

Magisteruppsats vid Handelshögskolan i Stockholm

Department of Marketing and Strategy

Inköpssamarbeten mellan oberoende företag

Abstract

The aim of this paper is to present a case study that increases the understanding of pooled purchasing between independent companies, but also acknowledges the importance of relationships. While previous research has established the advantages and disadvantages of pooled purchasing, our paper shows that successful relationships can render additional synergies and benefits. At the same time, one must consider the time and resources needed to create successful relationships as well as the resulting interdependencies. These implications are well established within the field of purchasing and network theories. However, the authors believe that these implications need to be more explored in regards to pooled purchasing.

Författare: Fredrik Hedberg, 19449
Rebecka Åfeldt, 19493

Handledare: Björn Axelsson
Examinator: Henrik Agndal

Opponent: Johan Hurtig, 18984
Jacob Lapidus, 19220

Framläggning: 2007-02-26
Sal C606

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Problemformulering.....	5
1.2 Syfte.....	5
1.3 Förväntat kunskapsbidrag.....	5
1.4 Avgränsningar.....	6
1.5 Begrepp.....	6
1.6 Disposition	6
2. Metod.....	7
2.1 Kvalitativ metod	7
2.3 Val av företag och intervjuobjekt.....	8
2.4 Datainsamling.....	9
2.5 Studiens reliabilitet & validitet.....	10
2.5.1 Reliabilitet	10
2.5.2 Intern validitet.....	11
2.5.3 Extern validitet.....	11
3. Teori.....	12
3.1 Inköpets utveckling.....	12
3.2 Definitioner av inköpssamarbete mellan oberoende företag.....	14
3.2.1 Formellt eller informellt.....	15
3.2.2. Varierande utsträckning.....	15
3.2.3. Olika fördelar (<i>various benefits</i>).....	15
3.2.3.1 Synergier	15
3.2.3.2 Fördelar.....	16
3.2.4 Vår definition	17
3.3 Relationer ur ett nätverksperspektiv.....	17
3.4 Framgångsfaktorer i relationer	19
4. Empiri.....	21
4.1 Inköpssamarbetet mellan Nordic Hotels och Gothia Towers	21
4.2 Inköpssamarbetet inom BIG.....	25
5. Analys	31
6. Slutdiskussion	38
6.1 Slutsats	38
6.2 Implikationer.....	40
6.2.1 Teoretiska implikationer.....	40
6.2.2 Praktiska implikationer	40
6.3 Kritik av studie	41
9. Källor.....	42
9.1 Skriftliga källor.....	42
9.2 Internetkällor	44
9.3 Muntliga källor.....	44

**Dagens
industri**

SKISTAR: INLEDER INKÖPSSAMARBETE MED STADIUM
STOCKHOLM 2003-10-31

Skistar och Stadium inleder ett inköpssamarbete (...) Inköpssamarbetet, som handlar om skidutrustningar och andra tillbehör, inleds under våren.

(...)Avsikten är att effektivisera inköpssamarbetet och sänka inköpspriserna.

**affärs
världen**

Cloetta Fazer inleder inköpssamarbete med IBX
2006-10-09

Konfektyrföretaget Cloetta Fazer har tecknat ett femårigt samarbetsavtal med IBX (...)

Genom att utnyttja elektroniska upphandlingslösningar räknar Cloetta Fazer med att göra besparingar i form av lägre inköspriser och kortare ledtider vid upphandlingar. Baserat på IBX tidigare erfarenhet väntas samarbetet med Cloetta Fazer generera besparingar på 5-30 procent på inköspriser och 30-50 procent på administrationstid.

1. Inledning

På senare tid har forskare såväl som företagsledare i allt större utsträckning uppmärksammat inköp och dess potential som en strategisk funktion framför dess roll som en stödfunktion. En parallell utveckling är att inköpsandelen har kommit att utgöra en ännu större del av företagets totala kostnader i takt med att allt fler företag fokuserar på sin kärnkompetens och lägger ut övriga funktioner på underleverantörer (Axelsson et al., 2005).

Som ett resultat av denna utveckling blir inköpskostnaderna allt viktigare ur ett strategiskt perspektiv. Samtidigt har många företag svårt att sätta tillräcklig press på sina leverantörer. Ett sätt att hantera detta är att gå med i en kedja av liknande företag för att skapa ett storföretags styrka och fördelar. Ett annat sätt att hantera utvecklingen är genom ett inköpssamarbete under oberoende former, det vill säga utan gemensamma ägandeförhållanden eller en dominerade central styrning. Inköpssamarbeten är förvisso ingen ny företeelse, men som påtalats av tidigare forskning är det flera faktorer som på senare tid verkat för en kraftig utveckling av denna samarbetsform. En viktig skillnad mot exempelvis samarbeten i äldre jordbrukskooperativ är att kostnaden för information och kommunikation sjunkit kraftigt. Utvecklingen av ICT (*Information and Communication Technology*) har således möjliggjort att oberoende företag på vitt geografiskt skilda områden numera kan samarbeta.

Det finns redan en relativt stor mängd forskning på inköpsområdet som behandlar fördelarna med inköpssamarbeten. Samtidigt anser vi att litteraturen inte tar tillräckligt stor hänsyn till de mänskliga relationer som rimligtvis borde krävas för att skapa välfungerande samarbeten. Detta finner vi särskilt märkligt eftersom den mer transaktionsorienterade synen på inköp på senare tid även kompletterats med ett mer relationsorienterat synsätt. Även i media framställs inköpssamarbeten på ett liknande sätt. Tidningsurklippen ovan är bara två i mängden av liknande notiser där inköpssamarbeten framstår som något enkelt och självklart. Vid en första anblick kan man fråga sig varför inte alla företag utövar någon form av inköpssamarbete om detta skulle innebära sänkta inköpspriser och ett mer effektivt inköpsarbete.

En anledning till att inte fler företag engagerar sig i denna typ av inköpssamarbete skulle kunna vara att relationer är väldigt krävande vad gäller tid och resurser. Samtidigt tror vi

att välfungerande relationer borde kunna möjliggöra ett samarbete som leder till fler fördelar än bara ett lägre pris. Av den anledningen har vi valt att studera två fall av inköpssamarbeten mellan oberoende företag i Sverige.

1.1 Problemformulering

I den existerande inköplitteraturen är för- och nackdelarna med inköpssamarbeten mellan oberoende företag relativt välutforskade. Förutom möjligheten att utöva en betydande prispress anges bland annat möjligheter till delade resurser och ökad tillgång till information mellan parterna, såväl som risken för höga start- och koordinationskostnader. Vi anser dock att litteraturen inte lägger tillräckligt stor vikt vid de mänskliga relationerna och deras komplexitet. Ur ett nätverksperspektiv är det relationerna som möjliggör ett utbyte av resurser mellan olika parter (Ford et al., 2003).

Vidare finner vi att det finns relativt få beskrivningar av faktiska inköpssamarbeten att tillgå, varför det är angeläget att komplettera litteraturen med fler fallstudier. För att ytterligare öka förståelsen för inköpssamarbeten mellan oberoende företag bör fler fallstudier samtidigt analysera betydelsen av relationer. Relationer är vanligen mycket resurs- och tidskrävande och bör i vår mening beaktas när man studerar inköpssamarbeten.

1.2 Syfte

Syftet med vår uppsats är därför att presentera en fallstudie som bidrar till att öka förståelsen för inköpssamarbeten mellan oberoende företag och som samtidigt tar hänsyn till de mänskliga relationernas betydelse.

1.3 Förväntat kunskapsbidrag

I vår mening framstår inköpssamarbeten många gånger som relativt okomplicerade och därför något som flera företag borde vara intresserade att engagera sig i. Att pressa priser genom ett inköpssamarbete borde dock vara resurs- och tidskrävande med tanke på de relationer som krävs. I det avseendet känns relationerna som något begränsande, samtidigt som det borde vara relationerna som möjliggör något mer än bara ett lägre pris. Vår uppsats förväntade kunskapsbidrag är således att belysa relationernas betydelse för inköpssamarbeten mellan oberoende företag.

1.4 Avgränsningar

Vi använder oss av litteratur kring nätverksperspektivet för att kunna analysera relationernas betydelse i inköpssamarbetena mellan oberoende företag. Vår avsikt är således inte att försöka kartlägga nätverken kring aktörerna i fallstudien. Teorierna som vi använder oss av bör heller inte betraktas som heltäckande för att förklara varken inköpsfunktionens utveckling eller den logiska grunden för inköpssamarbeten. Vi har snarare valt ut de delar som vi anser ger en bra grund för att uppfylla uppsatsens syfte.

Vidare har vi valt att inte beakta konkurrenslagstiftningen, vilken kan tänkas bli tillämplig vid stora inköpssamarbeten som exempelvis innefattar en geografisk marknadsuppdelning. Vi tar inte hänsyn till hur finansiella resultat eller nyckeltal påverkats av samarbetet. Studien utgår snarare från hur aktörerna i fallstudien upplever samarbetet.

1.5 Begrepp

I uppsatsen har vi valt att emellanåt använda oss av engelska begrepp istället för att översätta dessa, då vi anser att de antingen är svåra att översätta eller att de vanligen används i det svenska talspråket. Vi anser att detta minskar risken för otydlighet eller skiftande tolkningar av teorin.

1.6 Disposition

Efter detta inledande kapitel fortsätter uppsatsen med ett metodavsnitt där valet av metod beskrivs ingående och även studiens kvalitet. Därefter följer ett avsnitt med de teorier som vi valt att använda oss av. Sedan presenteras empirin från vår fallstudie där vi beskriver de två inköpssamarbetena som vi valt att studera. Samarbetena berör inköpssamarbetet i Bygg- och Industrigross och samarbetet mellan Nordic Hotels och Gothia Towers. I det efterföljande analysavsnittet kopplas teori och empiri samman och en diskussion förs kring samarbetenas utveckling och framgångsfaktorer. Vi avslutar uppsatsen med slutsatser och implikationer för teori och empiri.

2. Metod

Vi inleder denna del med en motivering av vårt val av en kvalitativ metod och valet av fallstudie som undersökningsmetod. Vidare presenterar vi valet av företag och intervjuobjekt och beskriver tillvägagångssättet för datainsamlingen. Slutligen diskuteras studiens kvalitet.

2.1 Kvalitativ metod

Vi har valt att använda oss av abduktion som forskningsansats, då vi finner att varken induktion eller deduktion är lämpliga för vårt syfte. Abduktion är vanligt förekommande i fallstudier. Abduktionen är en kombination av deduktion och induktion som därmed innefattar både bevisföringens väg och upptäckstens väg (Alvesson & Sköldberg, 1994). Eftersom vi finner att relationer hittills inte fått tillräckligt stort utrymme i litteraturen kring inköpssamarbeten kommer vi att utgå från empirisk fakta för att sedan finna stöd i litteraturen. Genom att pendla mellan teori och empiri kommer vi att kunna utveckla förståelsen för inköpssamarbeten och relationernas betydelse. Abduktion innebär att en ökad förståelse skapas genom att det empiriska materialet successivt utvecklas samtidigt som teorin justeras och förfinas (Alvesson & Sköldberg, 1994). För att kunna uppfylla uppsatsens syfte krävs en nära och granskande beskrivning av inköpssamarbeten och således är vi intresserade av resultat av mer deskriptiv karaktär. Vi anser därför att kvalitativ metod med en abduktiv ansats är den undersökningsmetod som kan ge oss det mest tillfredsställande resultatet, eftersom metoden ger utrymme för att studera företagens samarbete och relationer på nära håll.

Kvalitativ metod som undersökningsmetod syftar till att gå på djupet och skapa en ökad förståelse för de företeelser man studerar (Holme & Solvang, 1997). Vår uppfattning är att inköpssamarbeten inte är något som företag är särskilt villiga att berätta om och därför är vi övertygade om att en kvantitativ metod är svår att genomföra. Ytterligare ett argument mot denna metod är att antalet kända inköpssamarbeten är begränsat och därmed skulle det vara svårt att få tillgång till ett tillräckligt stort empiriskt material. Genom en kvalitativ metod kan vi komma närmare intervjuobjekten och etablera ett förtroende så att de blir mer villiga att dela med sig av samarbetet och dess utformning. Holme & Solvang (1997) menar att en kvalitativ metod kännetecknas av en närhet till forskningsobjektet och att det finns möjlighet att överskrida subjekt-objekt förhållandet mellan forskare och undersökningsobjekt och istället etablera ett subjekt-subjekt förhållande som ger en djupare och mer fullständig bild av fenomenet man studerar. Vi hoppas därmed kunna komma innanför samarbetenas formella strukturer och gräva

djupare i de mänskliga relationer som existerar i samarbetet. Utifrån en kvalitativ metod ser vi möjligheten att uppfylla uppsatsens syfte och kunna bidra med nya och intressanta aspekter till teorierna kring inköpssamarbeten.

