

Drivkræfter, barrierer og ledelsesmæssige udfordringer med indkøbskonsortier

Forskningsbaseret artikel

Ole Stegmann Mikkelsen*
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse
Syddansk Universitet
6000 Kolding
Tel. + 45 65 50 14 91
e-mail: osm@sam.sdu.dk

&

Jan Stentoft Arlbjørn
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse
Syddansk Universitet
6000 Kolding
Tel. + 45 65 50 13 70
e-mail: jar@sam.sdu.dk

*Korresponderende forfatter

Resumé

Indkøb i såvel private som offentlige organisationer får en stadig mere stigende strategisk bevågenhed. Årsagen til dette er bl.a., at indkøbet i flere virksomheder udgør helt op til 80 % af produktets samlede omkostninger. Det er ressourcekrævende at etablere, vedligeholde og udbygge leverandørrelationer. Inden for de senere år har der været vækst i etablering af indkøbsnetværk og –konsortier, hvor virksomheder køber ind i fællesskab for bl.a. at opnå prisbesparelser. Denne artikel har til formål at analysere såvel drivkræfter som barrierer for etablering og drift af indkøbskonsortier. Idet deltagere i konsortier kan variere på bl.a. branche og størrelser har artiklen også fokus på de ledelsesmæssige udfordringer i konsortiet. Artiklen bygger på empiri fra en Sønderjysk konsortieholder, der udover et kommercielt sigte også har et socialt formål med at støtte eliteidræt i Sønderjylland samt data fra virksomheder med forskellige grader af involvering i konsortiet.

1. Introduktion

Vestlige virksomheder er under stadig større konkurrencepres fra virksomheder fra lavlønslande, hvilket bl.a. har bevirket et større fokus på omkostningsreduktioner som en vej til at sikre fortsat konkurrencekraft. En konsekvens af den øgede konkurrence er bl.a. en stigende grad af offshoring og outsourcing af produktion til lavtlønslande i f.eks. Østeuropa og Asien. En væsentlig drivkræft udover nærhed til markedet er således lavere lønomkostninger (Arlbjørn & Lüthje, 2011). Det er ikke kun produktion, der er genstand for offshoring og outsourcing. Vi ser også virksomheder lægger aktiviteter ud med f.eks. forskning og udvikling, indkøb og IT-drift og -udvikling. Disse ændrede strukturer giver nye ledelsesmæssige udfordringer med bl.a. krav til dokumentation og specifikationer, planlægning, IT og koordineret indkøb (Arlbjørn et al., 2011a). Det har været, og er fortsat, praksis at fokusere på kernekompetencer, som fastholdes, mens ikke kerneområder er genstand for udflytning.

Som en følge af denne udvikling har vi gennem de senere år set at virksomheders indkøbsfunktioner i højere grad bliver anset som et strategisk anliggende (Freytag & Mikkelsen, 2007). Det er ikke ualmindeligt, at virksomheders indkøb udgør op til 80 % af et produkt samlede omkostninger (Van Weele, 2010). Imidlertid ser vi ikke en tilsvarende ressourceallokering til virksomheders indkøbsafdelinger, hvilket betyder, der må prioriteres i indkøbsarbejdet. I litteraturen og i praksis har man traditionelt klassificeret indkøb i forskellige typer med forskellig strategisk vigtighed (f.eks. standard, leverage, bottleneck og strategic, (Kraljic, 1983)). Ideen med denne inddeling er bl.a. at frigøre ressourceforbrug fra standard indkøbet via forskellige løsninger, som f.eks. leverandørstyrede lagre og elektroniske markedspladser. De frigivne ressourcer kan så allokeres på de øvrige typer af indkøb. Inden for kategorien "standardvarer" finder vi ofte indirekte indkøb, hvilket kan være varegrupper som kontorforsyninger og telefoni.

Et af de nyere ledelsesmæssige tiltag er formaliserede horisontalt indkøbssamarbejde på tværs af virksomhedernes grænser—de såkaldte indkøbskonsortier (Essig, 2000). Her er det muligt for virksomhederne at trække på den ekspertise, som konsortiet besidder, samt via konsolidering af de enkelte deltageres indkøb, at opnå skalafordele med heraf lavere pris samt en reduktion af ressourceforbrug til eksempelvis egen leverandørsøgning og forhandlinger (Tella & Virolainen, 2005; Nolle & Beaulieu, 2005). Givet disse potentielle fordele trænger spørgsmålet sig på, hvorfor ikke flere virksomheder deltager i sådanne konsortier.

Ovenstående leder frem til følgende forskningsspørgsmål:

1. Hvilke drivkræfter og barrierer er der for at indgå i indkøbskonsortier?
2. Hvad er de ledelsesmæssige udfordringer i at deltage i indkøbskonsortier?

Artiklen er videre struktureret i fire afsnit. I det næste afsnit præsenteres en teoretisk referenceramme for indkøbskonsortier. Derefter følger et afsnit, der beskriver den anvendte metode til indsamling af empiri i et indkøbskonsortie samt i tre virksomheder med forskellige grader af deltagelse. Data analyseres efterfølgende i afsnit fire og artiklen rundes af med en konklusion i afsnit fem.

2. Teoretisk referenceramme

2.1 Indkøbskonsortier

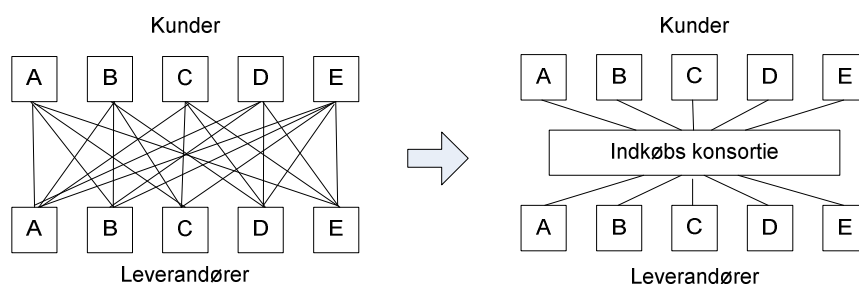
Store industrivirksomheder arbejder ofte på at koordinere indkøbssamarbejdet på tværs af forretningsenheder og produktlinjer for herigennem at skabe synergier (Englyst et al., 2008; Rozemeijer et al., 2003). Den samme mulighed har mindre og mellemstore virksomheder ofte ikke. De må søge andre veje. Flere og flere virksomheder samler således deres indkøbsvolumen, deler information og ressourcer i såkaldte indkøbsnetværk eller konsortier (Schotanus et al., 2010). Indkøbskonsortier er gennem lang tid praktiseret, fortrinsvis i den offentlige sektor (Essig, 2000) og senere i den private sektor (Nollet & Beaulieu, 2005; Tella & Virolainen, 2005). Det er dog først inden for de seneste 10 – 15 år at indkøbsnetværk og konsortieindkøb har opnået reel akademisk bevågenhed (Tella & Virolainen, 2005). Trods det, at indkøbskonsortier synes at være relativt udbredt i mange industrier, er der kun gennemført få studier, som diskuterer fænomenet (Tella & Virolainen, 2005), men de vurderes at få en større udbredelse de kommende år (Carter et al., 2000). Etablering af indkøbskonsortier kan ses som en supply chain innovation, der indeholder ny teknologi og ændrede forretningsprocesser og virksomhedsnetværk (Arlbjørn et al., 2011b).

