evaluering av leverandørs kapabiliteter og den verdien de kan tilføre kundens virksomhet, basert på overordnet strategisk tilnærming. I denne casen er det ingen korrelasjon mellom kunnskap om bruk og kunnskap om produksjon av produktet. Fra et produksjonsståsted er det liten eller ingen grunn til at leverandøren behøver kunnskap om hvordan produktet brukes, eller at kunden har behov for å forstå produksjonsprosessen da påvirkningsmulighet mot produsent er svært liten. Produsenten har trolig svært liten motivasjon for å endre produksjon eller tilrettelegge forsyningssystemet for å tilfredsstille krav fra kunden da volumet er en helt ubetydelig del av deres produksjon, og det er mye som tyder på at organisasjonen er tjent med å innta et standardisert grensesnitt der både interaksjon mellom aktørene og produkt standardiseres (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999) Et hinder er imidlertid den høye graden av integrasjon overlatt til leverandør, der organisasjonen bør ta inn enkelte av handelsaktivitetene som er outsourcet til leverandører herunder generering av varekataloger som leder til inngangsbarrierer med tilsvarende byttekostnader og lav motivasjon for nye aktører til å tre inn i markedet.

Adopsjon av feil grensesnitt vil nødvendigvis aggregere kostnader på enhetsnivå uten at potensielle gevinster ved produktivitet og økt innovasjonsgrad er tilstrekkelig belyst, til eksempel «låser» organisasjonen til produsent As produksjonssystem og fører til lavere utnyttelsesgrad og redusert profitt for produsent, og der eventuelle kostnadsfortrinn kun kan oppnås ved å identifisere kunder med identisk behov. Konsekvensene er i likhet med et interaktivt grensesnitt, ikke bare begrenset til leverandør og underleverandør men går helt tilbake til produksjonsleddet. En konklusjon er altså at organisasjonen ikke bare har behov for et enkelt grensesnitt slik Arujo et.al (1999) understreker, men har behov for flere ulike grensesnitt mot samme leverandørnettverk der tilnærming hele tiden endres kontekstbasert og med basis i den reelle verdien relasjonen faktisk overfører. Valgt grensesnitt er også ressurskrevende og tar stor kapasitet hos leverandøren, spesielt i oppstartsfasen der prosesser tilpasses, integrasjoner blir satt opp og der ressursene til leverandør må gjøres tilgjengelig ved bruk av andre grensesnitt, herunder standardiserte med få krav, der kun nødvendige tilpasninger gjøres for å sette opp handelsplattformer.

I analysen er det til eksempel identifisert muligheter for kun å motta katalog, og der ordre kan foretas med utsendelse av bestilling til leverandør i form av en .PDF fil, men der krav til fakturakvalitet opprettholdes for å utnytte automatisering av betalinger, match av faktura og andre variabler som kan bidra til reduksjon eller eliminering av primære kostnadsdrivere internt uten å føre til inngangsbarrierer og høye byttekostnader (Christopher, 2016); (Jenssen, 2019).

### 6.5 Steg 5: Terminering av relasjonen eller overvintring i dvale?

Vi vet lite om hvordan tilnærming organisasjonen har til avslutning av relasjonen, men basert på kontraktperiodene fra 2011 til 2021 har samtlige utlyste opsjoner kommet til uttrykk slik at antagelsen er at relasjonen avsluttes ensidig på grunn av maksimal kontraktlengde. I de foregående kapitlene har vi belyst oppstart og relasjonens ulike livsfaser, men terminering har blitt gitt liten oppmerksomhet også i offentlig sektor og heller blitt sett på som en naturlig avslutning av kontraktperioden (Harrison, Debbie, 2004).

I lys av funnene i analysen og for ikke å risikere varig endring i markedsdynamikk som resultat av endringer i scope, bør organisasjonen legge minst like stor vekt på avslutningen av eksisterende relasjoner med en konkret exit strategi. Dersom de opererer med en antagelse om at kunden ikke vil returnere i neste kontraktperiode, er sannsynligheten liten for at de vil opprettholde kapasitetene som løfter dem over inngangsbarrierene (Alajoutsijaervi, Möller, & Tähtinen, 1998).

Organisasjonen har forsøkt å adressere sentrale utfordringer i foregående kontraktperiode med dialog, lavere komponentavhengighet, men har samtidig blitt mer avhengig av grossist og aggregert inngang og byttekostnader som har blitt forsterket av grad av ensidig tilpasning (Bensaou, 1999). Flaskehalssituasjoner i fremtiden kan dermed oppstå som en konsekvens av grossistens prioriteringer dersom en ny mangel på komponenter skulle gjøre seg gjeldende (Duboi & Pedersen, 2002). Kostnader forbundet med leverandørbytte fremstår som å stige for hver enkelt kontraktperiode, ikke bare begrenset til utgifter ved deltakelse, men også oppstart og vedlikehold av relasjonen noe som synes å gjøre det svært viktig med en aktiv tilnærming til terminering og unngå en passiv. Antagelsen er at dagens situasjon har karakter av en passiv «stille» strategi, der begge parter har en forståelse om at perioden utløper og en gjensidig forståelse eksisterer (Alajoutsijaervi, Möller, & Tähtinen, 1998).

I likhet med at organisasjonen har behov for en rekke ulike grensesnitt, innhold og karakter i relasjonene mot forskjellige leverandører, viser analysen at det er vel så viktig å ha et balansert forhold til hele innkjøpszyklusen fra identifikasjon til terminering. En negativ opplevelse kan ha ringvirkninger som fører til at en leverandør, tatt i betraktning utgiftene med relasjonen og krav til involvering, velger å ikke delta i neste runde og heller fokusere på andre kundesegmenter enn det offentlige i fremtiden (Alajoutsijaervi, Möller, & Tähtinen, 1998); (Gadde & Snehota, Making the Most of Supplier Relationships, 2000).

Terminering av kontrakten er slik empirien viser, ikke tilstrekkelig belyst i denne undersøkelsen og et område som er egnet for videre forskning, med vekt på måten terminering kommuniseres på og identifiserer på hvilket nivå kommunikasjonen foretas, og ikke minst hvilke strategiske valg tidligere leverandør velger å ta i etterkant dersom de taper konkurransen. Leverandørmarkedet fremstår å være relativt statisk i de siste 10 årene, med kun en ny leverandør i perioden og der flere har falt fra underveis i de siste 20 årene, herunder produsentleddet. Antagelsen er at de leverandørene som velger å tilby, allerede på et tidlig tidspunkt har tatt integrasjonskostnadene og dermed har lave byttekostnader aggregert på tvers av hele det offentlige segmentet. Attraktivitet mot nye leverandører vil dermed være lav uten at de har et langsiktig perspektiv og intensjon å satse på hele segmentet for å realisere stordriftsfordeler noe som evolusjonært fører til en institusjonalisering av markedet (Batonda & Perry, 2003).

### 7.0.0 Konklusjon

Mye tyder på at tendensen identifisert i privat sektor, der pris ikke lengre er den primære faktoren ved utvelgelse av leverandører, ikke er like fremtredende i offentlig sektor og der forvaltning og transaksjonsorientering både strategisk og operativt fremdeles er det rådende paradigmet (Gadde & Håkansson, 1994). Empirien og analysen viser at leverandøren fremdeles blir holdt på armlengdes avstand selv om ambisjonen ser ut til å være dialog og nærhet, det fremstår imidlertid som om høy involvering og kortsiktighet kan la seg kombinere, men der en sentral forutsetning ser ut til å være hvordan organisasjonen velger å håndtere relasjonen, og hvilket grensesnitt de adopterer. Over-designede relasjoner ser altså ut til å ikke bare være kostbare, men ser også ut til å kunne være risikable på grunn av spesifikke investeringer og den avhengighet som skapes mot leverandøren. Organisasjonen kan som konsekvens ende opp med å betale for mye for tjenester i partnerskapets navn, uten å være i stand til å kvantifisere fordelene. I mange tilfeller, slik undersøkelsen viser, vil substansielle gevinster kunne oppnås også ved lav involvering og standardisering av relasjonen, noe som viser betydningen og behovet for flere typer kontekstbaserte grensesnitt fra lav til høy grad av involvering (Gadde & Håkansson, 1994); (Gadde & Snehota, 2000); (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999)

Porteføljemodellenes dyadiske tilnærming der relasjonene blir sett på som 1-1 forhold, har åpenbare begrensninger og der analysen må ta et bredere utgangspunkt, som gjenkjenner at hver enkelt relasjon er gjensidig avhengig av andre relasjoner. Dannelsen av leverandørnettverket ser ut til å ha utviklet seg evolusjonært og organisk, med stegvis progresjon som ikke nødvendigvis har karakter av strategisk planlegging, men heller tilfeldigheter, og der til og med reversering til tidligere praksis er observert (Holmen, Håkansson, & Pedersen, 2003). Undersøkelsen viser at leverandørrelasjonen formes ikke bare av strategisk tilnærming og operativ sourcing, men mest sentralt, hvordan relasjonen endrer innhold og karakter i utvikling og vedlikeholdsfasen (Batonda & Perry, 2003). Premissene som etableres på strategisk nivå, kombinert med hvordan relasjonen utvikles og formes i «Post-Award»-fasen fremstår som å være minst like viktige, og der sentrale premisser defineres i hvordan organisasjonen søker å kontrollere og styre relasjonen ved bruk av inngangsbarrierer og kontraktile betingelser. Anbud og konkurranse ser ut til å videreføre innhold skapt i vedlikeholdsfasen som fremstår på den ene siden som sentrale for relasjonen utvikling og dannelse av leverandørnettverket, men ser samtidig ut til å ha en sterkt begrensende på effektivitet og innovasjonsevne. Organisasjonen ser enda ikke ut til å ha

gjenkjent verdien av å se på leverandører ulikt i kraft av den verdien de representerer, noe som ser ut til å virke begrensende for optimal utnyttelse av leverandørens ressurser (Gadde & Snehota, 2000); (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999)

Sentralisering, størrelse og digitalisering ser sammen ut til å være sentrale variabler, som på den ene siden har gjort innkjøp i stand til selv å identifisere fagområdet som strategisk, før funksjonen har søkt topplederforankring og legitimitet i organisasjonen. Strategisk forankring i kombinasjon med konsolidering av funksjonen har gitt verdifull erfaring og kunnskap som ikke bare har bidratt, men vært en instrumentell del av reisen fra støttefunksjon til strategisk funksjon og der innkjøp har blitt løftet ut fra vingene til økonomifunksjonen og opp til toppledernivå (Van Weele, 2018). Undersøkelsen og analysen viser at til tross for at innkjøp har økt sin strategiske betydning i perioden mellom 2013 - 2021, ser det ut til at funksjonen ved innføring av kategoristyring har beveget seg mer i retning av en tradisjonell innkjøpsorganisasjon, kjennetegnet ved å primært være en kostnadsbesparende aktivitet, og enda ikke tatt steget over til en ressursplanleggende som observert i privat sektor (Gadde & Snehota, 2000); (Van Weele, 2018).

#### **Konklusjon Steg 1 - Identifikasjonsfasen: Kostnadsreduksjon og prisfokus er fremdeles sterkt fremtredende**

En faktor som ikke synes så være gitt nok oppmerksomhet i nettverksteoriene, er premissene som legges på strategisk nivå og den betydningen de har for identifikasjon av potensielle leverandører (Batonda & Perry, 2003).

Mye tyder på at til tross for innføring av kategoristyring har ikke innkjøp på et strategisk nivå, markant endret seg i retning av relasjonsorientering, men har evolusjonært, i en prosess preget av ikke predikerte steg, beveget seg i retning mot transaksjon og kommersiellorientering (Batonda & Perry, 2003); (Van Weele, 2018). Kostnadsreduksjon i form av lavere pris, sammen med reduksjon i transaksjons og handelskostnader ser ut til å ha stor strategisk betydning, og der målet har blitt vesentlig styrket fra 2013 og frem mot nåværende strategiperiode, og ser fremdeles ut til å være svært viktig i fremtiden når organisasjonen skal velge leverandør, i tråd med modellen beskrevet som «marked exchange» (Gadde & Håkansson, 1994).

Tiden har imidlertid ikke stått stille, og organisasjonen har kastet seg på bølgen og innført kategoristyring i forbindelse med omorganisering og sentralisering, noe som ser ut til å ha skjedd nedenfra og opp i organisasjonen, der initiativet har kommet fra fagmiljøet i perioden

før sammenslåing. Kategoristyring beskrives som en virksomhetsovergripende modell, som det er åpenbart at ikke innkjøpsavdelingen alene kan lykkes med, men som krever sterk forpliktelse på toppledernivå som forankres nedover i organisasjonen. Utviklingen tyder på en sammenheng mellom organisering, digitalisering og erfaringsbasert kunnskap som sammen, ser ut til å ha gjort innkjøpsfunksjonen selv i stand til å identifisere fagområdet som strategisk, og dermed relevant for toppledelsen, noe som har ført til støtte for innføring av kategoristyring og forsterket innkjøps strategiske betydning (Batonda & Perry, 2003); (Van Weele, 2018).

Omorganisering, sentralisering og innføring av kategoristyring har hatt tre viktige implikasjoner i tillegg til overnevnte, for det første har størrelse muliggjort opprettelsen av spesialiserte innkjøpsdisipliner, for det andre har digitalisering ført til økt kunnskap om eget forbruk der innkjøp har blitt i stand til å hente «kjappe gevinster» og styrke funksjonens legitimitet og sist men ikke minst har innkjøp, over de to siste strategiperiodene i stadig større grad klart å etablere innkjøpsstrategiske mål i tråd med virksomhetens overordnede mål selv om de enda ikke har lyktes med å kvantifisere målene. Undersøkelsen støtter altså, og forsterker overførbarheten fra PwCs undersøkelse fra 2017 som tyder på at etablering av kvantifiserbare KPIer fremdeles oppleves som utfordrende (PwC;Difi, 2017) (Van Weele, 2018).

Fremgang og utvikling satt til side, så utføres fremdeles store deler av organisasjonens innkjøp, utenfor innkjøpsfunksjonen slik at det er berettiget å stille spørsmålsteget ved reell grad av sentralisering og strategisk betydning. En høy grad av desentralisering etablert i 2013 ser ut til å henge fast og der «*betydelige milliard-anskaffelser*» gjennomføres utenfor innkjøpsfunksjonens virkefelt. Analysen viser imidlertid at innkjøp, evolusjonært har høstet erfaring, etablert ny kunnskap og befinner seg i startgroppen der de nå må forsøke å etablere seg som en del av den ressursplanleggende delen av organisasjonen (Gadde & Håkansson, 1994); (Gadde & Snehota, 2000); (Van Weele, 2018).