2.2 Fallstudie som forskningsmetod

Det finns många definitioner av begreppet fallstudie, men det som är gemensamt i deskriptiv forskning är att man strävar efter att beskriva och förklara (Merriam, 1994). Yin (se Merriam, 1994) menar att fallstudier är att föredra då man undersöker aktuella företeelser och man inte kan manipulera relevanta variabler. Syftet med fallstudier är att presentera en förståelse för den aktuella företeelsen i helhet och att man utifrån detta skall kunna utveckla generella teoretiska påståenden om regelbundenheter i den sociala strukturen och det sociala skeendet (Becker, se Merriam, 1994). I enlighet med detta menar vi att denna forskningsmetod lämpar sig väl för uppsatsens syfte. Valet av forskningsmetoden stärks ytterligare av Merriams påstående att *"beslutet att fokusera på kvalitativa fallstudier kommer sig av det faktum att man då snarare inriktar sig på insikt, upptäckt och tolkning än på hypotesprövning"* (1994, s. 25), vilket stämmer överens med syftet för uppsatsen.

2.3 Val av företag och intervjuobjekt

Inköpssamarbeten förekommer på flera håll idag, men de flesta företag verkar försiktiga med att visa detta utåt. Av en händelse fick vi genom personliga kontakter höra om två olika samarbeten där de inblandade parterna visade sig vara beredda att dela med sig av information och medverka i fallstudien. Vi är medvetna om att urvalet av undersökningsenheter inte bör ske slumpmässigt eller tillfälligt eftersom detta påverkar studiens informationsvärde (Holme & Solvang, 1997). Urvalet av undersökningsobjekt skedde dock systematiskt då vi kontrollerade att företagen i dessa samarbeten uppfyllde teoretiskt formulerade kriterier på inköpssamarbete mellan oberoende företag (se vår definition av ett inköpssamarbete mellan oberoende företag på sida 17). Vi anser även att vår fallstudie ökar informationsvärdet eftersom det finns relativt få kartlagda fall av inköpssamarbeten mellan oberoende företag att tillgå.

De två inköpssamarbetena som ligger till grund för fallstudien befinner sig i två helt skilda branscher, vilket vi hoppas kunna bidra till en mer nyanserad bild av inköpssamarbeten. De utvalda intervjuobjekten har främst valts utifrån kriteriet att de är

aktiva eller har varit aktiva i samarbetet på något sätt. Intervjuobjekten har därför kommit att utgöras av personer med höga befattningar som befinner sig i organisationernas ledningar. Vi har dock inte varit helt fria i valet av intervjupersoner. Vad gäller inköpsarbetet i BIG utgick vi från VD:n på företaget som efter intervjun föreslog att vi skulle intervjua två medlemsföretag. Vad gäller Nordic och Gothia utgick vi från den före detta inköpschefen på Nordic och ekonomichefen på Nordic som sedan hänvisade oss till inköpschefen på Gothia och key account managern på Spendrups.

Valet hade istället kunnat hamna på att följa *ett* inköpsarbete under en längre tid för att få ett mer dynamiskt perspektiv och intervjua personerna ett flertal gånger, men vi upplevde att samtliga inblandade parter var mycket upptagna och därmed var en intervju det enda vi kunde kräva av dessa individer. Dessutom är vår förhoppning att bidra med en mer nyanserad bild av inköpsarbeten genom att presentera två skilda fall.

2.4 Datainsamling

Vi har sammanlagt intervjuat sju personer som är delaktiga i inköpsarbetena, tre från det ena samarbetet och fyra från det andra. Intervjuerna skedde delvis på personernas arbetsplatser, men även per telefon vid stora geografiska avstånd mellan oss och intervjupersonerna. Intervjuerna pågick under ca en timme där båda författarna var närvarande och förde anteckningar. Intervjuerna spelades inte in då vi ansåg att inspelning hade kunnat bidra till att intervjuobjekten undanhöll information och inte var lika benägna att berätta detaljerat kring händelser och relationer. Efter intervjuerna skrevs noggranna intervjuprotokoll och båda författarna var med i detta arbete. Trots att det hade kunnat stärka den interna validiteten, valde vi att inte skicka protokollen till intervjuobjekten då vi inte ville riskera att personerna skulle ta bort intressanta och kanske lite känsliga uttalanden.

Vi började med att höra av oss till kontaktpersonerna inom respektive samarbete. Vi valde att inte skicka ut någon standardiserad förfrågan utan istället kontakta personerna per telefon och berätta om vårt syfte och varför deras respektive medverkan skulle vara värdefull för oss. Vår förhoppning med detta var att skapa en trygg relation där de eventuella intervjupersonerna var insatta i vårt mål med intervjuerna och att de inte på något sätt tvivlade på vad materialet skulle användas till. Vi ville redan från början skapa förutsättningar för att relationen till intervjuobjekten skulle kännetecknas av tillit. Holme

& Solvang (1997) menar att en undersökningssituation blir meningsfull om relationen mellan parterna präglas av tillit.

Vi valde att använda oss av en semistrukturerad intervjuform vilket ger möjlighet för intervjuarna att ställa följdfrågor och ge mer utrymme åt de delar som intervjuobjektet väljer att tala djupare kring. Anledningen till valet av denna intervjuform var att vi visste mycket lite om företagen och samarbetena från början och att vi inte ville styra inriktningen på intervjuerna alltför mycket utan ge intervjuobjekten möjlighet att lyfta fram aspekter som vi själva inte reflekterat över. Utifrån detta förhållningssätt var det möjligt att etablera öppna och otvungna samtal med intervjuobjekten där vi som författare var uppmärksamma på synpunkter och åsikter, vilket är en förutsättning för att få en givande intervju enligt Holme & Solvang (1997). Varje intervju inleddes med att vi ställde frågor kring företaget, inköpsfunktionen på företaget och hur inköpsarbetet inleddes och syftet med samarbetet. Vi gick därefter in på att ställa mer detaljerade frågor kring samarbetets utformning, hur man fattar beslut och hur företagen förhåller sig till varandra. Vi ställde även frågor kring vad man uppnått inom samarbetet, möjligheter framöver och hur man upplevde samarbetet och relationerna. Avslutningsvis försökte vi få varje intervjuobjekt att lyfta fram ett antal aspekter som denna person upplevde som mycket väsentliga för samarbetets existens.

2.5 Studiens reliabilitet & validitet

En studies kvalitet kan mätas utifrån studiens reliabilitet och den interna och externa validiteten. I följande stycken behandlas dessa begrepp.

2.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet mäter i vilken utsträckning samma resultat skulle erhållas vid upprepade oberoende mätningar (Merriam, 1994). Då vi valt en kvalitativ ansats och därtill en semistrukturerad intervjuform är det inte möjligt att få exakt samma resultat vid upprepade intervjuer, eftersom intervjuerna hölls i diskussionsform där följdfrågor ställdes och djupdykningar gjordes i områden som engagerade intervjuobjektet. För att höja studiens reliabilitet var båda författarna närvarande vid intervjuerna och båda förde anteckningar som sedan protokollfördes och kontrollerades av båda. För att säkerställa reliabiliteten ställdes samma fråga (gällande de viktigaste områdena för uppsatsen) till intervjuobjektet två gånger vid olika tillfällen under intervjun för att kontrollera om ett

liknande svar erhöles. Ett antal aspekter har beaktats för att säkerställa reliabiliteten. Vi anser att reliabiliteten är tillfredsställande för vårt syfte, eftersom vi valt att utföra en kvalitativ studie där reliabiliteten inte har en lika betydande roll för uppsatsens kvalitet som reliabiliteten har för en kvantitativ ansats (Holme & Solvang, 1997).

2.5.2 Intern validitet

Intern validitet eller inre validitet är nära sammankopplat med reliabilitet och en stärkning av intern validitet betyder att även reliabiliteten ökar. Intern validitet berör frågan hur väl resultaten från en undersökning stämmer överens med verkligheten (Merriam, 1994). En fallstudie syftar till att skildra verkligheten som den upplevs av de individer som finns i den och därmed är det vad dessa individer tycker är sant som är viktigare än vad som faktiskt är sant (Merriam, 1994). I enlighet med detta resonemang har vi som författare varit mycket tydliga i intervjutillfällena så att intervjuobjekten har uppfattat samtliga frågor och dessutom har de viktigaste frågorna upprepats. Vi har noggrant återgivit intervjuerna och diskuterat våra enskilda tolkningar för att få ett så entydigt svar som möjligt. Detta har vi gjort i enlighet med triangulering (Merriam, 1994). Dessa tillvägagångssätt har bidragit till att stärka den inre validiteten. Å andra sidan kan vi inte vara helt säkra på att intervjuobjekten alltid har förmedlat sin ”sanna” bild med tanke på att vissa frågor har varit av lite känsligare natur och därför kan svaren ha blivit något modifierade. Vi menar dock att detta endast berör några enstaka frågor och att den inre validiteten därmed inte har påverkats avsevärt.

2.5.3 Extern validitet

Extern eller yttre validitet handlar om i vilken utsträckning resultaten från en enskild undersökning kan tillämpas på andra situationer. Detta berör därmed resultatens generaliserbarhet. Fallstudien som forskningsmetod syftar inte till att få fram generaliseringar utan istället går man på djupet med en företeelse eller en situation (Merriam, 1994). Därmed läggs inte så stor vikt vid den externa validiteten, men vår förhoppning är att kunna bidra med slutsatser som kan ligga till grund för att öka förståelsen för inköpsarbeten mellan oberoende företag.

3. Teori

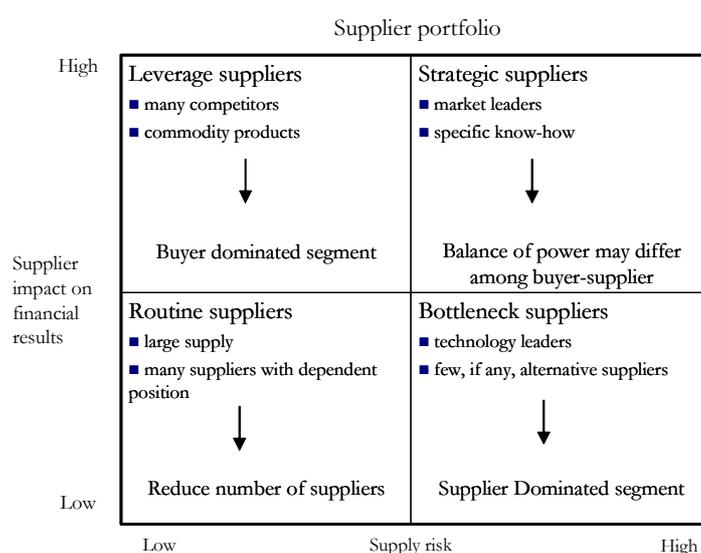
För att förstå de underliggande motiven för inköpsarbeten mellan oberoende företag inleder vi med en kort bakgrund om inköpets utveckling. Därefter fortsätter vi med att definiera begreppet inköpsarbete mellan oberoende företag för att sedan presentera vår egen definition. Avslutningsvis beskriver vi relationer och deras framgångsfaktorer ur ett nätverksperspektiv.