Terminologi om indkøbskonsortier er mangfoldig. I denne artikel bruges termerne indkøbsnetværk eller indkøbskonsortium. Ifølge Tella and Virolainen (2005) er konsortium indkøb: *"[A] horizontal cooperation between independent organizations that pool their purchases in order to achieve various benefits"*, mens Nollet & Beaulieu (2005) beskriver det som *"a formal or virtual structure that facilitates the consolidation of purchases for many organisations"*. Schotanus & Telgen (2007, 153) opdeler deres definition i to niveauer: *"Cooperative purchasing is defined as the cooperation between two or more organisations in a purchasing group in one or more steps of the purchasing process by sharing and/or bundling their purchasing volumes, and/or resources. A purchasing group is defined as an organisation in which cooperative purchasing processes take place"*.

Der eksisterer således ikke et fast begrebsapparat om indkøbskonsortier. I den engelsksprogede litteratur er der fundet ikke mindre hundrede forskellige termer om dette (Schotanus & Telgen, 2007). Grundtanken bag indkøbskonsortier er at der i fællesskab kan opnås fordele, som virksomhederne ikke selvstændigt kan opnå (Rozemeijer, 2000; Schotanus & Telgen, 2007).

Der kan identificeres to grundmodeller for indkøbskonsortier. I den første struktur distribueres opgaverne mellem deltagerne, som så agerer på vegne af netværket (Hendrick, 1997). De enkelte aktører outsourcer således opgaverne til netværkets øvrige medlemmer (Arnold, 1999). I den anden model indskydes et led, en selvstændig organisation, ind mellem deltagerne og leverandørerne, som så håndterer opgaverne for deltagerne (Hendrick, 1997). I denne artikel fokuseres udelukkende på model to, idet det er den, som er etableret i det analyserede konsortium.

Figur 1: To grundmodeller for indkøbskonsortier



Transformationen af relationerne mellem kunder og leverandører, efter overgang til samarbejde i et konsortium, kan beskrives som en transformation fra "mange til mange" til en situation, hvor de mange kunder via et konsortium bindes til de mange leverandører (se figur 1). Et indkøbskonsortium kan således beskrives som en centralisering af indkøbsarbejdet (Nollet & Beaulieu, 2005; Tella & Virolainen, 2005), hvor opgaver med f.eks. udbud, leverandørevalueringer, forhandling og kontraktstyring overgives til konsortiet eller netværket (Nollet & Beaulieu, 2005).

2.2 Litteraturreview

Søgning efter artikler er sket i EBSCO (Academic Search Premier og Business Source Complete) og Science Direct Research databases for artikler, der inkluderer "consortium purchasing", "procurement consortia", "purchasing consortia", "group purchasing", "procurement group", "sourcing group", "buying offices", "collaborative procurement", "cooperative purchasing" eller "pooled purchasing" i "title, abstract eller keywords". Søgninger med disse kriterier er også sket i forlagsdatabaser som Emerald, Springer, Wiley, Palgrave og Taylor Frances. Søgninger i artikeldatabaserne gav en bruttoliste på mere end 1.000 artikler. Nærmere studier af artiklerne reducerede antallet til et detaljeret review til 17 artikler. Artikler er fravalgt, fordi de ikke handler om indkøbskonsortier.

Tabel 1: Emner inden for litteratur om indkøbskonsortier

Emne	Referencer
Litteraturreview af indkøbskonsortier	<i>Essig (1999), Essig (2000), Schotanus & Telgen (2007), Cagnazzo (2009)</i>
Fordele og ulemper ved indkøbskonsortier	<i>Hendrick (1997), Johnson (1999), Ball & Pye (2000), Heijboer (2002), Tell & Virolainen (2005), Nollet & Beaulieu (2005), Schotanus (2005a), Michelsen (2007), Bakker et al. (2008)</i>
Kritiske succesfaktorer i indkøbskonsortier	<i>Hendrick (1997), Doucette (1997), Exworthy and Peckham (1998), Quayle (2002), Nollet & Beaulieu (2003), Huber et al. (2004), Schotanus (2005b), Polychronakis & Syntetos (2007), Keskinocak & Savasaneril (2008), Schotanus et al. (2010)</i>
Udvikling af indkøbskonsortier	<i>Hendrick (1997), Laing & Cotton (1997), Kamann et al. (2004), Schotanus (2005b), Bakker et al. (2006a), Bakker et al. (2006b), Zheng-qiang (2008), Schotanus et al. (2011)</i>
Indkøbskonsortier og elektroniske markedspladser	<i>Corsten & Zagler (1999), Huber et al. (2004), Choi & Han (2007)</i>

Note: Referencer skrevet med kursiv er fundet via snow balling fra de artikler, der er fundet via søgekriterierne i artikeldatabaserne

Studier af referencelisterne (snowballing) på de identificerede artikler fra databaserne gav yderligere 12 artikler, således det samlede antal reviewede artikler udgør 29 artikler. Den valgte fremgangsmåde i litteraturreviewet er ikke uden begrænsninger. For det første kan det ikke udelukkes at der findes videnskabelige bidrag i tidsskrifter omkring artiklens tema, men som ikke har søgeordene i de valgte felter. For det andet kan der findes relevante bidrag i konference proceedings, som forfatterne ikke har adgang til samt i bøger og ph.d.-afhandlinger. Men givet disse begrænsninger vurderes litteraturreviewet i databaserne samt "snow balling" at være bredt funderet. Tabel 1 indeholder den identificerede litteratur om indkøbskonsortier. Litteraturen er kategoriseret med inspiration fra Schotanus & Telgen (2007). I det følgende foretages der en kort beskrivelse af indholdet af de fem emneområder som vist i tabel 1.

Litteraturreview om indkøbskonsortier

En del af litteraturen omkring indkøbskonsortier er beskæftiget med terminologi og deciderede litteraturreview af området. Essig (2000) fremhæver, at der findes mange forskellige termer omkring indkøbskonsortier såsom "consortium purchasing", "group purchasing", "buying offices", "cooperative purchasing" og "pooled purchasing". Schotanus & Telgen (2007) understøtter dette og nævner, at listen af synonymmer omfatter over 100 termer, men at "cooperative purchasing" og "purchasing group" er de mest populære.

Fordele og ulemper ved indkøbskonsortier

Litteraturreviewet har også identificeret litteratur der beskæftiger sig med såvel fordele som ulemper ved indkøbskonsortier. Eksempler på fordele ved deltagelse i indkøbskonsortier er prisreduktioner gennem stordriftsfordele og omkostningsreduktioner gennem mere fleksibel lagerstyring og lavere logistikomkostninger (Hendrick, 1997; Tell & Virolainen, 2005). Eksempler på ulemper er frygt for at følsom information havner hos konkurrenter og at konsortier kan ændre markedskonkurrence til monopol (Hendrick, 1997). Johnson (1999) foretager en analyse af, hvorledes indkøbskonsortier udvikler sig i den offentlige sektor og identificerer seks ulemper til: 1) øgede koordinationsomkostninger, 2) usikkerhed, 3) standardisering, 4) free riding, 5) omkostninger til ledelse og 6) faldende omkostningsbesparelser.