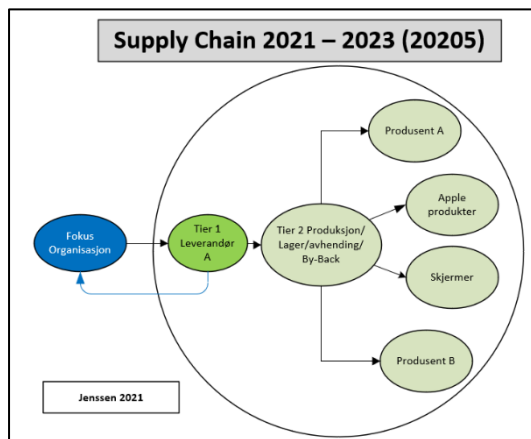
## **Konklusjon Steg 2 – Oppstart av relasjonen: Modenhet, digitalisering og sentralisering (Steg 2 oppstart av relasjon)**

Modenhetsanalysen viser at det både historisk, og frem mot dagens praksis, fremdeles eksisterer en vesentlig avstand mellom strategisk og operativ tilnærming, og der førstnevnte fremstår som noe mer progressiv. En sentral tendens er at organisasjonen har over tid, beveget seg fra nærhet til produksjonsleddet, til avstand, og har endret scope fra produsent til grossist. Utvikling ser ut til å ha utviklet seg lineært frem mot 2018, før vi ser en reversering tilbake til



en sourcingstruktur først etablert helt tilbake i 2004 noe som ser ut til å samsvare med tendensene observert der organisasjonen posisjonerer seg, repositionerer seg og faktisk trer ut av enkelte markeder (Batonda & Perry, 2003); (Richardson, 1993). Analysen viser at de ulike stegene eksisterer, men prosessene er mer komplekse og mindre strukturerte enn antatt, og der en enkelt modell eller analysenivå ikke vil være i stand til å fange kompleksiteten i en utvidet forsyningskjede der konkurransefortrinnet i like stor grad skapes utenfor leverandørens organisasjon (Batonda & Perry, 2003); (Christopher, 2016).

Digitaliseringsbølgen som har skylt over offentlig sektor, parallelt med omorganiseringer og sentraliseringer viser at gode intensjoner sjelden er nok alene, og der innføring av digitale verktøy ser ut til å ha skapt større avstand til leverandørmarkedet og indirekte, bidratt til en institusjonalisering av leverandørmarkedet, orientert mot offentlige oppdragsgivere. Funnene i undersøkelsen illustrerer at adopsjon av digitale verktøy ikke har ført til substansielle endringer i *hvordan* relasjonene oppstår, men har heller forsterket eksisterende skillelinjer og der organisasjonen i liten grad har utnyttet det potensialet som verktøyene tilbyr, men har heller i stor grad videreført eksisterende arbeidsmetodikk inn i den digitale verden. Sourcing



Figur 44 Hybrid-modell "Nettverkssourcing"

har i tidsrommet fra 2004 – 2021, beveget seg fra parallell til singel sourcing over til en sole-sourcing tilnærming som i praksis best kan beskrives som en hybrid modell mellom single og parallell sourcing og har trekk som minner mer om «nettverkssourcing» mot en leverandør som opererer mot multiple underleverandører, først og fremst som en konsekvens av konsolidering av volum inn i en enkelt avtale (Van Weele, 2018); (Richardson, 1993).

Konsolidering av forbruk og reduksjon av leverandører har både strategisk og operativt vært et sentralt mål, uten at potensielle gevinster fra relasjonen er gitt tilstrekkelig oppmerksomhet. Partnerskap og reduksjon av antall leverandører kan være en effektiv strategi, men som analysen viser kan også leverandøreffektivitet oppnås med andre tilnærminger og det er åpenbart et behov for en mer nyansert tilnærming i tråd med organisasjonens kapasiteter og kompetanse til å forvalte ulike typer leverandørrelasjoner. Reduksjon av leverandørbasen bør som konsekvens aldri være et mål i seg selv, men bør ha klare strategiske mål slik som reduksjon av kostnader til materiell og tjenester eller forsyningskjedens kompleksitet (Gadde

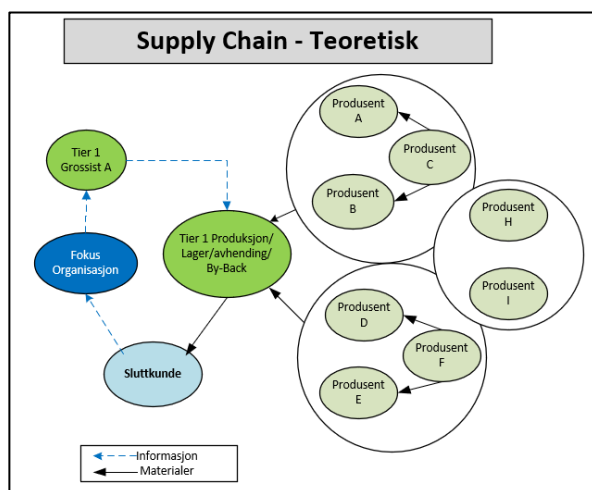
& Snehota, 2000); (Van Weele, 2018). To strategiske vurderinger som ser ut til å ikke ha blitt viet tilstrekkelig oppmerksomhet, og som er gjensidig avhengig, er *hvor* mange leverandører som bør være representert innenfor en kategori og *hvordan* de skal være relatert til hverandre. Et resultat, tilsiktet eller utilsiktet er at innhold og karakter i relasjonen har endret seg, der leverandøren over tid, i større og større grad, har blitt en del av organisasjonens produksjonssystem med tilsvarende grad av avhengighet (Gadde & Håkansson, 1994).

Regelverk, kostnadsreduksjon, transaksjonsomkostninger og konsolidering har økt omfanget til kontrakten og har samtidig tilført et ledd som øker avstanden fra produsent og produktkostnad, og der stadig mer omfattende inngangsbarrierer og byttekostnader reduserer antall mulige tilbydere. Funnene i undersøkelsen er trolig overførbar, også utenfor denne undersøkelsens univers, en antagelse som styrkes ved at 50 % av respondentene i Mercells modenhetsundersøkelse har valgt å ikke levere tilbud på grunn av inngangsbarrierer enten var irrelevante eller umulig å tilfredsstille.

Et paradoks er at nettopp digitale verktøy, som strategisk har blitt trukket frem som mulig kilde til reduksjon i transaksjonsomkostninger, faktisk ser ut til å ha ført til det motsatte, og der verktøyenes potensiale heller har blitt brukt for å ytterligere styrke inngangsbarrierer og forsøk på å styre relasjonens innhold ved bruk av kontraktile betingelser. Av respondentene i modenhetsundersøkelsen har 60 % valgt å ikke levere tilbud på grunn av vanskelige kravspesifikasjoner og prispokus. Mye tyder altså på at antagelsene innledningsvis støttes av empirien i og utenfor denne undersøkelsen, og der digitale verktøy ikke nødvendigvis har ført til en effektivisering i form av lavere prosess og transaksjonsomkostninger, men der implementering muligens har skapt **større** avstand til leverandørmarkedet og heller spisset konkurransen om pris mellom noen få og kjente leverandører (Merzell Sverige AB, 2021); (Gadde & Håkansson, 1994); (Van Weele, 2018).

Manuelle prosesser har i stor grad blitt videreført inn i digitalisering, noe som tydelig viser at digitalisering alene ikke vil føre til økt effektivitet, men der eksisterende metoder videreføres og aggregeres over samtlige primære kostnadsdrivere. I den siste kontraktsperioden, valgte fire leverandører å levere tilbud, og dersom vi legger respondentenes beregning i modenhetsundersøkelsen til grunn, vil eksponeringen mot markedet ha skapt transaksjons, oversettelse og usikkerhetskostnader tilsvarende 600.000 kr eksternt og da er ikke interne kostnader tatt med i betraktning (Merzell Sverige AB, 2021); (Christopher, 2016).

Det er åpenbart at kostnaden forbundet med oppstart av relasjonen er svært høy, både i form av direkte innkjøpskostnader, transaksjonskostnader og kostnader forbundet med håndtering, spesielt i oppstartsfasen. Sourcing-tilnærming har ytterligere forsterket dette bildet og viser at en strategisk kontekstbasert tilnærming der grad av involvering er gjenstand for en grundig analyse er kritisk for å lykkes bedre i fremtiden. I denne casen har til eksempel leverandør, ensidig ved bruk av inngangsbarrierer ikke hatt andre alternativer for å levere enn å overføre underleverandørens kapasitet uten forutsigbare insentivmekanismer på tvers av leverandørkjeden. Strategisk har heller ikke overordnede mål i innkjøpsstrategien kommet til uttrykk, og der en mulighet for å skape tettere bånd med en lokal leverandør med potensiale for å levere en nøkkelferdigløsning uavhengig av standard produkt ikke har blitt utnyttet. I kontrast til retningen som er valgt, har analysen ikke identifisert hinder for at organisasjonen i et strategisk perspektiv, har kunnet etablere flere avtaler, og fulgt retningen og veiledningen som Kraljic (1983)s matrisemodell og påfølgende handlingsplan tilbyr. Andel av forbruk kunne teoretisk, vært knyttet til leverandørprestasjon og kontinuerlige målinger som hadde belønnet compliance og fulgt opp med insentiver som kan begrense risiko for lang ledetid og manglende leveranser (Van Weele, 2018); (Krasue, Handfiel, & Scannell, 1998) (Handfield, Krause, Scannell, & Monczka, 2000). Et strategisk valg som imidlertid bidrar til å understøtte leverandørens evne til leveranse er å åpne for flere produsenter, og der ikke komponentavhengighet defineres snevrere enn siste generasjon noe som trolig vil bidra til å forflytte produktet ut av flaskehalskategorien og adressere en av de primære faktorene til



Figur 45 Mulig fremtidig tilnærming

produzentens manglende leveranseevne. Overgang til et standardisert grensesnitt er i tråd med strategiens føringer og understøttes av handlingsplanen utviklet fra Kraljic (1983) matrisemodell, og antagelsen er at dette vil føre til en ikke ubetydelig kostnadsreduksjon da organisasjonen utnytter produsentens stordriftsfordeler (Handfield, Krause, Scannell, & Monczka, 2000); (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999).

En alternativ forsyningskjede basert på analysen vil dermed kunne ligne på modellen over, der outsourcing kombineres med nærhet som er forenelig med utvikling og styring av leverandørkjeden, i tillegg til en fordeling av volum som kan stimulere til konsistent output og

leverandøreffektivitet og realisere lave bytte og handelskostnader. Strategisk, er det lite som taler for at tanking av maskin bør utføres under eget tak, men at et kostnads og verdifortrinn kan realiseres ved nøkkelferdig outsourcing (Krasue, Handfiel, & Scannell, 1998); (Van Weele, 2018).

Analysen viser også at kostnad og prisstrukturer gir opphav til «skjulte kostnader» som har fjernet innkjøpspris lengre og lengre fra faktisk produksjonskostnad og der organisasjonen ser ut til å ha forsøkt å få i «pose og sekk» ved at kostnadene ved relasjonen, direkte innkjøp og transaksjonsomkostninger i tillegg til tjenester og logistikk er inkludert i enhetspris. På den ene siden er ikke pris direkte sammenlignbar med markedspris, mens på den andre blir prisøkninger generelt blir overført videre i forsyningskjeden, og vil som konsekvens trolig bare overføres til andre offentlige oppdragsgivere som skjulte kostnader (Van Weele, 2018). Det er mye som tyder på at for å oppnå en balansert tilnærming, kreves det et skifte på strategisk nivå, fra ensidig konkurranse om pris, og heller strategisk, definere *hvordan* leverandørbasen bør se ut, istedenfor å sette søkelys på kontraktens omfang og virkefelt (Gadde & Håkansson, 1994)

### **Konklusjon Steg 3 - Utviklingsfasen: Inngangsbarrierer sammen med kostnads og prisstruktur gir opphav til skjulte kostnader**

Digitalisering har åpenbart ikke bare vært utfordrende i «Pre-Award»-fasen men organisasjonen har også støtt på skjær i sjøen i «Post-Award»-fasen, der mye av de samme tendensene er identifisert. Videreføring av eksisterende rutiner inn i den digitale verden er som undersøkelsen viser, sjeldent fruktbart og har i denne casen ført til funksjonelle siloer og flaskehals, som sammen med flaskehalskomponenter på lang vei kan forklare lang ledetid og manglende intern og ekstern effektivitet. Sentrale funn i analysen viser også her, i likhet med identifikasjonsfasen, at manuelle prosesser i stor grad har blitt videreført og eksisterer på utsiden av systemene og fører sammen med begrensninger i ERP og e-handel funksjonalitet, til køer og ikke-verdiskapende aktiviteter. Manglende evne til prognosering og planlegging av innkjøp fører til høy variasjon som kombinert med ineffektiv informasjon og materialflyt, aggregerer usikkerhet og der oppsamling av ordre fører til en variant av Forrester effekten der lagerbeholdning blir utilstrekkelig (Alfnes, 2000); (Jenssen, 2019).

Til tross for omorganisering og en overgang til standardiserte produkter, er fremdeles gjennomsnittlig ledetid 14 dager (Vedlegg 1 og 2). «TO-BE»-modellen er som konsekvens basert på eliminering av intermediale nivåer i tillegg til endring i bestillingsrutiner slik at forbruk flyttes så tett opp mot salgstidspunkt som mulig og der informasjonen deles på tvers

av forsyningskjeden En forutsetning vil være at organisasjonen endrer ERP-tilnærming og tar i bruk funksjonalitet egnet for håndtering av internlager, fakturering samt inngående og utgående logistikk kombinert med lave integrasjonskostnader (Alfnes, 2000); (Slack, 2019); (Christopher, 2016); (Jenssen, 2019).

Styringsmodellmetodikken og kontrollmodellene har vist at tidskompresjon ved eliminering av funksjonelle siloer sammen med effektivisering av materialflyt og strategisk bruk av lager så nært opp mot kunden som mulig, kan gi opphav til en flytbasert prosess med potensial til å møte kundens behov etter 60 minutter (Slack, 2019); (Alfnes, 2000). Ved forflytning av CODP nedstrøms, og re-design av kontrollprinsippene kan kjeden være drevet av etterspørsel, og ikke bestillingsfunksjonen der en velfungerende tilnærming vil kunne redusere lagerbeholdning på tvers av forsyningskjeden med opp mot 40 % i tillegg til en komparativ forbedring i ledetid (Alfnes, 2000); (Jenssen, 2019).

En av de primære kostnadsdriverne, usikkerhetskostnader vil ikke nødvendigvis aggregeres da organisasjonen allerede har fasiliteter, men der midler må gjøres tilgjengelig for kapitaloppbinding ved etablering av nytt internlager. På den andre vil transaksjons og oversettelseskostnader som i dag antas å være betydelig og sammenlignbar med grad av immaterielle ressursbruk i forbindelse med bestilling og der de fleste kostnadsdriverne kan reduseres betraktelig eller elimineres fullstendig (Chopra, 2016); (Christopher, 2016).

Enkelte elementer som er beskrevet i analysen, har allerede blitt implementert av organisasjonen da funnene i undersøkelsen ble gjort tilgjengelig på et tidlig tidspunkt og der en reduksjon i ledetid fra 36.67 dager til 14 dager allerede er realisert.

Styringsmodellmetodikken har vist seg å være en fruktbar tilnærming for å forstå, beskrive og identifisere flaskehalsen og har belyst et teoretisk potensial for reduksjon i ledetid ned til 60 minutter, og der systemet vil være i stand til å tilfredsstille kundens behov nesten umiddelbart (Alfnes, 2000); (Strandhagen, 2015). Det er imidlertid mye som tyder på at en differensiert tilnærming der også en «nøkkelferdig» løsning benyttes kan ha et kostnads og verdifortrinn, og der ferdig tanket produkt kan leveres direkte til sluttbruker for de enheter som ikke har en intern-it avdeling, ledetid vil da være mellom 3 og 4 virkedager (Informant 3. , 2019); (Jenssen, 2019).