3.1 Inköpets utveckling

Som nämndes i inledningen har inköpets roll utvecklats dramatiskt på senare år. Axelsson et al. (2005) beskriver hur inköpsfunktionens potential och roll i företagen gått från *buying*, via *procurement* till *supply management*. Något förenklat kan man säga att den första formen härstammar från 1950-talet och syftar till att inköpsfunktionen i ett företag ska införskaffa varor och tjänster till fördelaktiga priser och villkor. Under 1970-talet skedde en utveckling mot en mer sofistikerad roll (*procurement*) där även volym och tidsaspekter beaktades, exempelvis för att optimera lagernivåer i förhållande till drift. Utvecklingen av funktionens roll har på senare tid fått ett ännu bredare perspektiv med fokus på total kostnad snarare än enbart på pris. *Supply management* innebär också ett mer holistiskt perspektiv där hanteringen av företagets externa resurser har stor betydelse. Detta innefattar utnyttjandet av resurser hos leverantörer såväl som andra viktiga aktörer i det inköpande företagets nätverk.

I litteraturen hittas en åtskillig mängd bakomliggande anledningar till inköpsfunktionens utveckling. Koncept som *Total Quality Management (TQM)*, *Just-In-Time (JIT)* och *Efficient Consumer Response (ECR)* har figurerat i en stor mängd managementlitteratur, vars budskap bygger på en ökad fokusering på inköpsfunktionen (Axelsson et al., 2005). Enligt Monczka et al. (1998) har framförallt tre faktorer ökat inköpsfunktionens betydelse för resultatet: (1) potentialen för kostnadsbesparingar, (2) inverkan på kvaliteten på det som köps in, (3) vikten av inköpsfunktionens delaktighet i teknisk utveckling och designförbättringar av produkter och processer. En liknande argumentation förs av Axelsson et al. (2005) som framhåller (1) *cost optimization*, (2) *asset utilization*, and (3) *value creation* som inköpsfunktionens huvudsakliga funktioner. Denna beskrivning tillför således även en strategisk dimension jämfört med inköp som en administrativ stödfunktion (se även Cousins & Spekman, 2002; Gadde & Håkansson, 1994).

En vanligt förekommande anledning till inköpets utveckling och ökade betydelse är att inköpsandelen av företagens totala kostnader stiger i takt med att allt fler företag specialiserar sig och fokuserar på kärnverksamheten (ex. Quinn, 1992; Carter et al., 2000; Axelsson et al., 2005; Van Weele, 2005). I samband med detta är det viktigt att kategorisera inköpen, exempelvis för att kunna avgöra för vilka inköpskategorier man har möjlighet att skapa en hävstång och för vilka det är strategiskt viktigt att ha en fördjupad relation till leverantören. Detta kan göras med hjälp av en portföljanslys av företagens inköp, där man kategoriserar inköpen efter en intern faktor och en extern faktor (Van Weele, 2005).



Figur 1 – Supplier portfolio (Van Weele, 2005): Den ursprungliga matrisen gjordes av Kraljic (1983) med syfte att klassificera hur olika inköp påverkar vinsten i förhållande till riskfaktorerna kopplade till de olika leverantörerna. Detta används bland annat för att bestämma hur maktförhållandet ser ut mellan företaget och dess leverantörsbas.

Företagets möjlighet att skapa en hävstång inom vissa inköpskategorier är till stor del beroende av företagets storlek i relation till leverantörerna (Van Weele, 2005). Enligt Rozemeijer (2000) är möjligheten till att påverka denna maktbalans historiskt sett en viktig anledning till att företag försökt öka sin betydelse och storlek genom inköpssamarbeten med andra företag.

Ytterligare en viktig faktor i inköpsfunktionens utveckling är de tekniska framsteg som gjorts inom ICT (*Information and Communication Technology*). Detta har bland annat möjliggjort högre transparens och effektivare kommunikation inom och utanför

företagens nätverk. I kombination med en globaliserad marknad har detta haft en kraftig inverkan på möjligheterna för inköpsfunktionen hos företag (Axelsson et al. 2005; Van Weele, 2005).

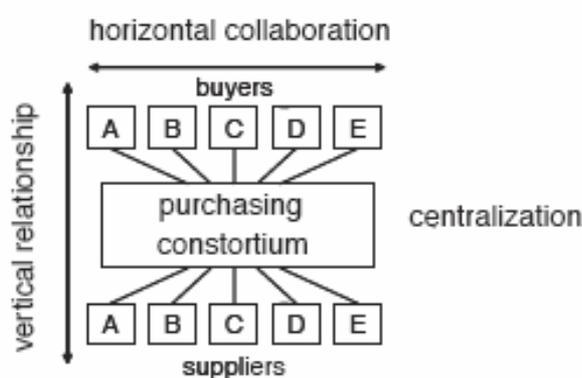
3.2 Definitioner av inköpsamarbete mellan oberoende företag

Litteratur och forskning på området använder sig av flera olika begrepp för att beskriva fenomenet där företag samarbetar om inköp. Terminologin varierar med olika branscher, men bland engelska publikationer återfinns vanligen begrepp som *purchasing consortium*, *cooperative purchasing*, *group purchasing* och *pooled purchasing* (Tella & Virolainen, 2004; Schotanus & Telgen, 2005).

Hendrick (1997) definierar begreppet inköpskonsortium enligt följande:

A purchasing consortium / ... / consists of two or more independent organizations that join together, either formally or informally, or through an independent third party, for the purpose of combining their individual requirements for purchased materials, services, and capital goods to leverage more value-added pricing, service, and technology from their external suppliers than could be obtained if each firm purchased goods and services alone. (1997)

Tella och Virolainen (2004) illustrerar begreppet enligt figur 2 nedan.



Figur 2 – Tella & Virolainen (2004): Figuren visar hur ett horisontellt samarbete mellan olika företag kan användas för att konsolidera inköpen med syfte att uppnå olika fördelar mot en gemensam leverantörsbas.

Enligt Tella & Virolainen (2004) kan begreppet inköpskonsortium definieras som "... *horizontal cooperation between independent organizations that pool their purchases in order to achieve various benefits*".

Terminologin och definitionerna för inköpssamarbeten mellan oberoende företag är inte helt fastställd och enig (Tella & Virolainen, 2004; Schotanus, 2005). Vi har därför valt att lyfta ut olika aspekter ur de båda definitionerna ovan för att sedan kunna formulera en egen definition för inköpssamarbete mellan oberoende företag. För att förtydliga diskussionen nedan kring dessa aspekter har vi även valt att emellanåt komplettera med andra relevanta teorier.

3.2.1 Formellt eller informellt

Hendricks definition innehåller enligt oss ett mycket viktigt element kring formaliseringen av ett samarbete. Ett inköpssamarbete mellan företag kan karaktäriseras som ”formellt eller informellt”, vilket innebär att samarbetet kan fungera under olika former och inte alltid behöver föregås av ett formellt kontrakt mellan parterna.

3.2.2. Varierande utsträckning

Hendricks definition innehåller även begreppet ”varierande utsträckning”, vilket används för att understryka att inköpskonsortium inte nödvändigtvis innebär att företagen i konsortiet gör samtliga inköp tillsammans, utan bara där fördelarna blir större än vad som är möjligt att skapa på egen hand.

3.2.3. Olika fördelar (*various benefits*)

Vi anser att Hendricks definition är något mer fokuserad på transaktionsutbytet snarare än på andra fördelar som kan uppnås genom ett inköpssamarbete. Fördelen med Tella & Virolainens definition är således att den lämnar utrymme för en vidare tolkning kring potentialen för inköpssamarbeten genom att benämna syftet som ”att uppnå olika fördelar” (*various benefits*). Vi anser dock att begreppet ”olika fördelar” bör delas upp i synergier och fördelar. Begreppet synergier bör syfta till effekter som uppstår av inköpssamarbetet mellan de oberoende företagen, medan begreppet fördelar bör användas för att motivera själva syftet med inköpssamarbeten mellan oberoende företag.

3.2.3.1 Synergier

Synergier kan sägas uppstå när handling eller en process mellan två eller flera enheter genererar större värde än vad som är möjligt att uppnå på egen hand (Goold & Campbell, 1998). Synergier beskrivs ibland med formeln $1 + 1 = 3$, men eftersom parterna i praktiken oftast erhåller olika stora vinster beskriver Wijers synergier med formeln $1 + 1 = 1.6 + 1.1$ (1994, se Rozemeijer, 2000). Goold & Campbell (1998) menar

att merparten av alla synergier inom företag eller mellan företagsenheter tar sig uttryck i någon av följande sex former:

- *Pooled negotiation power*: genom att kombinera sina inköp kan företag skapa större hävstänger gentemot sina leverantörer, sänka kostnader eller till och med öka kvaliteten på det som köps in.
- *Shared intangible resources*: företag kan förbättra sina resultat genom ett utbyte av ”best practice” eller information och annan expertis för exempelvis funktionella områden såväl som för hur man bäst lyckas i vissa geografiska områden. Denna form av synergier är särskilt viktig när företag fokuserar på kärnkompetens och gemensamt värdeskapande.
- *Shared tangible resources*: Genom att dela eller samla olika resurser kan företag och affärsenheter skapa skaleffekter. Används vanligen för att motivera företagsuppköp eller samgåenden.
- *Vertical integration*: Genom att integrera och koordinera längs värdekedjan kan företag exempelvis minska lager, förkorta ledtider och tid för produktutveckling, samt öka kapacitetsutnyttjandet.
- *Co-ordinated strategies*: Konkurrensen mellan företagsenheter kan reduceras genom att dela upp marknader. Företag kan även koordinera en gemensam strategi gentemot konkurrenter, kunder och leverantörer.
- *Combined business creation*: Nya företag eller affärsområden kan uppstå genom att kombinera kunskap från olika företag eller företagsenheter.

Goold & Campbells kartläggning ovan syftar främst till att klassificera synergier som kan uppstå mellan olika enheter i samma företag. Vi finner dock att dessa även går att tillämpa som potentiella synergier vad gäller inköpsarbeten mellan oberoende företag, eftersom skillnaden mellan decentraliserade företagsenheter och oberoende företag ur denna aspekt mest är en fråga om ägarförhållanden.

3.2.3.2 Fördelar

Tella & Virolainen (2004) menar att fördelen med inköpsarbeten mellan oberoende företag är att de enskilda medlemsföretagen kan agera självständigt på marknaden (läs decentraliserat), samtidigt som de kan koordinera sina inköp (läs centraliserat) för att uppnå vissa synergier. Tella & Virolainen menar därför att fördelarna med

inköpssamarbeten mellan oberoende företag kan härledas ur ett teoretiskt ramverk kring centralisering. Centralisering kan potentiellt sett främja effektivitet och koordination mellan enheter, men ofta till priset av en lägre grad av entreprenörskap, egen drivkraft och möjlighet att anpassa de enskilda företagsenheterens verksamhet till lokala förhållanden. Alternativet att decentralisera verksamheten skapar istället potentiella möjligheter för företagsenheterna att agera efter sina egna behov, men minskar ofta möjligheterna att utnyttja skal- och omfattningsfördelar (*economies of scale and scope*) (Axelsson et al., 2005; Van Weele, 2005). Möjligheten för företag att agera decentraliserat men ändå uppnå vissa av centraliseringens fördelar genom ett inköpssamarbete blir särskilt intressant då Gadde & Håkansson (1994) menar att en decentralisering av inköpsfunktionen är nödvändig när inköpsandelen av ett företags totala kostnader stiger. I ett sådant läge bör besluten fattas av dem som befinner sig närmast marknaden och som bättre kan agera efter egna behov.

Schotanus (2004) för en liknande argumentation som Tella & Virolainen (2004) och menar att fördelarna med inköpssamarbeten mellan oberoende företag är att de kan agera efter egna behov och lokala förhållanden samtidigt som de gemensamt kan skapa direkta kostnadsfördelar som ett resultat av skalfördelar. Medlemsföretagens samarbete kan vidare leda till att bredda verksamhetens omfattning, åstadkomma lägre risker, skapa starkare förhandlingsläge mot leverantörer, få ökad tillgång till information, kunskap och resurser, samt möjlighet att förbättra kvalitet och service. Som nackdelar anger Schotanus (2004) att det finns risk för höga start- och koordinationskostnader, viss risk för minskad flexibilitet och kontroll, risk för exponering av känslig information och risk för motstånd hos leverantörerna.

