



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Styrning i kund- och leverantörsrelationer

- en fallstudie inom fordonsindustrin

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Fördjupningskurs- redovisning

Höstterminen 2005

Handledare: Johan Dergård

Författare: Christel Eklund 790510
Maria Furåsen 810627

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Fördjupningskurs redovisning, Kandidatuppsats, HT 2005

Författare: Christel Eklund och Maria Furåsen

Handledare: Johan Dergård

Titel: Styrning i kund- och leverantörsrelationer – en fallstudie inom fordonsindustrin

Bakgrund och Problem: Affärsrelationens betydelse har ökat de senaste tio åren. Nya koncept har tillämpats såsom outsourcing, leverantörssamverkan och kundorientering, detta har lett till en ökad integration företagen emellan. Detta har även lett till framväxten av ekonomistyrningsmetoder som sträcker sig över företagsgränserna. Särskilt inom bilindustrin har det skett en förändring då det ställs högre krav att snabbt kunna lansera nya bilmodeller, vilket kräver effektivare processer för produktframtagningen. Drivande faktorer för att förbättra dessa processer är kundens behov, krav samt önskemål. Utifrån denna diskussion är det angeläget att studera vilken påverkan en kund har på dess leverantör samt hur leverantören i fråga arbetar för att tillgodose kundens krav.

Syfte: Huvudsyftet i denna studie är att undersöka vilken påverkan en kund har på dess leverantör. Utifrån detta huvudsyfte kommer även två centrala delsyften att behandlas: Att undersöka hur leverantören arbetar för att tillgodose kundens krav, samt att undersöka hur leverantören kan påverka de uppställda kraven.

Metod: För att genomföra denna studie valdes kvalitativ fallstudie som metod. Studien genomfördes genom fyra intervjuer med personer som har skilda ansvarsområden på leverantörsföretaget samt två intervjuer med personer från inköpsavdelningen på Volvo, vilka har specialkompetens inom kvalitet respektive kalkylering. Insamling av sekundärdata har gjorts ifrån forskningsartiklar samt litteratur inom ämnesområdet.

Resultat och slutsatser: I den studerade relationen kunde ses att tre särdrag utmärkte relationen, d.v.s. långsiktighet, information samt integration och anpassning. De mest omfattande kraven som Volvo ställer i den undersökta relationen är avseende kvalitet, men även produktivitet. Detta har medfört att företagen har integrerats i vissa processer, men även att leverantören påverkats på olika sätt såsom att de utför ett effektivare arbete. I den studerade relationen har kunden den dominerande kraften gentemot leverantören då leverantören inte kan påverka kraven nämnvärt, utan måste följa kraven för att behålla kundens förtroende och vilja till fortsatt samarbete.

Förslag till fortsatt forskning: Då studien beskriver en specifik relation bidrar detta till att generaliserbarheten är mycket begränsad. Således hade liknande fallstudier om styrningen mellan företag varit erforderlig för att kunna skapa nya teorier och slutsatser. Vidare skulle det vara intressant att vidareutveckla påverkan av kunden avseende formella styrmedel såsom produktkalkylering även ur leverantörens perspektiv. Detta för att få en mer komplett bild av dessa styrmedels effekter mellan en kund och dess leverantör.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemformulering	6
1.3 Syfte	7
1.4 Studiens fortsatta disposition	8
2. TEORETISK REFERENS RAM	9
2.1 Relationen och interorganisatorisk samverkan	9
2.2 Relationskategorier	10
2.3 Kommunikation i affärsrelationer	12
2.4 Förtroende i kund- och leverantörsrelationen	13
2.5 Relationen på den industriella marknaden	14
2.6 Styrmedel	15
2.6.1 Inledning	15
2.6.2 Formella styrmedel	15
2.6.3 Organisationsstrukturer	20
2.6.4 Mindre formaliserad styrning	21
2.7 Synsätt inom bilindustrin	22
2.7.1 Inledning	22
2.7.2 Fordism & Toyodism	22
2.7.3 Lean production	23
2.7.4 Just- In- Time	24
3. METOD	26
3.1 Valet av fallstudien som metod	26
3.2 Datainsamling	26
3.2.1 Datainsamling till den teoretiska referensramen	26
3.2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod?	27
3.2.3 Val av respondenter	28
3.2.4 Intervjuer	29
3.3 Studiens tillförlitlighet	29
4 STYRNING I EN KUND- OCH LEVERANTÖRSRELATION	31
4.1 Företags beskrivning	31
4.2 Relationen mellan kund och leverantör	31
4.2.1 Inledning	31
4.2.2 Relationen sett ur leverantörens synvinkel	31
4.2.3 Leverantörsrelationer sett ur kundens synvinkel	33
4.2.4 Kommunikationen i relationen	34
4.2.5 Förtroende inom en relation	35
4.3 Styrmedel	35
4.3.1 Inledning	35
4.3.2 Formella styrmedel enligt Volvo	35
4.3.3 Organisationsstrukturer enligt Volvo	37
4.3.4 Mindre formaliserad styrning enligt Volvo	37
4.3.5 Arbetsmetoder mot effektivare produktion enligt Volvo	37
4.3.6 Formella styrmedel enligt leverantören	38
4.3.7 Organisationsstrukturer enligt leverantören	40

4.3.8 Mindre formaliserad styrning enligt leverantören	40
4.3.9 Arbetsmetoder mot effektivare produktion enligt leverantören	41
5 ANALYS	42
5.1 Relationen	42
5.1.1 Inledning	42
5.1.2 Långsiktighet	42
5.1.3 Information	43
5.1.4 Integration och anpassning	44
5.2 Styrmedel	45
5.2.1 Inledning	45
5.2.2 Formella styrmedel	45
5.2.3 Organisationsstrukturen samt den mindre formaliserade styrningen	47
6 SLUTSATS	49
6.1 Relationen mellan kund och leverantör	49
6.2 Påverkande faktorer och kravuppfyllande i relationen	50
6.3 Förslag till fortsatta studier	51
7 REFERENSER	52
BILAGA 1, Intervjuguide process manager/kvalitet samt process manager/kalkylering, Volvo PV	56
BILAGA 2, Intervjuguide produktionschef, kvalitetschef samt Skiftledare, leverantörsföretaget Arendal	59
BILAGA 3, Intervjuguide controller, leverantörsföretaget	62

1 INLEDNING

I detta avsnitt presenteras bakomliggande anledning till val av ämne för att skapa en plattform till studiens vidare resonemang. I problemformuleringen diskuteras faktorer och argument för valda ämnesområden, vilket leder till studiens syfte. Slutligen beskrivs studiens disposition.

1.1 Bakgrund

Affärsrelationens betydelse har ökat de senaste 10 åren. Nya koncept har tillämpats såsom outsourcing, joint ventures, leverantörssamverkan och kundorientering vilket har påverkat affärsrelationernas betydelse. Genom att företagen använder sig av dessa nya koncept medför en förändring av företagets gränssnitt till kunder, leverantörer, samarbetspartners och konkurrenter. Företagen får ett ökat behov genom dessa förändringar att ha ett större intresse för vad som sker utanför det egna företaget. Det blir en nödvändighet att utveckla en interorganisatorisk ekonomistyrning utanför företaget. Företag som arbetar med varandra har också ett behov av att ha kunskap och information om varandra, vilket också är en utgångspunkt vid interorganisatorisk styrning.¹

Förändringen inom företagen behandlas även av Bruzelius och Skärvad (2000), då de menar att förändring är det normala tillståndet de flesta företag lever i. I och med detta har produktlivscyklerna blivit kortare, vilket medför ett krav på att öka företagets tempo i utvecklingsprocesserna. När det avser bilindustrin har det skett en markant förändring i processerna att lansera en ny bil, för ett 20-tal år sedan lanserades en ny bil var fjärde till sjätte år, medan det nu lanseras en ny bil på två till tre år. Även organisationen och dess medarbetare får förändra sitt beteende i snabbare takt för att öka sina konkurrensfördelar. Färskvaran är kunskapen hos medarbetarna och måste därför kontinuerligt uppdateras och förädlas. Säljprocesser, tillverkningsprocesser och administrativa processer är de operativa processer som måste förbättras och utvecklas kontinuerligt. Kundorienteringen här blir ett viktigt inslag vid organisationsstruktureringen. Kundens behov, krav samt önskemål ska vara de drivande faktorerna för företagets arbetsprocesser samt arbetsuppgifter.²

Ekonomistyrningens klassiska modell har förändrats från fokus på finansiella aspekter till icke finansiella aspekter. Detta genom att inslaget av tjänsteverksamhet inom industriföretagen har ökat, vilket medför att de ekonomiska målen kompletteras med icke finansiella mål såsom kvalitetsmål eller nöjdhetsindex.³ I och med att industriföretagen även har icke finansiella mål medför detta att kraven på leverantörerna stärks. Detta visar sig bl.a. genom att en av Sveriges största biltillverkare kräver att dess leverantörer ska effektivisera sitt arbetssätt, och då gällande att arbeta smartare, inte snabbare.⁴ Påverkan av att arbeta kundorienterat visar sig även i en artikel i GP, genom att leverantörerna flyttar närmare kunden, vilket i sin tur medför sänkta kostnader och ett uppfyllande av kundens krav.⁵

¹ Samuelsson, 2004

² Bruzelius & Skärvad, 2000

³ Holmström, 1998

⁴ Frisk, 1997

⁵ Reckmann, 1999

1.2 Problemformulering

I litteraturen påpekas av många författare att ekonomistyrningens roll har förändrats p.g.a. framväxten av stora multinationella företag. Vissa hävdar t.o.m. att nya ekonomistyrningsmetoder över företagsgränserna är en förutsättning för dessa företags fortlevnad. Metoder som har vuxit fram är bl.a. Target Costing och Open Book Accounting. Vidare menas det i litteraturen att ytterligare behov till utvecklingen av interorganisatorisk styrning finns då fler företag arbetar med outsourcing vilket kan medföra en större teknologisk osäkerhet för kundföretaget. Outsourcing leder till att företagen har minskade lager, buffertar och seriestorlekar vilket medför en större känslighet för störningar. För att motverka denna osäkerhet skapas ett behov att både leverantörer och kunder binds närmare varandra och således uppstår ett behov av mer utvecklade former för interorganisatorisk samverkan.⁶

Vikten av informationsutbytet och kommunikation för att generera en god leverantörsrelation var ett av resultaten som gavs utifrån en studie av leverantörsbasen hos tre stora biltillverkare. Forskningsprogrammet ämnade till att bl.a. undersöka de effekter som huvudkunder har på dess leverantörer gällande attityder och medvetenhet om kvalitetsledning. Resultatet visade att vissa aspekter av relationen till huvudkunden fungerade som barriärer för leverantörens utveckling. Dessa aspekter var bl.a. dålig kommunikation och feedback. Gällande den förstnämnda aspekten nämns att det är viktigt att leverantören får möjlighet att diskutera detaljer såsom design eller möjligheten att tillverka färdiga komponenter utifrån inköpta artiklar, innan kundens krav fastställs.⁷ Även Mouritsen m. fl. (2001) påpekar betydelsen av ett fungerande informationssystem mellan kund och leverantör för att uppnå uppsatta mål, särskilt vid Just – In – Time produktion.

Betydelsen av ett nära leverantörssamarbete poängteras i en liknande studie. I denna studie genomfördes en jämförelse mellan de japanska biltillverkarna, Toyota och Nissan och de amerikanske "big three", Ford, GM och Chrysler. Här genererades intressant information om huruvida leverantörsrelationerna vårdades. Utifrån studien framkom att de japanska företagen har en närmare relation och satsar mer på sina leverantörer än de amerikanska biltillverkarna.⁸ Detta påpekas även i en artikel från Ny Teknik, där de amerikanska biltillverkarna såsom Ford och GM kritiserar gällande vården av leverantörsrelationen. Det poängteras även i artikeln att Volvo arbetar mer mot att samarbeta och effektivisera med leverantörerna, d.v.s. mer mot ett tankesätt som är förenligt med Toyota.⁹

En viktig aspekt för att få ett effektivt företagssamarbete samt att uppnå en lyckad interorganisatorisk styrning är enligt Lind (2004) att företagen har liknande ekonomistyrningsmetoder såsom budget, produktkalkylering och kostnadsanalyser. Vid en gemensam kostnadsanalys kan ett problem uppstå då företagen inte har samma definitioner gällande kostnadsredovisningen, detta är av vikt för att möjliggöra jämförelser mellan företagen.¹⁰ Detta påpekas även av Dyer (1997) d.v.s. att fokus bör läggas mer på transaktionerna istället för kostnaderna som uppkommer på grund av dessa. Detta kan i sin tur

⁶ Bengtsson, 2000

⁷ Dale & Lascelles, 2004

⁸ Dyer, 1996

⁹ Dahlquist, 2005

¹⁰ Samuelsson., 2004

påverka bilindustrin då det kan generera ett ökat engagemang parterna emellan gällande bl.a. utveckling och kvalitet.¹¹

Enligt Bergman och Klefsjö (2002) så arbetar många företag med kvalitetsfrågorna som en integrerad del av verksamheten. Detta kan definieras som Total Quality Management, TQM, d.v.s. att aktivt förändra, förebygga och förbättra. Här är det av vikt att kunden sätts i centrum och deras kvalitetsbegrepp beaktas. Författarna påpekar även att om företagen har möjlighet i en relation att skapa en ”win- win” situation så är det de relationer som kan överleva på lång sikt i konkurrensen. För att uppnå denna situation är det av vikt att parterna kan lita på varandra d.v.s. att ett förtroende kan uppnås. Det är också av vikt att parterna tillsammans arbetar för att förbättra och effektivisera hela systemet gällande t.ex. kvalitet.¹²

Styrning mellan organisationer kan leda till en rad effekter på inblandade parter. Mouritsen m.fl.(2001) har i en studie över två företag kommit fram till att styrningen påverkade företagen på så sätt att teknologi, organisation och strategi överfördes mellan parterna. Således utvecklade företagen en gemensam kärnkompetens och identitet.

Med detta som bakgrund kan ses att styrning mellan organisationer är ett fenomen som berörs av många intressanta faktorer. I fokus enligt litteraturen hamnar här vikten av en nära och effektiv kund- och leverantörsrelation. Vidare i litteraturen kan ses att ett nära samarbete kräver att företagen arbetar efter en mer samordnad metod för dess ekonomistyrning. Att parterna i en relation kan kommunicera är också av vikt för att bygga upp en god leverantörsrelation, men också att parterna har ett förtroende för varandra. Det poängteras även vikten av att samverka för att effektivisera arbetet parterna emellan t.ex. genom att använda sig av TQM. Utifrån denna diskussion uppkommer ett intresse att undersöka olika påverkande faktorer i en autentisk relation, därför finner vi det givande att närmare studera hur en leverantör påverkas av sin kund och vad det får för påföljd för leverantören. Med utgångspunkt i denna diskussion kommer följande huvudsyfte med delsyften att vara studiens inriktning.

1.3 Syfte

Huvudsyftet i denna studie är att undersöka vilken påverkan en kund har på dess leverantör.

Utifrån detta huvudsyfte kommer även två centrala delsyften att behandlas:

- Att undersöka hur leverantören arbetar för att tillgodose kundens krav.
- Att undersöka hur leverantören kan påverka de uppställda kraven.

¹¹ Larsson & Norén, 1999

¹² Bergman & Klefsjö, 2002

1.4 Studiens fortsatta disposition

För att läsaren ska få en bättre överblick av uppsatsen presenteras här uppsatsens struktur i form av kapitelindelningen.

Kapitel 2: Teoretisk referensram

I detta avsnitt behandlas den teoretiska referensramen med valda ämnesområden från bakgrund- och problemdiskussion. Dessa områden är relationen, relationskategorier, kommunikation, förtroende, relationen på den industriella marknaden, styrmedel samt synsätt inom bilindustrin.

Kapitel 3: Metod

Här ges en argumentation till den valda metoden, d.v.s. fallstudien. Därefter behandlas huruvida datainsamlingen gick till, dels den teoretiska i form av bl. a. litteraturbearbetning och dels den empiriska i form av intervjuer, sist diskuteras studiens tillförlitlighet.

Kapitel 4: Styrning i en kund- och leverantörsrelation

Företagsbeskrivningen av det studerade leverantörsföretaget inleder kapitlet. Efter det ges en bild av dels leverantörens och dels kundens synvinkel på relationen även kommunikationen och förtroendet inom relationen behandlas. Därefter belyses styrmedlen utifrån respektive part.