En av de sentrale premissene for å etablere velfungerende e-handelsløsninger er åpenbart parallell re-design av bestillingsprosessene for å optimalisere utnyttelsen av digitaliseringen i «Post-Award»-fasen og der intermediale nivåer, informasjonssiloer og manuelle rutiner

elimineres i tillegg til omstrukturering av fullmakthierarkier og økonomireglement som er til hinder for effektiv informasjon og materialflyt. Digitalisering alene fremstår på mange måter som et plaster på såret, uten å adressere organisatoriske utfordringer i form av eksisterende rutiner. Et paradoks er at det åpenbart ikke er mulig å digitalisere seg ut av ineffektiv arbeidsflyt, og der mye tyder på at eksisterende metodikk kun videreføres i ny drakt, slik som i den velkjente forfatteren H.C. Andersens «Keiserens nye klær».

#### **Konklusjon Steg 4 - Vedlikeholdsfasen: Outsourcing, økt avhengighet og dannelsen av forsyningsnettverk**

Porteføljemodellene kan fremdeles tilby innkjøpslederen god veildeling, men samtidig er det viktig å være bevisst på at analysenivået basert på dyadiske 1-1 relasjoner ikke fanger opp hvordan nettverkene har blitt formet, hvilke aktører som tilfører verdi og ikke minst, samspillet dem imellom som skaper kompleksiteten i et marked preget av forsyningskjeder, og der inngangsbarrierer gjør at ingen lengre kan stå alene (Christopher, 2016); (Holmen, Håkansson, & Pedersen, 2003).

Overraskende nok, viser analysen av mye av innovasjonen som har skjedd, har oppstått organisk i vedlikeholdsfasen og har dannet premisene som senere har ført til identifikasjon og dannelse av forsyningsnettverket som er gjenstand for analyse. Et annet interessant funn, er at leverandøren heller ikke hadde inngående kjennskap til underleverandørens kapasiteter, noe som ytterligere forsterker antagelsen om at prismekanismer og rigide kontrakter ikke gir leverandøren insentiver til å levere ut over kontraktile forpliktelser til tross for at organisasjonen åpenbart er en viktig kunde med høy prioritet (Informant 2. , 2019); (Batonda & Perry, 2003); (Bensaou, 1999).

Analysen viser at inngangsbarrierer sammen med konsolidering og begrensninger knyttet til antall leverandører har over tid ført til et relativt statisk marked med få og kjente leverandører med et sortiment som er bredt nok til å favne kontraktens omfang. Kostnads og prisstrukturer har beveget seg lengre og lengre fra faktisk produktkostnad, slik at potensialet for kostnadsreduksjon som trolig er betydelig, ikke hentet ut. Mye tyder på at en kombinasjon med kjøp over kontrakt, i tillegg til «spot» kjøp med større volumer i markedet kan fylle store deler av organisasjonens behov i noen få bestillinger, fordelt ut på interne eller eksterne lager der CODP og skreddersøm inntre (Alfnes, 2000); (Van Weele, 2018); (Kraljic, 1983).

Strategiske ambisjoner om å bidra til sysselsetting og økt verdiskapning regionalt og lokalt, kunne også vært oppnådd med oppdeling av kontrakter, og der tjeneste og produkt kunne vært skilt. I prinsippet er det ingenting i veien for at organisasjonen kunne ha etablert en kontrakt

direkte med underleverandør noe som også ville ha redusert inngangsbarrierer og avhengighet mot leverandørmarkedet. Det er imidlertid lite som tyder på at organisasjonen i inneværende kontraktsperiode, ved å ta inn en større del av produksjonen som nå er outsourcet, vil realisere stordriftsfordeler men heller gi opphav til større grad av variasjon da underleverandøren trolig har et verdifortrinn som organisasjonen neppe kan konkurrere med, i tillegg vil lokale avdelinger kunne møte på kapasitetsutfordringer, noe som ofte er en av de primære grunnene til nettopp outsourcing (Van Weele, 2018).

Organisasjonen ser ut til å ha foretatt en delvis overgang fra skreddersøm til standardiserte produkter, og har trolig redusert avhengighet mot produsent, men mye tyder på at omfang bør reduseres for å utvide scope da konkurransen er begrenset. I ytterste konsekvens, dersom øvrige kunder i samme segment viderefører organisasjonens tilnærming, kan gi opphav til kartell lignende tilstander der produktpris ikke lengre har sammenheng med underliggende kostnadsstruktur ved produksjon, og der leverandøren deler «kaken» av offentlige kunder mellom seg, og sammen, effektivt utgjør markedet innenfor IKT-utstyr. Kontraktstrategi i lys av empiri og analyse bør også utformes på en slik måte at pris ikke lengre er eneste kriterium, men bør heller vektlegge insentiver som kan forbedre leverandør leveranseevne, da marginene i bransjen allerede virker å være lave og der heller sourcing tilnærming må endre karakter heller enn relasjonen (Kraljic, 1983); (Van Weele, 2018).

En dimensjon modellen ikke fanger opp er at til tross for høye oppstartskostnader, krever leverandøren i hovedsak lite vedlikehold av relasjonen da interaksjon hovedsakelig foregår ved bestilling og levering av produkter. Det kan imidlertid være en fruktbar tilnærming og ha samme type relasjon til flere leverandører for å forbedre effektivitet og opprette alternative kilder, i motsetning til å bruke kjøper-selger forholdet for å forbedre attraktivitet og bli prioritert høyere (Nellore & Söderquist, 2000). Modellen tar heller ikke høyde for relasjonens langsiktige utvikling, men behandler et øyeblikksbilde som må være gjenstand for kontinuerlig evaluering, og som tar høyde for de ulike relasjonene og nettverket der synergiene er delt på tvers av forsyningskjeden og der en vesentlig del av verdiskapningen faktisk skjer utenfor leverandørens organisasjon da all produksjon og materialhåndtering utføres hos underleverandør (Duboi & Pedersen, 2002).

Vedlikeholdsfasen bør som konsekvens gis mer oppmerksomhet, og mye tyder på at der jurister er tidlig inne i prosessen, skifter fokus fort fra samarbeid og dialog til håndtering av risiko og kontraktile betingelser, noe som antas å virke svært begrensende på evnen til innovasjon og bidrar sterkt til å skape en statisk relasjon, preget av dag til dag aktiviteter (Van

Weele, 2018). En sentral premiss for å lykkes synes å være at partene faktisk møtes, utveksler ideer og har en lav terskel for samhandling som ikke reguleres etter rigide former for dialog, men i en form der innovasjon kan oppstå organisk og optimaliserer mulighetene for å få ta del i leverandørens ressurser. Det er imidlertid åpenbart at dette også må følges opp med insentivmekanismer da nærhet og utvikling av relasjonen er forbundet med en høy kostnad og der det vil være urealistisk å forvente å få i pose og sekk uten å være villig til å betale mer for økt effektivitet som kan realisere kostnadsfordeler og verdifortrinn (Gadde & Snehota, 2000)

#### **Konklusjon Steg 5 - Terminering: Korte kontraktsperioder utelukker ikke langsiktige relasjoner**

Empirien og analysen viser at til tross for korte kontraktsperioder fra 1 – 2 år, har i hovedsak leverandørmarkedet vært statisk, preget av langvarige kontraktsperioder avbrutt av en ensidig unliateral avslutning av relasjonen ved når maksimal kontraktsperiode er nådd, med påfølgende ny identifikasjonsfase og oppstart av relasjon (Batonda & Perry, 2003); (Harrison, Debbie, 2004). Ensidig markedsorientering og langvarige relasjoner ser imidlertid ikke ut til å være gjensidig utelukkende, da til tross for mekanismene beskrevet i denne undersøkelsen, har relasjonen dersom maksimal kontraktsperiode kommer til uttrykk, resultert i et kontinuerlig kontraktsforhold innenfor samme sortiment i minst 10 år, noe som avkrefter antagelsen om at langsiktige relasjoner kun karakteriserer relasjoner i industrielle markeder og er unntaket i offentlig sektor. Analysen bekrefter imidlertid at relasjonen varierer i innhold, karakter og grad av nærhet og avstand ikke bare i en enkelt kontraktsperiode, men endrer seg kontinuerlig og der endringene ikke nødvendigvis er strategiske, men heller som vi har sett, er et resultat av et sett med tilfeldigheter (Duboi & Pedersen, 2002). Vi ser altså at selv kontrakter med kort løpetid, i realiteten kan vare i flere tiår med ulike perioder med høy og lav aktivitet (Gadde & Snehota, 2000). Undersøkelsen viser også, at relasjonen trolig har hatt en lengre varighet og har vært karakterisert av perioder med høy aktivitet, avbrutt av tildeling av kontrakt til ny leverandør, for så å gå tilbake til en ny periode med aktivitet i neste kontraktsperiode. Handel med det offentlige er også slik denne undersøkelsen er velegnet til å illustrere, forbundet med en høy kostnad og kapitalintensive investeringer, og dersom leverandør ikke kan benytte underleverandører og dermed unngå å bygge opp en kjøper-spesifikk produksjonskapasitet er kostnaden kanskje for stor til at leverandøren velger å tilby (Bensaou, 1999).

Adopsjon av internasjonale standarder slik som EHF og PEPPOL, har åpenbare stordriftsfordeler på tvers av kundesegmentet, men samtidig skaper det barrierer og høye byttekostnader som spesielt små leverandører vil ha vanskeligheter med å overvinne.



Investeringen ved inngang kompenseres ikke, men fordeles i likhet med konkurransekostnader, etter «french fries»-prinsippet og der investeringen må inntjenes over løpende forbruk i avtaleperioden. Sårbarhet er dermed stor da volum må komme til uttrykk og leverandøren trolig må ha flere kunder i samme segment for å redusere og fordele inngang og byttekostnader for hver enkelt relasjon noe som åpenbart favoriserer størrelse (Bensaou, 1999); (Tähtinen & Halinen, 2002).

Utvikling av nye relasjoner ser ut til å hemmes av høye handelskostnader som skaper effektive funksjonelle barrierer, understøttet av minimumskrav med loven i den ene hånden, og piskan i den andre. Organisasjonen ønsker på mange måter å få i «pose og sekk», ved å primært bruke priskriterier ved valg av leverandør og der minimumskrav regulerer adgang i større grad enn tildelingskriteriene influerer valg av leverandør. Markedet har som konsekvens utviklet seg til å bestå av få, store leverandører som konkurrerer skarpt på pris, og der høye kostnader er en del av enhetspris og fordeles på hele det offentlige segmentet. Det er usikkert i hvilken grad kostnadsbesparelser ved digitalisering har blitt realisert eller om de kun er forflyttet til andre deler av forsyningskjeden og skjult blant multiple kunder og en kombinasjon mellom produktpris og tjenestepriis. Dersom det er tilfelle kan altså konsekvensen være at de mange små betaler for de høye kostnadene forbundet med de store lukrative kontraktene (Bensaou, 1999); (Tähtinen & Halinen, 2002).

Analysen viser at vedlikeholds og termineringsfasen er av mye større betydning for utformingen av relasjonenes innhold og karakter, og mye tyder på at sentrale premisser som legger føringer for valg av leverandør oppstår i vedlikeholdsfasen og i termineringsfasen. På grunn av konkurransemekanismene og begrensninger i kontraktsperiodene, fremstår det som om identifikasjonsfasen til dels glir inn i termineringsfasen, og der organisasjonen uavhengig av ønske om å videreføre eller avslutte relasjonen må planlegge ny identifikasjon og oppstartsfasen (Batonda & Perry, 2003); (Tähtinen & Halinen, 2002).

I likhet med at organisasjonen har behov for en rekke ulike grensesnitt, innhold og karakter i relasjonene mot forskjellige leverandører, viser analysen at det er vel så viktig å ha et balansert forhold til hele innkjøpszyklusen fra identifikasjon til terminering. En negativ opplevelse kan ha ringvirkninger som fører til at en leverandør, tatt i betraktning utgiftene med relasjonen og krav til involvering, velger å ikke delta i neste runde og heller fokusere på andre kundesegmenter enn det offentlige i fremtiden, en situasjon som muligens har oppstått mot produsent A og B (Alajoutsijaervi, Möller, & Tähtinen, 1998); (Gadde & Snehota, 2000)

## 7.1 Et Inter-organisatorisk nettverk skapt av outsourcing

I de tidlige fasene av undersøkelsen ble det tydelig at ingen modell alene var i stand til å fange opp dynamikken i hvordan nettverk oppstår, vokser og slutter å eksistere. Empirien viser tydelig at progresjonen er evolusjonær, men ser samtidig ikke ut til å være sekvensiell, men heller preget av steg med en kombinasjon mellom progresjon, reposisjonering i markedet og til og med utgang fra enkelte markeder ved konsolidering. En utvikling som ser ut til å best fanges opp ved en kombinasjon mellom syntesemodellen og sammenføringsteori i en prosess som ikke bare er preget av fremskritt, men også midlertidige tilbakeslag og ny posisjonering (Batonda & Perry, 2003).

Sentral kritikk rettet mot porteføljemodellene, og den veiledning de kan tilby innkjøpsledere har vært knyttet til modellenes deskriptive tilnærming sammen med en forenkling av kontekst basert på to dimensjoner en balanse mellom styrke og avhengighet (Duboi & Pedersen, 2002). Porteføljemodellene virker til tross for dette, å tilby substansielle fordeler og en praktisk tilnærming til differensier og kategorisering, men der Kraljic-matrisen ser ut til å først og fremst tilby en forklaring på hvilken retning organisasjonen bør ta i lys av de to dimensjonene, men gir liten veiledning i hvordan handlingsplanen kan realiseres (Kraljic, 1983). Den andre retningen identifisert i undersøkelsen, der Bensaou (1999) klassifiserer innholdet i relasjonen med bakgrunn i integrasjonsgrad og gjensidig avhengighet, tilfører en annen dybde i analyseuniverset og kan sammen med grensesnitts-modellen til Araujo et.al (1999) tilby veiledning i hvordan relasjonen og fremtidige grensesnitt faktisk kan håndteres etter differensiering og klassifisering (Bensaou, 1999); (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999); (Nellore & Söderquist, 2000).

En tendens som har blitt skapt ved outsourcing, og dannelsen av «*just in time*» relasjoner som identifisert i analysen av Steg 3, er at leverandør over tid blir en del av produksjonssystemet til fokus-organisasjonen og effektivt, strekker forsyningskjeden forbi et dyadisk 1 – 1 forhold og utvider organisk relasjonen til et nettverk av leverandører som sammen representerer kapasiteten i kontrakten (Holmen, Håkansson, & Pedersen, 2003). Mye tyder på at valg av feil grensesnitt i verst fall kan føre til at kunden betaler for mye i partnerskapets navn, uten at substansielle fordeler med grensesnittet er identifisert og der samme besparelse trolig kan oppnås med en mindre kostbar og ressurskrevende tilnærming (Araujo, Dubois, & Gadde, 1999). Mye tyder på at fordelene ved relasjonen og grad av involvering, ikke har blitt

analysert i tilstrekkelig grad opp mot interne og eksterne kostnader i oppstart og vedlikeholdsfasene (Gadde & Snehota, 2000); (Bensaou, 1999); (Batonda & Perry, 2003).

Porteføljemodellenes styrke ser imidlertid ut til å være utvikling av handlingsplaner for å optimalisere utnyttelse av leverandørens ressurser, klassifisering er med andre ord ikke et mål i seg selv, men et verktøy for utvikling av en fruktbar tilnærming (Nellore & Söderquist, 2000).