Kritiske succesfaktorer i indkøbskonsortier

Doucette (1997) har undersøgt indflydelsen af faktorer bag medlemmers forpligtelse til at deltage i Group Purchasing Organizations (GPO). De undersøgte faktorer er: 1) tilfredshed med GPO'en, 2) opfattet forpligtelse blandt andre GPO medlemmer, 3) egnethed af alternativer til medlemskab af GPO'en, 4) graden af informationsudveksling mellem medlemmerne af GPO'en og 5) tillid i GPO'en. Schotanus et al. (2010) fremhæver en række succesfaktorer for ledelse af indkøbskonsortier. Eksempler på faktorer er tillid mellem deltagere i konsortiet, formalisering af konsortiet, fælles mål, fair fordeling omkostninger og risici og samarbejde mellem medlemmerne. Polychronakis & Syntetos (2007) identificerer kulturelle forhold, man bør være opmærksomme på i internationale konsortier.

Udvikling af indkøbskonsortier

Laing & Cotton (1997) undersøger centrale strukturmæssige betingelser for udviklingen af indkøbskonsortier. Det er vigtigt at der er fælles mål og sammenfald af interesser samt en underbygget kommunikationsplatform til disse virtuelle organisationer. Bakker et al. (2006a) udvikler en forståelsesramme til bestemmelse af, hvilken form for indkøbssamarbejde der er mest passende givet forskellige situationer.

Indkøbskonsortier og elektroniske markedspladser

Huber et al. (2004) undersøger gennem spørgeskemaundersøgelser, hvorledes en effektiv deltagelse i elektroniske indkøbskonsortier kan forbedre virksomheders konkurrenceevne. Choi & Han (2007) præsenterer en kombinatorisk auktionsmodel for samarbejdsbaseret indkøb.

Ovenstående gennemgang af litteraturen indikerer forskningsmæssige gab omkring drivkræfter og barrierer for etablering og deltagelse i indkøbskonsortier; hvad de ledelsesmæssige udfordringer er i konsortiers livscyklus samt behandling af forskellige typer af konsortier gående fra rene omkostningsbetragtninger til også at omfatte sociale formål.

3. Metode

Denne artikel bygger på kvalitative interview i danske virksomheder. Udgangspunktet for interview rækken har været indkøbskonsortiet. Deltagere fra indkøbskonsortiet var direktøren samt bestyrelsesformanden samt forfatterne til denne artikel. Interviewet havde til formål at afdække baggrund og formål med indkøbskonsortiet, opbygning og struktur, nuværende og fremtidige potentielle varekategorier i konsortiet samt de ledelsesmæssige udfordringer med at drive indkøbskonsortiet.

Med det formål at få en dybere indsigt i de ledelsesmæssige udfordringer med indkøbskonsortiet fik direktøren for SUSAM til opgave at udvælge tre virksomheder, der kunne deltage i interview omkring deres grad af deltagelse i SUSAM – gående fra en virksomhed, som er meget positiv og er med på flere varekategorier, over en virksomhed, der lige er startet op med få varekategorier til en virksomhed, der har været med, men er stoppet. Interview er gennemført med de indkøbsansvarlige – og dermed med dem med erfaring med konsortiet - i hver af de tre virksomheder (to handelsvirksomheder og en produktionsvirksomhed). Interviewene blev optaget. På baggrund af interviewene er der skrevet cases, der beskriver virksomhedernes erfaring med indkøbskonsortiet (drivkræfter og barrierer samt ledelsesmæssige udfordringer), som er fremsendt virksomhederne til godkendelse. Virksomhederne er blevet lovet anonymitet.

De fire case beskrivelser (indkøbskonsortiet, to handelsvirksomheder og en produktionsvirksomhed) udgår således det samlede grundlag for præsentation af empiri i denne artikel. Ved de tre virksomhedsinterviews er der på forhånd fremsendt en interviewguide (se bilag 1).

4. Analyse

SUSAM (Sønderjysk Udviklingssamarbejde) er en selvstændig virksomhed, der sammen med Sønderjysk Elitesport A/S (SE) er ejet af Fonden til fremme af elitesport og kultur i Sønderjylland. SUSAM blev etableret i 2004 med det formål at skabe et stærkt netværk, blandt hovedsagligt syddanske/sønderjyske virksomheder, som kan styrke de økonomiske fordele for disse, bl.a. gennem fælles indkøb. Foruden det kommercielle formål har SUSAM et lokalt socialt formål om at medvirke til at sikre en positiv udvikling af Sønderjylland; at gøre landsdelen til et attraktivt sted at bosætte sig og etablere virksomhed i samt, at fastholde arbejdskraften i Sønderjylland. Dette sker bl.a. ved at et evt. overskud i SUSAM via fonden støtter sport og kultur i det sønderjyske. Der er ca. 600 medlemmer/sponsorer af Sønderjysk Elitesport A/S, og heraf er ca. 280 medlemmer med i SUSAM. Siden starten i 2004 er omsætningen via SUSAM kontrakter steget til ca. DKK 450 mio. fordelt på 15 varekategorier

og med fire ansatte. Eksempler på kategorier er fragt, telefoni, benzin/diesel, kopimaskiner og kontorartikler.

I opstarten af samarbejdet oprettedes små kategorispecifikke ERFA-grupper, som så på behovet for medlemmerne. I grupperne delte man viden om de leverandører, som virksomhederne brugte og havde kendskab til, for at se hvem som kunne bruges for alle medlemmerne. I starten var processen således nedefra og op. Nu hvor det er mere etableret, er det mere SUSAM, som er tovholder og udvikler på produktpaletten. Dog trækkes der stadig på medlemmernes viden, ligesom at SUSAM har tilknyttet en ressourceperson fra netværket, som har de nødvendige kompetencer inden for en specifik kategori. Vedkommende bistår med leverandørudvælgelse og forhandlinger, samt er til rådighed som sparringspartner for de øvrige virksomheder. I starten var nogle leverandører også nervøse og skeptiske over initiativet, idet der i processen skete en naturlig udskillelse mod færre leverandører. Ligeledes kunne leverandørerne forudse ændrede krav og conditioner.

4.1 Case Alfa

Case *Alfa* er en større dansk virksomhed med egenproduktion samt import og salg af handelsvarer i eget navn/brand. *Alfa* har hovedkontor i det jyske og beskæftiger ca. 120 medarbejdere i Danmark samt godt 550 på deres to udenlandske fabrikker. Af det samlede køb udgør indirekte varer (ikke produktionsrelaterede eller handelsvarer) omkring 10 %.