Kapitel 5: Analys

I detta avsnitt jämförs den teoretiska referensramen med det empiriska materialet. Aspekter som berörs avseende relationen är långsiktighet, information, integration och anpassning även synen på olika typer av styrmedel bearbetas.

Kapitel 6: Slutsats

I det avslutande kapitlet ges svar på studiens frågeställning samt förslag till fortsatta studier.

Kapitel 7: Referenser

Här redovisas de använda källorna i uppsatsen.

2 TEORETISK REFERENSRAM

De olika teorier som behandlar berörda ämnesområden i studien redovisas i detta kapitel. Kapitlet inleds med teorier kring relationen mellan företag, därefter följer en beskrivning av olika styrmedel samt de olika synsätten som utvecklats inom bilindustrin.

2.1 Relationen och interorganisatorisk samverkan

Vad medför att en affär mellan två företag blir en relation? Det är inte lätt att definiera vad en relation är, men en relation är en ömsesidig interaktion mellan två samverkande parter. En relation skapar också ett ömsesidigt beroende som både kan vara av fördel och nackdel för parterna. Relationen utvecklas över tiden genom olika händelser, så relationen både skapar och är ett sätt att hantera ömsesidigt beroende. Gemensamma överenskommelser samt ömsesidigt beroende begränsar parternas uppförande lika mycket som det kan generera möjligheter. Relationen medför också till att producera något som de två parterna ej kan producera självständigt. En väsentlig aspekt vid behandlandet av relationen är att utifrån relationen finns alltid två olika synvinklar på samma affärshändelse, eftersom parterna ser på den på olika sätt.¹³ Dock är relationen mellan två parter inte isolerad utan påverkas av ett större nätverk, d.v.s. en viss händelse i en relation kan ha uppkommit i en av parternas relation med ett tredje företag, vilket är av vikt att påpeka vid belysning av relationen mellan företag.¹⁴

Det uppstår ofta ett intresse att skapa långsiktiga relationer mellan två eller flera företag på affärsmarknaden. Långsiktiga relationer är ofta attraktiva för båda företagen som interagerar, p.g.a. att de minskar sina finansiella och praktiska risker som annars skulle kunna uppstå vid en affär. Genom ett nära samarbete kan leverantören och köparen arbeta för att öka exempelvis sina distributionsprocesser och andra aktiviteter där de samverkar. Detta kan i sin tur motivera parternas möjligheter att utveckla nya vägar för att eliminera kostnader ifrån värdekedjan. Vid ett mer integrerat samarbete och en högre lojalitet parterna emellan kan enligt Zineldin (1997), följande aspekter genereras; lägre kostnader, högre vinst, högre produkt/service kvalitet, lägre priskänslighet, positiv word- of-mouth, högre marknadsandel, högre effektivitet och produktivitet samt högre lönsamhet. Vissa av dessa faktorer uppkommer också som resultat av en relation mellan kund och leverantör. Detta påvisas i en undersökning av Nilsson (1998) som genomförts mellan kund och leverantör där det påpekas av VD för leverantören att följande positiva punkter uppstått i och med relationen: (1998)

- ”Högre effektivitet genom de krav och den information som kunden har bidragit med
- en bättre administration samt
- högre kvalitet” (s 130).

Det finns ofta en obalans avseende makt och beroende mellan parterna i en relation. Då parterna har en medvetenhet om detta medför detta till möjligheten att balansera förhållandet. Det sker även också ofta en anpassning mellan parterna gällande bl.a. teknik, kunskap, administration samt i juridisk mening. Osäkerheten minskar och ett förtroende skapas vid personliga kontakter, vilket medför att ett ömsesidigt förtroende kan skapas. För att skapa ett framgångsrikt affärsklimat bör det finnas en rätt avvägd balans mellan konflikt och samarbete.

¹³ Håkansson & Snehota, 1995

¹⁴ Lindholm, 2003

Dessa två punkter medför också till en välutvecklad relation.¹⁵ Detta påpekar även Hammarkvist m.fl. (1982) d.v.s. att när parterna har ett begrepp om varandras svagheter och förmågor, uppstår större möjligheter att ställa krav. Lind (2004) menar också att det är viktigt att leverantörerna inte är fullt ut beroende av en enda kund och att fullständig anpassning inte ger fördelar för leverantörens fortsatta utveckling på lång sikt.¹⁶

2.2 Relationskategorier

Litteraturen påvisar bland annat fyra karakteristika för relationen; kontinuitet, komplexitet, symmetri samt informell karaktär. När det gäller kontinuiteten så kan detta härledas till att en relation mellan kund och leverantör byggs upp successivt från ytterst begränsad kontakt till ett väldigt nära samarbete. Det finns indikationer på att åldern på relationen är en förutsättning för en större bredd på relationen mellan parterna och att dess kontinuitet är ett förhandlingsvillkor för förändring samt utveckling. Vidare karaktäriseras relationen av komplexiteten. Här påpekas att problem kan uppstå som en konsekvens av att antalet parter som är involverade i affärsrelationen skiftar, men också att de ofta har olika preferenser. Vidare kan ses att de effektivaste relationerna bygger ofta på mer informella faktorer, p.g.a. att flera mekanismer i relationen bygger på tidigare upplevelser såsom förtroende.¹⁷

Enligt Easton (1992) finns det fyra element som relationen består av, ömsesidig orientering, beroenden, bindningar och investeringar. Vid en *ömsesidig orientering* ses samarbetet som en nödvändighet, d.v.s. att parterna är förberedda på och förväntas ömsesidigt integreras med varandra. Etableringen av relationen kan ske av olika skäl, t.ex. för att få tillgång till aktuell information eller att en av parterna får möjlighet att utnyttja ett nytt nätverk. *Beroenden* ses som ett val om det finns ett flertal köpare och säljare på marknaden. Beroenden ses även som en omständighet, d.v.s. vid en monopolsituation. Makt och kontroll är en ytterligare aspekt i beroendesituationen, d.v.s. relationen påverkas om makten är ojämnt fördelad. Mellan parterna existerar det *bindningar*, vilka är svåra att definiera men kan framföras som kraften i relationen att stå emot negativa faktorer som kan bryta ner relationen. *Investeringar* är det ekonomiska elementet. En investering genomförs för att användas i framtida verksamhet, genom att skapa, bygga eller förvärva tillgångar. Investeringar kan hänföras till en eller flera relationer. De kan även vara av olika slag såsom tid, kunskap och människor. Genom att anpassningar utförs, sker även investeringar i specifika relationer, dessa anpassningar kan ske genom t.ex. varor, tjänster och olika typer av processer.

Anpassningen mellan företagen poängteras i en artikel av Johansson & Mattsson (1987), författarna framhåller här orsaker till varför just integrationen är av intresse. Detta kan härledas ifrån att anpassning stärker bindningarna mellan företag, bland annat genom att leverantören anpassar sig efter sin kunds önskemål. Genom anpassningen sker även en förstärkning av relationen vilket gör den mer robust, d.v.s. olika problem behandlas inom relationen. Anpassningen indikerar även på möjligheten till förbättring inom relationen då parterna måste anpassa sig då förutsättningarna ej är givna mellan dem. Anpassningar gällande attityder samt kunskap hos parterna skapas genom interaktionsprocessen. Ett gemensamt språk kan utkomma från en ömsesidig orientering gällande t.ex. tekniska frågor, standardisering av produkter o.s.v. Den viktigaste utkomsten av interaktionen och kommunikationen mellan parterna är den ömsesidiga kunskapen, vilken kan bestå av kunskap om motparten avseende resurser, strategier, behov och resultat samt även dess relation till

¹⁵ Gadde & Håkansson, 1994

¹⁶ Samuelsson, 2004

¹⁷ Håkansson och Snehota, 1995

andra företag. Eftersom denna typ av kunskap är baserad på personlig kontakt mellan parterna medför detta att utvecklingen sker långsamt.¹⁸

Moss – Kanter (1994) har identifierat åtta stycken karakteristika för framgångsrika interorganisatoriska relationer, vilka behandlas nedan. *Individuell förträfflighet*; d.v.s. här finns det ett positivt perspektiv och där möjligheter ses samt att båda parter väsentligen kan bidra till relationen. *Betydelse*; relationen är överensstämmande för båda parter och viktig för att nå de mål som respektive part har satt upp. *Ömsesidigt beroende*; vilket också påpekas av Easton, d.v.s. att de båda parterna kompletterar varandra och behöver varandras resurser och förmågor. Den fjärde punktens betydelse påpekas även denna av Easton, d.v.s. *Investering*; som kan förklaras enligt att båda parter har ett intresse av att investera i både relationen och i varandras verksamheter. *Information*; kring relationen finns en relativt öppen kommunikation för att lösa gemensamma uppgifter som behandlar mål, teknisk data, konflikter etc. *Integration*; parterna utvecklar arbetssätt för att få relationen att fungera så smidigt som möjligt. Detta genomförs genom att utveckla liknande arbetssätt och länkar mellan parterna. För att genomföra en god integration bör företaget ha kontakter mellan flertalet personer från de olika parterna och en förmåga att lära av varandra. *Institutionalisering*; relationen får ett formellt ramverk där ansvar och beslutsprocesser definieras, vilket överstiger de personers utbyte som skapade relationen. *Integritet*; relationen medför att parterna har ett beteende som skapar ömsesidigt förtroende, d.v.s. att informationen mellan parterna inte missbrukas.¹⁹

Helper (1991) har gjort en indelning av olika sorters leverantörsrelationer genom att klassificera dessa utifrån långsiktighet och graden av informationsutbytet. Med långsiktigheten avses hur lång tid i framtiden som relationen kommer att bestå, detta kan speglas genom att parterna genomfört gemensamma investeringar eller gjort någon form av långsiktiga avtal eller kontrakt. När det gäller informationsutbytet är det avseende vilken typ av information samt ömsesidigheten. Denna del har delats in i tre nivåer. Den grundläggande nivån som också är den första är att priset diskuteras. I den andra nivån kan ett utbyte ske mellan företagen i form av att de t.ex. informerar varandra om vissa kostnader. Samarbetet utvecklas på nivå tre, där det sker en samverkan gällande utformningen av produkter men också på produktionssättet genom utveckling och feedback. De fyra leverantörsrelationerna är:

- Voice, d.v.s. hög långsiktighet och hög grad av informationsutbyte
- Exit, d.v.s. låg långsiktighet och låg grad av informationsutbyte
- Infeasible, d.v.s. låg långsiktighet och hög grad av informationsutbyte
- Stagnant, d.v.s. hög långsiktighet och låg grad av informationsutbyte.

Långsiktighet krävs med hänsyn till omfattningen av informationsutbytet p.g.a. att relationer är kostsamma. Förtroende behövs också för att informationsutbytet ska ske smärtfritt samt att en ömsesidig förståelse nås vid en lång relation.²⁰

Som tidigare påpekats kan en relation delas in i olika grupper, dock för denna studie så anses följande faktorer ha relevans i den undersökta relationen; *långsiktighet*, *information* samt *integration och anpassning*. Dessa karakteristikum genomsyrar även kommunikationen och förtroendet i en relation.

¹⁸ Johansson & Mattsson, 1987

¹⁹ Moss – Kanter, 1994

²⁰ Helper, 1991

2.3 Kommunikation i affärsrelationer

Vad som är grundläggande vid effektiv kommunikation är bestämmandet av vilket budskap som ska sändas och mottagarens möjlighet att tyda informationen på rätt sätt. För mer komplicerade budskap som t.ex. företagspolicy eller värderingar bör en kommunikationsform användas som medför att ett klarare budskap kan ges, som t.ex. vid möten. En ytterligare faktor att ta hänsyn till vid val av medium är hur väl parterna känner varandra, alltså kan enklare medium som t.ex. e-mail fungera vid mer komplexa budskap i en nära relation. Vid produktframtagningen har det visats i en studie över ett antal kund- och leverantörsföretag att sättet att kommunicera förändras genom de olika faserna. Det har t.ex. visats att effektiv kommunikation anses ha olika egenskaper utifrån dels leverantörens och dels kundens synvinkel.²¹

Den första fasen är vid förberedelsen för affären då kundens första förfrågan sänds till leverantören. I detta skede anser leverantörerna att kunden bl.a. ska engagera leverantören i produktionsprocessen i ett tidigt stadium medan leverantören ska arbeta fram tydliga offerter där väsentlig information delges. I produktutvecklingsfasen anser kunden att leverantören t.ex. bör vara företagssam vid förslag till förbättringar i produktframtagningen. Leverantören å sin sida menar att kunden här ska överlämna helhetsansvaret för att leverantören ska kunna utföra dessa förbättringar, d.v.s här har leverantören möjlighet att påverka produktutvecklingen. I det sista stadiet d.v.s. vid förberedelser för serieleveranser har de båda parterna liknande krav på varandra, ett exempel är att de ska ha ett arbetssätt som möjliggör snabba reaktioner då problem eller förändringar uppkommer.²²

I en studie av fem stora företag visades vilket recept som ledde till framgång för att uppnå en effektiv kommunikation mellan kund och leverantör. De viktiga faktorerna som har utgångspunkt i företagets värderingar och kultur är; system, verktyg samt kompetenta medarbetare. Gällande värderingar är det av vikt att policy och strategier tydligt uttrycker hur företaget ser på relationen till leverantörer och kunder. Dessutom påpekas att effektiv kommunikation genereras när företagen koncentreras kring ett fåtal kund- och leverantörsrelationer.²³ Lind (2004) påpekar att det är en strategisk fråga för företagen att bestämma vilka parter i affärsrelationen som ska få information om olika aspekter. Lind (2004) påpekar även att för att få en riktigt nära relation krävs att företaget koncentreras till ett fåtal kunder/leverantörer. Vid produktutveckling är det endast ett fåtal parter som får möjlighet att påverka exempelvis resursutnyttjandet, således blir dessa företag prioriterade vid informationstillgången.²⁴

Andra incitament som nämns tidigare vid värderingarna är betydelsen av liknande företagskultur samt geografisk närhet. Med system menas de system som företagen måste inneha för att styra verksamhetens produkt- och processframtagning. Här nämns även vikten av klara regler i avtalen när det gäller t.ex. olika problem som kan uppstå. Detta kan i sin tur leda till att parterna blir mer benägna att delge information som annars skulle vara konfidentiell.²⁵

²¹ Ahnfalk, & Lindström, 1998

²² Ibid

²³ Ibid

²⁴ Samuelsson, 2004

²⁵ Ahnfalk & Lindström, 1998

Verktyg som underlättar för kommunikationen är projektstyrning i form av planeringssystem eller uppföljningssystem, här nämns även vikten av goda informationssystem genom t.ex. gemensamma databaser.²⁶ Informationsteknologins utveckling är en av orsakerna till framväxten av företagssamarbeten, detta har gett företagen möjlighet att förbättra verksamheten, organisationen och affärsutvecklingen. De nya kanalerna möjliggör även gränsöverskridande kompetensutveckling.²⁷ Vikten av medarbetarnas kompetens är en grundläggande faktor, här har det t.ex. visats att uppförandet av team med tvärfunktionell kompetens är viktigt, bäst resultat kan ges om teamen arbetar över företagsgränserna. Det är även viktigt att medarbetarna hos respektive part har kännedom om motpartens bransch samt produkter.

Även inom en studie på företaget, Forsheda AB påvisas vikten av kommunikationen mellan kund och leverantör. Koncernen, Forsheda AB är företrädare på de flesta marknader runt om i världen, i Sverige dominerar Volvo som kund. Särskilt vid utveckling av nya produkter inom fordonsindustrin har leverantörerna fått en allt viktigare roll i och med kraven på snabbare utvecklingstider, således är denna studie av intresse. I studien framkom att då företaget skulle implementera nya arbetssätt inom flödet från förfrågan till beställning, visade det sig att det var för dålig kommunikation mellan de olika funktionerna då ett problem uppstod. För att skapa gynnsammare förutsättningar för utvecklingsarbetet med kunden formades ett arbetssätt som reflekterade leverantörens arbete vid produktutveckling. Vilket påvisar att leverantören påverkas i den bemärkelsen att de upparbetar nya arbetssätt för att uppnå det som kunden efterfrågar. Detta har medfört en närmare relation mellan representanter från företaget och utvecklare hos kundföretaget. Då kontakten blivit mer frekventa har även mer information från kunden tillgivits Forsheda AB. Vidare har kvalitetsåtgärningarna för olika processer blivit bättre.²⁸

2.4 Förtroende i kund- och leverantörsrelationen

Enligt Sanner (2005) kan förtroende mellan kunder och leverantörer delas in i tre fack; relationsbaserat-, kompetensbaserat- samt moralbaserat förtroende. I den förstnämnda typen av förtroende poängteras personkemin mellan de parter som står för interaktionen mellan företagen. Vad som anses viktigt i relationen är flexibilitet, en fungerande dialog även när det uppstår problem, viljan att lösa problem och ge hjälp när det behövs. Gällande den andra typen av förtroende framhålls effektiv ledning, skicklig affärsverksamhet, att både processer och produkter ska ha god kvalitet samt att arbetet utförs enligt avtalade kravuppställningar. Vid moralbaserat förtroende identifieras vikten av vanliga egenskaper enligt etik och moral, d.v.s.; hålla löften, ärlighet, rättvishet med mera. Dessa olika former av förtroende kan tillsammans bidra till att en affärsstrategi kan utvecklas till att ge nya möjligheter för produkter och marknader, samtidigt som avsaknaden av förtroende förhindrar att affärer genomförs.