3.2.4 Vår definition

Mot bakgrund av resonemangen ovan har vi valt att definiera ett inköpssamarbete mellan oberoende företag som *”ett formellt eller informellt horisontellt samarbete mellan två eller flera oberoende företag, där inköpen i varierande utsträckning konsolideras för att uppnå större synergier och fördelar än vad som är möjligt att skapa på egen hand.”*

3.3 Relationer ur ett nätverksperspektiv

Ur ett nätverksperspektiv är företag kopplade till sina kunder, leverantörer och konkurrenter genom ett komplext nätverk av relationer. Dessa är både svåra att kartlägga och avgränsa, men relationer kan sägas uppstå över tiden genom interaktioner och

beteenden mellan olika aktörer (Ford et al. 2003). För att kunna producera och sälja sina produkter och tjänster krävs att företag etablerar relationer med andra aktörer i nätverket. Ett företags relationer ger således tillgång till externa resurser, men paradoxalt nog är det samtidigt de befintliga relationerna som begränsar ett företags möjligheter att etablera nya relationer i ett nätverk eftersom varje etablerad relation är ett resultat av investerad tid och investerade resurser (Ford et al, 2003; Johanson & Mattsson, 1987). Genom företags relationer till varandra uppstår olika beroendeförhållanden (*interdependencies*), vars intensitet bland annat bestäms av potentialen för utbytet mellan parterna såväl som osäkerheten dem emellan. Hög osäkerhet på en marknad ska enligt transaktionskostnadsteorin hanteras genom vertikal integration. Inom forskningen har det tidigare framförts kritik till transaktionskostnadsteorin då man hävdar att det finns hybrider mellan att använda sig av marknaden eller att vilja integrera vertikalt (Tella & Virolainen, 2004). Nätverksperspektivet fokuserar dock mindre på uppdelningen mellan hierarki och marknad eller hybrider dem emellan. Ur detta perspektiv är således inte prismekanismen i fokus och inte heller under vilka bolagsstrukturer och ägarförhållanden en transaktion sker (Larson, 1992). Nätverksperspektivet betonar snarare relationernas betydelse (Johanson & Mattsson, 1987). Enligt Ford et al. (2003) hanteras osäkerhet över tiden genom ömsesidigt lärande och anpassning. Den mänskliga interaktionen är således avgörande, snarare än en strikt uppdelning mellan hierarki och marknad.

Lorenzoni & Ornati (1988) följer detta resonemang och visar i en studie hur mindre företags framgång och tillväxt är beroende av konstellationer snarare än hierarkiska strukturer. Dessa konstellationer byggs genom varierande och ständigt föränderliga relationer med andra företag. Studien fokuserar förvisso på strategiska leverantörer snarare än strategiska partners, men bidrar med en för vår uppsats relevant infallsvinkel. Lorenzoni & Ornati menar att synergier i olika konstellationer vanligen inleds genom kortsiktiga försök att bli effektivare (*the efficiency stage*), exempelvis för att uppnå olika skaleffekter. I detta stadium är konstellationerna relativt oplanerade. I en mer utvecklad konstellation krävs däremot noga planerade och definierade roller för att hantera företagets relationer. I detta stadium finns också möjligheter att utveckla själva kärnverksamheten (*the effectiveness stage*). Ett annat sätt att förklara dessa två stadier kan vara att säga att företag börjar med att försöka göra saker rätt för att sedan lära sig göra rätt saker. I det senare stadiet är företagets relationer också mer utvecklade eftersom ett

beroendeförhållande uppstår för att få tillgång till de externa resurserna i konstellationerna.

3.4 Framgångsfaktorer i relationer

Mot bakgrund av ovanstående resonemang finner vi det nödvändigt att titta närmare på faktorer som är viktiga för relationers framgång. I en studie av 37 olika företag och deras respektive samarbetspartners har Moss-Kanther (1994) utrett vilka faktorer som avgör huruvida affärsrelationer blir framgångsrika eller ej. Detta bör kunna relateras till inköpsarbeten där relationerna är av affärsmässig karaktär. Av studien framkom att det finns tre fundamentala aspekter för framgångsrika affärsrelationer. Först och främst måste det finnas potential för alla inblandade parter uppnå fördelar genom relationerna. Förutom de uppenbara fördelarna kan relationen även medföra framtida möjligheter som ännu inte är kända. Den andra aspekten rör samarbetets mål, det vill säga att alla inblandade parter i relationen samarbetar för att skapa värde tillsammans. Detta kan exempelvis röra sig om att parterna bidrar med sina kunskaper och erfarenheter. Den tredje aspekten framhåller att ett samarbete inte kan kontrolleras av formella system, utan att det krävs ett nät av relationer som underlättar förståelsen och lärandet mellan parterna. Vidare verkar relationer mellan företag fungera bäst under mer familjära arbetsförhållanden. I en sådan relation råder öppenhet mellan parterna och förståelse för varandra växer fram utifrån att individer från företagen lär känna varandra genom nära och intensiv kommunikation.

Moss-Kanther menar att de mest lyckade relationerna är de som involverar tillit och där samtliga parter engagerar sig djupt. Det är endast genom ett totalt engagemang från samtliga som relationen kan fortleva tillräckligt länge för att skapa värde. För att möjliggöra analys av relationerna i fallstudien finner vi det relevant att studera faktorer som har inverkan på relationernas utfall. Moss-Kanther hänvisar till åtta kriterier som ligger till grund för framgångsrika relationer i ett nätverk. Dessa är:

- *Individual Excellence*: Båda parter bidrar med värde till relationen. Skälen till att ingå relationen är positiva i det avseende att parterna är ute efter nya lösningar och möjligheter.
- *Importance*: Relationen är av strategisk vikt för båda parter och ingår i respektive företags långsiktiga mål.

- *Interdependence:* Parterna är beroende av varandra och tillsammans kan de uppnå mer än på egen hand. Företagen har tillgångar och kunskaper som kompletterar varandra.
- *Investment:* Parterna visar tillgivenhet genom att investera i varandra och i relationen.
- *Information:* Parterna har en relativt öppen kommunikation där man delar information som krävs för att få relationen att fungera.
- *Integration:* Parterna utvecklar gemensamma arbetsrutiner för att relationen ska fungera så smidigt som möjligt. Detta innebär även att fler kontakter mellan individer på företagen knyts på flera olika nivåer.
- *Institutionalization:* Relationen får en formell status där ansvar och beslutsprocesser är mycket tydliga.
- *Integrity:* Ömsesidig tillit uppstår till följd av att parterna agerar respektfullt gentemot varandra.

I diskussionen om relationer och utbytet av information och kunskap mellan parter är det viktigt att definiera begreppen information och kunskap noggrannare, eftersom de i vardagligt tal emellanåt används synonymt (Axelsson et. al, 2005). När man diskuterar kunskap är det viktigt att skilja kunskap från data och information. Data är en symbolisk representation för siffror, summor, kvantiteter och fakta. Information uppstår när en person drar slutsatser från data, medan kunskap beror på en persons förmåga att koppla data till sin egen information, erfarenhet och attityd för att exempelvis göra en riskbedömning. Således kan kunskap inte uppstå utan en mänsklig interaktion. Kunskapshantering är av stor vikt för organisationer av framförallt två anledningar. Den ena är risken för att kunskap försvinner när individer lämnar organisationen. Att utveckla denna kunskap igen är oftast både kostsamt och tidskrävande. Den andra anledningen är att inhämtning av ny kunskap kan leda till förbättringar, såsom besparingar och bättre konkurrensförutsättningar för en organisation (Axelsson et al. 2005).

4. Empiri

Nedan presenteras det empiriska materialet från vår fallstudie av två olika inköpsarbeten mellan oberoende företag. De två samarbetena presenteras var för sig.

4.1 Inköpsarbetet mellan Nordic Hotels och Gothia Towers

Fallstudien av inköpsarbetet mellan Nordic Hotels och Gothia Towers bygger på intervjuer med ekonomichefen och före detta inköpschefen på Nordic Hotels, inköpschefen på Gothia Towers och dåvarande key account managern på deras gemensamma leverantör Spendrups.

Bakgrunden

Under våren 2005 skedde en stor omorganisering av Nordic Hotels inköpsfunktion. Tidigare hade mellancheferna skött inköpen var för sig och det förekom ingen kontroll av inköpen. Ekonomichefen på Nordic Hotels (fortsättningsvis Nordic) förklarar att man vid denna tidpunkt ville ”sätta stopp för de vilda inköpen” och samtidigt reducera antalet leverantörer för att få bättre kontroll och sänka kostnaderna. Många inköp baserades dessutom på gamla personliga relationer mellan leverantörerna och Nordic Hotels ägare. Den dåvarande inköpschefen på Nordic konstaterade snabbt att de inköp man skulle fokusera på i rationaliseringsprocessen för att minska kostnaderna var volymprodukterna, där inköpen från bryggerier utgjorde en stor andel. Som han uttrycker det ”sonderade han terrängen” och började jämföra mellan olika leverantörer för att snabbt konstatera att det fanns enorma möjligheter att skapa nya leverantörsrelationer. Det var vid denna tidpunkt (sommaren 2005) som diskussioner kring ett inköpsarbete inleddes mellan Nordic och Gothia Towers (fortsättningsvis Gothia). VD:arna för de båda företagen hade kontakt med varandra sedan tidigare och även respektive ägare kände till varandra. Detta var upprinnelsen till samarbetet menar både Nordics inköpschef och Gothias inköpschef. Eftersom företagen låg på skilda platser (Stockholm och Göteborg) var konkurrensen dem emellan i stort sett obefintlig, vilket båda två ser som en förutsättning för samarbetet.

Samarbetet börjar ta form

Det var främst inköpschefen på Nordic och inköpschefen på Gothia som skötte förhandlingarna. Inköpschefen på Nordic vittnar om att de två ”klickade redan från start” och att de snabbt fick en bra personlig relation, vilket inköpschefen på Gothia

också framhåller. För att inleda ett samarbete diskuterade man främst gemensamma inköp gällande volymprodukterna och de största leverantörerna. Man insåg att man skulle komma upp i stora volymer tillsammans och på så sätt kunna uppnå stordriftsfördelar som man inte hade möjlighet att nå på egen hand. Gothia hade sedan tidigare ett avtal med Spendrups och i samband med diskussionerna med Nordic var det dags att omförhandla detta avtal. Gothia och Nordic kom överens om att sköta inköpen av bryggeri gemensamt. Detta skapade starka reaktioner i organisationen på Nordics sida där det pågick interna diskussioner om bytet av bryggerileverantör. Det fanns starka uppfattningar om vilka bryggerier man skulle använda sig av inom organisationen och det var många olika viljor och känslor. Ekonomichefen på Nordic säger att ”öl är känsligt” och det ofta finns en nära relation till den bryggerileverantör man har. Inköpschefen på Nordic påpekar att man inom Nordic hittills hade agerat på ett sätt som helt saknade rationalitet och att det var annat som gick före. Enligt honom hade Nordics ägare en personlig relation till ägaren av det bryggeri som man hittills hade gjort sina inköp hos. Inköpschefen gick dock hårt fram tillsammans med VD:n och ekonomichefen på Nordic och menade att detta var det enda rätta och rationella om man vill sänka sina kostnader och åtnjuta en starkare ställning gentemot leverantörerna. Till sist kom man överens inom Nordic och således omförhandlade Gothia och Nordic det existerande avtalet med Spendrups och inköpsarbetet var därmed ett faktum.

Reaktioner på samarbetet

Inköpschefen på Nordic berättar om att reaktionerna från övriga i branschen var starka och att många såg det som att ”Gothia och Nordic låg i samma säng”. Han påpekar att man från Nordics håll inte hade förstått hur kontroversiellt detta samarbete skulle uppfattas. Till en början var Spendrups mycket skeptiska till förslaget om det nya avtalet, eftersom man nu från Gothias och Nordics sida efterfrågade större volymer och dessutom en ny och lägre prisnivå. Key Account Managern på Spendrups erkänner att företaget inte hade något annat val än att gå med på de nya kraven, men att de till en början var mycket skeptiska. Han betonar dock att detta skedde ”på bekostnad av den relation som funnits mellan Spendrups och Gothia sedan tidigare”. Inköpschefen på Gothia säger också att Spendrups inte hade något val, men att företaget faktiskt inte gick lottlöst ur det som hände. I och med att Nordic tillkom i avtalet hade bryggerileverantören fått ”ett referensobjekt i Stockholm” som skulle kunna få stor betydelse framöver. Inköpschefen på Nordic väljer att se på det som att ”Spendrups

köpte en prestigekund” i och med avtalet och att det fanns ett stort PR-värde i att få en kund som Nordic. Han säger att Nordic var mycket måna om vikten av personliga relationer med sina leverantörer och trots att inköpssamarbetet satte press på Spendrups så försökte man från Nordics sida att etablera en relation med Spendrups.