Drivkræfter. *Alfa* har tidligere deltaget i fællesindkøb af drivmidler og fragt, men har trukket sig fra disse kategorier, og er nu kun med på en aftale omkring kontorartikler. Dette skyldes primært en øget kommerciel tilgang til samarbejdet. I netværkets spæde start betød det noget for ledelsen i *Alfa*, at der er et lokalt socialt islæt med netværkets fokus på støtte af lokalområdets idræt og kultur - at virksomheden kunne give noget tilbage til lokalområdet og støtte initiativer til at holde de unge fast i området via sport og kultur. I dag er det den kommercielle tilgang, der ligger til grund for deltagelse i netværket. Man deltager kun, hvis der er en positiv business case. SE sponsoreres nu alene direkte, idet ledelsen af *Alfa* ønsker at holde de to ting adskilt. For *Alfa* handler det således nu om at skabe bedre indtjening og conditioner ved at gå sammen.

Barrierer. *Alfa* oplevede i starten af samarbejdet, at det, at skulle dele information om eksempelvis priser og omkostningsstrukturer, var en svær hurdle at komme over i forbindelse med deltagelse i netværket. Det gjaldt også for de andre deltagende virksomheder. Men nu observeres at flere af kollegerne i de andre virksomheder er begyndt at åbne op og snakke mere sammen for at finde de rigtige udbydere til opgaverne. Ligeledes kan styrken og tætheden i de nuværende leverandørrelationer også være en hindring for at indgå i et fælleskøb idet man ikke ønsker at opgive de nuværende leverandører. Det kan således være en hindring, at man ikke helt ved, om man får bedre eller samme ydelse, som virksomheden har for nuværende. Også det faktum, at man selv som virksomhed har bedre conditioner, på eksempelvis pris og/eller service, er en barriere for deltagelse: "... så er det lidt svært at være med..."

Ledelsesmæssige udfordringer. Det kan opfattes som et ledelsesmæssigt dilemma, at virksomheden på den ene side føler et "kollegialt ansvar" overfor netværket, men at der samtidigt skal være økonomi i det for virksomheden. Ligeledes ses det som en udfordring, at der er så stor forskel på de deltagende virksomheder. Selv om man er med på en aftale med den store virksomheds leverandør, kan man ende med dårlig service, idet man er "den nye" og ikke så stor, ligesom det kan være et nyt område leverandøren skal servicere, men de store har bedre service, p.g.a. størrelse og tidligere relationer. Selv om selve processen med at finde, evaluere, forhandle og kontrakte en leverandør blev lagt over til netværket, så holdt *Alfa* stadig tøjle med markedet for ikke at tabe viden om området samt at have "... lidt hånd i

hanke med, hvad der foregår...” og ”... i sidste ende har du jo kun dit eget firma at tage hensyn til... så du er nødt til at holde dig ajour...”.

4.2 Case Beta

Case *Beta* er en mellemstor grossist beliggende i det jyske. Virksomheden beskæftiger knapt 100 medarbejdere, heraf tre til fire i indkøb. Af det samlede køb udgør det indirekte ca. 10 – 15 %. *Beta* deltager i netværksaftaler omkring indgående fragt, kontorartikler og senest fortoldning. Andre kategorier er undersøgt, men er ikke fundet attraktive.

Drivkræfter. At netværket repræsenterer et lokalt socialt islæt har haft betydning for *Betas* indtræden i netværket. Men det er ikke det primære, hvilket er at kunne nedbringe omkostninger ved at gå sammen og at kunne læne sig op af de kontrakter, som er i netværket. Eksempelvis gav virksomhedens indtræden på fragtkontrakterne en umiddelbar besparelse på omkring 20 % på grund af netværkets volumenfordel. Det er af værdi for *Beta* at det ikke er et kommercielt netværk. *Beta* kender således omkostnings- og finansieringsmodellen for netværket, da det fremgår af fakturaerne. Den samme gennemsigtighed forventes ikke i forhold til en kommerciel netværksholder. Det at man kan lægge kategorier over i netværket, og dermed koncentrere sig om virksomhedens kerneområder, er ligeledes en drivkræft for deltagelse. *Beta* er ligeledes ikke sikker på, at den ville kunne klare sig med status quo m.h.t. medarbejdere i indkøb, hvis ikke opgaver blev varetaget gennem netværket, idet eksempelvis fragtvolumen er steget markant de senere år. Ressourcer er således også en afgørende drivkræft for deltagelse. Selv om netværkets sociale sigte er af betydning, er det dog stadig sådan, at bliver fordelene ved at gå enegang stor nok, så rækker solidariteten ikke. I de fire år, *Beta* har været med på fragt, er det dog ikke sket endnu. På det seneste er der i netværksregi begyndt at danne sig ERFA-grupper, som besøger hverandre, og hvor der ses på, hvad virksomhederne ellers kan bruge hinanden til. SUSAM-netværket skaber således, måske ubevidst, rammer for andre uformelle netværk blandt medlemmerne.

Barrierer. Tanken om, at der skydes et led ind mellem virksomheden og leverandøren, kan være svær at kapere. Der kan hurtigt blive for mange munde at mætte i kæden, men så længe bundlinjen er positiv accepteres dette. Hvis virksomhedernes behov er voldsomt forskellige inden for en kategori, set det også som en barriere for et fælleskøb, som kun egner sig for relativt standardiserede varetyper, og ikke til specialiserede individuelle ydelser. Ligeledes må fælleskøb ikke skabe for meget ekstra koordineringsbehov ud mod eksempelvis fragtfirmaet.

Ledelsesmæssige udfordringer. En af de udfordringer, som *Beta* oplever, er kommunikationen i den fase, hvor der forhandles med leverandøren. Her er man ikke med og det opleves at det ekstra led medføre at følingen lidt mistes. Ligeledes ville man måske være mere aggressiv i de perioder hvor priserne for ydelsen falder, hvis virksomheden havde den direkte kontakt med leverandøren. Omvendt er det for indirekte varer, hvor *Beta* føler, det er attraktivt, det som er i gang. Internt er der ligeledes en modningsproces, intern modstand, før det helt er accepteret at en ekstern aktør håndterer nogle af virksomhedens aktiviteter, inden for en kategori. Internt kan det også være en ”sport” lokalt at finde bedre aftaler, end der er indgået i netværket. Men de lokale ser ikke på de omkostninger (f.eks. tid), de har anvendt på at finde besparelsen, som derfor ofte er ædt op.

4.3 Case Gamma

Case *Gamma* er en stor dansk industrivirksomhed med over 1.500 ansatte i mere end 30 lande og omkring DKK 2,0 mia. i omsætning. Virksomheden har fabrikker i flere lande, herunder bl.a. Kina, USA og Østeuropa, og er organiseret i fem divisioner med hver sin

produktlinje. I Kina og USA produceres bl.a. på grund af behovet for markedsnærhed, hvorimod Østeuropa er ren omkostningstænkning. Virksomheden er ordreproducerende og der lægges stor vægt på at kvaliteten er ens uanset hvilken fabrik der produceres på. Derfor er der også de samme krav til materialer alle steder og i stor udstrækning er det de samme leverandører, som anvendes til alle fabrikker. Centralt i Danmark sidder seks strategiske indkøbere med globalt ansvar. Derudover er der en person beskæftiget med sourcing i Østeuropa, en i USA og to en halv ressource i Kina, hvis opgave det bl.a. er at identificere nye leverandører. Der fokuseres fortrinsvis på leverandører med mere end DKK 50.000 i indkøb. Der foregår en stram styring med oprettelse og introduktion af nye leverandører for ikke at suboptimere internt. Der er endnu ikke indgået aftaler med indkøbsnetværket, men *Gamma* er blevet kontaktet af SUSAM.