Förtroendet mellan företagen är av central betydelse. Anledningen är företagets benägenhet att delge motsatta parten viktig information är av stor betydelse för att företagen ska kunna utvecklas och effektiviseras i dess processer. Specifika arbetsgrupper som endast arbetar med den interorganisatoriska interaktionen är grundläggande för att skapa det nödvändiga förtroendet. För att skapa en gemensam referensram av värderingar och gränser benämns

²⁶ Ahnfalk & Lindström, 1998

²⁷ Bruzelius & Skärvad, 2000

²⁸ Ahnfalk & Lindström, 1998

begreppet, klanstyrning som en form av styrning mellan parterna.²⁹ Leverantörernas avsaknad av förtroende gentemot kunden är en av de mest bidragande faktorerna till att leverantörerna hindras i kvalitetsutvecklingen. Leverantörerna måste bli övertygade av kunderna att även de är seriösa i arbetet med ständiga förbättringar. Om kunden missbrukar detta förtroende genom t.ex. ständiga byten av leverantörer, oberäkneliga eller oplanerade produktionsscheman eller liknande leder detta till förtroendeasymmetri. Det är ett relativt vanligt fenomen att kunden ger dubbla budskap dels genom vad de kommunicerar till leverantören och hur de faktiskt agerar. Kvalitet brukar oftast framhållas som det som ska sättas i första rummet, men i själva verket arbetar många kundföretag först och främst med prisreduktion. Detta visas genom att många kundföretag inte arbetar med att t.ex. utbilda leverantörerna eller integrera dem i workshops för förbättringar, utan det förebyggande arbetet uppkommer först när det inträffar ett hinder i produktionen.³⁰

Som nämnts är öppen kommunikation och uppriktighet centralt för att skapa förtroendet, information som kan vara intressant för den ena parten bör inte hållas hemlig då detta kan vara värdefullt vid t.ex. produktframtagning. Genom hela produktionsframtagningsprocessen måste det finnas ett intresse och kraftansträngningar från båda parterna för att kunna skapa gemensamma vinster.³¹

2.5 Relationen på den industriella marknaden

Nyckelorden, fåtal och koncentration är de två ord som den industriella marknaden kan kännetecknas med, detta för att en stor del av de säljande företagens inkomster ofta kommer ifrån ett begränsat antal kunder.³² Företag inom den industriella marknaden har ofta långsiktiga relationer med sina kunder och leverantörer, vilket den företagsekonomiska forskningen visat sedan mitten av 1960-talet.³³ Företagens förmåga att överleva påverkas även den av relationerna. De inblandade enheterna i relationen är beroende av varandra, men de är även en del i större nätverk.³⁴ Stabiliteten i den enskilda relationen samt dynamiken i de större nätverken karakteriserar de industriella nätverken. När en förändring sker i den enskilda relationen, blir det en kedjereaktion som påverkar på andra ställen i relationen.³⁵

Enligt Bäckström & Lind (2000) påpekas vikten av att när investeringar i relationen genomförs bör relationen utnyttjas en längre period för att ge ett positivt bidrag till parterna. Företagets tekniska utveckling beror även den på relationen. Detta medför att företagen får ett beroende av de viktigaste relationerna inom den industriella marknaden. Vilket kommer att avspeglas både i de kortsiktiga vinsterna, men också i den långsiktiga utvecklingen av företagen.

Ett företag som arbetar självständigt är inte effektivt nog för att var konkurrenskraftig, utan för att uppnå detta krävs det att företaget ingår i en effektiv kedja.³⁶ Detta samband mellan kund och leverantör medför också en s.k. "win-win-situation", det vill säga att båda parter kan vinna på relationen. De vertikala integrationerna har ersatts av närmare relationer, vilket kan härledas ifrån den ökade automatiseringen samt utvecklingen mot mer flexibla

²⁹ Samuelsson, 2004

³⁰ Seaver, 2004

³¹ Ahnfalk & Lindström, 1998

³² Melin, 2002

³³ Bäckström & Lind, 2000

³⁴ Håkansson & Snehota, 1995

³⁵ Bäckström & Lind, 2000

³⁶ Cooper, 1995

organisationssystem. Detta kan även förklaras utifrån bilindustrin, där integrationen med leverantörerna har utvecklats till ett mer samarbetsliknande partnerskap, där leverantören i många fall distribuerar hela system. En leverantör som har ett sådant samarbete med sin kund torde skilja sig från många andra företag. Då samarbetet medför otydligare gränser mellan företagen, torde relationen föra med sig att de externa och interna funktionerna integreras på ett annat sätt än tidigare, vilket i sin tur borde föra med sig ett ökat informationsutbyte.³⁷ Detta påpekas även av Lind (2004) som menar att alla de förändringar som sker medför att företaget även får ett intresse utanför det egna företaget. Det finns således ett behov att förstå effekterna av ekonomistyrningen utanför det egna företaget.³⁸ Som nämndes i bakgrunden har ekonomistyrningens roll förändrats på grund av framväxten av stora multinationella företag. Det hävdas även att det krävs ekonomistyrningsmetoder som angriper arbetet över företagsgränserna för att dessa företag ska kunna överleva i konkurrensen. Företagen påverkas även mer av störningar då många arbetar med mindre lager, buffertar och seriestorlekar, för att motverka detta krävs att företagen arbetar mer integrerat med både kunder och leverantörer ur ett ekonomistyrningsperspektiv.³⁹ På grund av detta är det av vikt att belysa de styrmedel som kan påverka integreringen mellan företagen. De styrmedel som behandlas nedan kan även vara sätt för kunder att påverka dess leverantörer utifrån olika aspekter.

2.6 Styrmedel

2.6.1 Inledning

Styrmedel kan delas in i två delar, dels de av ”mjuk” karaktär, såsom fördelning av arbete, ansvar, beslut och befattningar, företagskultur⁴⁰ och dels de styrmedel som karaktäriseras som ”hårda”, t.ex. produktkalkylering eller ”Target Costing”.⁴¹ Enligt Samuelsson (2004) delas de viktigaste styrmedlen in enligt tre kategorier; formella styrmedel, mindre formella styrmedel samt val av organisation och belöningsystem, den sistnämnda benämns enligt Ax m. fl. (2002) som organisationsstruktur.

2.6.2 Formella styrmedel

Enligt Ax m. fl. (2002) sägs de formella styrmedlen utgöra ekonomistyrningens tekniker. Författarna tar upp begrepp såsom produktkalkylering, målkostnadskalkylering, budgetering, standardkostnader, prestationsmätning, benchmarking samt processtyrning. Nedan behandlas produktkalkylering, målkostnadskalkylering samt benchmarking. De två förstnämnda behandlas då dessa enligt Lind (2004) samt Nilsson (1998) har betydelse för affärsrelationer. Utöver målkostnadskalkylering benämner Lind (2004) begreppet Open Book Accounting som en ekonomistyrningsmetod i den interorganisatoriska relationen.

Även vikten av att uppfylla hög kvalitet gentemot kunden i samverkan mellan olika företag beskrivs i Hellings (1996) definition av kvalitet; ”Företagets totala förmåga att i samverkan med andra företag tillfredställa kundernas behov och att kunna överträffa deras förväntningar” (S 14). Med detta som utgångspunkt kommer även begrepp som kvalitetsstyrning eller Total Quality Management behandlas under kategorin formella styrmedel.

Innebörden av begreppet *Open Book Accounting* är att en eller båda parterna i en interorganisatorisk relation visar upp information för den andra parten som annars skulle vara

³⁷ Nilsson, 1998

³⁸ Samuelsson, 2004

³⁹ Bengtsson m. fl. 2000

⁴⁰ Homlström, 2001, Ax m. fl., 2002

⁴¹ Ax m. fl., 2002

konfidentiell. Detta kan vara ett verktyg för parterna att utveckla varandras verksamheter. I de flesta fall handlar det om att kunden vill ha information från leverantören gällande både finansiell och ickefinansiell information. Den finansiella informationen kan exempelvis vara kostnadsupplysningar för material och omkostnader samt information om påläggsbaser för omkostnader. Exempel på ickefinansiell information kan vara ledtider, kvalitet eller produktivitet etc. Enligt studier har det visats att leverantörerna har större acceptans för att visa upp sina böcker om kunden använder informationen för att ta aktiv del i utvecklingsarbetet hos leverantören. Så är inte alltid fallet, relationen kan istället vara sådan att en dominerande part kräver anpassning till företaget, d.v.s. påverkar leverantören i en viss riktning. OBA förekommer särskilt vid outsourcing, där det kan ses som ett instrument för att bibehålla företagets inflytande av verksamheten hos underleverantören.⁴²

Lind (2004) har även tolkat en studie över företaget, Nissan angående Open Book Accounting, där det visade sig att det var inte bara positivt ur ett leverantörsperspektiv att arbeta med "open book" p.g.a. att det som var väsentligt bestämdes endast av den ledande parten i detta fall kundföretaget, Nissan. Det handlade således inte om en ömsesidig interaktion, d.v.s. kunden delgav inte leverantörerna någon information utan det var endast leverantörerna som anförtrodde viktiga upplysningar gällande kostnader på olika nivåer med mera. Detta påvisar att leverantören inte har någon möjlighet att påverka, utan måste följa det som kunden har valt att kontrollera.

I en annan studie visades att leverantörer är mer villiga att delge information om kunden hjälpte till att förbättra verksamheten hos leverantören. Detta visades från en brittisk enkätundersökning där underleverantörerna tillfrågades om hur de såg på att köparna begärde uttömmande information om kostnaderna. Sammanfattningsvis kan det påvisas att OBA används i arbetet att förbättra redan existerande processer, medan däremot målkostnadskalkylering syftar till att utveckla nya produkter.⁴³

Målkostnadskalkylering, eller *Target Costing* härstammar från japansk ekonomistyrning.⁴⁴ Enligt Ax (2002) kan målkostnadskalkylering definieras "som en strategisk ekonomistyrningsprocess som syftar till att med utgångspunkt i givna marknads- och/eller vinstmål reducera livscykelkostnader vid utveckling av produkter samtidigt som kvalitet, reliabilitet och andra kundkrav säkerställs"(S. 72). Det vill säga att fokuseringen ligger på produkternas utvecklingsstadium. Den vanligaste varianten på målkostnadskalkylering är att skillnaden mellan försäljningspriset och vinstkravet ger kostnads målet. Här definieras målkostnaden utifrån hur mycket produktionen, distribueringen etc. får kosta av den framtida produkten. Därefter är målet att nå kostnads målet och arbetet sker därefter. De faktorer eller förhållanden som påverkar produktens kommande kostnad, studeras och ifrågasätts i en värdeanalys. Exempel på påverkande faktorer eller förhållanden är bl.a. produktens egenskaper, vilket produktionssätt och material som valts samt kundernas kostnader för t.ex. drift och service för produkten. Kostnadsreduceringen fortsätter under produktionen och benämns Kaizenkalkylering, d.v.s. ständiga förbättringar.⁴⁵

Inom ett företag fattas en mängd beslut som medför ekonomiska konsekvenser. Dessa konsekvenser fångas upp i *produktkalkyler* där det görs en sammanställning av intäkter och/eller kostnader. Kalkylobjekten och situationerna för användningen av kalkyler varierar,

⁴² Lind, 2004

⁴³ Ibid

⁴⁴ Ax, m. fl., 2002

⁴⁵ Ibid

ett kalkylobjekt kan bl.a. vara en kundorder eller ett ansvarsområde. När det gäller situationer så används kalkylering t.ex. vid prissättning, kostnadskontroll eller vid produktval. Självkostnads- och bidragskalkyler är de vanligaste kalkylerna. Här tillhör även olika kostnadsbegrepp vilka benämns specialkalkyler eller kalkyler för särskilda beslut. Dessa specialkalkyler uppkommer ofta för att kalkylerna behöver situationsanpassas.⁴⁶ Kalkylering används inte enbart för internt bruk inom företaget utan kan även vara ett verktyg som används företag emellan för att öka effektiviteten, särskilt i de täta relationerna mellan kund och leverantör.⁴⁷

En sorts kalkylering är orderkalkylering, d.v.s. kalkylobjektens självkostnad beräknas oberoende av tidsaspekten. Det finns två metoder för orderkalkylering, påläggsmetoden samt ABC-metoden (Activity Based Costing). När det gäller påläggsmetoden så delas kostnaderna in i direkta kostnader och omkostnader. Problemet som kan uppstå vid denna metod är att bestämma hur stor andel av omkostnaderna som ska tillföras kalkylobjekten. Orsak/verkan, nytta samt bärkraft är de tre dominerande kriterierna för att fördela omkostnaderna. I ABC-metoden är utgångspunkten att företaget består av en mängd aktiviteter såsom en arbetsuppgift eller ett arbetsmoment. I denna metod ersätts alltså omkostnaderna av aktiviteter.⁴⁸

Då företagens önskan att vara så effektiva som möjligt har interorganisatoriska ”cost-managementsystem” vuxit fram. Detta medför att gränserna mellan företagen i relationen blir mindre skarpa, då informationsutbytet ökar. Då gränserna krymper och arbetet relationerna emellan parterna blir starkare, kan detta medföra till en effektivisering i relationen. En interorganisatorisk samverkan kan medverka till att produkten både snabbare når ut på marknaden för en lägre kostnad, men också att produktens funktionalitet och kvalitet ökar.⁴⁹

Kvalitet är ett begrepp som använts mer frekvent de senaste tio åren, dock har dess betydelse fått en mer komplex innebörd.⁵⁰ Även begreppet kvalitetsstyrning har fått en mer utvecklad roll. I många år har omfattande statistiska kvalitetsinspektioner varit det främsta verktyget för *kvalitetsstyrning*. Kvalitetskontrollerna utfördes ofta vid stickprov av produktens olika komponenter, vilket då ledde till att bristfälliga produkter levererades. Dessa typer av inspektioner utförs fortfarande, men kvalitetskontrollerna utförs främst innan produkterna är färdiga. Att arbeta på detta sätt kallas ofta kvalitetsstyrning eller kvalitetssäkring. Det essentiella i kvalitetsstyrning är att alla funktioner och processer ska integreras för att uppnå god kvalitet.⁵¹ Detta arbetssätt, d.v.s. där alla funktioner i organisationen arbetar systematiskt mot total kvalitet, har kommit att kallas, *Total Quality Management*.⁵²

Utvecklingen av kvalitetsstyrningen har således gått från fokus på kvalitetsinspektionerna till fokus på att bygga in processer i produktionen som säkerställer kvaliteten. Därutöver arbetas det mer med att förebygga för god kvalitet, genom att redan i designfasen av produkten utvärdera hur kvaliteten kan säkerställas. TQM innebär även att alla i organisationen blir ansvariga för att produkterna uppnår total kvalitet, det är således viktigt att operatörerna förstår hur kvalitetsstatistiken fungerar. Detta är av vikt eftersom alla måste veta hur bra eller

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Nilsson, 1998

⁴⁸ Ax m.fl., 2002

⁴⁹ Cooper, 1995

⁵⁰ Seaver, 2004

⁵¹ Seaver, 2004, Waters, 1996

⁵² Waters, 1996

dåligt olika delar i produktionen fungerar så att snabba åtgärder kan införas. Vidare måste operatörerna ha befogenhet att stoppa produktionen om ett fel uppstår för att utföra åtgärder, samt att komma fram till lösningar hur liknande problem kan motverkas i framtiden.⁵³ Enligt Seaver (2004) så är certifieringsstandarder en del av TQM, därför behandlas detta nedan.