Varför ett samarbete?

Inköpschefen på Gothia påpekar att man hade ett väl fungerande avtal med Spendrups, men i och med att man inkluderade Nordic i det förnyade avtalet ökade volymerna avsevärt. Enligt ekonomichefen på Nordic skapade de därmed en möjlighet att tillsammans pressa priserna med 15-20 procent och på så sätt ”agera som de större aktörerna”. Han menar vidare att man aldrig kunnat få dessa priser på egen hand och att Nordic förmodligen har tjänat mest på detta. Inköpschefen på Gothia är övertygad om att man har ”pressat leverantörerna ner i botten” och detta är samarbetets förtjänst. Inköpschefen på Gothia säger också att samarbetet skulle kunna sträcka sig längre än till själva inköpen. Från Gothias sida skulle man kunna lära sig av annat från Nordic, som bland annat har en mycket väl utvecklad marknadssida. Företaget har kommit långt inom konceptbyggande och varumärkesstrategier, vilket inköpschefen på Gothia ser som viktigt att utveckla inom sitt eget företag.

Från Nordics sida fanns det många anledningar till att ingå ett samarbete menar både inköpschefen och ekonomichefen på Nordic. Man var medveten om att Gothia hade en välfungerande inköpsfunktion och att man kunde lära sig mycket från denna. Ett samarbete menar inköpschefen var ”en möjlighet för Nordic att bli större” och kunna sätta större press på leverantörer. I och med inköpssamarbetet blev de plötsligt en ganska stor aktör och fick större makt. Ekonomichefen menar att man aldrig kommer att kunna konkurrera med de stora hotellkedjorna vad gäller prisnivåer på inköpen, men däremot kan man, som i samarbetet med Gothia, fortsätta som två oberoende företag och samtidigt utnyttja vissa stordriftsfördelar.

Samarbetets utformning

De båda parterna skrev tillsammans ned vad man var överens om och vad man ville uppnå med samarbetet, men längre än så kom man aldrig med ett formellt avtal. Ekonomichefen menar istället att samarbetet bygger på ”goda relationer och god vilja”. Han påpekar också att samarbetet i mångt och mycket har byggts på relationer mellan

enstaka personer i företagen och att det därför blev ett glapp när dåvarande inköpschefen lämnade Nordic våren 2006. Inköpschefen på Gothia berättar om att relationen redan från början var mycket god och att det inte förekom någon prestige mellan företagen. Han talar om hur viktigt det är att bygga ett samarbete på fri vilja och definitivt inte på tvång och att varje part måste tjäna på att samarbeta för att det ska fungera långsiktigt. I förhandlingarna som man hade med Spendrups fungerade man som ett team, vilket var avgörande för att man skulle ha möjlighet att stå enade mot leverantören. Inköpschefen på Gothia pekar på hur viktigt det är att vara öppen och dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper och ”köra med öppna kort”. Ekonomichefen på Nordic är inne på samma spår då han hävdar att den viktigaste förutsättningen för samarbetet är förtroende. Han menar att relationen till Gothia karaktäriseras av tillit och att mycket hänger på att ”samarbetet utgör en win-win situation” där båda parter har mycket att vinna på att dela med sig till varandra. Genom att lita fullständigt på varandra i samarbetet kan man stå enade mot ”mot de stora bjässarna” som han uttrycker det.

Dagens situation och morgondagens möjligheter

Avtalen med Spendrups löper fortfarande, men däremot måste nya relationer etableras eftersom kontakten mellan organisationerna mattats av. Inköpschefen på Nordic som hade nära kontakt med inköpschefen på Gothia lämnade Nordic våren 2006 och därmed försvann mycket av den relation som man byggt upp mellan företagen menar ekonomichefen på Nordic. Inköpschefen på Gothia påpekar att samarbetet till stor del hängde på den personliga relation som han fått med inköpschefen på Nordic och att det därför blev ett glapp i samarbete då han slutade och ingen fyllde hans plats. På Nordic är man medveten om detta och ekonomichefen på Nordic anser att anledningen till att samarbetet ”har legat i träda” är att man inte förrän under hösten har tillsatt en person som ska ta över den gamla inköpschefens roll i samarbetet. Representanter från företagen har dock träffats på nytt nyligen och återtagit kontakten där man avslutade våren 2006. Från båda sidor är man mycket positivt inställda till samarbetet och både inköpschefen på Gothia och ekonomichefen på Nordic tar upp en rad olika områden där man skulle kunna utveckla samarbetet ytterligare. Man talar om utbyte av kunskaper på ekonomi- och inköpssidan, HR-relaterade områden, administrativa funktioner, IT och även säkerhet. Tid är en kritisk faktor i de flesta organisationer idag och inköpschefen påpekar att ett samarbete som öppnar upp för utbyten av erfarenheter och kunskaper är värt otroligt mycket, eftersom ingen organisation ”har tid att återuppfinna hjulet på nytt”.

4.2 Inköpsarbetet inom BIG

Fallstudien av Bygg- och Industrigross (fortsättningsvis BIG) bygger på intervjuer med personer från huvudkontoret och från två medlemsföretag. Det ena företaget, Eksandhs har varit med ända sedan starten och representerar ett av de större företagen i gruppen. Industripartner, som utgör det andra intervjuade medlemsföretaget, anslöt sig till samarbetet våren 2006.

BIG tar form

Järnia, som idag är ett butikskoncept, var i början av 1990-talet ett grossistföretag som riktade sig till slutkonsumenter såväl som företagsbutiker med kunder inom verkstads- och byggindustrin. Man insåg att dessa kunder hade helt olika behov, varför Järnia finansierade uppbyggnaden av BIG som enbart skulle vända sig till företag med inriktning på verkstads- och byggindustrin. Dessa företag ville dock ha fler leverantörer än Järnia, men insåg samtidigt möjligheterna med att göra inköp tillsammans. Av den anledningen gick 37 av företagen samman och tog över BIG från Järnia. I början syftade samarbetet enbart till att öka företagets styrka gentemot leverantörerna och på så sätt kunna pressa inköpspriserna för vissa gemensamma inköpskategorier. Enligt VD:n på BIG utträttades således ganska lite till en början, men samtidigt var det några av medlemsföretagen som var fast beslutna att driva samarbetet vidare på fler områden.

Efter en undersökning mellan medlemmarna inom BIG konstaterade man att IT innebar en möjlighet att utveckla samarbetet. Man beslutade att det första steget mot ett utvecklat inköpsarbete var att investera i en gemensam produktdatabas, vilket också krävde att alla parter bidrog med stora resurser till BIG. En del av medlemmarna ansåg att detta var för strategiskt eller också för dyrt, vilket ledde till att några hoppade av BIG. De resterande medlemmarna satsade dock på projektet och resultatet blev en kraftfull databas på Internet. Enligt VD:n på BIG har databasen och dess statistik givit helt andra möjligheter att kartlägga vilka artiklar som är mest beställda. Detta ger underlag till att skapa ett bra gemensamt utbud, men framförallt en större möjlighet att skapa gemensamma skalfördelar. Tekniken och databasen är gemensam, men samtliga företag har möjlighet att skapa ett eget interface och en egen hemsida. BIG:s VD påpekar att för de flesta av medlemmarna hade detta varit omöjligt att åstadkomma på egen hand, eftersom utvecklingen av databasen kostade åtskilliga miljoner.

Vid det här laget föll det sig naturligt att BIG fick ett eget huvudkontor som skötte de centrala delarna i samarbetet. Till skillnad från de vanliga kedjorna med centralt ägande är dock fortfarande grundidén med BIG att det är medlemmarna som styr. Varje medlemsföretag ägs och styrs separat, vilket innebär att medlemmarna i BIG är fria att gå utanför inköpsarbetet när det behövs. VD:n för BIG påpekar att medlemmarna uppmanas att "aldrig riskera sitt kundengagemang". Trots att det är viktigt att ge kunden vad den vill ha menar han att varje medlemsföretags VD ändå brukar vilja sälja BIG:s produkter eftersom marginalerna oftast är bättre för dessa än för enstaka lokala inköp. "Genom BIG kanske inköpskostnaden sjunker betydligt och då är det naturligt att man vill sälja de produkterna istället", menar BIG:s VD. I övrigt ville man inom BIG inte ange hur mycket medlemmarna sänkt inköpskostnaderna med.

Enligt VD:n på BIG är det den entreprenöriella andan och lokalt starka anknytningen som karaktäriserar medlemmarna i BIG. Medlemmarna skiljer sig även från de vanliga kedjorna genom att varje medlemsföretag behåller sin unika identitet gentemot kunderna. Fram tills nyligen hade varumärket BIG aldrig visats utåt mot kunderna, men på senare tid har medlemmarna börjat samverka för rikskundsbearbetning och centralfakturering. Anledningen till detta menar VD:n på BIG är att stora rikskunder såsom Ericsson eller Telia har svårt att förstå BIG:s styrka annars. I dessa samband har den enskilde medlemmen svårt att övertyga och skapa förståelse hos större kunder. Man kvarstår dock vid principen att det enskilda medlemsföretagets profil är det viktiga och att BIG inte ska synas utåt lokalt.

Organisationen av arbetet

Idag består BIG av 19 medlemsföretag. Styrelsen för BIG bestod tidigare av fem utvalda personer som ansågs vara mycket kunniga och insatta i branschen. De fattade beslut för samtliga medlemmar i BIG, vilket skapade irritation och spänningar bland medlemmarna. Därför formade man centralt en ny styrelse för BIG där VD:arna från samtliga medlemsföretag är representerade. Detta innebar att alla fick möjlighet att vara med och fatta beslut och påverka hur BIG ska styras. Av praktiska skäl och för att arbetet ska gå smidigt förbereds agendan inför varje styrelsemöte av ett arbetsutskott. Med databasen som grund pekar VD:n på BIG såväl som VD:n på Eksandhs och marknadschefen på Industripartner på den nya styrelseformen som den viktigaste framgångsfaktorn i inköpsarbetet. Man menar att mötena mellan medlemmarna är mycket viktiga,

eftersom samtliga närvarande ”sitter i samma sits och kan utbyta erfarenheter och kunskaper med varandra”, som marknadschefen uttrycker det. Vidare menar man att alla medlemmarna är avslappande och öppna gentemot varandra.

Utöver styrelseformen har man skapat tio arbetsutskott som består av olika medlemmar med expertkunskap för utskottets område. Dessa utskott sammanträffar fyra gånger per år och går igenom nyheter och produktförändringar som måste tas i beaktan för kommande upphandlingar. På så sätt ”skapar man engagemang och delaktighet” samtidigt som man delar med sig av kompetensen till alla medlemmar, menar VD:n på BIG. När själva upphandlingen ska göras med leverantören tar BIG med representanter från de två medlemsföretag som har störst inköpsandel inom BIG för den inköpskategorin. På så sätt ser man till att utnyttja deras kunnande eftersom de dels vet de vad som är rimligt att betala, dels vet hur produkten bör vara konstruerad eller hur den kan förbättras, menar VD:n på BIG.

Marknadschefen på Industripartner påpekar att de stora medlemmarna fortfarande dominerar i viss mån och att de vill bestämma i policyfrågor och liknande. Detta är inget uttalat, men det ”finns närvarande i arbetet”. Han uppfattar det dock som helt naturligt, eftersom de större företagen har mer att sköta om och har större intressen. VD:n på Eksandhs framhåller vikten av att styrelsearbetet är demokratiskt och att hänsyn tas till samtliga parter. Samtidigt menar han att en nackdel med styrelsearbetet är att tempot emellanåt blir för lågt när hänsyn skall tas till samtliga parter. VD:n på Eksandhs menar även att engagemanget varierar mellan medlemmarna och att vissa tror sig kunna sköta det mesta själva och att de endast vill ha ut godbitarna av samarbetet.