## 8.0 Vedlegg:

Vedlegg 1	«Kontrollmodell - Fokus-organisasjonen <u>før</u> sammenslåing (AS-IS)»
Vedlegg 2	«Kontrollmodell - Fokus-organisasjonen <u>etter</u> sammenslåing (AS-IS)»
Vedlegg 3	«Kontrollmodell - Fokus-organisasjonen <u>etter</u> sammenslåing (TO-BE)»
Vedlegg 4	«Konfidensielle kildehenvisninger»

## 9.0 Referanser

- LOV-1992-11-27-116. (1992, 11 27). Lov om offentlige anskaffelser . *LOV-1992-11-27-116*. Oslo, Norge: Nærings- og fiskeridepartementet.
- Alajoutsijaervi, K., Möller, K., & Tähtinen, J. (1998). Beautiful exit: how to leave your business partner. *European Journal of Marketing* 34,11/12.
- Alfnes, E. S.-O. (2000). Enterprise Design for Mass Customisation: The Control Model Methodology. *International Journal of Logistics*.
- Andersen, B., Strandhagen, J., & Haavardtun, L. (1998). *Material - og Produksjonsstyring*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Araujo, L., Dubois, A., & Gadde, L.-E. (1999). Managing Interfaces with Suppliers. *Industrial Marketing Management*.
- Bakken, E., & Nordby, T. (2013). *Offentlige anskaffelser*. Fagbokforlaget.
- Batonda, G., & Perry, C. (2003). Approaches to relationship development processes in inter-firm networks. *European Journal of Marketing*, s. 1457.
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management review, Summer, 40*, ss. 35- 44.
- Berg, B. L. (2009). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Bestiller, 1. (2019, 10 31). Bestillingsfunksjon IT, Fokus-organisasjon. (T. Jenssen, Intervjuer)
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research, 2end Edition*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Borge, E. (2015, 01 28). Kategoristyring av innkjøpsarbeidet. Oslo: Helse Sør-Øst HF.
- Chopra, S. M. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operations*. Pearson.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management*. Pearson.
- Duboi, A., & Pedersen, A.-C. (2002). Why relationships do not fit into purchasing portfolio modelsFa. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8, ss. 35-42.
- Fagleder, 1. (2021, 02 15). Fagleder Innkjøpsfunksjon, Fokus-organisasjon. (T. Jenssen, Intervjuer)
- Fagleder, 2. (2019, 10 31). Fagleder IT, Fokus-organisasjon. (T. Jenssen, Intervjuer)
- Flyvbjerg, B. (1994). *Rationalitet og magt bind I*. Akademisk Forlag.
- Fokus-leverandør AS. (2019). *Net Sales Fokus-organisasjonen 2019*. Norge: Fokus-leverandør AS.
- Fokus-organisasjon. (2004). *Kunngjøring av konkurranse*. Fokus-organisasjon.
- Fokus-organisasjon. (2004). *Kunngjøring av kontraktstildeling*. Fokus-organisasjon.
- Fokus-organisasjon. (2010, 03 26). Konkurransesgrunnlag - "Parallele rammeavtaler for anskaffelse av IKT-utstyr". Norge.
- Fokus-organisasjon. (2011, 03 25). Konkurransesgrunnlag - "Rammeavtale for anskaffelse av IKT-utstyr". Norge.

Fokus-organisasjon. (2014, 06 18). Anskaffelsesprotokoll. Norge.

Fokus-organisasjon. (2014, 01 04). Konkurransesgrunnlag - "Rammeavtale - IKT-utstyr til Fokus-organisasjon med samarbeidspartnere". Norge.

Fokus-organisasjon. (2014, 04 01). Konkurransesgrunnlag IKT. Norge.

Fokus-organisasjon. (2014, 06 17). Rammeavtale 2014/XXXXX for kjøp av IKT-utstyr. Norge.

Fokus-organisasjon. (2016, 03 16). Anskaffelsesprotokoll - Konkurransgjennomføringsverktøy og kontraktsadministrasjonsverktøy. Norge.

Fokus-organisasjon. (2018, 03 19). Anskaffelsesstrategi for Fokus-organisasjon 2018-2021. Norge.

Fokus-organisasjon. (2018, 07 03). VEDLEGG 2 Kravspesifikasjon. Norge.

Fokus-organisasjon. (2019). *Årsrapport for Fokus-organisasjon*. Norge: Fokus-organisasjon.

Fokus-organisasjon etter sammenslåing. (2019, 09 19). Håndbok - Kategoristyring. Konsulent.

Fokus-organisasjon etter sammenslåing. (2021). *Anskaffelsesprotokoll - Ansatt-pc, Apple-produkter og tilbehør*. Norge: Fokus-organisasjon.

Fokus-organisasjonen. (2013, 08 08). Anskaffelsesstrategi for Fokus-organisasjonen (2013/8042-3). Norge.

Fokus-organisasjonen. (2017, 12 01). *Statistikkområder*. Hentet fra Statistikkområder: Anonymisert

Fokus-organisasjonen. (2018, 07 03). Konkurransesgrunnlag IKT 2018. Norge.

Fokus-organisasjonen etter sammenslåing. (2020, 01). *Fokus-organisasjonens oppgave og ansvar*. Hentet fra Om Fokus-organisasjonen: Anonymisert

Fokus-organisasjonen etter sammenslåing. (2020). *Oversikt over anonym-avdeling*. Oslo: Anonym-avdeling.

Fokus-organisasjonen etter sammenslåing. (2020, 02 15). Statistikk forbruk 2020 Fokus-leverandør AS. Norge.

Fokus-organisasjonen etter sammenslåing. (2021, 17 03). Anskaffelsesstrategi for Fokus-organisasjonen. Norge.

Fokus-organisasjonen etter sammenslåing. (2021, 01 26). Konkurransesgrunnlag - Anskaffelse - Ansatt-pc, Apple-produkter og tilbehør. Norge.

Fokus-underleverandør. (2019). Faktaark Fokus-underleverandør AS tanking.pdf. Norge.

Fokus-underleverandør AS. (2019, 10 11). Avtale om resirkulering av IT-maskinvare for videresalg eller destruering. Norge.

FOR-1994-07-01-540. (1994, 07 01). Forskrift om offentlige anskaffelser . Norge: Nærings- og fiskeridepartementet.

FOR-2006-04-07-402. (2006, 04 07). Anskaffelsesforskriften. *Forskrift om offentlige anskaffelser*. Oslo, Norge: Nærings- og fiskeridepartementet.

FOR-2016-08-12-974. (2016, 08 12). Anskaffelsesforskriften. *Forskrift om offentlige anskaffelser*. Oslo, Norge: Nærings- og fiskeridepartementet.

- FOR-2018-04-04-533. (2018, 04 04). Endr. i anskaffelsesforskriften, forsyningsforskriften, konsesjonskontraktforskriften mfl. *Forskrift om endring i anskaffelsesforskriften, forsyningsforskriften, konsesjonskontraktforskriften, forskrift om forsvars- og sikkerhetsanskaffelser, forskrift om lønns- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter og forskrift om plikt til å stille krav*. Oslo, Norge: Nærings- og fiskeridepartementet.
- Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 339-354.
- Gadde, L. E., & Håkansson, H. (1994). The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues. *European Journal of Purchasing and Supply Management*.
- Gadde, L. E., & Håkansson, H. (1998). *Professionellt inkjöp*. Lund: Studentlitteratur s12-15, 71-82 og 90-109.
- Gadde, L. E., & Snehota, I. (2000). Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 305-3016.
- Gelderman, C. J. (2003). A portfolio approach to the development of differentiated. *Technische Universiteit Eindhoven*.
- Handfield, R. B., Krause, D. R., Scannell, T. V., & Monczka, R. M. (2000). Avid the Pitfalls in Supplier Development. *Sloan Management Review*, s. 37.
- Harrison, Debbie. (2004). Is a Long-term Business Relationships an Implied Contract? - Two Views of Relationship Disengagement. *Journal of Management Studies*.
- Hartley, J. L., & Choi, T. Y. (1997). Supplier Development: Customers As A Catalyst Of Process Change. *Californi Management Review VOL 39, NO. 4*.
- Holmen, E., Håkansson, H., & Pedersen, A.-C. (2003). Framing as a Means to Manage a Supply Network. *Journal of Customer Behavior* 2, 3, 385 - 407.
- Informant, 1. (2021, 02 16). Sentral stilling, Innkjøpsfunksjon, Fokus-organisasjon. (T. Jenssen, Intervjuer)
- Informant, 2. (2019, 10 31). Sentral stilling, Salg, Fokus-leverandør AS. (T. Jenssen, Intervjuer)
- Informant, 3. (2019, 12 17). Sentral stilling, Daglig leder, Fokus-underleverandør AS. (T. Jenssen, Intervjuer)
- Informant, 4. (2021, 04 14). Sentral stilling, Leverandør C AS. (T. Jenssen, Intervjuer)
- Jenssen, T. (2019, 11 25). En reise gjennom organisasjonen – fra produsent til sluttkunde. Oslo.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*.
- Krasue, D. R., Handfiel, R. B., & Scannell, T. V. (1998). An empirival investigation of supplier developmet: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Managment*, ss. 39-58.
- LOV-1992-11-27-109. (1994, 01 01). EØS-loven. *Lov om gjennomføring i norsk rett av hoveddelen i avtale om Det europeiske økonomiske samarbeidsområde (EØS) m.v. (EØS-loven)*. Oslo, Norge: Utenriksdepartementet.
- LOV-1999-07-16-69. (1999, 07 16). Lov om offentlige anskaffelser [anskaffelsesloven]. *Anskaffelsesloven*. Oslo, Norge: Nærings- og fiskeridepartementet.

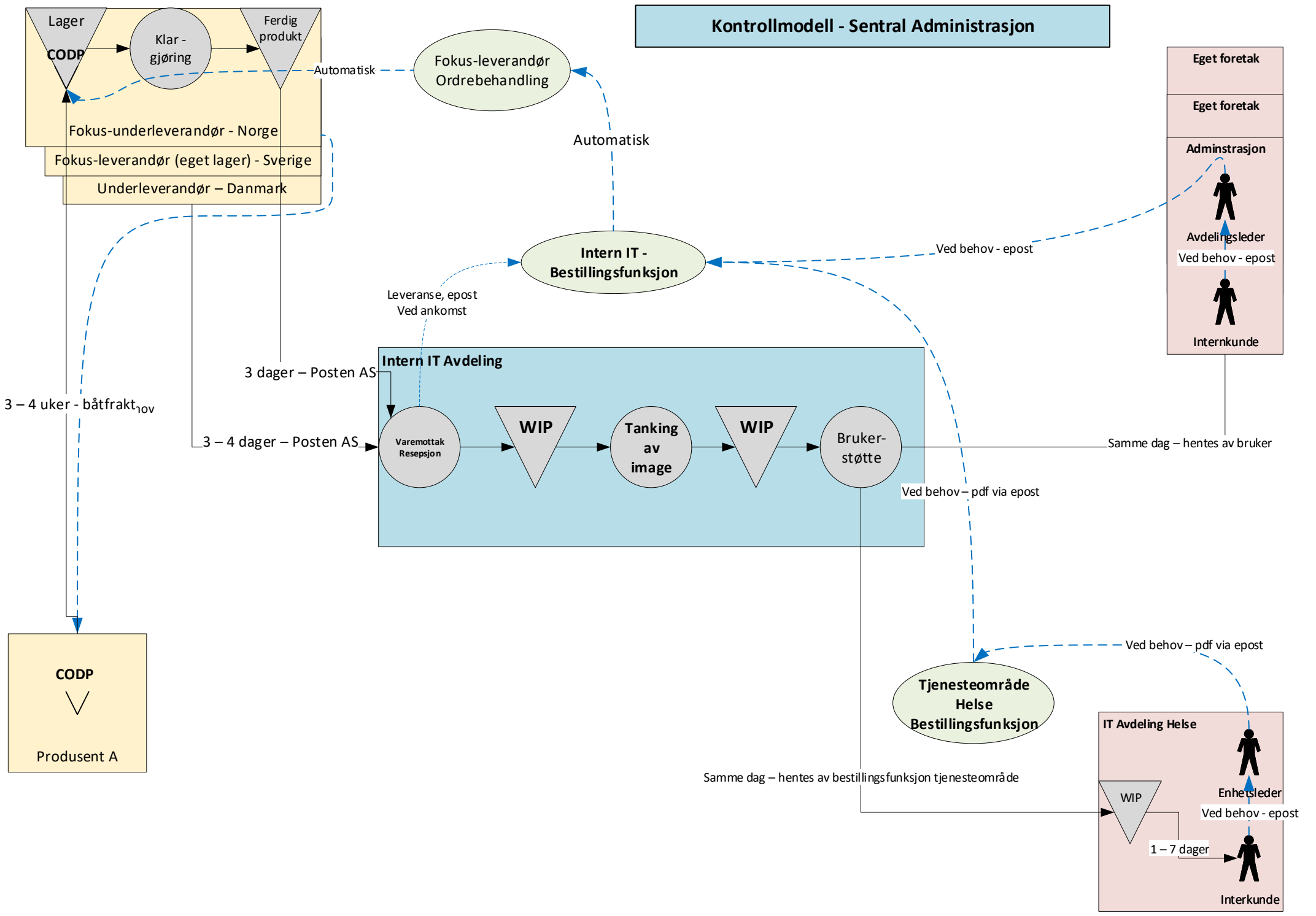
- LOV-1999-07-16-69. (2017). *Lov om offentlige anskaffelser*. Hentet fra Lovdata:  
<https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/1999-07-16-69>
- LOV-2016-06-17-73. (2016, 06 17). *Lov om offentlige anskaffelser. Lov om offentlige anskaffelser (anskaffelsesloven)*. Oslo, Norge: Nærings- og fiskeridepartementet.
- Meld.St.22. (2018-2019). *Smartere innkjøp - effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser*. Nærings- og fiskeridepartementet.
- Mercell Sverige AB. (2021). *Mercell Anbudsbarometer 2021*. Merzell Sverige AB.
- Modig, N., & Åhlström, P. (2016). *Dette er LEAN, løsningen på effektivitetsparadokset*. Rehologica Publishing.
- Nellore, R., & Söderquist, K. (2000). Portfolio approaches to procurement - Analysing the Missing Link to Speci®cations. *Long Range Planning*, ss. 245-267.
- NOU 1997: 21 . (1997, 06 18). Offentlige anskaffelser. *NOU 1997: 21*. Oslo, Norge: Nærings- og handelsdepartementet. Hentet fra NOU 1997: 21:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-1997-21/id141007/sec10>
- NOU 2014: 4. (2014, 06 10). Enklere regler – bedre anskaffelser. Oslo, Norge: Forenklingsutvalget - Nærings- og fiskeridepartementet.
- NOU. (2015:1). *Produktivitet - grunnlag for vekst og velferd*. Finansdepartementet.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (1998). *Veileder i leverandørutvikling*. Oslo: Nærings- og fiskeridepartementet.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2017). *Veileder til reglene om offentlige anskaffelser* . Nærings- og fiskeridepartementet.
- O'Brien, J. (2019). *Category Management in Purchasing*. CPI Group (UK) Ltd, Croydon.
- OneMed AS. (2017). *Leverandørinformasjon*. OneMed Services og Helse Sør-Øst Forsyningscenter.
- Organisasjon B. (2017). *Årsmelding*. Organisasjon B.
- Organisasjon C. (2017). *Årsrapport*. Organisasjon C.
- Produsent A. (2020, 02 16). *Homepage*. Hentet fra Produsent A Norge AS: Anonymisert
- PwC. (2011). *Cost and effectiveness of Public Procurement*. PricewaterhouseCoopers LLP.
- PwC;Difi. (2017). *PwC Sourcing Survey 2017 - Innkjøp i offentlig sektor*.
- Richardson, J. (1993). Parallel Sourcing and Supplier Performance In The Japanese Automobile Industry. *Strategic Management Journal*, 339.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget.
- Seale, C. (2004). *Researching Society and Culture*. London: SAGE Publications Ltd.
- Slack, N. B.-J. (2019). *Operations Management: Ninth edition*. Pearson.
- SSB. (2017). *Kostra nøkkeltall*. Statistisk sentralbyrå.