Under 60- och 70- talet utvecklade många länder standarder för att säkerställa kvalitén i olika produktionsprocesser som en följd av utarbetandet av olika kvalitetsstandarder inom den amerikanska militären. Syftet med den certifieringsorganisation som utformades under tiden var att utveckla en internationellt erkänd kvalitetsstandard. Arbetet startade 1980, sju år senare publicerades en serie standarder som gick under namnet ISO 9000. Denna standard kom att bestå av fem grundläggande dokument, vilka behandlade riktlinjer för att välja standard och hur de ska användas, kvalitetssäkringarnas design, utveckling, produktion, installation och service etc.⁵⁴

Under 1990- talet framarbetades ett antal kvalitetsstandarder inom den europeiska fordonsindustrin. Vid denna tid utvecklades standarderna; QS 9000, VDA (Verband der Automobilindustrie) 6.1, EAQF 94, AVSQ samt ISO. Anledningen till att QS 9000 utarbetades var att leverantörerna till "The Big Three", d.v.s. Chrysler, Ford och General Motors hade behov av att de kundspecifika kvalitetskraven skulle harmoniseras. Syftet med ISO 9000 var att stödja och säkerställa leverantörernas system för; ständiga förbättringar, förebyggande av fel samt reduktion och spridning av onödigt arbete.⁵⁵

Det kom allt fler önskemål om att de olika standarderna runt om i världen skulle samordnas mer. Detta uppmärksammades och ledde till ett projekt vilket bestod av att utarbeta en teknisk specifikation, "TS", för fordonsindustrin. Avsikten var att efter utvärderingar antingen ta bort TS eller utarbeta det till en standard. 1999 publicerades detta dokument som kom att få namnet; ISO/TS 16 949. Huvudsyftet med denna standard är att leverera ett ledningssystem för kvalitet inom fordonsindustrin och således få bort parallella revisioner för certifieringar hos leverantörerna. Det slutgiltiga målet är att standarden ska ersätta alla nationella standarder och bli ledande för hela fordonsindustrin, således uppnås bl.a. fördelar vid global upphandling, konkurrensfördelar och ett globalt erkännande av certifikat.⁵⁶

I QS9000 ingår fem olika referensmanualer, vilka är hjälpmetoder för att uppfylla QS9000. Referensmanualerna kan sägas innehålla indirekta krav som QS9000 ställer, dessa manualer är:

- *QSA (Quality System Assessment)*, denna manual kan användas för bl.a. intern utvärdering samt utvärdering av underleverantör.
- *APQP (Advanced Product Quality Planning and control Plan)*, riktlinjer vid kvalitetsplaneringen då nya produkter skall tas fram.
- *SPC (Statistical Process Control)*, manualen används vid statistisk processtyrning, d.v.s. löpande dokumentation av kvaliteten.
- *MSA (Measurement Systems Analysis)*, ett hjälpmedel för användningen av mätsystem.
- *FMEA (Potential Failure Mode and Effects Analysis)*, denna manual används för genomförandet av felanalyser av kvalitet.⁵⁷

⁵³ Ibid

⁵⁴ Poksinska, 2003

⁵⁵ Eriksson m.fl., 2001

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Ibid

Ett sätt att förbättra den egna verksamheten för att t.ex. förbättra kvalitén är att använda sig av *benchmarking*. Syftet med detta är att företag eller delar av företag gör jämförelser med andra företag i syfte att inspireras och lära för att kunna ta efter goda exempel för att förbättra den egna verksamheten. Grundsynen inom benchmarking är således att andra företag besitter en kunskap som kan vara till stor hjälp för det undersökande företaget att anamma. Benchmarkinginformation kan användas inom två viktiga områden, prestationsmätning samt processtyrning. Vid fastställande av mål kan t.ex. prestationsmätning användas. Inom processtyrning när det t.ex. ska ske förbättringar inom verksamheten så är benchmarking-informationen en viktig källa för att ge vägledning.⁵⁸

När det gäller processtyrning finns det två olika sätt att arbeta med förbättringsarbete, *Kaizen* samt *BPR*. När det gäller *Kaizen*, så betyder detta uttryck ständiga förbättringar.⁵⁹ Då konkurrensförutsättningarna har förändrats medför detta att företagen hela tiden måste anpassa sig och kan inte slå sig till ro vid en positiv utveckling då detta kan medföra att en konkurrent kommer fram och tar del av "kakan". Därför bör företagen arbeta efter kontinuerlig rationalisering, d.v.s. kaizenfilosofin.⁶⁰ Fokuseringen inom *Kaizen* är att förbättra arbetet inom existerande processer och aktiviteter. Förbättringsarbetets syfte är att hela företaget ska påverkas av förbättringarna och att dessa ska vara en del av vardagsarbetet. De små förbättringarna ska leda till stora förbättringar i slutändan. För att kunna förbättra inom ett företag behövs information, vilken är uppdelad mellan två källor, extern samt intern. När det gäller den externa så tar den upp hur andra framgångsrika företag arbetar, d.v.s. benchmarking vilket nämndes tidigare i kapitlet. När det gäller den interna informationen så kan denna erhållas från t.ex. "brainstormningmöten" och förslagsverksamhet.⁶¹ *Kaizen* betyder också att det sker en pågående förbättring som är baserad på kunskap från alla inom företaget, d.v.s. inte bara från experter, utan även ledningen och de anställda.⁶² Att förbättringsarbetet används i det dagliga arbetet påverkar även hela verksamheten som tidigare nämnts stämmer väl överens med svenskt företagande, vilket medför att användningen av detta arbetssätt fungerar väl.⁶³

Avseende *BPR*, d.v.s. "Business Process Reengineering", så görs aktiviteter samt processer som existerar i företaget om på kort sikt. Förbättringarna ska vara av stor skillnad för verksamheten således är förändringarna av radikal art. Tankesättet är att de nuvarande processerna och aktiviteterna inte ska behandlas utan tyngdpunkten ska läggas på att utforma nya sorter av dessa.⁶⁴ Detta påpekas även av Murman (2002), där det framkommer att företaget inte ska arbeta med det som finns utan ha ett nytänkande ska användas, således ska allt starta om från början. Fokus ligger på affärsprocesserna såsom vilka aktiviteter som är värdeskapande för kunden i framställandet av den slutgiltiga produkten. Här sker ingen fokusering på organisationen, mål eller de anställda.⁶⁵ Huvudargumentet för denna förändring avseende uppbyggandet av nya aktiviteter och processer läggs på IT som anses vara ett av nyckelverktygen. Ett annat argument för *BPR* är att denna process har ett nytänkande som *Kaizen* inte har, eftersom företaget inte låser fast sig i gamla tankebanor utan tänker helt nytt vilket medför till större förbättringar. Dock påpekas det att problem som uppstått med denna

⁵⁸ Ax m.fl., 2002

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Lind, 2004

⁶¹ Ax m.fl., 2002

⁶² Murman m.fl., 2002

⁶³ Ax m. fl., 2002

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Murman m.fl., 2002

process är att personalen inte är involverade i förbättringsarbetet. Under åren har dock en förändring gjorts i BPR- strukturen, vilket har medfört att hänsyn har tagits till de anställdas roll i förbättringsarbetet.⁶⁶

2.6.3 Organisationsstrukturer

Valet av styrsystem och organisation är instrument för att uppfylla fastställda mål. För att samordna resurserna i företaget samt de olika funktionerna såsom produktion och inköp är organisationsstrukturen ett styrmedel.⁶⁷ Ax m. fl. (2002) menar att begrepp som är starkt knutna till dels val av organisationsstruktur och dels ämnesområdet, ekonomistyrning är bl. a. organisationsform och belöningsystem.

Inom *organisationsformer* finns det vertikala perspektivet och det horisontella perspektivet. När det gäller det förstnämnda, så är företaget som en hierarki, d.v.s. högst upp finns ägaren och därefter rangordnas de anställda ner till de anställda ”på golvet”. Genom att använda sig av denna sorts ekonomistyrning medför detta att styrningen sker uppifrån och ner. De krav som ägarna sätter blir därmed oftast den väg ekonomistyrningen kommer att följa. Inom ekonomistyrningen är viktiga punkter att fördela och fordra olika slag av ansvar. Inom det horisontella perspektivet ses däremot företaget som en värdekedja. Utifrån detta perspektiv ses företaget som en process där målet är att leverera varor och tjänster som kunderna är villiga att betala för. Då kunden ställs i fokus är inte ekonomiska mått som t.ex. räntabilitet av central betydelse utan faktorer som kunden värdesätter såsom kvalitet, funktioner, leveranstid etc. I detta horisontella perspektiv är det viktigt att ekonomistyrningen koordinerar och samordnar de olika delarna i värdekedjan.⁶⁸

Under slutet av 1980- talet framhölls vikten av värdekedjeperspektivet mellan företag i litteraturen. Det påpekades att det fanns stora besparingar att inhämta vid analys av hela värdekedjan och inte enbart gällande det enskilda företaget. Det hävdades bl. a. att ett vanligt problem för företag som införde Just- In- Time var att effekterna på leverantörerna förbisågs. Detta innebar i vissa fall att kostnadsbesparingar belastade leverantörerna till störst del, vilket även ledde till ökade kostnader för hela kedjan.⁶⁹ Särskilt vid uppfyllandet av uppsatta målkostnader är det av vikt att se över hela kedjan eftersom produkternas olika komponenter måste ses över ur ett kostnadsperspektiv. Vid analysen av kostnaderna kan ses att en stor del av kostnadsmassan för produkterna uppstår hos underleverantörerna. Behovet av att se över dessa kostnader kan även ses i den empiriska forskningen då det blivit allt vanligare att företagen köper in komponenter till produkterna istället för att själva tillverka dem.⁷⁰

På grund av olika förändringar inom företagsmiljön i egenskap av t.ex. hårdare konkurrens, kortare produktlivscyklar samt nya och hårdare miljökrav, så har detta medfört att företagen måste anpassa sig. Detta kan ske genom olika tillvägagångssätt såsom kundorientering, kvalitetssatsningar, införandet av nya produktionsfilosofier, t.ex. JIT m.m. Kundfokuseringen torde vara den mest betydelsefulla av dessa anpassningar, fler och fler företag arbetar mot att ha kunden i fokus.⁷¹ Enligt Bruzelius och Skärvad (2000) utnyttjas allt mer horisontella organisationsstrukturer och det sker en kraftig reducering av organisationsnivåer i många

⁶⁶ Ax m.fl. 2002

⁶⁷ Holmström, 2001

⁶⁸ Ax m.fl., 2002

⁶⁹ Samuelsson, 2004

⁷⁰ Bengtsson m. fl. 2000

⁷¹ Ax m.fl., 2002

organisationer, detta för att få färre beslutsled och delegera resultatansvar längre ned i hierarkin.

För att kunna driva företagen på ett effektivt sätt och ha möjlighet att överleva på lång sikt, har de anställda blivit en allt viktigare del att uppnå dessa mål genom deras ansvar, kunskap och framförallt motivation. Syftet med *belöningsystem* är att säkerställa effektiviteten genom att motivera de anställda till ett beteende som är önskvärt för företaget.⁷² Vidare måste de anställda se en mening med belöningsystemet för att påverkas av det.⁷³ Även Ax m. fl. diskuterar belöningsystemets motivering. Grunden till att företagen använder sig av belöningsystem varierar, det vanligaste skälet är dock att de anställda ska förbättra sitt arbetssätt och utföra sina sysslor på ett sätt utöver det vanliga. Det finns både ett finansiellt och ett icke-finansiellt belöningsystem, där det sistnämnda är t.ex. att de anställda får ut belöning genom ledighet, befordran eller ett ökat ansvar.⁷⁴

Belöningsystem kan även vara av den karaktär att kvaliteten av de producerade varorna sätts i första rummet och inte produktiviteten. Detta är en viktig aspekt enligt Hoffherr (1994) för att kunna uppnå styrning mot total kvalitet. Således bör lönesystem ej baseras på ackord utan på hur väl arbetarna uppfyller kvalitetskraven, detta för att skapa motivation och incitament för att ge förslag till förbättringar.

2.6.4 Mindre formaliserad styrning

De formella styrmedlen sattes i fokus under 70- och 80- talet vilket ledde till en centraliserad styrning och byråkratiska processer. I denna situation hamnade individens kompetens och möjlighet att fatta beslut efter olika situationer i skymundan. Detta är något som många företag under de senaste åren arbetat för att motverka, och istället skapa en decentraliserad organisation där individens kompetens samt företagskulturen att arbeta på ett visst sätt hamnar i centrum.⁷⁵

Företagskulturen inom ett företag påverkar de anställdas sätt att t.ex. kommunicera, att bedöma vad som är bra eller dåligt och vad som ska eftersträvas och inte, helt enkelt vilket klimat som uppstår inom ett företag.⁷⁶ En annan definition på företagskultur är att det är företagets inre liv, vilket förklaras genom sättet att leva, tänka, handla och vara i just det företaget.⁷⁷ Kulturen inom ett företag kan bl.a. betona vikten av gemensamma mål, traditioner avseende hur individerna ska tänka och göra saker inom gruppen samt att det finns en gemensam förståelse.⁷⁸ Enligt Holmström (1998) har ett företag med en god kultur en förmåga att motivera sina anställda samt växa och utvecklas.⁷⁹ Företagskulturen är även viktig för att få de anställda att arbeta enligt den uppsatta affärsidén. Det är således viktigt att de anställda förstår affärsidéns innebörd och att de arbetar för att fullfölja den för att nå företagets uppsatta mål. Betoningen på en likartad syn på företagets verksamhet och strategier anses vara av stor betydelse. För att de anställda ska agera enligt företagets normer poängteras vikten av utbildning och information för att följa företagets tankesätt.⁸⁰

⁷² Samuelsson, 2004

⁷³ Ibid

⁷⁴ Ax m. fl. 2002

⁷⁵ Samuelsson, 2004

⁷⁶ Ax m.fl. 2002

⁷⁷ Bruzelius & Skärvad, 2000

⁷⁸ Jacobsen & Thorsvik, 2000

⁷⁹ Holmström, 1998

⁸⁰ Samuelsson, 2004

Den förändring som har skett inom organisationsstrukturen har även påverkat *lärandet* inom organisationerna.⁸¹ Ax m.fl. (2002) skriver att konkret kan lärandet ”*sägas innebära att uppfattningar om hur arbetet ska utföras förändras till det bättre*” (S. 89). Detta sker genom t.ex. att nya arbetsuppgifter tillkommer eller att arbetet utförs på ett nytt sätt för att korta ner tiden och öka kvaliteten. För att lyckas med organisatoriskt lärande behövs en företagskultur som stöttar detta. Det vill säga de anställda i företaget skall ha en vilja att förändra sitt arbetssätt till det bättre och aktivt arbeta för att hitta lösningar på olika problem. Lärandet är en process som ständigt förändras. Erfarenhetsbaserat lärande anses vara det mest givande lärandet, d.v.s. ett lärande som bygger på de anställdas erfarenheter.⁸² För att det ska bli en organisatorisk inläring i företaget, måste den individuella inläringen kommuniceras till de övriga i organisationen och börja tillämpas av dessa. Här har kommunikationen en viktig funktion, eftersom tillgängligheten på den individuella kunskap måste göras åtkomlig för resterande medarbetare.⁸³

2.7 Synsätt inom bilindustrin

2.7.1. Inledning

Inom bilindustrin finns olika synsätt vilket har sin grund i utvecklingen av dels den västerländska och dels den japanska. Denna utveckling har gått mer mot det japanska synsättet, vilket har resulterat i att dessa synsätt har anammats inom den västerländska bilindustrin.