Enligt VD:n på BIG är en annan viktig förutsättning att transparensen är hög vad gäller ekonomin. Varje medlemsföretag betalar en grundavgift varje år oavsett storlek på företaget. De totala kostnaderna fördelas sedan i relation till varje medlemsföretags andel av de totala inköpen via BIG. All bonus som fås från leverantörerna fördelas rättvist mellan medlemmarna enligt samma princip.

Omvärldstrycket ökar

Det som lade grunden till samarbetet, det vill säga inköpssamarbete och en gemensam produktdatabas är idag inte tillräckligt då trycket från omvärlden har ökat avsevärt, menar

VD:n på BIG. Flertalet av de stora kedjorna, såsom Tools och Ahlsells, utgör en hård konkurrens och satsar på att ta över marknaden. Samtidigt uppger samtliga intervjuade att medlemmarna i BIG inte bli uppköpta. Man har därför utvecklat nya delar i samarbetet kring marknadsföring och arbete gällande miljö och kvalitet. Man har även startat BIG Academy och BIG Invest. Tanken bakom BIG Academy är att erbjuda säljutbildningar som endast är till för medlemmarna, vilket enligt VD:n på BIG skapar givande och lärorika relationer i gruppen. Tidigare var man tvungen att gå på underleverantörernas utbildningar, men där samlades även konkurrenterna. VD:n på BIG menar att detta hämmade öppenheten. Eftersom alla företagen i BIG Academy liknar varandra kan utbildningen dessutom skräddarsys och bättre anpassas till de behov som finns inom BIG. Ett exempel på utbytet och öppenheten i samarbetet är när medlemmarna inom BIG bestämde sig för att samla sina kunskaper och ta fram den egna märkesvaran (EMV) Bond Tools.

En allt större konkurrens har även lett till uppstarten av BIG Invest. Enligt VD:n på BIG blir kedjorna alltmer aggressiva och uppvaktar ständigt de lokala entreprenörerna angående uppköp, vilket är ett hot mot hela BIG. BIG Invest är ett riskkapitalbolag som gör det möjligt för företagen i BIG att köpa upp ett bolag i gruppen om ägaren bestämmer sig för att sälja. Genom att införa en hembudsklausul har man sett till att företagen i BIG har förtur vid en eventuell försäljning. Det finns inga pengar i BIG Invest, men vid en sådan händelse går medlemmarna in solidariskt med pengar för att stödja uppköpet.

Ett välfungerande samarbete

BIG:s VD framhåller vikten av att företagen i gruppen ligger geografiskt spridda, eftersom man inte är intresserad av att skapa konkurrens mellan företagen. Marknadschefen på Industripartner påpekar att samtliga företag håller sig till sina marknader och inte kliver in på varandras territorium enligt vad han kallar ett "gentlemen's agreement". Det är viktigt att "inte komma i bråk" genom att gå in på något av de övriga BIG företagens marknader och på så sätt förstöra för varandra. Detta bygger på ett starkt förtroende mellan parterna, menar marknadschefen. Han säger även att om företagen behöver hjälp av varandra ställer alla upp, eftersom alla har att vinna på det i längden. Ett exempel kan vara om någon av medlemmarna har slut på material, varpå någon annan medlem i gruppen ofta erbjuder sig att leverera det till

självkostnadspris. BIG:s VD instämmer och påpekar att det råder öppenhet, kamratskap och delaktighet i samarbetet. Medlemmarna delar med sig av resultat, löner, siffror och statistik som annars inte skulle komma de andra till hands. Återigen pekar han på öppenheten och styrelseformen som en viktig del i framgången och att demokrati råder i samarbetet. VD:n på Eksandhs säger även att rekryteringen av nya företag har haft en viktig inverkan i det avseende att man har varit noga med passformen och aldrig tummat på kvalitet och andra viktiga kärnvärderingar då man valt in nya företag. Han upplever att det finns gemensamma värderingar i BIG som bygger på att samtliga företag vill erbjuda hög kvalitet och service och även kunna ta betalt för detta. Kompetensen är hög inom den aktuella branschen, vilket ger ett bra utbyte mellan parterna. Han påpekar noggrant att ingen i BIG strävar efter att bli ett lågprisbolag. Marknadschefen på Industripartner ser behovet av att vara självständiga entreprenörer och att äga själva som en viktig grund. Kedjornas framväxt på senare år har dessutom svetsat samman medlemmarna i gruppen ytterligare och stärkt samarbetet.

Utsikter för framtiden

Trycket från kedjorna ökar ständigt, men marknadschefen på Industripartner påpekar att det idag råder trygghet i samarbetet. Han tror dock att några av företagen på sikt kan komma att säljas till en kedja om ägaren går i pension och det inte finns någon som kan ta över. VD:n på BIG påtalar också den risken och menar att det är anledningen till att man startat BIG Invest. VD:n på BIG ser även ett större hot då kedjorna kan erbjuda en annan sorts trygghet, eftersom de tar över ansvaret för hela verksamheten i ett företag vid ett eventuellt uppköp. Samtidigt tror han starkt på friheten och den snabbbrörlighet som entreprenörerna har idag. Varje företag i BIG har en stark lokal anknytning och varje ägare har möjlighet att bestämma själv efter de förhållanden som råder på den lokala marknaden. VD:n på Eksandhs är inne på samma bana och talar om vikten av att själv få styra och kunna anpassa sig efter de lokala kundernas särskilda behov och önskemål.

Dessutom kommer det alltid finnas utrymme att utvecklas. BIG:s VD ser stora möjligheter att framöver arbeta med annat som kan komma alla till nytta och skapa fördelar i gruppen. Olika områden såsom vatten, el, hotellnätter, bilar och telefoni är områden där avtal skulle kunna knytas för hela gruppen. VD:n på Eksandhs menar också att fler saker skulle kunna göras centralt eftersom alla medlemmarna idag tvingas utföra

liknande uppgifter lokalt. Registervård och lönehantering är två sådana områden, menar han. ”Allt tar tid”, säger VD:n på BIG, men han är nöjd över hur långt man har kommit sedan starten.

5. Analys

Vi anser att inköpssamarbetet i både BIG såväl som i Nordic och Gothia uppfyller vår definition för ett inköpssamarbete mellan oberoende företag. Medlemmarna i BIG har tillsammans startat ett eget bolag för inköpssamarbetet där det finns tydliga formella roller och ett gemensamt styrelsearbete. Till skillnad från BIG är samarbetet mellan Nordic och Gothia informellt, vilket förtydligas av ekonomichefen som menar att det bygger på ”goda relationer och god vilja” framför ett skriftligt kontrakt. Vidare sker inköpssamarbetet i båda fall i varierande utsträckning. Samarbetet mellan Nordic och Gothia kretsar enbart kring ett antal volymprodukter, medan medlemmarna inom BIG huvudsakligen går via samarbetet för att hantera sina inköp. Fortfarande är det viktigt att påpeka att BIG bygger på frihet, vilket innebär att medlemmarna uppmanas att ”aldrig riskera sitt kundengagemang” och därmed finns utrymme för varje medlem att göra egna lokala inköp.

Vidare kan vi anta att syftet för de båda inköpssamarbetena att konsolidera inköpen för att uppnå större synergier och fördelar än vad som är möjligt att skapa på egen hand. Gemensamt för BIG såväl som Nordic och Gothia är att samarbetena inleddes på liknande sätt. I BIG:s fall fokuserade man inledningsvis på vissa gemensamma inköpskategorier där man såg en möjlighet att pressa leverantörerna. I fallet med Nordic och Gothia inleddes samarbetet med diskussioner kring vissa volymprodukter och man bestämde sig för att tillsammans försöka pressa kostnaden för inköp från bryggerier. Möjligheten att öka makten gentemot vissa gemensamma leverantörer är i linje med vad Rozemeijer (2000) anger som en historiskt viktig anledning till att inleda inköpssamarbeten. Det går även hand i hand med de resonemang som anförs av Lorenzoni & Ornati (1988), vilka menar att samarbeten för att uppnå synergier vanligen inleds med kortsiktiga försök att bli effektivare (*the efficiency stage*). I fallet med Nordic och Gothia har man lyckats pressa priserna med 15-20 procent och på så sätt ”agera som de större aktörerna”. Inom BIG ville man inte uttryckligen dela med sig av exakta siffror rörande de kostnadsänkningar som uppnåtts. Däremot uppgav VD:n för BIG som ett exempel att medlemsföretagen VD:ar ofta vill sälja produkter som köpts via BIG eftersom kostnaden för dessa kan vara betydligt lägre.

Enligt oss är detta händelseförlopp ett första steg till att utveckla strategiska inköpsfunktioner inom BIG såväl som inom Nordic och Gothia med fokus på *supply management*. Steget till att ingå i ett inköpssamarbete vittnar på så sätt om att företagen insett betydelsen av tillgången till externa resurser. Sedan dessa första steg togs är det dock tydligt att inköpssamarbetena har utvecklats olika långt och att man har utnyttjat externa resurser i olika utsträckning. Då det ur ett nätverksperspektiv är relationer som ger tillgång till externa resurser är det intressant att analysera hur relationerna har utvecklats i respektive samarbete.

När vi analyserar de båda inköpssamarbetena utifrån Moss-Kanthers (1994) tre fundamentala aspekter för framgångsrika relationer kan vi konstatera att det finns potential för BIG såväl som för Nordic och Gothia att uppnå fördelar genom att ingå i ett samarbete. Målet med de båda samarbetena är även att skapa värde tillsammans och samtliga företag vittnar om att det finns stor framtida potential att skapa ytterligare värde. Samarbetena skiljer sig dock vad gäller den tredje aspekten då Nordic och Gothia saknar ett lika utvecklat nät av relationer som man lyckats skapa i BIG. Samarbetet mellan Nordic och Gothia var huvudsakligen beroende av relationen mellan inköpscheferna på respektive företag. När inköpschefen på Nordic sedan lämnade organisationen fortsatte de gemensamma inköpen, men utvecklingen av samarbetet avstannade i och med att relationen upphörde. Antalet medlemmar inom BIG har varierat över tiden, men det har hela tiden funnits ett omfattande nät av relationer mellan medlemmarna. Detta har troligtvis gjort dem mindre känsliga för att enskilda personer lämnat samarbetet, eftersom samarbetet bygger på betydligt fler relationer i jämförelse med Nordic och Gothia.

Vi anser att båda inköpssamarbetena karaktäriseras av familjära arbetsförhållanden, vilket är viktigt för att få samarbeten att fungera enligt Moss-Kanther (1994). Inköpschefen på Nordic vittnar om att de båda parterna i samarbetet ”klickade redan från start”. Ekonomichefen påtalar även om vikten av tillit och att ”köra med öppna kort”. Inom BIG påtalar samtliga intervjuobjekt att det råder stor öppenhet och avslappnade relationer mellan medlemmarna. Det råder hög transparens vad gäller ekonomin, vilket skapar goda förutsättningar för öppenhet och tillit. Det framgår även att rekryteringen av nya företag har varit viktig när det gäller att skapa öppenhet eftersom man varit noga med passformen då man valt in nya medlemmar. Styrelsearbetet såväl som arbetet inom utskotten och BIG Academy har lett till en mer nära och intensiv kommunikation, vilket

enligt oss har bidragit till att parterna har fått en större förståelse för varandra och engagerar sig djupare i samarbetet. Eftersom samarbetet mellan Nordic och Gothia ”har legat i träda” sedan inköpschefen på Nordic lämnade organisationen har en nära och intensiv kommunikation inte kunnat behållas.