Drivkræfter. Der skal være væsentlige fordele for *Gamma* i et samarbejde, hvis de skal deltage, og det handler om konkurrencedygtige priser. Ligeledes skal forbruget være stort, på den eller de kategorier som vil kunne komme på tale, før det giver mening at anvende ressourcer på det (både for den enkelte virksomhed, men også den fælles pulje). Jo højere andel af slutproduktets pris, købet eller servicen udgør, jo mere interessant vil det være. Det, som er vigtigt for *Gamma*, er tilfredsstillende konditioner. Sponsorering bør således ikke blandes ind i det daglige forbrug.

Barrierer. Udfordringen ved et fælleskøb er, at produkterne/ydelseerne skal være relativt ens, hvilket de sjældent er. Virksomhedernes krav er ofte meget forskellige. Det er en udfordring for leverandøren at være fleksibel nok til at kunne rumme bredden i kravene. Nærheden og gode relationer til nuværende leverandører med tilfredsstillende service kan ligeledes gøre det svært at skifte. Det kan eksempelvis finde sted, når en kontorforsyning er lokal og kommer og fylder op eller et samarbejde med en skruelieferandør omkring leverandørstyret lager i form af et "smart-bin", hvor der afregnes efter vægt af forbrug. Ud over ilægning og udtagning kører alt bagved via IT. Den service har også en værdi. Derudover vil man gerne støtte det helt lokale erhvervsliv, hvis de er konkurrencedygtige.

Ledelsesmæssige udfordringer. *Gamma* har for nogle år siden forsøgt at koordinere forbruget af fragt i virksomheden, idet der var mange forskellige fragtfirmaer inde over med mange forskellige konditioner. Det var en vanskelig opgave at få solgt ind internt, idet alle havde deres egne specifikke krav og vaner m.h.t., hvornår og hvordan der skulle hentes fragt. På den samlede bundlinje kunne der spares mange penge, men når en lokale enhed kun blot kan se en marginal stigning i omkostningen, så er det svært at sælge ideen ind. *Gamma* forudser således, at både kompleksiteten og koordineringsopgaven vil stige betydeligt ved deltagelse i et indkøbsnetværk med en dobbelt ledelsesudfordring til følge. Der skal koordineres eksternt og internt, ligesom ideen skal "sælges ind" i virksomheden.

4.4. Tværgående case analyse

Som det fremgår af ovenstående er der identificeret flere drivkræfter og barrierer for deltagelse i indkøbsnetværk eller konsortier. Derudover er der ligeledes identificeret en række ledelsesmæssige udfordringer. Dette diskuteres nærmere i det følgende.

4.4.1 Drivkræfter

Social profil. Netværket er specielt ved at være drevet af både kommercielle hensyn, via besparelser til medlemmerne, samt sociale hensyn via støtte til sport og kultur. Det at netværket har en social profil har været af betydning for de to deltagende virksomheder (*Alfa* og *Beta*), i staten af samarbejdet. Dette er dog gledet i baggrunden for *Alfa*, som nu anlægger en ren kommerciel tilgang til deltagelsen og SE sponsoreres nu alene direkte. For *Beta* spiller den sociale profil stadig en rolle, men det er ikke det primære. Hvis det

"kommercielle gab" bliver for stort er der grænser for solidariteten. Det har også haft, og har stadig, en værdi for *Beta* at det ikke er et rent kommercielt netværk (eksempelvis Dansk Indkøb). Omvendt for *Gamma* har konsortiets sociale profil ingen betydning, her er det alene omkostninger, som kan være en drivkraft.

Omkostningsreduktioner og forbedrede konditioner. At deltage i et indkøbskonsortium handler, ifølge respondenterne, i sidste ende om, hvorvidt det kan bidrage til en forbedring af indtjening og øvrige konditioner, ved at konsolidere virksomhedernes indkøb på specificerede kategorier. Business casen skal være tilstrækkelig økonomisk attraktiv. Selv om omkostningsreduktioner er tungtvejende drivkræfter, har netværkets sociale profil medvirket til at reducere, hvad man kunne kalde indgangsbarrieren for de to deltagende virksomheder.

Ressourceudnyttelse. Udsigten til at kunne outsource de simple og uinteressante kategorier til konsortiet, for selv at koncentrere sig om kerneområderne inden for indkøb er også en drivkræft, som er nævnt.

4.4.2 Barrierer

Manglende tillid. Det kan opfattes som en barriere, at skulle være åben og skulle dele information om priser og omkostningsstrukturer. I visse situationer grunder dette i manglende tillid.

Nuværende leverandørrelationer. Hvis virksomhederne har tætte og gode relationer til deres nuværende leverandører kan dette være en hindring for deltagelse i fællesindkøb, idet man ikke ønsker at opgive relationen. Man ved, hvad man har, men man ved ikke helt, hvad man får. Her kan der også indikeres en manglende tillid til om systemet fungerer.

Differentieret behov. For at det skal give mening at gå sammen, skal produkterne/ydelserne være relativt ens og standardiserede. Er de ikke det, vil det være vanskeligt at foretage fællesindkøb. Dette kan virke som en barriere, idet koordineringsbehovet vil stige.

Ikke attraktiv nok business case. Det kan være en barriere, hvis en virksomhed har bedre priser og konditioner, end der kan tilbydes gennem netværket. Selv om virksomhedernes leverandører "stilles til rådighed" for netværket, er det ikke sikkert, at leverandøren kan bære at have samme lave pris for alle, eksempelvis grundet de forskellige behov, som skal dækkes. Der ligger således en udfordring for netværksholderen i at sikre leverandører med de bedste konditioner hele vejen rundt.

4.4.3 Ledelsesmæssige udfordringer

Foruden de ledelsesmæssige udfordringer, som følger med ovenstående barrierer, har dette studie identificeret yderligere en række udfordringer, som behandles i det følgende. De ledelsesmæssige udfordringer er sammenfattet i tabel i 2 og er fordelt på henholdsvis interne og eksterne set fra såvel de deltagende virksomheders og netværksholderens perspektiv.

Fastholdelse af kompetencer/viden. Når sourcingen af en kategori overføres til konsortiet mistes en del af følingen med området. Problematikken er, at hvis det senere viser sig nødvendigt at insource aktiviteten igen, så vil viden om området evt. skulle opbygges igen.

Intern modstand. For nogle virksomheder har der været behov for en modningsproces, før det helt er blevet accepteret, at netværket kan håndtere aktiviteterne lige så godt som virksomheden selv. Konceptet kan være vanskeligt at få solgt internt. Således har en virksomhed oplevet, at lokale enheder bruger tid på at finde "bedre" leverandører, end netværket stiller til rådighed.