2.7.2 Fordism & Toyodism

I det traditionella västerländska synsättet inom bilindustrin har det varit vanligt att leverantörerna ska hållas på ”armlängds avstånd”. Syftet är att genom öppna relationer skapa ett övertag i specifika affärer. Vidare är avsikten att minska förhandlingsutrymmet för leverantören samt att förbättra den egna maktpositionen genom att göra fler och mer spridda inköp.⁸⁴ I början av 1920-talet försökte Ford Motor Company äga och styra all sin tillverkning och distribution själv, detta mynnade dock ut i att den relation företagen hade med andra företag ofta blev ineffektiv.⁸⁵ Detta eftersom priset var den viktigaste faktorn för att välja en specifik leverantör, vilket även fick till följd att kvaliteten på varorna sänktes.⁸⁶

Under 1970-talet ökade den vertikala uppdelningen, vilket medförde ett ökat beroende i relationen mellan kund och leverantör. Här uppkom också en vilja från vissa kunder att de säljande företagen skulle visa vissa kostnader. Här framkom inte orsaken till kostnaderna, utan endast en beskrivning av hur de såg ut. Detta fick till följd att relationen mellan företag fick en osäkerhet, då meningen med att visa inte var att försöka utveckla en kostnadsreduktion utan att reducera leverantörernas marginaler. Denna utgång medförde att flertalet relationer bröts upp, men också att svårigheten med att hitta bra leverantörer minskade.⁸⁷ Under 1970-talet började också vikten av leverantörens roll i samarbetet att bli mer konkurrenskraftiga uppmärksammas. Påverkan från de japanska sätten att arbeta med relationer blev påtagligt och uppmärksammat då fler japanska företag etablerade sig i t.ex. Europa. Långsiktiga relationer och en utvecklad kommunikation var två av de viktigaste faktorerna mellan företagen enligt

⁸¹ Ax m. fl. 2002

⁸² Ax m. fl., 2002

⁸³ Bruzelius & Skärvad, 2000

⁸⁴ Larsson & Norén, 1999

⁸⁵ Nilsson, 1998

⁸⁶ Lamming, 1993

⁸⁷ Ibid

japanska synsätt. Förbättrad kvalitet och reducerade kostnader var följden av en mer utvecklad kommunikation.⁸⁸ Detta påpekas även i en stor bilindustriell forskningsstudie som genomfördes i Massachusetts under 70- och 80- talet där resultatet visade att bilindustrin genomgått en stor revolution. Det visades att industrin gick från en fordistisk massproduktion till en varierad produktion för en mångfacetterad marknad enligt toyodistiska tankesättet.

I studien visades dock att förhållandet till leverantörerna ej hade förändrats.⁸⁹ Womack m.fl. (1990) menar att trots att företagen inom bilindustrin gick ifrån massproduktionssynsättet förändrades inte synen på hur leverantörskedjan skulle behandlas utan leverantörerna pressades maximalt för att uppnå en mer varierad produktion. Anledningen var att inom den västerländska bilindustrin fanns det en ovilja till att ge upp den maktposition som byggts upp under åren gentemot leverantörerna.

Det japanska förhållningssättet gentemot leverantörerna blev en följd av nationens återuppbyggnad av industrin efter andra världskriget. Tillsammans med företagen inom bilindustrin etablerades ett nätverk med leverantörsmarknaden, dessutom förstärktes samarbetet i olika ägarrelationer. I Europa har det istället setts en mer splittrad leverantörsstruktur som koncentrerats till den egna nationens leverantörer. Detta har nu förändrats till att gå mot en samarbetsform som sträcker sig över nationernas gränser. I både Europa och Amerika har det fordistiska arvet bidragit till att inom bilindustrin så har leverantörer inte haft de resurser som behövs för att bygga upp mer komplexa relationer. Detta har således satt stopp för ett nära samarbete gällande t.ex. gemensam produktutveckling.⁹⁰ Dock arbetar nu bl.a. Volvo för att utveckla produktionen och införa Toyotainspirerade metoden, Lean production.⁹¹

2.7.3 Lean production

Lean production kan definieras som bl.a. mager produktion, resurssnål produktion eller flexibel produktion.⁹² En liknande definition gör Larsson och Norén (1999), d.v.s. att "Lean-supply" är ett fenomen som förknippas med det japanska förhållningssättet, d.v.s. att en ömsesidighet mellan kund och leverantör måste föreligga för att kunna åstadkomma en "lean" (mager) produktion.⁹³ I kontrast till massproduktionssynsättet behöver leverantörerna inte ständigt vara oroliga för kundens nästa steg, istället kan de koncentrera arbetet kring ständiga förbättringar gällande produktionen och få den information som behövs.⁹⁴ Här har även kvalitén en viktig roll i arbetet mot ständiga förbättringar, inom "Leansupply" används uttrycket "Six sigma kvalitet". Med detta menas att ett system kallat PPM (parts per million) ska användas för att mäta produktkvalitet på olika defektnivåer.⁹⁵ I den japanska bilindustrin har Leanfilosofin sina rötter, men började under 1980-talet implementeras över hela världen och inte endast inom bilindustrin. Namnet, Lean har denna produktionsfilosofi fått p.g.a. att det syftar till att använda mindre av allt, d.v.s. färre medarbetare, mindre investeringar i verktyg och dylikt, mindre lager o.s.v. Genom användningen av denna filosofi har detta frammanat en stor förändring av arbetsorganisationen.⁹⁶

⁸⁸ Nilsson, 1998

⁸⁹ Larsson & Norén, 1999

⁹⁰ Ibid

⁹¹ Dahlgvist, 2005

⁹² Bruzelius & Skärvad, 2000

⁹³ Larsson & Norén, 1999

⁹⁴ Womack m.fl., 1990

⁹⁵ Lamming 1993

⁹⁶ Bruzelius & Skärvad, 2000

Det som påverkar arbetsorganisationens utformning och vad som är väsentligt i produktionsfilosofin är ”Just – In- Time”, *flexibla produktionssystem*, *produktmångfald* samt *nolltolerans*. Nedan följer en kortfattad beskrivning av dessa, dock benämns Just – In – Time mer ingående senare i kapitlet. För att effektivisera produktionsprocessen används datateknologin, vilket ger möjlighet till snabba produktbyten. Detta är en del i *flexibla produktionssystem*. Här sker omställningen från en produkt till en annan snabbt, vilket medför att omställningskostnaden i bästa fall kan elimineras. Detta medför att i vissa fall att tillverkningen gått till *mångfald* i stället för stordrift, d.v.s. det är billigare att producera två produkter i samma organisation istället för att producera dessa i två oberoende organisationer. För att öka företagets operativa skicklighet har många tillverkare utvecklat en s.k. *nolltolerans*. Enligt Bruzelius och Skärvad (2000) innebär detta ”att systematiskt minska antalet fel och minska återförings- och omställningstider i hela företagets produktionsprocess mot en nollpunkt” (S 237). Att minska antalet fel i produktionen genom att höja kvaliteten systematiskt på produkterna ingår också i strävan mot nolltolerans. Leverantörerna till företaget omfattas även de av kvalitetsstyrningen och blir därmed inom produktionen mer detaljstyrda och kontrollerad. Produktutvecklingstiderna inom företaget bearbetas för att reduceras, detta genom att ha kontakt med kunderna samt genom nya former av projektarbeten. Om fel skulle uppstå vid produktionen och medföra att åtgärder genomförs i efterhand skulle kostnaden bli mycket högre eftersom konkurrensen är starkare. Om företagen istället åtgärdar och eliminerar fel i verksamheten så är den kostnaden väsentligen mycket lägre.⁹⁷

Huruvida stark eller svag ömsesidigheten (”lean”) är emellan kunden och leverantören härrör oftast av orsaken till samarbetet. Biltillverkarnas intresse för samarbete har traditionellt präglats av viljan till kostnadsminimering och produktionseffektivitet. Behovet av en ökad marknadseffektivitet är vanligen den största orsaken till en högre grad av ”lean supply”, där gemensamma utvecklingsprocesser är grundläggande.⁹⁸

2.7.4 Just- In- Time

Enligt Storhagen är Just-In-Time (1993) ”ett hjälpmedel för att styra en verksamhet mot att eliminera allt onödigt, att göra rätt från början o.s.v.” (S. 44). O´Grady skriver att (1990) ”JIT är egentligen en filosofi, som definierar hur man bör styra ett produktionssystem” (S. 14). Den första faktorn som bör bearbetas vid JIT är att företaget skall ha en sund företagsledning, här ska arbetet ske mot att angripa problemen och finna dess orsak. JIT handlar även om att eliminera slöseri samt att tillverkningssystemens drift skall förenklas. Företagen måste upptäcka sina problem för att kunna motverka dem, därför måste företagen enligt JIT- filosofin utveckla system som kan motverka dessa problem.⁹⁹ För att lösa problemen angående t.ex. kvaliteten på insatsen, kvaliteten under processen och kvaliteten av den färdiga produkten finns det ett antal verktyg såsom bl.a. ”brainstorming”, ”de 5 varför” och kontrollark. När det gäller den först nämnde så träffas medlemmarna inom kvalitetsgruppen med jämna mellanrum för att hitta problemen och utveckla lösningar på dessa. Det andra verktyget kan användas till alla problem för att undersöka varför problemet uppstått. Att använda ”5 varför” är för att hitta rätt orsak till problemet, d.v.s. genom att fråga 5 varför så är det möjligt att få svar på varför felet har uppstått och inte bara ta första bästa anledning till varför felet uppstått. Det tredje verktyget är en effektiv metod för att samla data som kan tillämpas på problemen, den är även användbar i den meningen att illustrera trender

⁹⁷ Bruzelius & Skärvad, 2000

⁹⁸ Larsson & Norén, 1999

⁹⁹ O´Grady, 1990

och mönster. Kontrollarket är tabeller som används för att kontrollräkna frekvensen av problem som uppstår.¹⁰⁰

JIT- perspektivet utmanar företaget att uppfylla sina åtaganden vilka kunden har satt upp, således är JIT i hög grad anpassat efter kunden.¹⁰¹ Enligt Sandkull och Johansson (2000) handlar JIT bl.a. om lagerhållningen. Stora kostnader uppkommer då en stor andel råvaror och halvfabrikat blir bundet i lager, men genom att styra flödet genom Just-In-Time principen så kan olika lager såsom råvarulager bli onödiga. JIT idealet är även att inget material ska ligga som lagerkostnader, utan befinna sig i aktiv produktion. Detta medför att varje komponent ska vara av rätt kvantitet och på rätt plats vid rätt tidpunkt, dock i den verkliga produktionen finns det oftast ett buffertlager. Marknaden styr vad som ska produceras och levereras Just-In-Time, därför levereras komponenterna också Just-In-Time för att kunna monteras. Här sker en beställning mellan de olika stationerna med hjälp av ett beställningskort, ett s.k. kanban. Ett jämt och oavbrutet flöde eftersträvas ända ut till återförsäljarna, vilket är möjligt p.g.a. att marknaden styr produktionen. Det är produktionsmålen som styr och har inte målen nåtts under en arbetsdag måste arbetet fortgå. För att kunna ha ett jämt och obrutet flöde krävs det mycket underhåll och service för att tillgodose detta.¹⁰²

Mouritsen m. fl. (2001) behandlar även vikten av att arbeta i en nära relation med leverantörer för att kunna uppnå en Just- In- Time- produktion, således måste leverantörerna vara insatta i tillverkningsarbetet hos kunden. För att kunna genomföra detta krävs långvariga mekanismer som underlättar för kontroll över leverantörens verksamhet, detta kan t.ex. vara mer utvecklade kommunikationssystem. Detta går även in i Leantänkandet, där det krävs att information om kostnader och produktionstekniker delges för att arbeta mot en mager produktion. Som tidigare nämnts kräver detta att en relation som bygger på förtroende skapas. Vidare menar författarna att detta i sin tur kan leda till vissa effekter inom organisationerna i relationen. En nära relation mellan två företag leder ofta till att teknologi, organisationsstruktur och strategier överförs, vilket i sin tur överför kärnkompetenser och identiteter mellan företagen.

¹⁰⁰ Cheng & Podolsky, 1993

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² Sandkull & Johansson, 2000

3 METOD

Detta avsnitt ämnar till att argumentera för studiens valda metod samt varför det valda studieobjektet kan ge en bild av de företeelser som inbegriper ämnesområdet för studien. Därutöver ges en bild av hur studien hade kunnat gå till för att få en annan innebörd i resultatet.

3.1 Valet av fallstudien som metod

Valet av leverantören i Arendal som studieobjekt har sin grund i att organisationen står för intressanta aspekter som är av intresse att studera med hänsyn till det valda ämnesområdet, d.v.s. styrning mellan företag. Anledningen av detta val var att fabriken är direkt styrd av Volvo då det sker 100 % leveranser Just- In- Time till Volvo. Hur detta påverkade fabriken kom att intressera oss gällande olika aspekter. I artiklar och litteratur kunde ses att det fanns många faktorer som inbegrep den interorganisatoriska forskningen. Dock var det svårt att hitta praktiska exempel från fallstudier hur fenomenet kunde te sig i verkligheten. Valet att använda fallstudien som metod berodde då på att vi ansåg att en djupare beskrivning behövdes för att beskriva relationen mellan företagen och dess aspekter såsom olika påverkande faktorer, således lämpade sig inte flera studieobjekt för den förfogade tiden av studien. Studien av denna relation ämnar till att visa och illustrera hur en interorganisatorisk samverkan mellan kund och leverantör kan se ut samt hur leverantören i fråga påverkas och styrs av kunden. Således kan studien fungera som en beskrivning av teoretiska aspekter som framhålls i litteraturen. Med detta som bakgrund kan denna fallstudie kategoriseras enligt en av Erikssons och Wiederseims- Paul (1997) nämnda kategorier av fallstudier, nämligen fallstudier som fungerar som en *illustration*. Författarna menar då att studien får en förtydligande funktion.

Syftet med att använda fallstudier som metod vid en undersökning av olika fenomen behandlas av olika författare inom metodlitteraturen. Eriksson och Wiederseim-Paul (1997) menar att fallstudier av t.ex. företag ämnar till att fånga upp fler aspekter samt att få en djupare innebörd i motsats till mer statistiska undersökningar, detta påpekar även Merriam (1994), d.v.s. att en fallstudie inriktas på flertalet variabler i den undersökta företeelsen. Det är således vanligt vid valet att använda fallstudien som metod att information av olika karaktär bearbetas för att ge en så fullständig bild som möjligt av det undersökta ämnet.¹⁰³

Vi valde fallstudien som metod då det visades att den undersökta företeelsen, interorganisatorisk styrning inbegrep ett flertal olika aspekter. Med anledning av detta ansåg vi det fördelaktigt att studera en relation, men att se relationen ur ett flertal olika aspekter. Att använda fallstudien som en illustration för denna företeelse ansåg vi vara relevant eftersom vi hittade få beskrivningar från verkligheten gällande olika begrepp som användes i litteraturen.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Datainsamling till den teoretiska referensramen

Datainsamlingen till den teoretiska referensramen, d.v.s. där vi hittade sekundärdatan till studien inleddes med sökningar via bibliotekets databas, GUNDA. Här hittades mycket av det material som studien kom att baseras på. Även andra databaser har använts för att hitta mer

¹⁰³ Patel & Davidson, 2003

preciserade och forskningsinriktade artiklar, exempel på detta är databasen, Business Source Premier.

För att få en aktuell bild av debatter i media om studiens huvudproblem har sökningar gjorts via databaserna; Mediearkivet samt Affärsdata. Vid sökning via databaserna har begrepp såsom , interorganisatorisk styrning, leverantörsrelationer, styrmedel, kvalitet eller värdekedja används, således begrepp som kan relateras till affärsrelationen.

Kurslitteratur inom ämnesområdet, ekonomistyrning har varit till hjälp för att skapa en struktur och grund gällande typer av styrmedel som kan användas inom den interorganisatoriska styrningen. För att få mer uttömmande information inom de olika ämnesområdena har litteratur som specifikt är inriktade på dessa områden används, men även viss litteratur av generell karaktär inom området för ekonomistyrning. För beskrivning av leverantörsföretaget har dess årsrapport används.

Enligt Patel och Davidson (2003) måste forskaren vid kritisk granskning av källorna ta ställning till anledningen till att ett dokument såsom litteratur eller information från Internet uppkommit, men även fundera på vem upphovsmannen är. I denna studie har främst forskningsinriktat material används, d.v.s. material som gått igenom olika prövningar innan det blivit godkänt. Denna typ av material kan således ses som tillförlitligt. Vi har även undvikit att använda källor från Internet då dessa ofta förknippas med icke tillförlitligt material då det är svårt att bedöma vem som är upphovsmannen och vilket syfte upphovsmannen har.

3.2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod?

Då vi förstod att många aspekter inbegreps i relationer mellan företag, såsom typ av relation, olika styrmedel som används samt vilka effekter som kan uppstå ansåg vi att fallstudien som metod var given och då fallstudien som en kvalitativ undersökning, d.v.s. att djupgående intervjuer använts. Vi ville således få en djupare innebörd av den studerade relationen, hur relationen påverkat leverantören i relationen utifrån olika aspekter samt vilka företeelser som påverkar mest.