- St.meld.nr 36. (2009). *Det gode innkjøp" (2008 - 2009)*. Oslo: Det Kongelige Fornyings - og Administrasjonsdepartement.
- Statista GmbH. (2020, 02 16). *HP Inc's (Hewlett Packard's) market share of PC unit shipments worldwide from 2011 to 2020, by quarter*. Hentet fra Statista:  
<https://www.statista.com/statistics/298967/pc-shipments-worldwide-hp-market-share/>
- Strandhagen, J. O. (2015). *How to make a control model*. Trondheim: Norwegian University of Science and Technology.
- Sykehuspartner RHF. (2017). *Leveringsforhold; Helse Sør-Øst*. Sykehuspartner.
- Tradeshift. (2021, 02 19). *Tradeshift PEPPOL Access Point*. Hentet fra Tradeshift:  
<https://tradeshift.com/peppol-access-point/>
- Tähtinen, J., & Halinen, A. (2002). Research on ending exchange relationships: a categorization, assessment and outlook. *Marketing theory articles 2 (2)*, SAGE , 165-188.
- UNIT4 AS. (2019, 12 01). *Hvorfor velge innkjøps - og eHandelsløsning fra Unit4*. Hentet fra  
<https://www.unit4.com/no/forretningssystemer/okonomi-rapportering/business-world-innkjop-ehandel>
- Van Weele, A. J. (2018). *Purchasing and Supply Chain Management, Seventh Edition*. United Kingdom : Cengage Learning, EMEA.
- Vannum, M. S. (2018). *I gang med e-handel*.
- Visma AS. (2019, 12 01). *Innkjøpssystem*. Hentet fra Visma.no:  
<https://www.visma.no/commerce/procedo/moduler/innkjopssystem/>
- Wormack, J., Jones, D., & Roos, D. (2007). *The Machine That Changed The World*. London: Simon & Schuster UK.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - design and methods*. SAGE .
- Zachariassen, E. (2009). *E-handel skal bli enklere*. Hentet fra Teknisk Ukeblad:  
<https://www.tu.no/artikler/e-handel-skal-bli-enklere/255675>

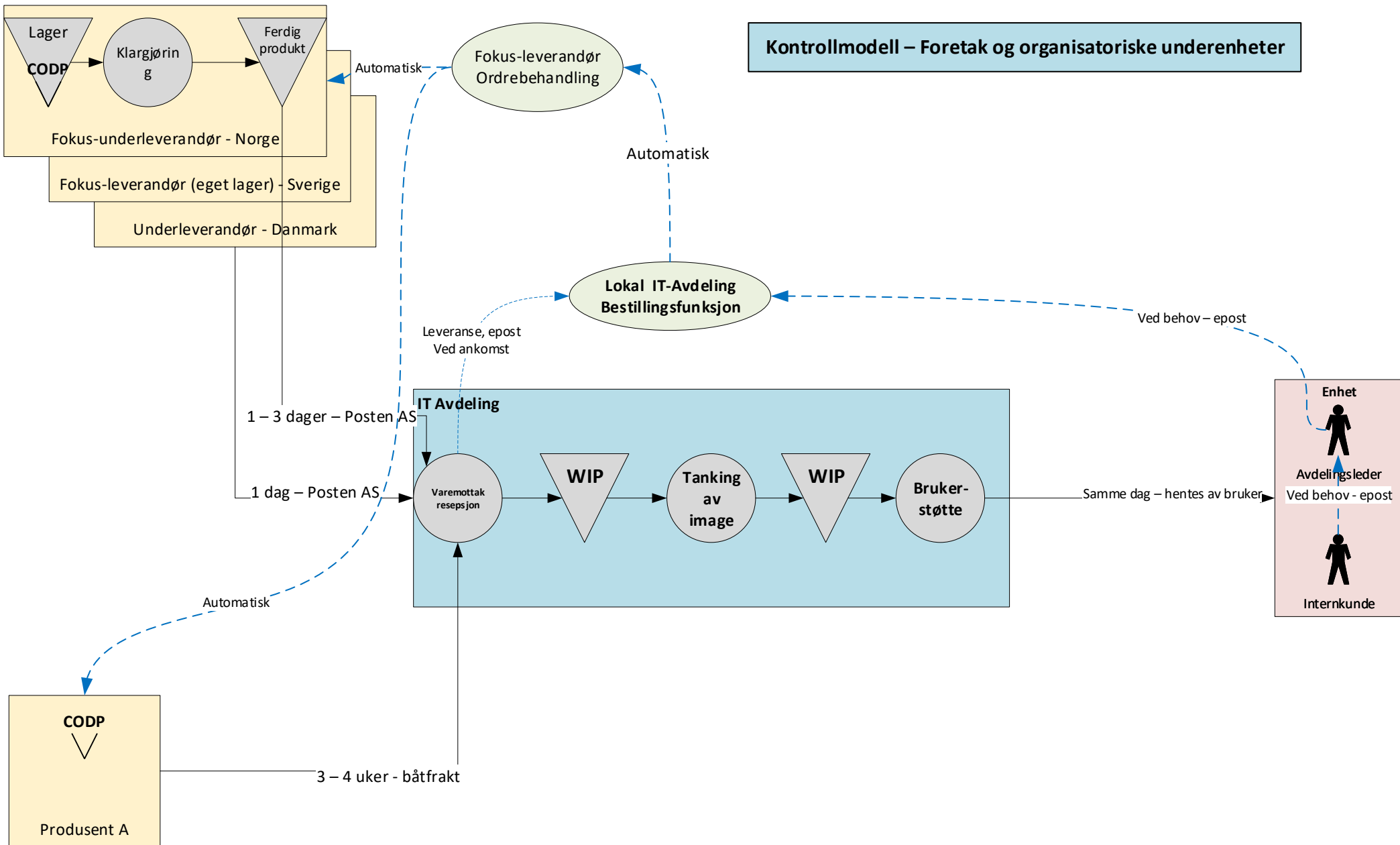


# Vedlegg 1 - Kontrollmodell for bestillingsprosess (P2P) Fokus-Organisasjonen før sammenslåing

«AS – IS»



# Kontrollmodell – Foretak og organisatoriske underenheter



bestilling av datautstyr

Type/varenr.	Beskrivelse	Pris	inkl mva	Antall	Total inkl mva
	Standard bærbar pc			0	0
	Kraftig bærbar pc			0	0
	(For oppkobling mot skjerm, mus, osv)			0	0
	Hybrid 2-i-1 pc/tablet (vendbar skjerm)			0	0
	Hybrid 2-i-1 pc/tablet (avtakbart tastatur)			0	0
	Stasjonær pc (stor)			0	0
	"Penn" for bruk på touch-skjermen			0	0
	"Penn" for bruk på touch-skjermen			0	0
	Stasjonær pc (liten)			0	0
	Skjerm standard			0	0
	Skjerm ekstra stor			0	0
	Til tynnklient eller pc			0	0
	Støyreducerende			0	0
	Til pc			0	0
	Standard ip-telefon			0	0
	Standard smarttelefon			0	0
	Rimelig smarttelefon			0	0
	Standard smarttelefon			0	0
	Nettbrett			0	0
	Nettbrett			0	0
	Tastatur til iPad			0	0
	Totalpris eks. mva.				0
	Totalpris inkl. mva.				0

Kontaktperson for bestilling og levering: .....

Ressursnummer til den som skal attestere faktura: .....

For riktig kontoføring, påfør:

Ansvar: .....

Tjeneste: .....

Jeg ber IT-enheten bestille utstyret som er angitt ovenfor

Avdeling/seksjon/virksomhet

Dato

Underskrift

.....

.....

.....

Spesifikasjoner for BOM liste		Type 1	Type 2
		Enkel laptop 14"	Kraftig laptop 14"
Maskinvare	Intel Chipset	Ja	Ja
	GPU	Integrert	Integrert
	CPU generasjon (Minimum)	Kaby Lake	Kaby Lake
	64-bit	Ja	Ja
	CPU minimumskrav (Passmark score)	3700	4600
	RAM (minimum)	8 GB	16 GB
	WLAN: AC, Dual band, Intel	Ja	Ja
	Integrert webcam og mikrofon	Ja	Ja
	Norsk tastaturutforming	Ja	Ja
	SSD minimumsstørrelse	256 GB	256 GB
	Multi-touch styrepute	Ja	Ja
	Skjermstørrelse	13-14 tommer	14-15 tommer
	Miracast	Ja	Ja
	Skjermopløsning (Minimum)	1366 x 768	1920 x 1080
	Vekt (maks)	1,5 kg	1,7 kg
Programvare	Win 10 støtte	Ja	Ja
	Verktøy for enkel nedlastning av drivere	Ja	Ja
	Modell og fabrikat i WMI	Ja	Ja
	Drivere i MS Update Catalog	Ja	Ja
Grensesnitt	Fullsize DisplayPort eller HDMI	Integrert	Integrert
	RJ45 uttak	Integrert eller adapter	Integrert eller adapter
	VGA	N/A	N/A
	USB-C	Ja	Ja
	Kompatibilitet USB-C porttreplikator, se krav 12	JA	JA
	Minimumsantall USB 3.0 eller nyere	2x	2x
	Smartcardleser (SC)	N/A	Integrert
BIOS	USB Boot	Ja	Ja
	UEFI PXE-boot støtte	Ja	Ja
	BIOS Hardware Diagnostic (minimum RAM/HDD)	Ja	Ja
	Minimum TPM 2.0	Ja	Ja

## Prosesser Fokus-Organisasjonen for sammenslåing

Informasjonsflyt AS IS						Produksjonsprosesser					
Nr:	Hva	Hvordan	Hvor ofte	Hvem	C/T min	Nr:	Hva	Hvordan	Hvor ofte	Hvem	C/T min
1	Identifikasjon av behov og godkjenning	Verbalt/Epost	Ved behov	Interkunde	5						
2	Utfylling av bestillingsskjema	Elektronisk	Ved behov	Interkunde	5						
3	Utskrift av bestillingsskjema	Elektronisk/ manuelt	Ved behov	Interkunde	2						
4	Signering av bestillingsskjema	Manuelt	Ved behov	Leder	2						
5	Skanning av bestillingsskjema	Manuelt	Ved behov	Leder	5						
6	Bestilling til bestillerfunksjon	Elektronisk	Ved behov, epost	Leder	2						
7	Bestilling i e-handelsystem	Elektronisk	Ved behov, oversettelse fra epost til e-handel	Bestiller	10						
8	Godkjenning av bestilling i e-handelssystem	Elektronisk	Når bestilling er sendt fra bestiller	Leder	2						
9	Ordre sendes til leverandør	Elektronisk	Efter godkjenning av leder	ERP system	0						
10	Bestiller mottar ordrebekreftelse	Elektronisk	Ved behov	ERP system	0						
						11	Varemottak, sentral administrasjon eller enhet	Elektronisk	Resepsjon / Varemottak	Resepsjon	5
12	Melding om ankommet vare sendes brukerstøtte	Elektronisk	Når varen er ankommet	Epost	Resepsjon						
						13	Produktet hentes av brukerstøtte	Manuelt	Når melding sendes fra resepsjonen	Brukerstøtte	5
14	Registrering i forvaltningssystem og tanking	Manuelt	Flytbasert arbeidskø - når varen ankommer	Brukerstøtte	2						
						15	Produktet legges i WIP	Elektronisk	Når produktet er innregistrert i forvaltningssystemet	Brukerstøtte	1
						16	Klagjøring - tanking av image	Manuelt	Når varen er plukket fra lager	Brukerstøtte	60
17	Bekreftelse sendes til kunde - ferdig produkt	Elektronisk	Når varen er ferdig og klar til utlevering	Brukerstøtte	0						
						18	Utlevering til kunde	Manuelt	Når produktet er ferdig tanket	Brukerstøtte	Ukjent
			Throughput time	Minutter	106						

\*1) Identifikasjon og godkjenning av behov krever interaksjon med leder verbalt eller ved epost, tidsestimaten forutsetter et minimum nødvendig for å føre en samtale

\*2) Utfylling krever nedlasting av bestillingsskjema, noe som utgjør 5 klikk på intranettsiden fra forsiden, nedlasting av dokument, utfylling og valg av korrekt artikkel, printing, og fysisk hente dokumentet på skriver.

\*3) Bestillingsskjema krever manuell signering av leder, og må fysisk overleveres av kunde

\*4) Kunden må gå til nærmeste skriver, plassert innenfor en radius på 50 meter, scanne sitt adgangskort og scanne dokumentet

\*5) Kunden må manuelt åpne epost, legge vedlegget ved en ny epost til bestillerfunksjonen og forfatte en enkel tekst.

\*6) Bestiller samler gjerne opp dagens bestillinger, og legger dem inn i e-handelsmodulen i ERP systemet, etter identifikasjon av korrekt leverandør, korrekt artikkel og antall føres konteringsinformasjon i form av ressursnummer og kundeinformasjon før handlekurv går direkte til grossist.