Tabel 2: Ledelsesmæssige udfordringer

	Interne	Eksterne
Virksomhed	<ul style="list-style-type: none"> • Tab af kompetencer/viden • Tillid til at systemet virker (undgå at bruge ressourcer på at tjekke priser) • Organisatorisk accept • Intern koordinering • Målkonflikter (kommercielt vs. socialt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Behovsafklaring • Ekstern koordinering/information • Målkonflikter (konkurrence i netværk) • Tillid (fortrolighed om aftaler) • Styrkeforhold mellem deltagerne
Netværksholder	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcer • Udvikling af nye varekategorier • Sikre kompetencer • Motivation og fremdrift • Balancering af kommercielle og sociale mål 	<ul style="list-style-type: none"> • Free rider problematik • Incitamentsstruktur og legitimitet i.f.t. leverandører • Legitimitet i.f.t. netværksdeltagere (sikre at fællesskabet bidrager til lokalområdet) • Behovsafklaring (relevante varekategorier og kriterier; kravspecifikation) • Deltagersammensætning (homogene vs. heterogene)

Øget kompleksitet og koordineringsbehov. Hvis produkterne/serviceen ikke er relativt standardiseret, så stiger koordineringsbehovet. Ikke mindst hvis der ligeledes skal koordineres internt som anført af *Gamma*. Ved at skyde et ekstra led ind mellem virksomheden og leverandørerne, kan der således opstå en *dobbelt ledelsesudfordring*, idet der skal koordineres begge veje.

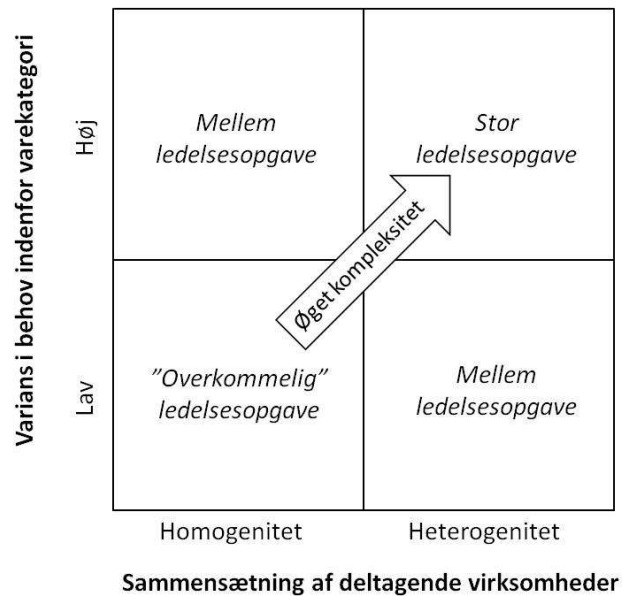
Balancering af mål. Der ligger en udfordring i at balancere mellem målkonflikter i forbindelse med de kommercielle (bundlinje) og de sociale mål (støtte det lokale). Denne udfordring gælder også netværksholderen, som både skal "sælge" sig selv på den sociale profil, men også sikre økonomi til at kunne uddele penge.

Konkurrenter i netværket. Er der konkurrerende virksomheder i netværket anses dette også for en udfordring, som skal håndteres.

Virksomhedernes heterogenitet. Størrelse og branche har ikke kun indflydelse på hvor forskellige behov virksomhederne bringer til bordet. Store virksomheder kan have en opfattelse af at de mindre lukrere på deres volumen. Omvendt kan de mindre virksomheder føle at de store sætter agendaen og ikke tager hensyn til de smås behov. Dette giver sig evt. også udslag i leverandørernes ageren overfor de små. Dette er ikke kun en udfordring deltagerne, men også for netværks holderen.

På baggrund af dette studie kan der udledes forskellige typer af ledelsesopgaver set fra netværksholderens perspektiv (se figur 2).

Figur 2: Netværksholderens forskellige ledelsesopgaver



Specifikt for netværksholderen kan det fastslås, at hvis netværkets virksomheder er relativt homogene (f.eks. branche og størrelse) sammenholdt med en lav varians i behov inden for varekategorierne (f.eks. få kategorier), da vil de ledelsesmæssige udfordringer være relativt overkommelige. Hvis virksomhederne omvendt er meget heterogene samtidigt med at variansen i behov er stor, da vil kompleksiteten og dermed de ledelsesmæssige udfordringer øges betragteligt.

5. Konklusion

Denne artikel har haft til formål at kaste lys over problematikker omkring indkøbskonsortier. En speciel form for konsortiedannelse, der udover et kommercielt sigte og har et socialt formål har været genstand for analyse baseret på interview i konsortiet samt i tre virksomheder med forskellige grader af erfaring med konsortiet. Mere specifikt var det artiklens opdrag at undersøge hvilke drivkræfter og barrierer, der er for at indgå i indkøbskonsortier samt hvilke ledelsesmæssige udfordringer, der er forbundet med deltagelse i indkøbskonsortier.

De primære drivkræfter for deltagelse i indkøbskonsortiet er i denne artikel identificeret som muligheden for at støtte elitesport i det sønderjyske samtidig med der også er mål omkring reduktion af omkostninger. Yderligere drivkræfter er muligheden for at forbedre øvrige konditioner i aftaler ud over pris (såsom f.eks. betalingsbetingelser, fleksibilitet ved levering og bestilling via internettet). Vigtige barrierer for udvikling af konsortiet er manglende tillid; at man skal bryde kørende leverandørrelationer, som går godt, for at skifte over til fælles leverandør; at der blandt medlemmerne er for store differentierede behov samt at konsortiet ikke kan tilvejebringe en attraktiv nok business case. De belyste drivkræfter og barrierer i de deltagende virksomheder, er i tråd med de fordele og ulemper og succeskriterier, der er identificeret i litteraturen.

De ledelsesmæssige udfordringer i indkøbskonsortier er set fra henholdsvis den enkelte deltager i konsortiet og fra konsortieholderen. For begge disse aktører er såvel interne som eksterne ledelsesudfordringer. For den enkelte virksomhed er der ledelsesmæssige

udfordringer med tab af kompetencer; sikre tillid til at systemet virker; opnåelse af organisatorisk accept; sikre den nødvendige inter koordinering og balancering af målkonflikter mellem kommercielle og sociale mål. De eksterne ledelsesmæssige udfordringer for de deltagende virksomheder vedrører processer med at sikre den nødvendige behovsafklaring for varekøb blandt deltagerne; sikre den nødvendige koordinering mellem deltagerne; at afdække og agere på eventuelle målkonflikter i form af konkurrence mellem nogle af deltagerne; at sikre tillid (fortrolighed om de indgåede aftaler) og balancere styrkeforholdet mellem deltagerne (undgå at de store "tromler" de små). Set fra netværksholderen er der også interne ledelsesmæssige udfordringer. Der ligger ledelsesmæssig prioritering af ressourcer i at sikre en leverandørbase med de bedste konditioner på bl.a. pris, således at der skabes en attraktiv business case for den enkelte virksomhed. Dette vil også medvirke til at skabe den fornødne tillid til konsortiet om at systemet fungerer og dermed være med til at bryde virksomhedernes individuelle købersælger relationer. Der ligger også en udfordring i, at enten skal leverandørerne favne bredere mht. virksomhedernes behov, eller også skal netværket udvikle og udbyde mere differentierede produkter/services for at dække medlemmernes behov bedre. Der er således løbende behov for at holde kompetencer ajour og for at udvikle nye i takt med man bevæger sig ind på nye områder. Endelig er der for netværksholderen interne udfordringer med at fastholde motivation og fremdrift samt at balancere kommercielle og sociale mål. De for netværksholdere mere ekstern rettet ledelsesmæssige udfordringer går på at undgå "free rider" problematikker, at sikre incitamentsstrukturer og legitimitet overfor leverandører; at sikre legitimitet i.f.t. de deltagende virksomheder med bidrag til lokalområdet; løbende at overvåge og udvikle varekategorier og at trimme de omskiftelige behov under hensyn til den dynamiske sammensætning af medlemmer i konsortiet.