Att samarbetet i BIG präglas av ett större engagemang kan också vara kopplat till att BIG uppfyller fler av kriterierna för framgångsrika relationer än vad Nordic och Gothia gör. Intervjuobjekt från respektive inköpssamarbete vittnar om vikten av att dela med sig av information och kunskap. I detta avseende uppfyller båda samarbetena kriteriet *information*. Respektive samarbete uppfyller även kriteriet *integrity*, eftersom man ofta talar om närvaron av förtroende och respekt mellan parterna. Vidare kännetecknas båda samarbetena av *individual excellence* i bemärkelsen att samtliga parter bidrar med unika kunskaper, vilka kan användas för att ”slippa uppfinna hjulet på nytt” som ekonomichefen på Nordic uttrycker det. Vi anser dock att Moss-Kanthers (1994) övriga kriterier endast uppfylls av BIG. För samtliga medlemsföretag i BIG är samarbetet ett sätt att kunna överleva på en mycket konkurrensutsatt marknad och arbetet är således av strategisk vikt. Till skillnad från BIG kan kriteriet *importance* dock diskuteras vad gäller samarbetet mellan Nordic och Gothia, eftersom deras samarbete inte kan sägas vara outhärligt för respektive företags långsiktiga mål. Vidare har medlemmarna i inköpssamarbetet i BIG utvecklat gemensamma arbetsrutiner, samt skapat formella roller för det ansvar och de beslutsprocesser som krävs för att få relationerna att fungera så smidigt som möjligt. På så sätt uppfylls *integration* och *institutionalization* på ett sätt som inte karaktäriserar samarbetet i Nordic och Gothia. Genom olika gemensamma investeringar i BIG har medlemmarna även utvecklat ett större beroendeförhållande till varandra. På så sätt är *investment* och *interdependence* mer framstående för inköpssamarbetet i BIG än för samarbetet i Nordic och Gothia.

Relationerna inom BIG verkar således mer utvecklade och framgångsrika i jämförelse med Nordic och Gothia. Utöver de aspekter och kriterier som diskuteras ovan borde även samarbetets längd i tiden kunna ha betydelse för relationernas utveckling, eftersom relationer är tids- och resurskrävande. Samarbetet inom BIG har pågått under betydligt längre tid än samarbetet inom Nordic och Gothia och därmed har relationerna kunnat utvecklas under en längre tidsperiod. Vidare borde även framgångsrika relationer avspegla sig i hur stora synergierna blir i ett samarbete eftersom relationer är det som ger

tillgång till externa resurser. Inom BIG såväl som inom Nordic och Gothia säger man att det finns potential att utveckla samarbetet till att innefatta ännu fler områden och skapa fler synergier. När vi analyserar vad som uppnåtts hittills är det dock tydligt att samarbetet inom BIG har skapat fler synergier än vad som gjorts inom samarbetet mellan Nordic och Gothia.

Då vi analyserar inköpssamarbetena utifrån Goold & Campbells (1998) sex former av synergier finner vi att *pooled negotiation power* är den enda synergi som uppstått för Nordic och Gothia där man tillsammans lyckades pressa inköspriserna från bryggerier med 15-20 procent. Utöver att pressa inköspriserna har BIG till skillnad från Nordic och Gothia lyckats skapa synergier på ett flertal av de områden som anges av Goold & Campbell (1998). Vad gäller *shared intangible resources* har BIG utvecklat ett omfattande utbyte mellan medlemmarna vad gäller information, kunskap och ”*best practice*”. Detta sker i styrelsearbetet, såväl som i arbetsutskotten och i BIG Academy. Samtliga intervjuobjekt från BIG vittnar om dessa forum som viktiga mötesplatser för utbyte av kunskaper och erfarenheter. BIG har även utvecklat synergier inom *shared tangible resources*, eftersom det centrala kontoret används som en gemensam resurs. På så sätt undviker man att medlemmarna på lokal nivå behöver utföra vissa administrativa arbetsuppgifter som ändå utförs gemensamt på central nivå. Man har även skapat en gemensam databas som utgör en plattform för alla medlemmar att skapa sin egen webbsida. Samtliga intervjuobjekt talar om databasen som en styrka för varje medlemsföretag. Troligtvis hade medlemmarna inte kunnat skapa ett lika kraftfullt verktyg på egen hand, vilket även antyds av VD:n på BIG. BIG har även utvecklat *coordinated strategies*, eftersom medlemsföretagen har delat upp marknaden i geografiska områden, enligt vad marknadschefen kallar ett ”gentlemen’s agreement”. Man har även utvecklat gemensamma strategier i form av arbetsutskotten som tillsammans bestämmer vad som ska ingå i produkt databasen. En ytterligare aspekt gällande *coordinated strategies* är att BIG:s medlemmar har uttalat att hög kvalitet och service utgör en viktig grund i den meningen att inget av medlemsföretagen ska bli ett lågprisbolag. Man har även skapat BIG Invest för att skydda samarbetet mot konkurrenter. Slutligen har BIG utvecklat synergier i form av *combined business creation*. Den nya rikskundsbearbetningen är ett exempel på ett nytt affärsområde för medlemmarna och utvecklingen av egna märkesvaror (EMV) utgör ett annat exempel. I enlighet med Wijers (1994, se Rozemeijer, 2000) resonemang om synergier kan vi också konstatera att parterna i samarbetet erhåller vinster i olika

utsträckning. Inom BIG är dock transparensen hög vad gäller fördelningen av den gemensamma bonus- och kostnadsstrukturen. Enligt ekonomichefen på Nordic har Nordic förmodligen tjänat mest på samarbetet. Dock verkar även inköpschefen på Gothia nöjd eftersom man ”pressat leverantörerna i botten” och att det är samarbetets förtjänst.

Att samarbetet inom BIG har lett till fler synergier än vad som gjorts i samarbetet mellan Nordic och Gothia beror i vår mening på att man inom BIG nått ”*the effectiveness stage*”. I enlighet med resonemangen av Lorenzoni & Ornati (1988) menar vi att detta är en följd av mer utvecklade och väldefinierade relationer inom BIG än vad som finns inom samarbetet mellan Nordic och Gothia. Att man inom BIG har mer framgångsrika relationer kan också vara kopplat till hur inköpsfunktionen utvecklats inom samarbetena. Inköpsfunktionerna inom Nordic och Gothia kan enbart sägas arbeta med *cost optimization* medan medlemsföretagen inom BIG även arbetar med *asset utilization* och *value creation*. Enligt oss innebär detta inte att Nordics och Gothias inköpsfunktion därmed befinner sig på en administrativ nivå. Avsikten har varit att arbeta med *value creation*, men man har ännu inte realiserat den möjligheten eftersom samarbetet ”legat i träda” efter att inköpschefen lämnade Nordic. Detta visar på vikten av kunskapshantering, eftersom kunskap är knuten till individer snarare än organisationer eller funktioner. Nordic och Gothia har fortfarande ett samarbete med varandra, men utbytet av information är inte lika påtagligt som inom BIG. För att *value creation* ska uppstå krävs dessutom att information utvecklats till kunskap av en eller flera individer i organisationerna, vilket därmed inte sker i Nordics och Gothias fall.

Trots att man inom de båda samarbetena lyckats skapa synergier, kan vi för både BIG såväl som för Nordic och Gothia konstatera att de enskilda företagen fortfarande har möjlighet att agera efter egna lokala behov. Möjligheten att fatta decentraliserade inköpsbeslut är enligt Gadde & Håkansson (1994) viktig när inköpsandelen av företagets totala kostnader stiger. I enlighet med Tella & Virolainens (2004) resonemang är således fördelen med ett inköpssamarbete mellan oberoende företag att de enskilda medlemsföretagen kan agera självständigt (läs decentraliserat) på marknaden, samtidigt som de kan koordinera sina inköp (läs centralt) för att uppnå vissa synergier. Samarbetet i BIG har bidragit till effektivare inköp, samtidigt som man kunnat koordinera arbetet mellan medlemsföretagen. Inköpssamarbetet för medlemmarna i BIG har även medfört

lägre delade risker, bland annat för utvecklingen av den mycket kostsamma databasen. Man har även förbättrat arbetet för kvalitet och service, vilket tar sig uttryck i ett gemensamt miljöarbete och att man hjälper varandra med material för att skapa en hög servicenivå. Nordic och Gothia har också behållit möjligheten att agera självständigt, men har å andra sidan inte uppnått lika många synergier och fördelar genom att koordinera sina inköp. Utvecklingen av samarbete avstannade i samband med att inköpschefen lämnade Nordic. I enlighet med Moss-Kanther (1994), visar detta återigen på vikten av *integration* då fler kontakter mellan individer på företagen knyts upp på flera olika nivåer. Dock uppger intervjuobjekt från båda företagen att det finns stora potentiella fördelar och synergier med ett samarbete. Gothia skulle kunna lära mer av Nordics marknadsorganisation samtidigt som Nordic fortfarande skulle kunna lära mer av Gothias inköpsfunktion. Nu har dock inköpschefen på Gothia och ekonomichefen på Nordic enats om att återuppta relationen eftersom samarbetet innebär stora möjligheter för båda företagen.

Samtidigt som synergier och fördelar är större i BIG än vad det idag är inom Nordic och Gothia är också vissa nackdelar mer påtagliga i BIG. För båda inköpsarbetena finns viss risk för exponering av känslig information, samt för motstånd hos leverantörerna. Detta framgår inte minst av Spendrups reaktion på samarbetet. Till skillnad från samarbetet mellan Nordic och Gothia har dock BIG haft ganska höga start- och koordinationskostnader. Man kan även argumentera för att samarbetet skapar viss minskad flexibilitet och kontroll, vilket framgår av att de större medlemmarna dominerar över de mindre medlemmarna i vissa frågor. Det framgår även att styrelsearbetet ibland medför att tempot blir för lågt då man måste ta hänsyn till alla parter. Enligt oss är detta exempel på det beroendeförhållande (*interdependencies*) som uppstår mellan aktörer vid fördjupade relationer i ett samarbete. I samband med diskussionen ovan om de fördelar och synergier som möjliggjorts av relationer är det således viktigt att även påpeka och ta hänsyn till den begränsande inverkan som relationer har.

TEORI	UPPFYLLS AV	
	BIG	Nordic & Gothia
Definitionsaspekter		
Formellt	X	
Informellt		X
Varierande utsträckning	X	X
Synergier		
- pooled negotiation power	X	X
- shared intangible resources	X	
- shared tangible resources	X	
- vertical integration		
- co-ordinated strategies	X	
- combined business creation	X	
Fördelar		
- effektivitet	X	X
- koordination mellan enheter	X	
- möjlighet att agera självständigt	X	X
- bredda verksamhetens omfattning	X	
- åstadkomma lägre (delade) risker	X	
- skapa starkare förhandlingsläge	X	X
- ökad tillgång till information, kunskap och resurser	X	
- förbättrad kvalitet och service	X	
Nackdelar		
- lägre grad av entreprenörskap		
- minskad egen drivkraft		
- minskad möjlighet att agera efter lokala behov		
- höga start- och koordinationskostnader	X	
- viss minskad flexibilitet och kontroll	X	
- risk för exponering av känslig information	X	X
- risk för motstånd hos leverantörerna	X	X
Aspekter och framgångsfaktorer i relationer		
- potentiella fördelar tillsammans	X	X
- skapa värde tillsammans	X	X
- utvecklat nät av relationer sinsemellan	X	
- familjära förhållanden	X	X
- nära och intensiv kommunikation	X	
- tillit	X	X
- djupt engagemang	X	
- individual excellence	X	X
- importance	X	
- interdependence	X	
- investment	X	
- information	X	X
- integration	X	
- institutionalization	X	
- integrity	X	X

Tabell 1 – Tabellen visar hur inköpsarbetena i fallstudien skiljer sig åt. Tabellen ovan ger dock inte en fullständig översikt av analysen, utan syftar enbart till att ge en snabb överblick av de faktorer och teorier som går att presentera i tabellform.