## Proseser Fokus-Leverandør før sammenslåing

Informasjonsflyt AS IS

Nr:	Hva	Hvordan	Hvor ofte	Hvem	Tidsbruk
1	Ordremottak	Elektronisk	Når ordre er mottatt	Leverandør	0
2	Bestilling av vare fra lager	Elektronisk/automatisk	Oversettelse, til nytt ERP system	Leverandør	5
			<b>Throughput time</b>	<b>Minutter</b>	<b>5</b>

## Prosesser Fokus-Underleverandør før sammenslåing

Informasjonsflyt "AS IS" 3 Step AS						Produksjonsprosesser					
Nr:	Hva	Hvordan	Hvor ofte	Hvem	C/T min	Nr:	Hva	Hvordan	Hvor ofte	Hvem	C/T min
1	Ordremottak	Elektronisk/automatisk	Ved bestilling Dustin AS	Tekniker	0						
2	Ordre legges i WIP	Elektronisk/automatisk	Ved ordremottak	ERP	0						
						3	Plukking av vare fra lager	Manuelt	Ved bestilling	Tekniker	5
4	Oppdatering lagerbeholdning	Elektronisk/automatisk	Når varen plukkes fra lager	Underleverandør	0						
5	Bestilling av ny lagerbeholdning (Produsent A).	Elektronisk/automatisk	Når kritisk verdi er 5 stk	Underleverandør	0						
						6	Produkt legges i WIP	Manuelt	Etter plukking	Tekniker	1
						7	Klagjøring - tyverimerking	Manuelt	Når varen er plukket fra lager	Underleverandør	40
						8	Pakking og sending	Manuelt	Når ordre er mottatt	Underleverandør	10
9	Ordrebekreftelse	Elektronisk/automatisk	Når varen er ferdig produsert og sendt	Underleverandør	0						
			<b>Throughput time</b>	<b>Minutter</b>	<b>56</b>						



Beregning av ledetid "AS IS" før sammenslåing				Ledetid (dager)
	Bestilling 1	Dato	Tidspunkt	38
1	Bestillingsskjema sendt til bestillerfunksjon	2019-04-01	14:16	
2	Bestilling foretatt av bestiller	2019-04-03	12:07	
3	Avvist av leder (Årsak: Feil leder)	2019-04-04	13:40	
4	Bestilling foretatt av bestiller på nytt	2019-04-09	08:09	
5	Godkjent av leder	2019-04-09	08:11	
6	Ferdig produkt klart til avhenting	2019-05-09		38
Bestilling 2				
1	Bestillingsskjema sendt til bestillerfunksjon	2019-04-01		
2	Bestilling foretatt av bestiller	2019-04-03	12:35	
3	Avvist av leder (Årsak: Feil leder)	2019-04-04	13:41	
4	Bestilling foretatt av bestiller på nytt	2019-04-09	08:09	
5	Godkjent av leder	2019-04-09	08:11	
6	Ferdig produkt klart til avhenting	2019-05-10		39
Bestilling 3				
1	Bestillingsskjema sendt til bestillerfunksjon	2019-08-23	08:44	
2	Bestilling foretatt av bestiller	2019-08-23	09:01	
3	Avvist av leder (Årsak: Feil leder)	2019-08-23	12:16	
4	Bestilling foretatt av bestiller på nytt	2019-09-03	12:16	
5	Godkjent av leder	2019-09-04	17:38	
6	Ferdig produkt klart til avhenting	2019-09-25		33
<b>Gjennomsnitt ledetid (fra bestilling sendt til fult levert)</b>				<b>36,67</b>

Beregning av throughput time "AS - IS" for Fokus-organisasjonen før sammenslåing	min
<b>Throughput time internt</b>	<b>106</b>
<b>Throughput time Fokus-leverandør AS</b>	<b>5</b>
<b>Throughput time Fokus-Underleverandør AS</b>	<b>56</b>
<b>Throughput time bestillingsprosess</b>	<b>167</b>

## Antall ordre og gjennomsnittlig ordrestørrelse Fokus-organisasjon tidsperioden 2015 - 2019

Periode	Total omsetning	Antall ordre	Gjennomsnittlig ordrestørrelse
FY16 (01.19.15 - 31.08.16)			
FY17 (01.19.16 - 31.08.17)			
FY18 (01.19.17 - 31.08.18)			
FY19 (01.19.18 - 31.08.19)			

FY19 (01.19.18 - 31.08.19)							
Artikkel	Antall	Omstning	% av total omsetn.	Bufferlager (stk.)	Lagerlokalitet	Oppgitt ledetid	Servicegrad
Type 1				5 - 30 (Min - Max)		3 dager	
Type 2				5 - 10 (Min - Max)		3 dager	
<b>Forklaringer:</b>							
* Ledetid forutsetter at varen er på lager hos fokus-underleverandør i Norge							

Datagrunnlaget er utarbeidet med basis i rådata fra leverandørens ERP-system

1) Hjemmesiden den ansatte kommer inn på ved å åpne internet explorer. Den ansatte må så foreta valget oppe til høyre hjørne, merket med gul utheving og teksten "Meny"

2) I neste trinn, må den ansatte klikke seg inn på menyvalget "Administrasjon og ledelse" og "Innkjøp og bestillinger"

3) Under arkfaene "Innkjøp og bestillinger" må den ansatte så identifisere linken merket "Bestille IT-utstyr" fremhevet med gul uthevingsfarge

4) I det siste skjermbildet, må den ansatte finne linken som befinner seg i skjermbildets høyre side merket med overskriften "Filer" og linken "Innkjøpsfullmakt IT utstyr"

## Bestille IT-utstyr

Hva slags utstyr tilbyr vi - og hva trenger du?

Opprettet: 12.05.2015 | Endret: 13.04.2018

 [Legg til i mine snarveier](#)  [Skriv ut](#)

Bærbar pc

IP-telefon

Mobiltelefon

Skjermer

Nettbrett

Tilbehør

For å forenkle administrasjon og innkjøpsrutiner er det bestemt at [redacted] skal tilby noen utvalgte standardmodeller av både datamaskiner og telefoner. Gevinsten ved en standardisering er stor for drift av en utstyrspark av vår størrelse.

Filer

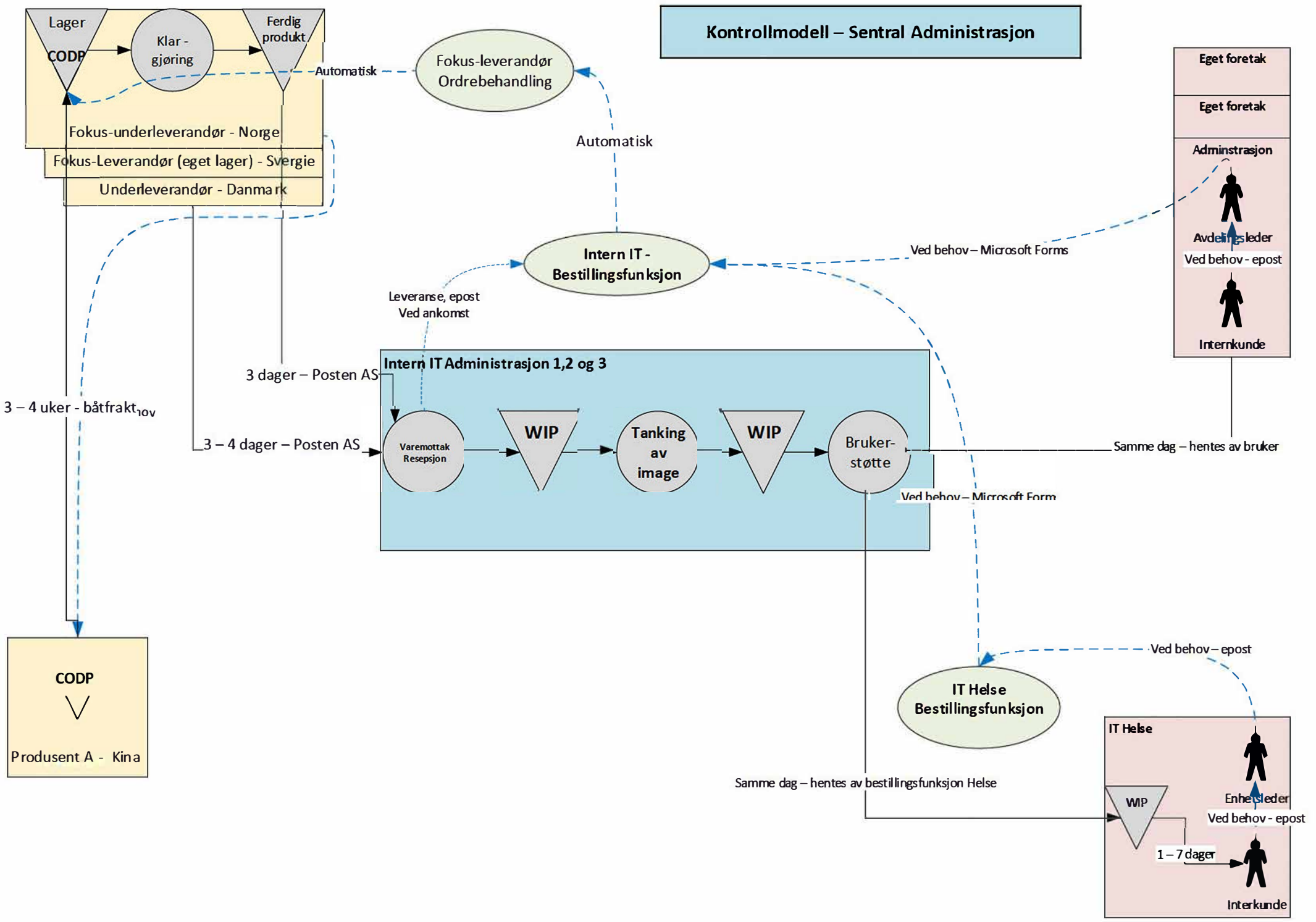
[Innkjøpsfullmakt IT-utstyr](#)

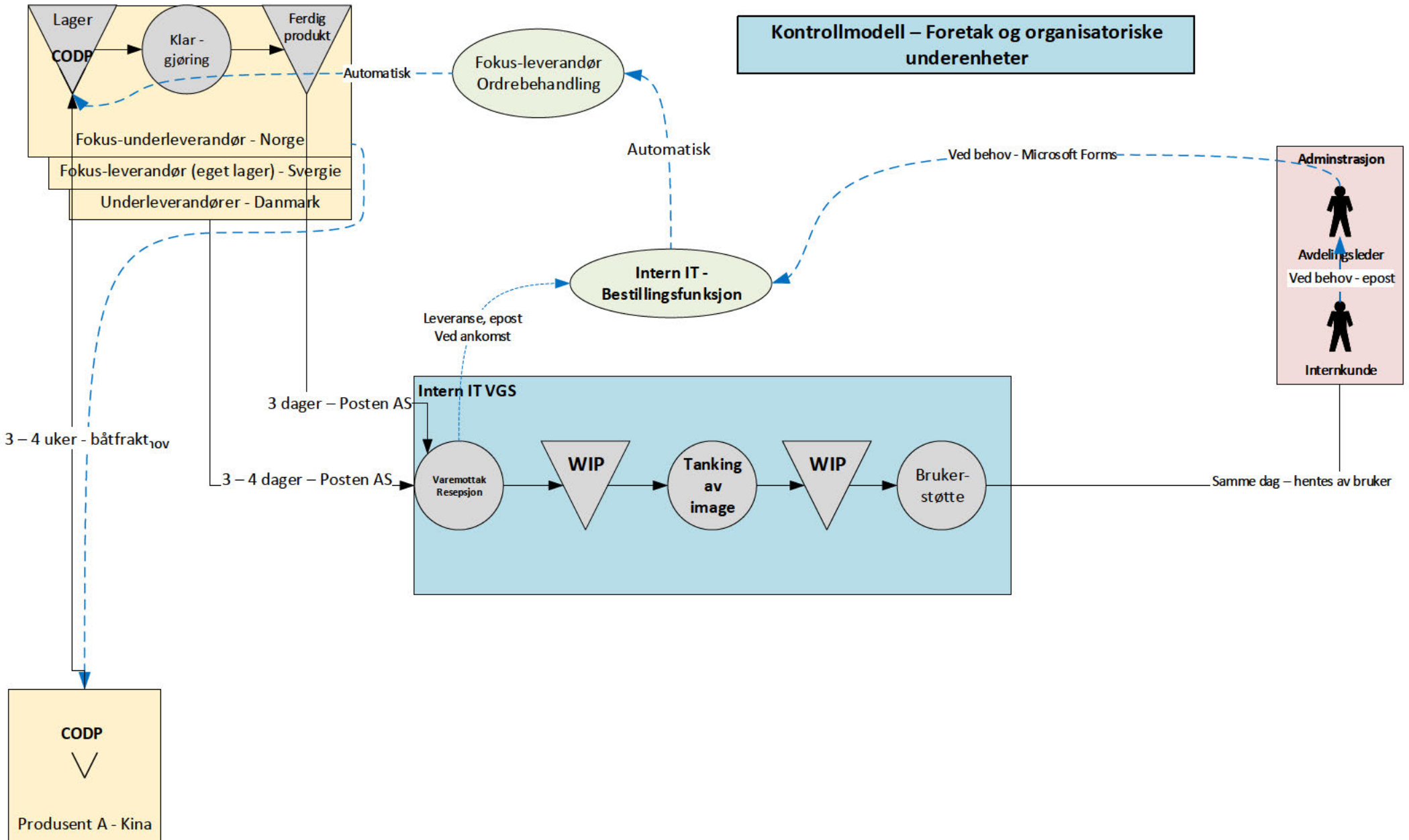
5) Vedlegg I "Bestillingsskjema IKT utstyr, fylles ut elektronisk, skrives ut, signeres av leder, scannes og sendes på epost til bestillerfunksjonen ved "Bestiller 1"

Jensen, T. (2019, 11 25). En reise gjennom organisasjonen – fra produsent til sluttkunde. Oslo.

# Vedlegg 2 - Kontrollmodell for bestillingsprosess (P2P) Fokus-organisasjonen etter sammenslåing

«AS – IS»





Prosser Fokus-organisasjonen etter sammenslåing " AS - IS "

Informasjonsflyt AS IS VFK							Produksjonsprosesser						
Nr:	Hva	Hvordan	Hvor ofte	Enhet	Hvem	C/T min	Nr:	Hva	Hvordan	Hvor ofte	Enhet	Hvem	C/T min
1	Formidling av behov verbalt	Elektronisk	Ved behov / Forvaltningssystem	Enhet	IT-avdelingen	5							
	Utfylling av bestillingsskjema	Elektronisk	Ved behov / Forvaltningssystem	Administrasjon	Interkunde								
	Utfylling av bestillingsskjema	Elektronisk	Ved behov / Forvaltningssystem	Enhet	IT-avdelingen								
2	Bestillingsskjema går til brukerstøtte.	Elektronisk	Ved behov / Forvaltningssystem	Administrasjon og Enhet	Brukerstøtte	0							
3	Ordremottak skjema	Elektronisk	Ved behov / Forvaltningssystem	Brukerstøtte	Brukerstøtte	5							
4	Ordre opprettes i e-handelssystem / og sendes til godkjenning	Elektronisk	Ved behov / E-handel	Sentralt	Brukerstøtte	10							
5	Ordre sendes til godkjenning	Elektronisk	Ved behov	Brukerstøtte	Brukerstøtte	2							
6	Godkjenning av bestilling av leder	Elektronisk	Ved behov	Admin / skole	Leder	2							
7	Ordren sendes til leverandør	Elektronisk	Ved behov	ERP system	System	0							
8	Bestiller mottar ordrebekreftelse m/evtuell endringsmelding.	Elektronisk	Ved behov	ERP system	Leverandør / internkunde	0							
9	Ved endringsmelding, godkjenne eller avvise	Elektronisk	Hvis endring / (uten endring 48 timer er den godkjent).	ERP system	Interkunde	2							
10	Ordre sendes tilbake til leverandør	Elektronisk	Ved bestilling	ERP system	Interkunde	0							
							11	Varemottak, administrasjon, skole eller tan klinikk	Elektronisk	Resepsjon / Varemottak	Servicemedarbeider	Resepsjon	5
12	Melding om ankommet vare sendes brukerstøtte	Elektronisk	Når varen er ankommet	Epost	Servicemedarbeider								
							13	Produktet hentes av brukerstøtte	Manuelt	Når melding sendes fra resepsjonen		Brukerstøtte	5
14	Registreres i (saksbehandlingsverktøy)	Elektronisk	Ved varemottak			5							
							15	Produktet legges i WIP	Elektronisk	Når produktet er innregistrert i Forvaltningssystem		Brukerstøtte	1
							16	Produktet tankes og klargjøres	Manuelt			Brukerstøtte	60
17	Melding til interkunde - produkt klart for avhenting	Elektronisk	Pureservice, når tankning er ferdig										
							18	Produktet legges i WIP - klar til utlevering	Manuelt	Når melding er sendt til internkunde		Brukerstøtte	1
19	Bruker mottar melding	Elektronisk				0							
							20	Produktet utleveres til bruker	Manuelt			Internkunde	1
21	Varemottak, i e-handelssystem	Elektronisk	Når produktet er utlevert		Brukerstøtte	5							
					<b>Throughput time - min</b>	<b>109</b>							

1) Identifikasjon og godkjenning av behov krever interaksjon med leder verbalt eller ved epost, internkunde, leder eller brukerstøtte fyller ut bestillingsskjemaet som illustrert under arkfanen " Informasjonsflyt intranett"

2) Bestiller samler gjerne opp dagens bestillinger, og legger dem inn i e-handels modulen i ERP systemet, etter idetifikasjon av korrekt leverandør, korrekt artikkel og antall føres konteringsinformasjon i form av ressursnummer og kundeinformasjon før handlekurv går direkte til grossist.