Resultaterne af denne undersøgelse giver også anledning til at se fremad mod nye potentielle undersøgelser. Typen af konsortium, der er undersøgt i denne artikel, er en blanding af såvel kommercielle som sociale mål. Fremtidig forskning kan sammenligne denne konsortieform med rendyrkede kommercielle konsortier samt med konsortielignende organisationer i store virksomheder, hvor koncernindkøb varetages for en række selskaber på tværs af forretningsenheder. Ligeledes kan fremtidig forskning sammenligne offentlige institutioner (eksempelvis kommuner) og private virksomheder. Fremtidig forskning kan endvidere fokusere på potentialer ved indkøbskonsortier for små og mellemstore virksomheder. Endelig kan der gennemføres kvantitative undersøgelser med henblik på at teste hypoteser om egnede varer til konsortiedannelser, drivkræfter og barrierer, samt de ledelsesmæssige udfordringer.

Referencer

- Arlbjørn, J.S., Wæhrens, B.V., Johansen, J. & Pedersen, T. (2011a), "Produktion i Danmark eller udflytning af produktion: Nye roller og ledelsesmæssige udfordringer", *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, Vol. 76, No. 2, pp. 7-23.
- Arlbjørn, J.S., de Haas, H. & Munksgaard, K.B. (2011b), Exploring supply chain innovation", *Logistics Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 3-18.
- Arlbjørn, J.S. & Lüthje, T. (2011), "Globale produktionsstrategiers interaktion med supply chain performance", i: *Supply Chain Management*, Børsen Ledelseshåndbøger.
- Arnold, U. (1999), "Organization of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 5, No. 3-4, pp. 167-174.
- Bakker, E., Walker, H., Schotanus, F. & Harland, C. (2008), "Choosing an organisational form: The case of collaborative procurement initiatives", *International Journal of Procurement Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 297-317.

- Bakker, E., Walker, H. & Harland, C. (2006a), "Organizing for collaborative procurement: An initial conceptual framework", i: Thai, K. & Piga, G. (eds.) *Advancing Public Procurement: Practices, innovation and knowledge-sharing*, PrAcademic Press, Boca Raton, pp. 15-45.
- Bakker, E., Walker, H., Harland, C. & Warrington, J. (2006b), "The effect of collaborative purchasing structures on managing cooperation", i: *IPSERA conference proceedings*, San Diego, USA
- Ball, D. & Pye, J. (2000), "Library purchasing consortia: The UK periodicals supply market", *Learned Publishing*, Vol. 13, No. 1, pp. 13-22.
- Cagnazzo, L., Taticchi, P., Bidini, G. & Sameh, M. (2009), "Collaborative procurement within enterprise networks: A literature review, a reference framework and a case study", I: Camarinha-Matos, L.M., Paraskakis, I. & Afsarmanesh, H. (eds.), *IFIP Advances in Information and Communication Technology: Leveraging Knowledge for Innovation in Collaborative Networks*, Vol. 307, Springer, New York, pp. 351-360.
- Carter, P.L., Carter, J.R., Monczka, R.M. & Slaigh, T.H. (2000), "The future of purchasing and supply: A ten year forecast", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 14-26.
- Choi, J.H. & Han, I. (2007), "Combinatorial auction based collaborative procurement", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 47, No. 3, pp. 118-127.
- Corsten, D. & Zagler, M. (1999), "Purchasing consortia and internet technology", i: *IPSERA conference proceedings*, Belfast/Dublin, pp. 975-986.
- Doucette, W.R. (1997), "Influences on member commitment to group purchasing organizations", *Journal of Business Research*, Vol. 40, No. 3, pp. 183-189.
- Englyst, L., Jørgensen, F., Johansen, J. & Mikkelsen, O.S. (2008), "Commodity team motivation and performance", *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 15-27.
- Essig, M. (2000), "Purchasing consortia as symbolic relationships: Developing the concept of "consortium sourcing"", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 13-22.
- Essig, M. (1999), "Cooperative sourcing as a new strategic supply concept: Theoretical framework and empirical findings", i: *IPSERA conference proceedings*, Belfast/Dublin, pp. 245-256.
- Exworthy, M. & Peckham, S. (1998), "The contribution of coterminosity to joint purchasing in health and social care", *Health and Place*, Vol. 4, No. 3, pp. 233-243.
- Freytag, P.V. & Mikkelsen, O.S. (2007), "Sourcing from outside - six managerial challenges", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 3, pp. 187-195.
- Heijboer, G. (2002), "Allocating savings in purchasing consortia: Analysing solutions from a game theoretic perspective", i: *IPSERA conference proceedings*, Enschede.
- Hendrick, T.E. (1997), *Purchasing consortiums: Horizontal alliances among firms buying common goods and services: What?, Who?, Why?, How?*, Tempe: Center for Advanced Purchasing Studies.
- Johnson, P.V. (1999), "The pattern of evolution in public sector purchasing consortia", *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 2, No. 1, pp. 57-73.
- Kamann, DJF, van der Vaart T, & de Vries J. (2004), "Joint purchasing: Theory and practice", i: *IPSERA conference proceedings*, Catania, Italy.
- Keskinocak, P. & Savasneril, S. (2008), "Collaborative procurement among competitive buyers", *Naval Research Logistics (NRL)*, Vol. 55, No. 6, pp. 516-540
- Kraljic, P. (1983), "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 5, pp. 109-117.
- Laing, A. & Cotton, S. (1997), "Patterns of inter-organizational purchasing: Evolution of consortia-based purchasing amongst GP fundholders", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 83-91.
- Michelsen, O. (2007), "Investigation of relationships in a supply chain in order to improve environmental performance", *Clean Technologies and Environmental Policy*, Vol. 9, No. 2, pp. 115-123.
- Nollet, J. & Beaulieu, M. (2005), "Should an organization join a purchasing group?", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10, No. 1, pp. 11-17.
- Nollet, J. & Beaulieu, M. (2003), "The development of group purchasing: an empirical study in the healthcare sector", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 3-10.
- Polychronakis, Y.E. & Syntetos, A.A. (2007), "'Soft' supplier management related issues: An empirical investigation", *International Journal of Production Economics*, Vol. 106, No. 2, pp. 431-449.