Valet av den kvalitativa studien behandlar Merriam (1994), d.v.s. att det inte handlar om att pröva hypoteser utan att fallstudien ämnar till att få insikt, att upptäcka och tolka, fallstudien kan således kallas "tolkning i kontext". Den kvalitativa fallstudien som metod används för att klarlägga viktiga faktorer som är typiskt för företeelsen i fråga. Vid definition av fallstudien används begreppet kvalitativ, d.v.s. att fallstudien är som ett förlopp där det finns en strävan att analysera och beskriva ett visst objekt i kvalitativa, helhetsinriktade och sammanfattande termer. Ett kvalitativt angreppssätt ämnar till att förstå innebörden av ett visst fenomen, det strävas således efter en förståelse för hur alla delar samspelar för att skapa en helhet.¹⁰⁴

Det insamlade empiriska materialet i denna studie har kategoriserats enligt teman, detta är emellertid inte en följd av slumpen utan vi har delat in intervjufrågorna efter teman för att från början skapa en struktur som har följt hela studien, d.v.s. olika teman som dels visats vara av central betydelse i befintlig litteratur och dels teman som visats vara av central betydelse för den enskilda studien. Dessa teman är interorganisatorisk styrning/relation mellan kund och leverantör, styrmedel samt kravuppfyllande, d.v.s. teman som är relevant för studiens syfte.

¹⁰⁴ Merriam, 1994

Detta är ett arbetssätt som Patel och Davidson (2003) beskriver som fördelaktigt vid den kvalitativa studien.

Syftet enligt Patel och Davidson (2003) med den kvalitativa studien är att få en så djupgående information som möjligt inom det undersökta ämnet, detta i kontrast till det kvantitativa angreppssättet där en mer splittrad information ges. Det finns inget enhetligt tillvägagångssätt för den kvalitativa forskaren att finna information, därför kräver de specifika forskningsfälten olika typer av kvalitativ bearbetning. Ett sätt att bearbeta den insamlade kvalitativa informationen är att kategorisera de svar som getts i teman, då det visas att intervju svaren är av liknande karaktär.

Studien hade dock kunnat få en annan innebörd om en statistisk bearbetning hade utförts, t.ex. genom att skicka ut enkäter till alla Volvos nyckelleverantörer eller t.o.m. undersöka fler företag som t.ex. Saab och hur de hanterar sina leverantörsrelationer. Att använda en kombination av kvalitativ och kvantitativ data är något som argumenteras av Holme och Solvang (1991), d.v.s. att detta skapar en generalisering av resultatet. På detta sätt hade en mer generell bild kunnat ges av vilka effekter som kan uppstå, men vår förhoppning är att fallstudien har kunnat ge en djupare bild av relationen mellan företag.

3.2.3 Val av respondenter

För att få en så bred bild som möjligt av det undersökta ämnet valdes intervju personer som vi ansåg ha relevant kunskap inom de undersökta områdena. Vår utgångspunkt var således att information gällande olika styrmedel såsom kvalitetsstyrning eller de av mer informell karaktär skulle inbringas. Vidare ville vi skaffa information om olika aspekter som beskriver relationen i fråga. Efter samråd med en av skiftledarna på leverantörsföretaget valdes ytterligare tre personer som passande för studiens syfte. Den huvudsakliga respondenten, d.v.s. den person med den bredaste kunskapen i det studerade ämnet kom att bli den tillförordnade platschefen/produktionschefen. För mer specifik kunskap om kvalitetsstyrning intervjuades kvalitetschefen på leverantörsföretaget. Controllern på leverantörsföretaget, som ansvarade för den svenska marknaden valdes som respondent för att få en inblick i de formella styrmedlen. För att få information om det praktiska arbetet på företaget valdes nämnda skiftledaren som respondent. Vid val av intervju personer på Volvo var utgångspunkten att få kontakt med personer som har direktkontakt med leverantörerna särskilt med avseende på specialkompetens inom det undersökta området. Vi fick två respondenter vilka arbetar på inköpsavdelningen som process managers, dock har de skilda arbetsuppgifter. Den ena respondenten arbetar med inriktning mot kvalitetsfrågor och arbetar då med förändringsprojekt inom system- och processutveckling. Respondent nummer två på Volvo arbetar med inriktning mot kalkylering och då främst vid utformandet av leverantörsavtalen.

Att få bred information i den studerade företeelsen är grunden för val av respondenter vilket behandlas av Holme och Solvang (1991). Författarna skriver att syftet med kvalitativa intervjuer är att ge en utgångspunkt för en mer fullkomlig bild av den studerade företeelsen. För att uppnå detta är det viktigt att försäkra sig om största möjliga bredd i urvalet av respondenter. Detta kan te sig genom att de valda respondenterna antas ha goda kunskaper i de olika företeelser som undersöks.

Gällande de övriga formella styrmedlen, visade det sig vara svårt att få erforderlig information ur leverantörsföretagets synvinkel då funktioner som arbetar med kalkylering i samarbetet med Volvo är stationerade på annan ort. Det var även svårt att få kontakt med relevanta respondenter på telefon eller e- mail, men då studiens fokus är på relationen mellan

parterna i Arendal är information om detta inte av största vikt. Generell information om kalkyleringen mellan Volvo och dess leverantörer fick vi dock genom intervjuerna med respondenterna på Volvo PV

3.2.4 Intervjuer

Att använda teman i intervjuerna har skapat ett ”galler” för studien. På detta sätt har dessa teman skapat en struktur som skapar en tråd genom den teoretiska referensramen och den empiriska studien. Dock har det getts relativt stort utrymme för respondenterna att svara på frågorna för att kunna hitta nya innebörder och för att upptäcka viktiga faktorer i den studerade relationen. På detta sätt har frågorna efter hand förändrats till viss del men de valda teman som används har varit konstanta. Patel och Davidsson (2003), argumenterar för de öppna intervjufrågorna inom den kvalitativa forskningen eftersom nya egenskaper och beskaftenheter kan hittas i det undersökta ämnet. Vidare menar Patel & Davidson (2003) att det är av vikt att ändå leda respondenten ”på rätt spår”, självklart inte genom att manipulera fram svar men för att få en struktur i resonemanget. För att möjliggöra detta på bästa sätt är det fördelaktigt att inneha förkunskaper, dels genom att studera litteratur men även genom deltagande observationer eller pilotintervjuer.

I studien har inga förberedande och regelrätta pilotintervjuer genomförts, men däremot har vi haft mer informella intervjuer med en av skiftledarna. Med detta som bakgrund formades studiens problemdiskussion och inriktning. Dessa samtal har även varit ett stöd vid utformandet av intervjuguiderna.

Det har inte enbart använts öppna frågor utan även frågor med fasta svarsalternativ. Frågor av denna karaktär har använts i mer begränsad utsträckning, syftet med dessa var att på ett effektivt sätt finna de områden som respondenterna hade mer kunskap om och således leda in intervjun på dessa områden för att få mer uttömmande och djupgående svar, då detta är ett av syftena med fallstudier.

De tre första intervjuerna genomfördes utan inspelning av svaren, vilket medförde att det tog lite längre tid att genomföra intervjuerna men det resulterade även i att bearbetningen av informationen tog kortare tid. Dessa intervjuer genomfördes av respondenter på leverantörsföretaget, vilka vi även i efterhand kunde fråga om kompletterande frågor. Detta var till stor fördel då vi efter hand kunde urskilja att det behövdes mer information om ämnen som behandlades i litteraturen. På detta sätt kunde vi ytterligare uppfylla syftet med att använda fallstudien som metod, d.v.s. att få en djupare men även bredare innebörd i den studerade relationen, att vi kunde ha denna kontakt med dessa intervjupersoner skapade även en högre tillförlitlighet till studien, vilket behandlas nedan.

Det ska även påpekas att respondenterna på Volvo ej har fått vetskap om vilket företag som är leverantörsföretaget efter önskemål om detta, således har vi endast fått generella svar om hur Volvo ser på leverantörsrelationerna. Leverantörsföretagets anonymitet tar sig även i uttryck i den löpande texten, således benämns vilket företag det handlar om endast i företagsbeskrivningen, detta för att på ett enkelt sätt kunna ta bort specifik information om leverantörsföretaget i efterhand.

3.3 Studiens tillförlitlighet

Som tidigare behandlades hade vi kontakt med två av leverantörsrespondenterna både före och efter intervjuerna för att dels förbereda de formella intervjuerna och dels följa upp och

komplettera redan ställda frågor. De leverantörsrespondenter som stod för denna kontakt var produktionsansvarige/platschefen samt skiftledaren. Detta var till stor hjälp för att dels få mer uttömmande svar på övergripande frågor om relationen samt för att få en mer praktisk bild av det vardagliga arbetet, detta hjälpte oss för att få en helhetsbild av studerade aspekter. Förutom detta skapade denna kontakt en bättre förståelse av det som studerades, på detta sätt kunde missuppfattningar rättas till och en mer korrekt bild av verkligheten kunde återskapas.

Således skapade denna kontakt en högre inre validitet, d.v.s. att vi fick en större förståelse och att vi tolkade svaren så riktigt som möjligt. Detta behandlas även i Merriam (1994) d.v.s. hur validiteten ska mätas i olika typer av forskning, här poängteras att det är viktigt att tänka på att det alltid finns en tolkare av informationen, att forskaren inte kan mäta en företeelse utan att förändra den samt att ord är abstrakta, alltså representationer av verkligheten.

Med detta som bakgrund kan sägas att de kompletterande frågor som ställts i studien för att få en bättre bild av verkligheten har höjt den inre validiteten från ett perspektiv, medan från perspektivet att respondenterna givit svar som överensstämmer med verkligheten är svårare att svara på. Vi har dock vid valet av respondenter försökt få en så riktig bild av verkligheten som möjligt. Då dessa respondenter har specialkompetens inom de undersökta områdena, såsom kvalitet kan det ses att inom detta område finns en hög sanningshalt. Vidare kan ses att validiteten i studien höjdes då vi var två tolkare av informationen vilket minimerade missförstånd av respondenternas svar.

Vid utformandet av intervjuguiden, d.v.s. vårt mätinstrument användes teoretiska begrepp från referensramen. Detta har förenklat kopplingen mellan teori och empiri. I de fall då respondenten inte förstod innebörden i begreppen förklarades dessa mer ingående. Detta för att öka validiteten, d.v.s. att vi mätt det som avses mätas.¹⁰⁵

Reliabiliteten är väsentlig vid skapandet av lagar, för att skapa gemensamma referenspunkter, utan reliabilitet går det inte att skapa ny forskning mot pålitliga och enhetliga lagar.¹⁰⁶ Dock är detta inte fallet vid kvalitativ forskning utan syftet är att beskriva hur människorna i den verklighet som skall beskrivas uppfattar den, således inga enhetliga lagar, vidare leder detta till att det inte går att använda den kvalitativa forskningen för upprepad mätning av en företeelse ur ett traditionellt perspektiv.¹⁰⁷

Att se tillförlitligheten såsom Bednarz (1985) beskriver den är således inte förenligt med fallstudier, d.v.s. att det är inte 100 % säkert att en studie över t.ex. Saab och dess leverantörer får samma resultat som denna studie. Dock finns det många aspekter som generellt kan ses inom större delen av bilindustrin i världen, d.v.s. att vissa metoder som t.ex. APQP- processen vid produktframtagning används av de flesta stora fordonsproducenter, detta gäller även andra kvalitetssäkringar som t.ex. att arbeta efter ISO 9000- serien eller liknande. Dessa aspekter gäller således generellt för stora delar av bilindustrin, dock går det inte med säkerhet att säga att just den studerade relationen och de svar som givits från respondenterna kan generaliseras för alla interorganisatoriska relationer, vilket påpekas av Merriam (1994).

¹⁰⁵ Björklund & Paulsson, 2003

¹⁰⁶ Bednarz, 1985

¹⁰⁷ Merriam, 1994

4 STYRNING I EN KUND- OCH LEVERANTÖRSRELATION

Kapitlet inleds med en kort beskrivning av leverantörsföretaget, därefter ges dels en syn på relationen utifrån leverantörens synvinkel och dels utifrån kundens synvinkel samt en belysning av kommunikationen och förtroendet inom relationen. Styrmedlen bearbetas därefter utifrån dels Volvos och dels leverantörens synvinkel.

4.1 Företagsbeskrivning

Koncernen Tenneco är lokaliserade i 25 länder och har ca 18 400 anställda. År 2004 hade företaget en vinst på \$ 4,2 miljarder. Företaget är ett av de världsledande företagen inom design, tillverkning och distribution av bilkomponenter såsom avgassystem och stötdämpare för orginalmarknaden, men även eftermarknaden. Företaget har en balanserad kundbas bestående av bl.a. General Motors, Ford, Volkswagen, Toyota samt Honda. Företagets årsredovisning påpekar att de expanderar på tillväxt marknader genom målinvesteringar, joint ventures samt genom produktinvesteringar. De har även fokus på att förbättra genom t.ex. Lean production och Six Sigma. Företaget har optimerat sin globala tillverkning och distributions nätverk, genom att ha tillverkningen samt distributionskapaciteten mer i linje med dagens marknad. Genom att företaget har anammat dessa strategier har detta medfört i stadigt höjda vinster, skuldminskning samt ökat aktieägare värde.¹⁰⁸

På företaget i Arendal arbetar 35 personer med att förse Volvo med Just –In- Time gällande avgassystem för Volvo S80, V70, XC90. All leverans från företaget går direkt mot Volvo. Inom koncernen finns 71 stycken JIT- fabriker, vilken den i Arendal är av mellanformat. Företaget har två skift. Organisationen består av en produktchef som arbetar 50 procent på företaget, det finns även en underliggande service som sköts utanför Arendal, d.v.s. logistiken organiseras från Edenkoben samt personal- samt finansiell service ifrån kontoret i Vittaryd. På plats i fabriken i Arendal finns det en produktionschef som är tillförordnad platschef då den ställföreträdande ej finns på plats samt en kvalitetschef, den sistnämnde jobbar 50 procent på företaget i Arendal. Under produktionschefen finns det 2 skiftledare, en logistikansvarig samt två underhållstekniker. Kontakten med Volvo gällande de ekonomiska delarna t.ex. produktkalkylering organiseras ifrån Tennecos kontor i Tyskland, d.v.s. Edenkoben.¹⁰⁹

4.2 Relationen mellan kund och leverantör

4.2.1 Inledning

Gällande detta kapitel så kommer intervjuerna redovisas genom att det först görs en uppdelning av de svar som erhållits från respondenterna från respektive företag, d.v.s. från leverantören och kunden. Därefter bearbetas svaren gemensamt i texten gällande kommunikation samt förtroende i en relation, för att få båda parter synvinkel på en relation. Det ska dock uppmärksammas att ur kundens synvinkel så är relationsperspektivet ur en generell vinkel, men ur leverantörens synvinkel så är det relationen med den specifika kunden som belyses.