## Prosesser Fokus-leverandør etter sammenslåing " AS - IS "

### Informasjonsflyt AS IS

Nr:	Hva	Hvordan	Hvor ofte	Hvem	Tidsbruk
1	Ordremottak	Elektronisk	Når ordre er mottatt	Fokus-leverandør	0
2	Bestilling av vare fra lager	Elektronisk/ automatisk	Oversettelse, til nytt ERP system	Fokus-leverandør	5
			<b>Throughput time</b>	<b>Minutter</b>	<b>5</b>

## Prosesser Fokus-underleverandør etter sammenslåing" AS - IS "

Informasjonsflyt "AS - IS" 3 Step AS						Produksjonsprosesser					
Nr:	Hva	Hvordan	Hvor ofte	Hvem	C/T min	Nr:	Hva	Hvordan	Hvor ofte	Hvem	C/T min
1	Ordremottak	Elektronisk/automatisk	Ved bestilling	Tekniker	0						
2	Ordre legges i WIP	Elektronisk/automatisk	Ved ordremottak	ERP	0						
						3	Plukking av vare fra lager	Manuelt	Ved bestilling	Tekniker	5
4	Oppdatering lagerbeholdning	Elektronisk/automatisk	Når varen plukkes fra lager	Tekniker	0						
5	Bestilling av ny lagerbeholdning (Produsent A).	Elektronisk/automatisk	Når kritisk verdi er 5 stk	Tekniker	0						
						6	Produkt legges i WIP	Manuelt	Etter plukking	Tekniker	1
						7	Klagjøring - tyverimerking	Manuelt	Når varen er plukket fra lager	Tekniker	40
						8	Pakking og sending	Manuelt	Når ordre er mottatt	Tekniker	10
9	Ordrebekreftelse	Elektronisk/automatisk	Når varen er ferdig produsert og sendt	Tekniker	0						
			Throughput time	Minutter	56						

Beregning av throughput time "AS - IS" for Fokus-organisasjonen etter sammenslåing 2020	
Throughput time internt	109
Throughput time Fokus-leverandør AS	5
Throughput time Fokus-Underleverandør AS	56
Throughput time bestillingsprosess	170

## Bestillingsprosess Intranett Fokus-Organisasjone etter sammenslåing - Samtlige enheter

1) Ansatte har tilgang til ansattportalen ved å åpne "Internet Explorer" og velge "Ansattportal" fra meny valget. Bruker kommer da inn i bildet som er illustrert under.

### Bestilling av varer og tjenester internt

Publisert 9.12.2020

De fleste bestillinger internt gjøres via Brukerhjelp. Her kan du blant annet bestille ikt-utstyr, mobiltelefon, visittkort, annonser, blomster, profilvarer, vaktmester og renhold.

Det er laget egne innganger til bestillinger basert på hvor du jobber.

Bestillinger via Brukerhjelp i [REDACTED]

(Når du kommer til påloggingsvinduet, velger du [REDACTED])



Andre bestillinger











2) I neste trinn, klikker internkunden, leder eller ansatt i lokal IT-avdeling inn på ikonet under: "Bestilling av varer og tjenester". Sentralisering av bestillersfunksjoner gjelder som vi ser, ikke bare IKT utstyr, men en mengde avtaler.



### Bestilling av varer og tjenester

Bestilling av blomster, IKT-utstyr, mobilabonnement, visittkort, gavekort, viken profilvarer og digitale annonser

3) Under arkfaene "Bestilling av varer og tjenester", finner internkunden følgende menyvalg:

 Aviser	 Blomster, gaver, profilartikler	 Digitale annonser
 IKT-utstyr og mobiltelefon	 Kaffe og te	 Mobiltelefonabonnement
 Møbler	 Visittkort	

4) I det siste skjermbildet, må den ansatte legge inn opplysninger om kunden, konteringsinformasjon og velge korrekt produkt fra listen som vises i skjermbildet under:

### IKT-utstyr og mobiltelefon

[Send](#) [Lukk](#)


NB: Alle priser er oppgitt ekskludert merverdiavgift.

Jeg bestiller herved følgende. Velg hovedpunkt for å få opp produkter.


- Mobiltelefoner
- PC og tilbehør
- AV-utstyr
- Multifunksjonsmaskin (printer)

Type PC

- Standard bærbar kontor PC [redacted]
- Lang leveringstid! Oppgradert bærbar kontor PC [redacted]
- Bærbar hybrid PC ca [redacted] Lettere variant med touch.
- Er PCen til en nyansatt? Oppgi startdato i kommentarfelt

Tilbehør 

- Dockingstasjon [redacted]
- Skjerm 27" [redacted]
- HDMI-kabel [redacted]
- Trådløs mus [redacted]
- Kablet mus og tastatur [redacted]
- Trådløs mus og tastatur [redacted]
- Webkamera [redacted] (svak mic, bruk hodetelefoner)
- Hodetelefon m/mic kablet [redacted]
- Hodetelefon m/mic trådløs [redacted]
- Hodetelefon m/mic trådløs støydempet [redacted] på øret
- Hodetelefon m/mic trådløs støydempet [redacted] omslutter øret
- Ryggsekk [redacted]
- Bæreveske [redacted]
- Sleeve/omslag til bærbar pc [redacted]
- Trenger du kabler, skriv mer i kommentarfeltet

Kommentarer, spørsmål eller ekstra informasjon 

5) Ferdig utfylt skjema sendes direkte til bestillerfunksjonen ved Sentral IT.



## Beregning av ledetid Fokus-organisasjon etter sammenslåing 2020

Beregning av ledetid Fokus-organisasjon etter sammenslåing 2020								
Leverandør	Fokus-leverandør AS							
Innkjøps					Ant.dager	Ant.ganger	Ant.ganger	Ant.dager for
Ordre	Status	Linje	Bestilt dato	Avtalt leveringsdato	for seint	til rett tid	for seint	seint (snitt)
20014805	99							
		1	30.12.2020	04.01.2021	1	0	1	1
		2	30.12.2020	04.01.2021	1	0	1	1
		3	30.12.2020	04.01.2021	1	0	1	1
20014888	99							
		2	04.01.2021	04.01.2021	4	0	1	4
		3	04.01.2021	04.01.2021	3	0	1	3
20014953	99							
		7	05.01.2021	05.01.2021	35	0	1	35
20014973	99							
		1	05.01.2021	05.01.2021	41	0	1	41
		2	05.01.2021	05.01.2021	41	0	1	41
20014976	99							
		1	06.01.2021	06.01.2021	6	0	1	6
20014986	99							
		2	06.01.2021	06.01.2021	5	0	1	5
20014988	13							
		1	06.01.2021	06.01.2021	41	0	1	41
		2	06.01.2021	06.01.2021	41	0	1	41
20015005	99							
		1	06.01.2021	06.01.2021	14	0	1	14
20015010	99							
		1	06.01.2021	06.01.2021	36	0	1	36
20015016	99							
		1	06.01.2021	06.01.2021	2	0	1	2
20015047	99							
		1	06.01.2021	06.01.2021	5	0	1	5
20015055	99							
		1	06.01.2021	06.01.2021	43	0	1	43
20015080	20							
		1	07.01.2021	07.01.2021	32	0	1	32
		2	07.01.2021	07.01.2021	8	0	1	8
20015088	99							
		1	07.01.2021	07.01.2021	1	0	1	1
20015110	99							
		7	07.01.2021	07.01.2021	5	0	1	5
20015112	99							
		1	07.01.2021	07.01.2021	5	0	1	5
20015148	99							
		1	07.01.2021	07.01.2021	20	0	1	20
20015170	99							
		1	07.01.2021	07.01.2021	28	0	1	28
		2	07.01.2021	07.01.2021	28	0	1	28
20015190	20							
		1	08.01.2021	08.01.2021	4	0	1	4
		2	08.01.2021	08.01.2021	19	0	1	19
20015196	99							
		1	08.01.2021	08.01.2021	5	0	1	5
20015197	99							
		1	08.01.2021	08.01.2021	6	0	1	6
20015202	99							
		1	08.01.2021	08.01.2021	19	0	1	19
20015203	20							
Leverandør								16,66666667
Innkjøps					Ant.dager	Ant.ganger	Ant.ganger	Ant.dager for
Ordre	Status	Linje	Bestilt dato	Avtalt leveringsdato	for seint	til rett tid	for seint	seint (snitt)
		1	08.01.2021	08.01.2021	13	0	1	13
20015209	20							
		1	08.01.2021	08.01.2021	14	0	1	14
		2	08.01.2021	08.01.2021	33	0	1	33
20015241	99							
		1	08.01.2021	08.01.2021	4	0	1	4
20015284	99							
		1	11.01.2021	11.01.2021	2	0	1	2
20015334	99							
		2	11.01.2021	11.01.2021	3	0	1	3
		3	11.01.2021	11.01.2021	3	0	1	3
		4	11.01.2021	11.01.2021	3	0	1	3
20015349	99							

		13	11.01.2021	11.01.2021	38	0	1	38
		14	11.01.2021	11.01.2021	38	0	1	38
20015355	99							
		1	12.01.2021	12.01.2021	6	0	1	6
20015375	99							
		1	12.01.2021	12.01.2021	36	0	1	36
20015409	99							
		1	12.01.2021	12.01.2021	2	0	1	2
20015442	99							
		1	12.01.2021	12.01.2021	15	0	1	15
20015468	99							
		1	13.01.2021	13.01.2021	16	0	1	16
20015500	99							
		1	13.01.2021	13.01.2021	5	0	1	5
20015601	99							
		1	14.01.2021	14.01.2021	5	0	1	5
20015630	20							
		1	14.01.2021	14.01.2021	21	0	1	21
		2	14.01.2021	14.01.2021	14	0	1	14
20015636	99							
		1	15.01.2021	15.01.2021	7	0	1	7
		2	15.01.2021	15.01.2021	7	0	1	7
		3	15.01.2021	15.01.2021	7	0	1	7
		4	15.01.2021	15.01.2021	7	0	1	7
20015675	20							
		1	15.01.2021	15.01.2021	34	0	1	34
20015679	99							
		1	15.01.2021	15.01.2021	20	0	1	20
		2	15.01.2021	15.01.2021	20	0	1	20
20015687	99							
		2	15.01.2021	15.01.2021	5	0	1	5
20015696	99							
		2	15.01.2021	15.01.2021	5	0	1	5
20015715	99							
		1	18.01.2021	18.01.2021	15	0	1	15
20015740	99							
		4	18.01.2021	18.01.2021	29	0	1	29
		5	18.01.2021	18.01.2021	3	0	1	3
		6	18.01.2021	18.01.2021	17	0	1	17
20015790	99							
Leverandør								
Innkjøps					Ant.dager	Ant.ganger	Ant.ganger	Ant.dager for
Ordre	Status	Linje	Bestilt dato	Avtalt leveringsdato	for seint	til rett tid	for seint	seint (snitt)
		1	18.01.2021	18.01.2021	4	0	1	4
20015791	99							
		1	18.01.2021	18.01.2021	4	0	1	4
		2	18.01.2021	18.01.2021	4	0	1	4
20015820	99							
		1	19.01.2021	19.01.2021	2	0	1	2
20015873	99							
		1	19.01.2021	19.01.2021	2	0	1	2
20015904	99							
		3	20.01.2021	20.01.2021	7	0	1	7
20015908	99							
		1	20.01.2021	20.01.2021	9	0	1	9
20015932	20							
		1	20.01.2021	20.01.2021	29	0	1	29
20015945	13							
		5	20.01.2021	20.01.2021	29	0	1	29
20015953	99							
		2	20.01.2021	20.01.2021	20	0	1	20
20015960	99							
		1	20.01.2021	20.01.2021	5	0	1	5
20015986	99							
		1	20.01.2021	20.01.2021	15	0	1	15
20016001	99							
		1	21.01.2021	21.01.2021	4	0	1	4
20016028	13							
		2	21.01.2021	21.01.2021	28	0	1	28
20016099	99							
		1	21.01.2021	21.01.2021	14	0	1	14
20016162	99							
		1	22.01.2021	22.01.2021	5	0	1	5
20016165	20							