6. Slutdiskussion

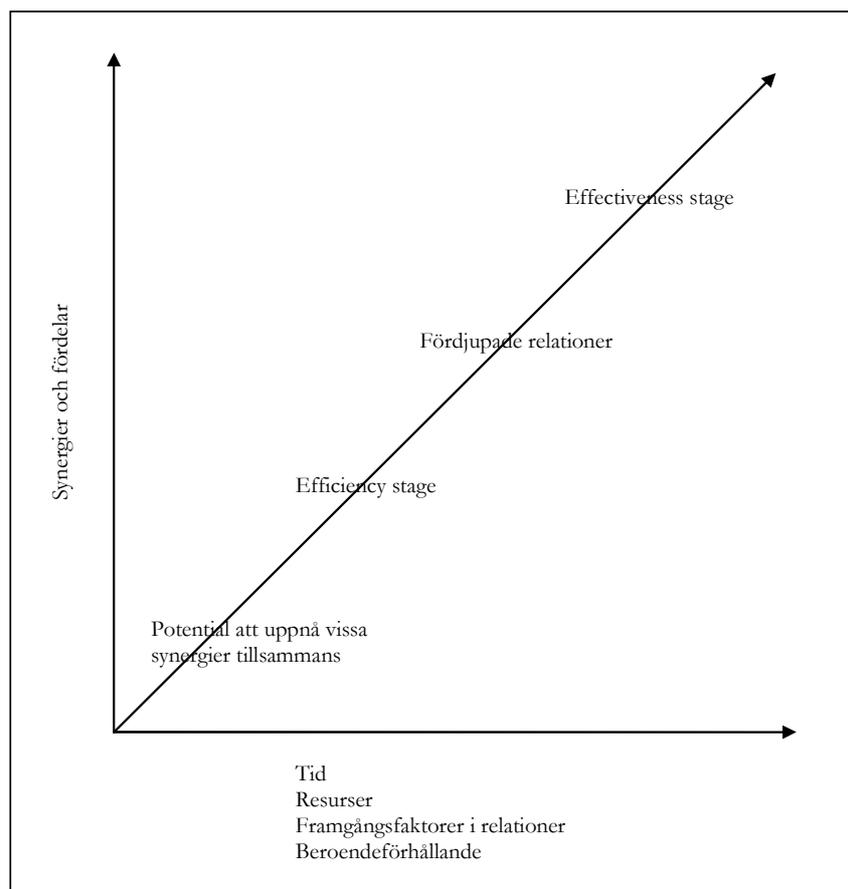
6.1 Slutsats

Rozemeijer (2000) menar att inköpssamarbeten mellan oberoende företag vanligtvis inleds med gemensamma försök att öka makten gentemot vissa leverantörer. Genom ett inköpssamarbete kan oberoende företag utnyttja varandras resurser för att skapa större synergier och fördelar än vad som kan uppnås på egen hand. För att kunna utnyttja dessa resurser krävs dock enligt oss framgångsrika och välfungerande relationer. Vår analys visar att samarbetet i BIG är uppbyggt av framgångsrika och välfungerande relationer, vilket har bidragit till att skapa betydligt fler synergier och fördelar än vad som gjorts i samarbetet mellan Nordic och Gothia.

Att BIG präglas av framgångsrika och välfungerande relationer är enligt oss även starkt kopplat till medlemmarnas stora engagemang, som utvecklats av ett nära samarbete över tiden. Samarbetet mellan Nordic och Gothia kan ur ett strategiskt perspektiv inte sägas vara lika outhärligt som för BIG och präglas därför inte av ett lika stort engagemang. Vidare har samarbetet mellan Nordic och Gothia inte pågått lika länge.

Det finns möjlighet för BIG såväl som för Nordic och Gothia att utveckla samarbetena ytterligare och på fler områden. För att lyckas med ett inköpssamarbete mellan oberoende företag menar vi att det är en fråga om att avsätta den tid och de resurser som krävs för att kunna engagera sig fullt ut i relationerna. Vi upplever att man inom Nordic och Gothia inte engagerar sig i en tillräcklig utsträckning och därmed utnyttjar man inte heller möjligheterna med ett samarbete. Mot denna bakgrund är det särskilt intressant att Nordic säger sig inte ha ”tid att uppfylla hjulet på nytt”.

Avslutningsvis kan vi dra slutsatsen att företagen i båda fallstudier kunnat arbeta decentraliserat och efter egna behov, samtidigt som vissa synergier uppnåtts genom centraliserade inköp. Samarbetet i BIG har visat på fler synergier och fördelar, men har samtidigt uppvisat fler nackdelar och ett något större beroendeförhållande än samarbetet mellan Nordic och Gothia. Vi anser dock att fördelarna med samarbetet i BIG väger tyngre än nackdelarna. Särskilt för entreprenörerna vars vilja att få agera efter egna behov är viktigast.



Figur 3 – Utifrån vår fallstudie och våra slutsatser presenteras ovan en schematisk bild av hur ett inköpsamarbete kan utvecklas. Ett samarbete mellan två flera aktörer inleds vanligen med kortsiktiga försök att bli effektivare. För att uppnå större synergier och fördelar krävs dock investeringar i tid och resurser, samt att relationerna präglas av framgångsfaktorer. Samtidigt kan beroendeförhållandet öka mellan aktörerna. Samarbetet i BIG befinner sig högre upp än vad samarbetet gör mellan Nordic och Gothia.

6.2 Implikationer

6.2.1 Teoretiska implikationer

Vi menar att vår uppsats bidrar med teoretiska implikationer på framförallt tre punkter. För det första har vi kompletterat den existerande litteraturen med en fallstudie av inköpssamarbeten mellan oberoende företag. Vi har även utvecklat en egen definition som tar hänsyn till fler aspekter än vad vi funnit i tidigare forskning. Avslutningsvis har vi bidragit till att belysa relationers betydelse för inköpssamarbeten mellan oberoende företag.

Som vi inledde uppsatsen med kan inköpssamarbeten vid en första anblick framstå som något enkelt och lättförståeligt. Enskilda företag kan med hjälp av portföljanalyser relativt enkelt avgöra inom vilka inköpskategorier det finns potential att pressa priser tillsammans med ett annat företag. Vår studie har också visat att detta ofta är ett första steg för att inleda ett inköpssamarbete. Ökade volymer och gemensamma försök att påverka leverantörsbasen kan dock inte användas för att förklara alla de synergier och fördelar som vi tar upp i vår studie. Med hjälp av vår studie har vi kunnat konstatera att det är relationerna som öppnar upp helt andra fördelar och synergier i ett inköpssamarbete. Att enbart se till de fördelar som framgår av en portföljanalys är enligt oss således jämförbart med att missa inköpsfunktionens möjligheter att realisera helt andra värdeskapande aktiviteter för de samarbetande företagen.

6.2.2 Praktiska implikationer

Uppsatsen inleddes med att konstatera att inköpskostnaderna blivit allt viktigare ur ett strategiskt perspektiv. Ett sätt att hantera detta är genom ett inköpssamarbete under oberoende former. I enlighet med vad som antyds i artiklarna som vi presenterade i inledningen kan inköpssamarbeten till stor del vara fokuserade på prispress och effektivare inköpsprocesser. Eftersom alla företag har begränsat med tid och begränsade resurser kan det vara strategiskt riktigt att enbart ägna sig åt prispress för att sedan lägga betydligt mer tid och resurser på andra strategiska områden i verksamheten. Innan man fattar ett sådant beslut menar vi dock att man bör beakta de möjligheter som kan skapas av ett djupare samarbete med välfungerande relationer. Vår studie visar att detta kan skapa betydande synergier och fördelar. Det är dock viktigt att påpeka att samtidigt som relationer möjliggör ytterligare synergier och fördelar skapas också olika

beroendeförhållanden. Man bör även ställa fördelarna i relation till de resurser och den tid som krävs för att etablera framgångsrika och välfungerande relationer.

6.3 Kritik av studie

Man kan rikta kritik mot urvalet av intervjuobjekt i studien. De personer som valde att delta i studie var villiga att dela med sig av sina erfarenheter och uppfattningar om samarbetet. Det finns därför en risk att intervjuobjekten hade ett egenintresse av att framställa sina aktioner som gynnsamma och därmed framställa företagets val att engagera sig i ett inköpssamarbete som något mycket positivt. Det kunde exempelvis ha varit intressant att intervjua några av de företagen som lämnat BIG och på så sätt få en bild av aktörer som står utanför samarbetet idag. Vi fick dock inte möjlighet att intervjua de företag som hoppat av då man från BIG:s sida inte var särskilt positiva till detta.

Kritik kan även framföras gällande valet av teoretiska avgränsningar. Vi har valt att inkludera faktorer som påverkar relationer, men vi har valt att utelämna vissa grundläggande teorier om nätverksperspektivet.

Vi finner det även relevant att påpeka att det i en kvalitativ studie är mycket svårt som författare att förhålla sig helt objektivt till det fenomen man studerar. Det finns därför en risk att resonemang och slutsatser är färgade av författarnas inställning och uppfattningar gällande det studerade området.

9. Källor

9.1 Skriftliga källor

Agndal, H., Axelsson, B. Networks and Business Renewal, JIBS Research Report, 2002.

Alvesson, M., Sköldbberg, K. *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund, 1994.

Axelsson, B., Rozemeijer, F., Wynstra, F. (Axelsson et al. 2005) *Developing Sourcing Capabilities. Creating Strategic Change in Purchasing and Supply Management*. John Wiley & Sons, West Sussex, England, 2005.

Carter, P., Carter, J., Monczka, R., Slight, T., Swan, A. (Carter et al. 2000) The future of purchasing and supply: A ten-year forecast. *The Journal of Supply Chain Management*, 2000.

Cousins, P.D., Spekman, R. Strategic supply and the management of inter- and intraorganisational relationships. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 2003.

Ellram, L.M., Edis, O.R.V. A case study of successful partnering implementation. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 1996.

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H., Snehota, I. (Ford et al. 2003) *Managing Business Relationships*, Second Edition. John Wiley and Sons, West Sussex, 2003.

Gadde, L-E., Håkansson, H. The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1994.

Goold, M., Campbell A. Desperately Seeking Synergy, *Harvard Business Review*, September-October 1998.

Hendrick, T. *Purchasing Consortiums: Horizontal alliances among firms buying common goods and services. What? Who? Why? How?*. Arizona State University. 1997.

Holme, I.M., Solvang, B.K. *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder. Studentlitteratur, andra upplagan, Lund, 1997.*

Johanson, J., Mattsson, L-G. *Interorganisational relations in industrial systems – A network approach compared with the transaction cost approach. Uppsala Universitet, Uppsala, 1987.*

Larson, A. *Networks dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. Administrative Science Quarterly, Vol. 37, No. 1. March, 1992.*

Lorenzoni, G., Ornati, O.A. *Constellations of firms and new ventures. Journal of Business Venturing 3, Elsevier Science Publishing. 1988.*

Mattsson, L-G. *Reorganization of distribution in globalization of markets: the dynamic context of supply chain management. Supply Chain Management: An International Journal, Volume 8, Number 5, 2003.*

Merriam, S.B. *Fallstudien som forskningsmetod. Studentlitteratur, Lund, 1994.*

Monczka, R., Trent, R., Handfield, R. (Monczka et al.) *Purchasing and supply chain management. South-Western College Publishing, Cincinnati, 1998.*

Moss-Kanter, R. *Collaborative Advantage. Harvard Business Review, July-August, 1994.*

Quinn, J. *Intelligent Enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry. Free Press, New York, 1992.*

Rozemeijer, F. *Creating Corporate Advantage in Purchasing. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven, 2000. ISBN: 90-386-0733-4.*

Schotanus, F. *Enhancing trust and stability in purchasing consortia: Fair allocations of gains. University of Twente, 2004.*

Schotanus, F., Telgen J. Implications of a Classification of Forms of Cooperative Purchasing. University of Twente, 2005.

Tella, E., Virolainen, V-M. Motives behind purchasing consortia. 2004, Elsevier.

Van Weele, A.J. Purchasing and Supply Chain Management. Fourth Edition. Thomson Learning, 2005.

9.2 Internetkällor

Dagens Industri. Skistar: Inleder samarbete med Stadium. Tillgänglig på www.di.se, 2006-09-02.

Affärsvärlden. Cloetta Fazer inleder inköpssamarbete med IBX. Tillgänglig på www.affarsvarlden.se, 2006-10-12.

9.3 Muntliga källor

Nordic Hotels i Stockholm AB

Ekonomichefen, muntlig delgivning 15 december, 2006, på Nordic Hotels i Stockholm AB, Stockholm.

Business Controller (f.d.), muntlig delgivning 26 oktober, 2006, på Nordic Hotels i Stockholm AB, Stockholm.

Gothia Towers

Inköpschef, telefonintervju 8 november, 2006.

Spendrups

Key account manager (f.d.) telefonintervju 20 december, 2006.

BIG

VD, muntlig delgivning 13 december, 2006, på Bygg och IndustriGross i Sverige AB, Solna.

Eksandhs

VD, telefonintervju 3 januari, 2007.

Industripartner

Marknadschef, telefonintervju 5 januari, 2007.