4.2.2 Relationen sett ur leverantörens synvinkel

Leverantörens relation med den dominerande kunden kan ur leverantörens perspektiv utmynnas som positiv, i den bemärkelsen att genom de olika kraven uppstår en relation som medför att leverantören får en ökad kunskap om dennes kund. Relationen mellan leverantören

¹⁰⁸ Tenneco Automotive Inc., 2004

¹⁰⁹ Produktionschef på leverantörsföretaget, 2005-12-06

och Volvo anses även vara värdeskapande p.g.a. att de nya krav som Volvo ställer medverkar till att leverantören *anpassar* sig till att arbeta bättre och konkurrenskraftigare, vilket i sin tur medför nya arbetssätt vilket påskyndar produktionsprocessen. Enligt leverantören så är det de företag som arbetar för att bli mer miljömedvetna och arbetar för bättre kvalitet som blir kvar i relationen med kunden. Ett synsätt som mynnar ut från denna tankeställning är att leverantören och Volvo på ett sätt blir beroende av varandra p.g.a. att det blir svårt för Volvo att byta leverantör i och med att relationen har blivit ett så nära samarbete.¹¹⁰

Leverantörerna anser sig inte kunna påverka kraven i stort som ställs, men att det dock kan finnas toleranser t.ex. att leverantören kan framföra om det är några problem med att uppfylla de ställda kraven.¹¹¹ Företaget har emellertid möjlighet att påverka vid arbetet med riskanalyser (FMEA) då en anställd från produktionsenheten skall vara närvarande, men även vid framtagandet av ritningarna har leverantörerna möjlighet att påverka. När det gäller kvalitetskraven i den löpande verksamheten däremot har leverantören ingen medbestämmanderätt.¹¹² Samtidigt är uppfyllandet av kvalitetskraven ett sätt att konkurrera, helst ska produkterna vara både billiga och uppfylla god kvalitet.¹¹³

Det leverantören anser påverka företaget negativt vid samarbetet med Volvo är det ökade pappersarbetet och antalet rapporter. Detta har följt av Fords uppköp av Volvo, dock ska det tilläggas att eftersom leverantören även tidigare arbetat med Ford så har de haft en kännedom om detta vilket medför en förståelse för det ökade pappersarbetet.¹¹⁴

Relationen mellan parterna är av den art att leverantören är mycket beroende av Volvo då fabriken i Arendal byggdes upp för att serva Volvo med Just- In- Time- leveranser. Detta är inget unikt för denna leverantör dock, utan detta gäller sannolikt alla Volvoleverantörer eftersom företaget har en mycket stark sits, särskilt gentemot JIT- leverantörer.¹¹⁵ Leverantören påverkas bl.a. genom att Volvo har som krav att priserna ska sänkas med ett visst antal procent varje år, på grund av detta finns det alltid en press på leverantören att öka effektiviteten. Detta medför även att interna mål uppstår såsom t.ex. att hitta förluster, d.v.s. att arbeta mot Lean production.¹¹⁶ Vidare påverkas leverantören av hur Volvos försäljning av bilarna går eftersom de producerar direkt under företaget.¹¹⁷

Volvo och leverantören anses ha en hög *långsiktighet* i relationen, p.g.a. att kontrakten sträcker sig över livscykeln för bilarna, d.v.s. ca 6-7 år.¹¹⁸ Ytterligare påverkas leverantören positivt då relationen har kommit att bli en växande affär, således finns möjligheter att expandera och leverantören anser därmed att relationen är sund. Enligt leverantören som har erfarenhet av en annan stor fordonsproducent, så anses Volvo arbeta på ett bra sätt med sina leverantörsrelationer.¹¹⁹

¹¹⁰ Produktionschef, 2005-12-06

¹¹¹ Produktionschef, 2005-12-06

¹¹² Controller på leverantörsföretaget, 2005-12-14

¹¹³ Produktionschef, 2005-12-06

¹¹⁴ Produktionschef, 2005-12-06

¹¹⁵ Controller, 2005-12-14

¹¹⁶ Produktionschef, 2005-12-06

¹¹⁷ Skiftledare på leverantörsföretaget, 2005-12-02

¹¹⁸ Controller, 2005-12-14

¹¹⁹ Produktionschef, 2005-12-06

4.2.3 Leverantörsrelationer sett ur kundens synvinkel

Volvos leverantörer kan delas in i olika kategorier, såsom de så kallade Parent- leverantörerna d.v.s. koncerner av väldigt stora företag, dessa omfattas av ca 300 leverantörer. Inom denna kategori finns bl.a. Volvos nyckelleverantörer, d.v.s. de som har lokaliserat sig runt fabriken i industriparken. Då dessa fabriker har placerat sig nära huvudfabriken möjliggör detta att dessa fabriker kan leverera i sekvens.¹²⁰ Med detta menas att företagen producerar enligt produktionsprogrammet i exakt samma ordningsföljd av olika kulörer och modeller som Volvo.¹²¹

Enligt Volvo har leverantörsrelationerna utvecklats i det avseendet att det är en mycket tyngre relation nu än tidigare, men också att de har fått ett mycket bredare innehåll i sina avtal, d.v.s. avtalen täcker in alla de förhållanden som leverantörerna anses vara kapabla att klara av.¹²² Anledningen till de djupare relationerna till leverantörerna är att Ford äger Volvo, vilket betyder en mer omfattande affärsjuridik än ur ett tidigare skandinaviskt perspektiv. Orsaken till denna omfattning av juridiska regler är syftet att minimera avtalsrisken.¹²³ Förutom tyngden av den affärsjuridiska aspekten i relationerna har Ford annonserat för att ha en ny attityd gentemot dess leverantörer. Med detta menas att koncernen arbetar mot att etablera mer *långsiktiga* relationer med ett litet antal leverantörer.

Historiskt sett har leverantörsrelationerna alltid varit goda, dock har alltid formella medel som avtal varit av största vikt.¹²⁴ Detta är och har varit grundläggande då detta skapar en struktur för vad leverantörerna kan förvänta sig av relationen, det ska även påpekas att det är en självklarhet att avtal har träffats för att överhuvudtaget en leverantörsrelation ska inledas påpekas av respondenterna på Volvo.¹²⁵ Det sker inga direkta investeringar från Volvos sida i leverantörernas verksamhet för att utveckla relationen, dock sker indirekta investeringar. Med detta menas att anställda av Volvo i vissa fall skickas till leverantörerna i syfte att förbättra processerna gemensamt hos leverantörsföretaget.¹²⁶ När det gäller forskning, så brukar Volvo välja ut leverantörer för att tillsammans med Volvo genomföra en ömsesidig utveckling.¹²⁷

Viktiga aspekter i relationen enligt Volvo är självklart hög etik och moral vilket är grundläggande för en fungerande leverantörsrelation. Även leverantörernas kompetens är en förutsättning för samarbetet, denna aspekt spelar in som ett konkurrensmedel leverantörerna emellan, d.v.s. att Volvo försöker hitta de leverantörer som har högst kompetens att utföra uppdragen.

Vid införandet av nya krav från Volvos sida, t.ex. då det gäller kvalitet vid nya produktprojekt ges visst utrymme för leverantörerna att påverka då det finns en nära kontakt mellan utvecklingsteknikerna och leverantörerna. Vid avtalsskrivandet mellan leverantören och Volvo kan det uppkomma diskussioner kring avtalen, men dock vid förändring av kvalitetsprocesserna så är avtalen grundläggande.¹²⁸

¹²⁰ Process Manager/kvalitet på Volvo PV, 2005-12-19

¹²¹ Process Manager/kalkylering på Volvo PV, 2005-12-19

¹²² Process Manager/kvalitet, 2005-12-19

¹²³ Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

¹²⁴ Process Manager/kvalitet, 2005-12-19

¹²⁵ Process Manager/kvalitet samt Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

¹²⁶ Process Manager/kvalitet, 2005-12-19

¹²⁷ Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

¹²⁸ Process Manager/kvalitet samt Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

4.2.4 Kommunikation i relationen

Kommunikationen mellan Volvo och leverantören skedde mer kontinuerligt tidigare, gällande kvalitetsutfall samt leveranser. En av leverantörsrespondenten tror att dessa möten var väldigt bra, då de medförde till att företagen hade möjlighet att lära känna varandra samt de två företagens arbetssätt. Kommunikationen mellan leverantören och kunden sker kontinuerligt var sjätte vecka då det sker en diskussion om framtida projekt. I nutid sker regelbundna möten mellan leverantörsföretaget samt Volvo främst gällande APQP-processen, denna process kommer diskuteras mer utförligt i ett senare delavsnitt. När det gäller kvaliteten på arbetet, sker det ett *informationsutbyte* varje gång det uppstår ett problem, annars skall det ske ett kvalitetsmöte varje vecka, det gör det dock inte p.g.a. att Volvo har ett bra förtroende för leverantören.¹²⁹ Skulle det ske ändringar i kvaliteten, måste leverantören se över sin utrustning och göra olika kvalitetsmätningar. I vissa fall behöver leverantören endast skriva på ett papper och i andra fall måste dokumentationen vara mer grundlig. Denna del bygger mycket på ett förtroende som byggts upp, så ofta behöver leverantören endast visa den första delen på dokumentet, men de andra delarna ska vara tillgängliga om Volvo önskar inspektera även dessa. De kvalitetsändringar som sker skall dokumenteras i en datafil vilken Volvo har tillgång till vid förfrågan.¹³⁰

Enligt leverantören så när det gäller kommunikationen vid inköp sker detta mycket formellt avseende kvalitetssäkringen, men också gällande orderhanteringen. Om det sker en förändring, t.ex. nya produkter eller allmänt nya krav så anser leverantören att även detta sker mycket formellt, vilket torde bero på att det krävs att rapporterna är formella och standardiserade eftersom Volvo måste integrera alla sina leverantörer i förändringar.¹³¹ Då det inom kundrespondenternas svar påpekas att det finns residence engineers på plats på Volvo, så påpekar leverantörsföretaget att dess residence engineer inte är anställd av fabriken i Arendal, och leverantörsrespondenten har därför inte möjlighet att gå in på vilken funktion denne person har.¹³²

Enligt Volvo sker den informella kontakten med leverantörerna över telefon, medan det vid en formell kontakt som t.ex. vid en uppgörelse så skickas oftast något sorts bevis över e-mail. Volvo har mycket kontakt med leverantörerna gällande kvalitet. Vid t.ex. Volvos löpande kvalitetssäkringsprogram under projektfasen så arbetar företaget omfattande och systematiskt på samma sätt med alla olika projekt.¹³³

Om Ford eller Volvo har valt en strategiskt utvald leverantör så är långsiktigheten viktig, men företagen vill i högsta grad även ha ett bra *informationsutbyte* för att uppnå en god relation. Dock ska det påpekas att informationsutbytet är även viktigt mot de leverantörer som levererar de minsta komponenterna, Volvo vill ha information så fort något händer med dessa.¹³⁴ De leverantörer som är inblandade i viktiga system och som är utsatta för hög takt i utvecklingen, har anställda som sitter på plats hos Volvo, så kallade residence engineers.¹³⁵ De leverantörer som finns i industriparken, har en tät kontakt med Volvo för att följa med i utvecklingsplanerna. Det påpekas att dessa leverantörer blir delvis *integrerade* med Volvo och vice versa, det uppstår en symbios för att det ska fungera mellan företagen.¹³⁶

¹²⁹ Produktionschef, 2005-12-06

¹³⁰ Kvalitetschef, 2005-12-06

¹³¹ Controller, 2005-12-14

¹³² Produktionschef, 2006-01-02

¹³³ Process Manager/kvalitet samt Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

¹³⁴ Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

¹³⁵ Process Manager/kvalitet, 2005-12-19

¹³⁶ Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

4.2.5 Förtroende inom en relation

Leverantören menar att grundläggande i en kund- och leverantörsrelation är upprättandet av kontrakt, men i den dagliga kontakten mellan företagen så påpekas att den absolut viktigaste aspekten är förtroendet.¹³⁷

Enligt Volvo bygger förtroendet mellan parterna idag oftast på dialogen, dock byggs förtroendet inte upp vid diskussionen i den första affärssuppgörelsen mellan parterna. Det är avtalet i sig som skapar ett förtroende samt att de båda parterna går in med en ömsesidig respekt för det som har avtalats. Vidare i det praktiska arbetet med uppdraget är det även den personliga relationen mellan representanterna från de båda parterna som spelar in och bygger upp förtroendet.¹³⁸ Det finns strängt uppsatta etiska regler, främst från Fords sida hur Volvo ska uppträda gentemot leverantörerna, där är det bl.a. av stor vikt att Volvo ska ge klara besked till leverantörerna.¹³⁹

Då Volvo ska välja leverantör, så premierar den goda relationen mycket som inte är möjligt att värdera eller mäta. Det är den öppna ärligheten som väger högt, d.v.s. att leverantören levererar det som är sagt och även överträffar förväntningarna. Här spelar relationen in och utifrån denna kan Volvo värdera om det ska ske ett fortsatt samarbete med den ifrågavarande leverantören.¹⁴⁰

Som kan utläsas i ovanstående text gällande relationen, men även relaterade aspekter såsom kommunikation och förtroende så påpekas de tre särdragen, långsiktighet, information samt integration och anpassning i en relation. Kopplingen till den teoretiska referensramen kommer vidare påvisas i analysen.

4.3 Styrmedel

4.3.1 Inledning

I följande delavsnitt behandlas först vilka krav Volvo ställer generellt på sina leverantörer. Därefter behandlas hur leverantörsföretaget arbetar med att tillgodose det krav som har visat sig vara av största vikt i relationen mellan kunden och leverantören på fabriken i Arendal, d.v.s. kvalitet samt hur företaget generellt arbetar med olika funktioner inom organisationsstrukturen, den mindre formaliserade styrningen samt gällande effektiviseringen inom produktionen.

4.3.2 Formella styrmedel enligt Volvo

Enligt Volvo används Open Book Accounting endast vid specifika fall i förhållandet till leverantörerna, således är det unikt för vissa fall då det används. Ett exempel på då Volvo använder OBA är då företaget vill ha full insyn i leverantörernas fakturor, detta för att kontrollera att det som avtalas stämmer överens med verkligheten. Volvo har även revisionsmöjligheten gällande t.ex. kvalitetsuppföljning, i och med att leverantörerna har signerat Volvos avtal, vilket medför att Volvo kan gå in i efterhand och gå igenom underlagen för avtalet.¹⁴¹ När Volvo genomför värdeanalyser över leverantörerna brukar en

¹³⁷ Controller, 2005-12-14

¹³⁸ Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

¹³⁹ Process Manager/kvalitet, 2005-12-19

¹⁴⁰ Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

¹⁴¹ Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

överenskommelse träffas att Volvo ska få tillgång till leverantörens alla böcker.¹⁴² För att detta ska vara genomförbart krävs en hög ömsesidig respekt emellan parterna. Den information som Volvo får genom att få insyn i leverantörens underlag används för att ta aktiv del i förbättringsarbetet hos leverantören. OBA i motsatt riktning d.v.s. då leverantören får ta del av specifik information från Volvo är mycket begränsat, i de fall då det inträffar är när leverantören får information om de specifika komponenten som leverantören skall tillverka, på vilket sätt påpekades dock ej av kundrespondenterna. Kundrespondenterna påpekade även att Volvo begränsar tydligt vad de är beredda att lämna ut, men också att de är tydliga med vad de förväntar sig av leverantören.

Volvo ställer krav på alla sina leverantörer att använda sig av produktkalkylering. Dessa kalkyler som företaget vill att leverantörerna ska arbeta efter är standardiserade. Syftet med detta är att få en möjlighet att bedöma olika leverantörer mot varandra på ett enkelt sätt, d.v.s. att Volvo kan få den information som behövs och dessutom i samma format. Vid de tillfällen Volvo inte kan få standardiserade kalkyler tittar företaget tillsammans med leverantören på kalkylerna för att försöka hitta matchande siffror, därefter fylls en mall i för att få bättre kontroll på informationen.

Volvo använder till största delen påläggskalkylering och även en mindre grad av ABC-kalkyler, företaget tror dock att användningen av den sistnämnde kommer att öka, eftersom användningen ökar mer och mer i USA. ABC-kalkyleringen anses vara bättre eftersom företaget då kan få information om exakt vad en specifik produkt kostar, med den nuvarande påläggskalkyleringen är risken att vissa produkter belastas med kostnader som de annars inte skulle ha.¹⁴³

De som ansvarar för kalkylerna på Volvo är specialister inom målkostnadskalkylering, de arbetar bl.a. med produktkostnadskalkyler och verktygskalkyler, hur dessa kalkyler är uppställda påpekades ej av kundrespondenterna. I arbetet med dessa kalkyler sätter de upp mål som de försöker uppnå, detta sker ofta genom en dialog med den vederbörande leverantören.¹⁴⁴ Specialisterna arbetar även mer internt genom att analysera vad de kan få betalt för en viss funktion av kunderna.¹⁴⁵

De kvalitetskrav som Volvo ställer framgår till leverantörerna av de tekniska underlag som Volvo lägger som grund till affären. Då Volvo har vissa krav angående de egenskaper som är utmärkande för Volvobilar, medför detta ytterligare krav på leverantörerna. Volvo kontrollerar att kvalitetskraven uppfylls genom deras egna representanter som är ute hos leverantörerna, de kontrollerar dock inte komponenterna så mycket i deras egna anläggningar utan nästan all kontroll sker hos leverantörerna. Dock kontrollerar de systemen när de sitter i bilarna, vilket inte leverantörerna har möjlighet till. De har även också möjlighet att göra mätningar i ett laboratorium där de kan göra olika tester. Således har det skett en väldig förändring sedan tidigare då nästan allt kontrollerades av enbart Volvo.