- Rozemeijer, F.A. (2000), "How to manage corporate purchasing synergy in a decentralised company? Towards design rules for managing and organising purchasing synergy in decentralised companies", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 5-12.
- Rozemeijer, F.A., van Weele, A. & Weggeman, M. (2003), "Creating corporate advantage through purchasing: Toward a contingency model", *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, Vol. 39, No. 1, pp. 4-13.
- Qualye, M. (2002), "Purchasing in small firms", *European Journal Purchasing & Supply Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 151-159.
- Schotanus, F., Bakker, E., Walker, H. & Essig, M. (2011), "Development of purchasing groups during their life cycle: From infancy to maturity", *Public Administration Review*, Vol. 71, No. 2, pp. 265-275.
- Schotanus, F., Telgen, J. & de Boer, L. (2010), "Critical success factors for managing purchasing groups", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 51-60.
- Schotanus, F. & Telgen, J. (2007), "Developing a typology of organisational forms of cooperative purchasing", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 53-68.
- Schotanus, F. (2005a), "Unfair allocation of gains under equal price in cooperative purchasing", i: *IPSERA conference proceedings*, Archamps, France, pp. 975-986.
- Schotanus, F. (2005b), "Cooperative purchasing within the United Nations", i: *IPSERA conference proceedings*, Archamps, France, pp. 961-973.
- Tella, E. & Virolainen, V.-M. (2005), "Motives behind purchasing consortia", *International Journal of Production Economics*, Vol. 93-94, special issue, pp. 161-168.
- Van Weele, A.J. (2010), *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, Cengage Learning EMEA, Andover, UK.

Bilag 1: Åben/tematiseret spørgeguide til konsortieindkøb Nuværende medlemmer

- Hvordan er virksomhedens indkøb organiseret og hvordan udføres det?
 - Strategisk/taktisk, indgreb med andre afdelinger, indkøbsprocessen, centralisering ...
- Drivkræfter:
 - Hvad har fået Jer til at binde jer op på indkøbskonsortiet?
 - Hvad ser I som drivkræfter/fordele ved at være en del af konsortiet?
 - Pris, omkostninger, ressourceudnyttelse, adgang til leverandører, andet?
 - Hvad har omkostningsstrukturen betydet for beslutningen (eksempelvis pris for deltagelse)?
- Ulemper/barrierer:
 - Hvad ser I som de største barrierer/ulemper ved at være med i et indkøbsnetværk?
 - SUSAM specifikt?
 - Manglende fleksibilitet, afgivelse af "hands on",
 - Ledelses/styringsmæssige udfordringer (internt/eksternt – indgreb med interne afdelinger), intern modstand ...
- Udfordringer:
 - Har det ændret Jeres interne organisation – eller måden I arbejder på, både i "SUSAM området" eller andre dele af indkøb – organisering af aktiviteter?
 - Ledelses/styringsmæssige udfordringer (internt/eksternt – indgreb med interne afdelinger), intern modstand ...
 - Hvilke ledelsesmæssige udfordringer har dette givet Jer (internt/eksternt)?
- Resultater:
 - Hvilke resultater har I opnået ved deltagelse - er forventninger indfriet?
- Er der nogle typer af produkter/indkøbssituationer, som er mere egnede for indkøbskonsortier end andre?
- Er der nogle produkter i netværkets portefølje, som I ikke køber gennem netværket – hvorfor?
- Samarbejde i netværket:

- Hvordan foregår/opleves samarbejdet med konsortiet (her SUSAM)?
- Hvem beslutter, hvilke leverandører som skal samarbejdes med? – kriterier for valg? – og hvordan foregår prioriteringen af kriterier for valg? – hvilken indflydelse har netværksdeltagerne?
- Ville I deltage hvis netværket er rent kommercielt? – eksempelvis "Indkøb Danmark"? Eller rent "frivilligt"

Nuværende medlemmer (men distanceret sig)

- Hvordan er virksomhedens indkøb organiseret, og hvordan udføres det?
 - Strategisk/taktisk, indgreb med andre afdelinger, indkøbsprocessen, centralisering ...
- Drivkræfter:
 - Hvad fik Jer i sin tid til at binde Jer op på indkøbsnetværket – her SUSAM?
 - Hvilke overvejelser gjorde i Jer da I **trådte ind** i samarbejdet?
 - Hvad ser I som evt. fordele/drivkræfter for at deltage i et sådant netværk?
 - Pris, omkostninger, ressourceudnyttelse, adgang til leverandører, andet!?
- Ulemper og Barrierer:
 - Hvad ser I som hindringer for at deltage i et indkøbsnetværk (SUSAM)?
 - Manglende fleksibilitet, afgivelse af "hands on",
 - Ledelses/styringsmæssige udfordringer (internt/eksternt – indgreb med interne afdelinger), intern modstand ...
 - Hvorfor I ikke med mere (overvejelser)
- Ændrede det Jeres interne organisation – eller måden I arbejdede på, både i "SUSAM området" og/eller andre dele af indkøb – organisering af aktiviteter?
- Hvilke ledelsesmæssige udfordringer gav det Jer (internt/ekstern)?
- Hvilke resultater opnåede I i samarbejdet?
- Er der nogen typer af produkter/indkøbssituationer, som er mere egnede for indkøbskonsortier end andre?
- Hvad skal der til for, at I finder det attraktivt at indgå i et netværk som eksempelvis SUSAM?
 - Ud over de nævnte fordele
- Hvad kunne få Jer til at tage afstand fra at indgå i et indkøbssamarbejde med andre virksomheder (SUSAM, men også frivillige og kommercielle)
 - Ud over de i ulemper/barrierer nævnte
- Har det betydning om det er et kommercielt netværk eller et med en anden profil?
 - SUSAM, frivillig sammenslutning.

Ikke medlemmer

- Hvordan er virksomhedens indkøb organiseret, og hvordan udføres det?
 - Strategisk/taktisk, indgreb med andre afdelinger, indkøbsprocessen, centralisering ...
- Hvilke overvejelser gør i Jer om en evt. indtræden i et indkøbsnetværk?
 - Holdninger til det, hvordan arbejdes internt med om man skal deltage
- Drivkræfter:
 - Hvad ser I som evt. fordele/drivkræfter for at deltage i et sådant netværk?
 - Pris, omkostninger, ressourceudnyttelse, adgang til leverandører, andet?
- Ulemper og Barrierer:
 - Hvad ser I som hindringer for at deltage i et indkøbsnetværk (SUSAM)?
 - Manglende fleksibilitet, afgivelse af "hands on",

- Ledelses/styringsmæssige udfordringer (internt/eksternt – indgreb med interne afdelinger), intern modstand ...
- Er der nogle typer af produkter/indkøbssituationer, som er mere egnede for indkøbskonsortier end andre?
- Hvad skal der til for, at I finder det attraktivt at indgå i et netværk som eksempelvis SUSAM?
 - Ud over de nævnte fordele
- Hvad kunne få Jer til at tage afstand fra at indgå i et indkøbssamarbejde med andre virksomheder (SUSAM, men også frivillige og kommercielle)
 - Ud over de nævnte ulemper/barrierer
- Har det betydning, om det er et kommercielt netværk eller et med en anden profil?
 - SUSAM, frivillig sammenslutning.