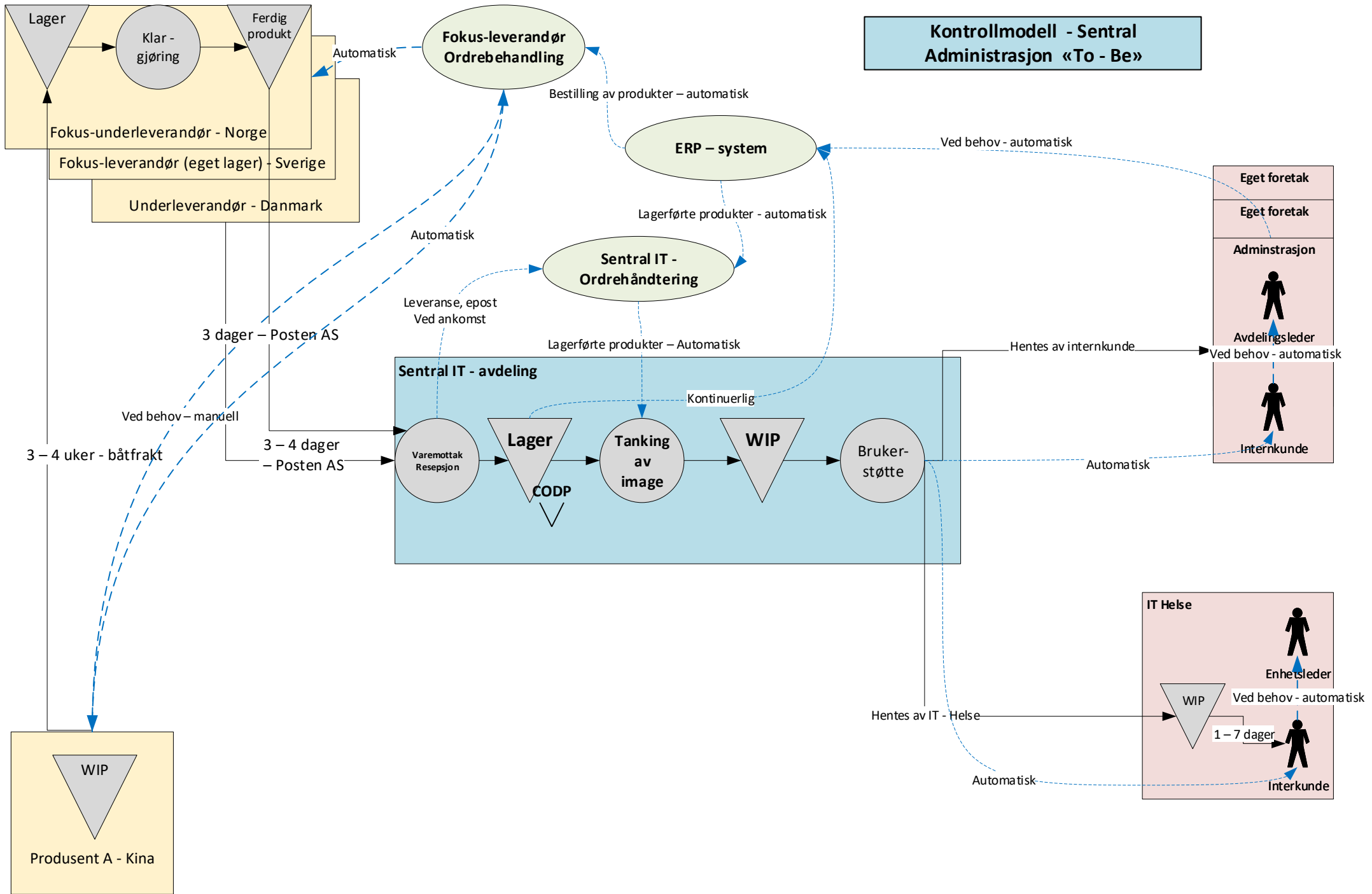
		3	22.01.2021	22.01.2021	27	0	1	27
		4	22.01.2021	22.01.2021	28	0	1	28
20016187	99							
		1	23.01.2021	23.01.2021	14	0	1	14
20016190	99							
		2	24.01.2021	24.01.2021	3	0	1	3
20016201	99							
		1	25.01.2021	25.01.2021	3	0	1	3
20016232	20							
		1	25.01.2021	25.01.2021	24	0	1	24
20016284	99							
		1	26.01.2021	26.01.2021	6	0	1	6
20016331	99							
		1	26.01.2021	26.01.2021	6	0	1	6
		2	26.01.2021	26.01.2021	6	0	1	6
20016342	99							
		1	27.01.2021	27.01.2021	8	0	1	8
		2	27.01.2021	27.01.2021	5	0	1	5
		3	27.01.2021	27.01.2021	5	0	1	5
20016385	20							
		4	27.01.2021	27.01.2021	21	0	1	21
		5	27.01.2021	27.01.2021	21	0	1	21
Leverandør								
Innkjøps					Ant.dager	Ant.ganger	Ant.ganger	Ant.dager for
Ordre	Status	Linje	Bestilt dato	Avtalt leveringsdato	for seint	til rett tid	for seint	seint (snitt)
20016398	99							
		2	27.01.2021	27.01.2021	2	0	1	2
20016417	99							
		2	28.01.2021	28.01.2021	7	0	1	7
20016423	99							
		1	28.01.2021	28.01.2021	19	0	1	19
		2	28.01.2021	28.01.2021	19	0	1	19
20016426	99							
		1	28.01.2021	28.01.2021	13	0	1	13
20016491	99							
		1	29.01.2021	29.01.2021	3	0	1	3
20016513	99							
		10	29.01.2021	29.01.2021	4	0	1	4
20016518	99							
		1	29.01.2021	29.01.2021	5	0	1	5
20016535	99							
		1	29.01.2021	29.01.2021	10	0	1	10
		2	29.01.2021	29.01.2021	6	0	1	6
		3	29.01.2021	29.01.2021	10	0	1	10
20016546	99							
		4	29.01.2021	29.01.2021	5	0	1	5
20016575	20							
		1	01.02.2021	01.02.2021	10	0	1	10
		2	01.02.2021	01.02.2021	10	0	1	10
		3	01.02.2021	01.02.2021	10	0	1	10
		4	01.02.2021	01.02.2021	10	0	1	10
		5	01.02.2021	01.02.2021	10	0	1	10
20016628	99							
		1	01.02.2021	01.02.2021	14	0	1	14
		2	01.02.2021	01.02.2021	14	0	1	14
		3	01.02.2021	01.02.2021	14	0	1	14
		4	01.02.2021	01.02.2021	14	0	1	14
		5	01.02.2021	01.02.2021	14	0	1	14
20016631	99							
		1	01.02.2021	01.02.2021	14	0	1	14
20016701	99							
		1	02.02.2021	02.02.2021	3	0	1	3
20016733	99							
		1	03.02.2021	03.02.2021	5	0	1	5
		2	03.02.2021	03.02.2021	5	0	1	5
20016859	13							
		9	04.02.2021	04.02.2021	5	0	1	5
20016863	99							
		1	04.02.2021	04.02.2021	11	0	1	11
20016885	99							
		1	05.02.2021	05.02.2021	4	0	1	4
		2	05.02.2021	05.02.2021	4	0	1	4
20016887	99							
		1	05.02.2021	05.02.2021	4	0	1	4

20016888	99								
		1	05.02.2021	05.02.2021	7	0	1	7	
20016889	99								
		2	05.02.2021	05.02.2021	7	0	1	7	
Leverandør									
Innkjøps					Ant.dager	Ant.ganger	Ant.ganger	Ant.dager for	
Ordre	Status	Linje	Bestilt dato	Avtalt leveringsdato	for seint	til rett tid	for seint	seint (snitt)	
20016924		13							
		3	05.02.2021	05.02.2021	5	0	1	5	
20016939	99								
		1	05.02.2021	05.02.2021	3	0	1	3	
20017050	99								
		1	08.02.2021	08.02.2021	3	0	1	3	
20017189	99								
		1	10.02.2021	10.02.2021	5	0	1	5	
		2	10.02.2021	10.02.2021	5	0	1	5	
20017240	99								
		1	10.02.2021	10.02.2021	5	0	1	5	
20017248	99								
		1	11.02.2021	11.02.2021	1	0	1	1	
20017316	99								
		1	11.02.2021	11.02.2021	7	0	1	7	
20017324	99								
		1	11.02.2021	11.02.2021	8	0	1	8	
20017325	20								
		1	11.02.2021	11.02.2021	7	0	1	7	
		2	11.02.2021	11.02.2021	6	0	1	6	
20017357	20								
		1	12.02.2021	12.02.2021	14	0	2	7	
		2	12.02.2021	12.02.2021	14	0	2	7	
20017379	99								
		3	12.02.2021	12.02.2021	4	0	1	4	
20017382	99								
		1	12.02.2021	12.02.2021	3	0	1	3	
		2	12.02.2021	12.02.2021	3	0	1	3	
20017418	20								
		1	13.02.2021	13.02.2021	10	0	1	10	
		2	13.02.2021	13.02.2021	10	0	1	10	
20017436	99								
		1	15.02.2021	15.02.2021	2	0	1	2	
20017457	99								
		1	15.02.2021	15.02.2021	4	0	1	4	
20017486	99								
		1	16.02.2021	16.02.2021	2	0	1	2	
20017494	99								
		1	16.02.2021	16.02.2021	2	0	1	2	
		2	16.02.2021	16.02.2021	2	0	1	2	
20017530	99								
		1	16.02.2021	16.02.2021	2	0	1	2	
		2	16.02.2021	16.02.2021	2	0	1	2	
		3	16.02.2021	16.02.2021	2	0	1	2	
20017531	99								
		1	16.02.2021	16.02.2021	2	0	1	2	
		2	16.02.2021	16.02.2021	2	0	1	2	
20017590	99								
		1	17.02.2021	17.02.2021	1	0	1	1	
20017702	99								
		1	18.02.2021	18.02.2021	4	0	1	4	
Leverandør									
Innkjøps					Ant.dager	Ant.ganger	Ant.ganger	Ant.dager for	
Ordre	Status	Linje	Bestilt dato	Avtalt leveringsdato	for seint	til rett tid	for seint	seint (snitt)	
Sum Leverandør					1737	0	157	11	
Totalt					1737	0	157	11	

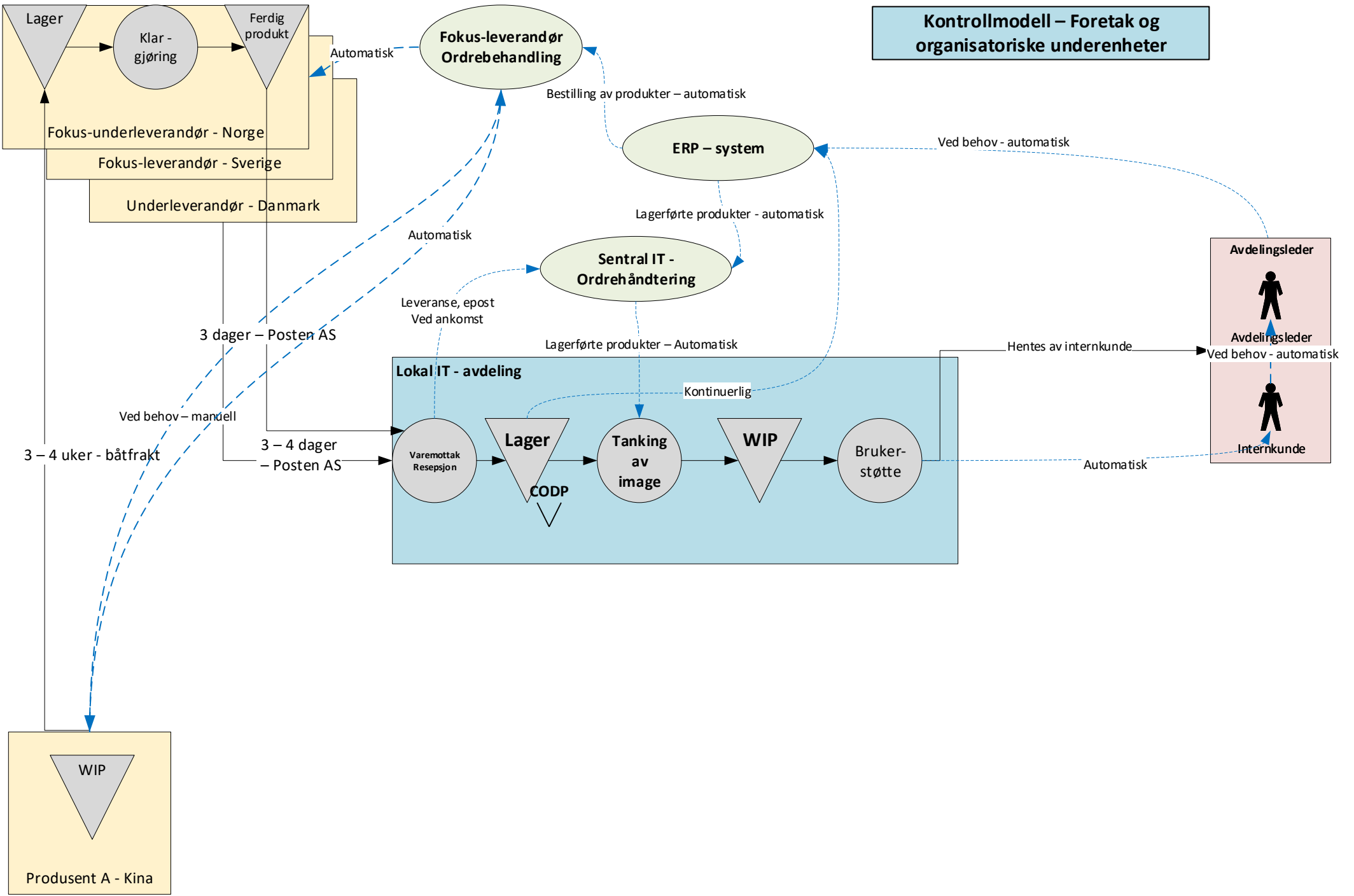
Jenssen, T. (2019, 11 25). En reise gjennom organisasjonen – fra produsent til sluttkunde. Oslo.

# Vedlegg 3 - Kontrollmodell for bestillingsprosess (P2P) Fokus-organisasjonen etter sammenslåing

«TO – BE»



**Kontrollmodell – Foretak og organisatoriske underenheter**



## Prosesser Fokus - Organisasjonen etter sammenslåing 2021 - "To - Be"

Informasjonsflyt TO BE						Produksjonsprosesser					
Nr:	Hva	Hvordan	Hvor ofte	Hvem	C/T min	Nr:	Hva	Hvordan	Hvor ofte	Hvem	C/T min
1	Identifikasjon av behov og bestilling i e-handel system	Elektronisk	Ved behov	Interkunde	2						
2	Godkjenning av kjøp	Elektronisk		Automatisk / regel	0						
3	Bestilling sendes til leverandør	Elektronisk	Når ordre er mottatt fra kunde	Automatisk	0						
						4	Prdouktet hentes av bruker på valg leveringsadresse	Egnet transportmidell	Ved behov	Internkunde	10
5	Varemottak Internkunde	Elektronisk	Når varen ankommer	Internkunde	2						
6	Fakturamatch i ERP system	Elektronisk	Når faktura er mottatt og varemottak er utført	Automatisk	0						
7	Faktura betales	Elektroisk	Faktura uten avvik betales automatisk	Automatisk	0						
				<b>Throughput time i Minutter</b>	<b>14</b>						

## Prosesser Fokus-leverandør "To - Be"

### Informasjonsflyt TO BE

<b>Nr:</b>	<b>Hva</b>	<b>Hvordan</b>	<b>Hvor ofte</b>	<b>Hvem</b>	<b>Tidsbruk</b>
1	Ordremottak	Automatisk / Integrasjon	Når ordre er mottatt	Leverandør	0
2	Bestilling av vare fra lager	Automatisk / Integrasjon	Ved bestilling	Leverandør	0
			<b>Througput time</b>	<b>Minutter</b>	<b>0</b>

## Prosesser Fokus-underleverandør "To - Be"

Informasjonsflyt "TO - BE" 3 Step AS						Produksjonsprosesser					
Nr:	Hva	Hvordan	Hvor ofte	Hvem	C/T min	Nr:	Hva	Hvordan	Hvor ofte	Hvem	C/T min
1	Ordremottak	Elektronisk/automatisk	Ved bestilling / Fokus-leverandør	Tekniker	0						
2	Ordre legges i WIP	Elektronisk/automatisk	Ved ordremottak	ERP	0						
						3	Plukking av vare fra lager	Manuelt	Ved bestilling	Tekniker	5
4	Oppdatering lagerbeholdning	Elektronisk/automatisk	Når varen plukkes fra lager	Tekniker	0						
5	Bestilling av ny lagerbeholdning (Produsent A).	Elektronisk/automatisk	Når kritisk verdi er 5 stk	Tekniker	0						
						6	Produkt legges i WIP	Manuelt	Etter plukking	Tekniker	
						7	Klagjøring - tyverimerking	Manuelt	Når varen er plukket fra lager	Tekniker	40
						8	Tanking av image	Elektronisk	Etter tyverimerking er utført	Tekniker	60
						9	Registrering av maskin i "asset managment" system	Elektronisk	Etter tanking og tyverimerking	Tekniker	5
						10	Pakking og sending	Manuelt	Når ordre er mottatt	Tekniker	10
11	Ordrebekreftelse	Elektronisk/automatisk	Når varen er ferdig produsert og sendt	Tekniker	0						
			<b>Throughput time</b>	<b>Minutter</b>	<b>120</b>						



## Potensial for reduksjon i throughput time Fokus-organisasjon "To - Be"

Beregning av throughput time "TO - BE"	
<b>Throughput time internt</b>	<b>14,00</b>
<b>Throughput time Fokus-leverandør AS</b>	<b>0,00</b>
<b>Throughput time Fokus-underleverandør AS</b>	<b>120,00</b>
Throughput time " TO - BE " for Fokus-organisasjonen	134,00
Komparativ analyse mellom " AS - IS " og " TO - BE "	
Throughput time " AS - IS " <u>før</u> sammenslåing	167,00
Throughput time " AS - IS " <u>etter</u> sammenslåing	170,00
Potensial for reduksjon i throughput time, minutter	34,5

Jenssen, T. (2019, 11 25). En reise gjennom organisasjonen – fra produsent til sluttkunde. Oslo.