Ett kvalitetskrav som Ford ställer är Q1 och enligt kundrespondenterna inrymmer Q1 det mesta, t.ex. krav på ledningssystem, men också det faktiska utfallet som leverantören ger successivt varje dag. Volvo har mätsystem som undersöker om det finns brister eller problem med t.ex. leveransprecisionen, hur dessa specifika system fungerar preciserades ej av kund-

¹⁴² Process Manager/kvalitet, 2005-12-19

¹⁴³ Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

¹⁴⁴ Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

¹⁴⁵ Process Manager/kvalitet, 2005-12-19

respondenterna. Volvo kontrollerar även om det uppstår allvarigare fel på vägen som medför att de får ett hack i sin produktion eller sitt flöde.¹⁴⁶

APQP är en referensmanual som Volvo använder i arbetet mot sina leverantörer för att uppfylla kvalitetskraven, denna funktion behandlas mer utförligt i ett senare delavsnitt. APQP kan beskrivas som en systematiskt repeterbar kvalitetssäkring från idé till fullt färdig industriell produkt. Inom Volvo tillämpas en rapportmodell som leverantören laddar ner och på ett ganska enkelt och automatiserat sätt kan de uppdatera sitt läge en gång i månaden och skicka in till en databas.

Även *benchmarking* påpekas av kundrespondenterna gällande de formella styrmedel som används i relationen med leverantörerna. Benchmarking är ett verktyg som används i kostnadsanalyserna, detta för att få leverantörerna mer konkurrenskraftiga. I samband med upphandling och dylikt är det av vikt att leverantörerna kan ge information om huruvida de har tittat på andra företag.¹⁴⁷ Det finns t.ex. en speciell grupp inom Volvo som arbetar på uppdrag i samarbete med vissa leverantörer för att titta på djupet och följa upp hela värdekedjan.¹⁴⁸

4.3.3 Organisationsstrukturer enligt Volvo

Vid en ny affär mellan Volvo och dennes leverantörer är det en förutsättning att kraven för Q1 uppfylls, vilket är ett krav ifrån Ford som tidigare nämdes. Innebörden av Q1 behandlas i ett senare delavsnitt. Det finns bland annat krav på ledningssystemen, d.v.s. kvalitet och miljö, men även inom logistik. Det sistnämnda kravet har anspråk på *hur verksamheten är organiserad*. De två första däremot är inget som Volvo följer upp utan de förlitar sig på de traditionella revisionsbyråerna, vilka är auktoriserade att undersöka dessa aspekter.¹⁴⁹

4.3.4 Mindre formaliserad styrning enligt Volvo

Någon specifik utbildning eller *lärande* från Volvos sida för leverantörerna finns inte, men ibland har Volvo riktade aktiviteter om det är något nytt på gång eller liknande. Då är det vanligt att Volvo bjuder in representanter från leverantören till företaget för att de ska få vetskap om de nya projekten som är på gång. Då är det dock mer på det informativa sättet detta sker och inte direkt utifrån ett utbildningssyfte.¹⁵⁰ Det påpekas dock av kundrespondenterna att i det globala datasystem som Volvo kräver, så har de utbildat sina leverantörer.¹⁵¹

4.3.5 Arbetsmetoder mot effektivare produktion enligt Volvo

Volvo har *leveranskrav* på sina leverantörer att de ska ske "Just In Time". Dock finns det två olika typer av JIT- leveranser, sekvens och batch. Vid sekvensleveranser skall Volvo få leveranser på utsatt tid, till rätt antal och rätt kvalitet. Med batchleveranser menas att leverantören ska leverera en viss kvantitet, för kanske en veckas behov i fabriken, eller enligt annat avtal.¹⁵²

¹⁴⁶ Process Manager/kvalitet, 2005-12-19

¹⁴⁷ Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

¹⁴⁸ Process Manager/kvalitet, 2005-12-19

¹⁴⁹ Process Manager/kvalitet, 2005-12-19

¹⁵⁰ Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

¹⁵¹ Process Manager/kvalitet, 2005-12-19

¹⁵² Process Manager/kvalitet, 2005-12-19

Volvo arbetar mot Leanproduction, vilket spelar in vid val av leverantörer. Vid upphandlingarna söks de leverantörer som är konkurrenskraftiga, dessa leverantörer brukar oftast arbeta aktivt med Leanproduction. Volvo har även specialistgrupper som arbetar ute hos leverantörerna och gör en total värdeanalysbedömning på en hel process i leverantörsföretaget, d.v.s. de går igenom alla led för att hitta möjligheter att ta bort "waste". Det står även i Volvos avtal med leverantörer att de ska jobba dagligen med sin effektivitet. Att leverantörerna arbetar på detta sätt, kontrolleras vid de årliga förhandlingarna då Volvo ser om leverantörerna har arbetat efter detta. Volvo får även en kontroll på hur leverantörerna arbetar med effektiviteten genom de specialistgrupper som besöker företagen.¹⁵³ Volvo har i vissa fall även krav på hur leverantören lägger upp produktionsprocesserna, detta är oftast när nya produkter skall implementeras, då undersöker Volvo om leverantörerna har goda funktionsflöden.¹⁵⁴

4.3.6 Formella styrmedel enligt leverantören

Kvalitetskraven som Volvo ställer fastställs redan i designen och är inbyggda i processen, detta för att motverka kvalitetsfel så långt som är möjligt. De kvalitetskrav som Volvo ställer på leverantören är bl.a. att högst 10 PPM (parts per million) får levereras. Detta betyder att leverantören inte får leverera fler än två felaktiga system per år, både när det gäller av administrativ och teknisk art. Gällande administrativa fel så är det då leverantören har orsakat att Volvos produktion har stoppats på ett eller annat sätt. Vid felleveranser, där kvalitetsfel på komponenterna upptäckts efter leverans handlar det om ett tekniskt fel. Skulle något av detta inträffa har leverantören skrivit på kontrakt om att en så kallad "8D rapport" ska skickas till Volvo inom 24 timmar, utförandet av denna rapport uppvisades ej av leverantörsrespondenterna. Kravet från Volvo är att felet ska identifieras samt att en lösning på problemet ska utformas.¹⁵⁵

Kvalitetskrav av större omfattning är kvalitetscertifieringar utifrån ISO 9000- serien, för kvalitetssäkring och miljösäkring. Ford har som yttersta krav att leverantörerna ska vara en Q1- leverantör. Detta är som en form av certifiering där krav ställs på stabila processer, miljö, kvalitet samt en god trend när det gäller leveranserna. Vid certifieringen skall en självcertifiering göras. För att behålla sin certifiering så genomförs en utvärdering av företagen. Vid utvärderingen görs en jämförelse av ett genomsnitt av olika parametrar för produktionen mellan alla olika Q1-leverantörer. Detta betyder att om flera fabriker gått dåligt under samma tidsperiod och den egna fabriken även den har gått lite dåligt så ges inga höga poängavdrag eftersom det är flera fabriker som har samma trend. Men om endast den egna fabriken skulle gå dåligt och resterande fabriker går bra så blir poängavdraget högre för den egna fabriken. Det hela bygger på att leverantören inte får hamna under en viss poängnivå, om detta skulle inträffa tas Q1-certifieringen bort. För att få tillbaka certifieringen måste leverantören inom sex månader visa att produktionen ur olika aspekter blivit bättre. Det är mycket viktigt för leverantörerna att erhålla Q1, annars kanske kunden inte efterfrågar leverantörens produkter längre om en ny produkt ska produceras.¹⁵⁶

Volvo kräver att dess leverantörer ska vara kvalitetscertifierade. Tidigare var leverantörerna tvungna att vara certifierade enligt ISO 9001. Den kvalitetscertifiering som nu krävs är ISO/TS 16949:2002, detta är en certifiering som i stort sett alla inom bilindustrin arbetar med, då certifieringen QS 9000 utgår i december 2005. Det som mest särskiljer ISO/TS 16949:2002

¹⁵³ Process Manager/kalkylering, 2005-12-19

¹⁵⁴ Process Manager/kvalitet, 2005-12-19

¹⁵⁵ Produktionschef, 2005-12-06

¹⁵⁶ Kvalitetschef, 2005-12-06

från tidigare certifieringssystem är att kundspecifika krav tas i beaktande. Enligt certifieringarna måste företaget arbeta med ständiga förbättringar, Kaizen, för att förbättra processerna, dessutom krävs det att mål ska sättas upp för detta.¹⁵⁷

För närvarande arbetar leverantören efter miljöcertifikatet ISO 14001:04, respondenterna på leverantörsföretaget påpekade att Volvo har höga krav när det gäller att uppfylla olika miljöstandarder. Ett av de viktigaste kraven är att alla leverantörer måste redovisa det exakta innehållet i produkterna. Detta görs genom att leverantörerna rapporterar innehållet i komponenterna i ett system som kunderna har tillgång till, den exakta åtgärden preciserades ej av respondenterna på leverantörsföretaget.¹⁵⁸

Vid *produktframtagning* används ett särskilt system som kallas ”Advanced Product Quality Planning” (APQP). Detta system är vida känt inom bilindustrin och utformades av Chrysler. Detta är ett sätt att samordna arbetet med de olika leverantörerna för att utvecklingen av de olika komponenterna ska ligga i fas. Då möten hålls med de olika leverantörerna utvärderas huruvida bra eller dåligt som planeringen i produktframtagningen har följts. Detta kan ses som att det är olika ”gater” som ska passeras innan nästa nivå i produktframtagningen ska inledas. Dessa ”gater” har en deadline när de ska vara slutförda. Efter möten med de olika leverantörerna fastställs om det är rött, grönt eller gult läge. I det gröna läget är det klart att gå vidare till nästa nivå, i det gula är det inga problem ännu och leverantören har följt tidsplanen. Däremot om det visas att leverantören befinner sig i ett rött läge måste all fokus från kunden, i detta fall, Volvo läggas på den ifrågavarande leverantören.¹⁵⁹ Leverantörerna visar inga andra dokument än de kvalitetsrelaterade för Volvo, vilka oftast tillhör APQP – processen och dess projektsteg.¹⁶⁰

Ford ställer krav på leverantörerna att just denna metod ska användas vid produktframtagningen. Det finns speciella föreskrifter från Ford hur APQP ska följas samt vilka roller och ansvar parterna ska ha. I produktframtagningen används särskilda statusrapporter, d.v.s. en form av OBA för att förmedla information mellan leverantör och kund, men även då stöd i utvecklingen behövs. Det är således viktigt i leverantörens fall att så fullständig information som möjligt ges för att leverantören ska kunna fortsätta sitt arbete.¹⁶¹

I APQP- systemet finns även en förutbestämd checklista där riskanalyser ska genomföras samt att uppföljningar till analysen hela tiden ska genomföras. Riskanalyserna kallas FMEA, d.v.s. ”Failure Mode and Effect Analysis”. Detta är ett underverktyg som innebär att ett antal systematiserade aktiviteter ska genomföras. Dessa aktiviteter innebär att identifiera och utvärdera potentiella problem som kan uppstå i en produktionsprocess samt dess effekter. Vidare skall det fastställas vilka ågeranden som kan motverka de befarade problemen, det finns även krav på att hela FMEA- processen skall dokumenteras. I FMEA ska det tas hänsyn till dels hur designen ska gå till för att uppfylla kundkraven och dels skall produktionsprocessen fastställas utifrån riskanalysen.¹⁶² Ett exempel på vad som skall ingå i ett sådant dokument är bl.a. följande punkter: 1. Vilken sorts process eller funktion gäller det?, 2. Möjliga fel, 3. Effekten av möjliga fel, 4. Orsak till fel, 5. Rekommenderat sätt att åtgärda? Användningen av FMEA, beskrivs kortfattat av leverantörsrespondenten, att man skall tänka

¹⁵⁷ Kvalitetschef, 2005-12-06

¹⁵⁸ Produktionschef, 2005-12-06

¹⁵⁹ Kvalitetschef, 2005-12-06

¹⁶⁰ Produktionschef, 2006-01-02

¹⁶¹ Kvalitetschef, 2005-12-06

¹⁶² Produktionschef samt Kvalitetschef, 2005-12-06

efter före. När det skall ske en process - FMEA så bör personal från produktion delta vid detta möte, detta för då har de möjlighet att förklara riskerna med varje station, vilket även påpekades tidigare.¹⁶³

Eftersom påverkan på kunden kan komma ifrån leverantörens leverantör så är det av vikt att hela kedjan fungerar från början till slut. Gällande värdekedjan så måste underleverantörerna till leverantören vid kravförändringar beskriva sina processer för att synliggöra vart underleverantörerna är effektiva och ej, d.v.s. identifiera var de stora kostnaderna uppkommer och vidare urskilja vad underleverantörerna ska arbeta mer med för att bli effektivare. Det kan dock poängteras att det kan vara svårt att se vart underleverantörerna är effektiva och ej i det löpande arbetet t.ex. om de lägger onödigt stora kostnader på transporter som kan vara svårt att kontrollera, enligt leverantörsföretaget.¹⁶⁴

4.3.7 Organisationsstrukturer enligt leverantören

Enligt leverantörsrespondenten så har fabriken i Arendal inte anpassat sin *organisationsstruktur* efter Volvo och t.ex. tillsatt nya tjänster för att tillgodose behov som uppkommit i relationen med Volvo.¹⁶⁵

Leverantörsföretaget använder ett *belöningsystem* i form av utdelad bonus, systemet baseras till 2/3 på uppfyllda kundkrav och 1/3 på ordning och reda internt på fabriken. Leverantörsrespondenten poängterar följande (2006-01-02) ” Att premiera de anställda genom ett belöningsystem är kopplat till att få upp medvetenheten om hur viktigt det är att tillverka och leverera rätt produkter. Då vi har tuffa krav från kunden inom kvalitet och leverans så har detta blivit ett sätt att alltid hålla medvetenheten på en hög nivå. Då Volvo är enda kunden för Arendal är det direkt prestandarelaterat till leveranserna till Volvo”.¹⁶⁶ De anställda i leverantörsföretaget får således en bonus varje månad motsvarande vad de presterat genom t.ex. att leverera kvalitet. Hur mycket var och en får är så klart hemligt för de anställda, men så fort det sker en felleverans dras detta från den gemensamma potten i bonussystemet.¹⁶⁷

4.3.8 Mindre formaliserad styrning enligt leverantören

Att de anställda har en likartad syn på företagets strategier och verksamhet anses vara en betydande del vid en god *företagskultur*. I koncernens årsredovisning så påpekas vikten av att en god företagskultur skall genomsyra hela företaget. Företaget vill göra de anställda ansvariga, och detta sker genom att de anställda känner att de kan bidra till verksamhet.¹⁶⁸ I det undersökta leverantörsföretaget, så är de ledande och även skiftledaren av samma åsikt vid förmedlingen av tankesättet gentemot dennes kund. Det framkom även vid intervjuer att företaget satsar på de anställda som arbetar för företagets bästa, detta sker bl.a. genom delegeringar av de anställda samt genom utbildningar för vidare utveckling.¹⁶⁹

Internutbildning för personalen är ett krav som Volvo har på dess leverantörer, d.v.s. att produktionspersonalen ska ha genomgått någon form av utbildning i de olika produktionsmomenten, det kan handla om att uppfylla kvalitetskraven i produktionen eller utbildning gällande robothanteringen. När Volvo kommer och gör revision är det extremt

¹⁶³ Skiftledare, 2005-12-02

¹⁶⁴ Produktionschef samt Kvalitetschef, 2005-12-06

¹⁶⁵ Produktionschef, 2006-01-02

¹⁶⁶ Produktionschef, 2006-01-02

¹⁶⁷ Produktionschef, 2005-12-06

¹⁶⁸ Tenneco Automotive Inc. 2004,

¹⁶⁹ Produktionschef, Kvalitetschef samt skiftledare, 2005-12-02, 2005-12-06

viktigt att alla kraven uppfylls, t.ex. måste företaget kunna uppvisa en utbildningsplan och vilka av de anställda som är utbildade i specifika moment.¹⁷⁰ De mest vanligen förekomna *lärandet* inom företaget berör kvalitetskraven. Lärandet sker ofta på ett informellt vis, d.v.s. att skiftlaget samlas för att genomföra en kortare genomgång av vad som gäller gällande t.ex. kvalitetskrav. En gång i månaden hålls möten med de anställda, ofta handlar dessa om olika kvalitetskrav som måste uppfyllas, eller om det har uppstått problem med någon specifik komponent samt hur de ligger till i planeringen mot de mål som är uppsatta, dessa möten är ett sorts lärande inom företaget för att belysa brister och liknande som företaget måste arbeta med.

Utöver det informella lärandet inom organisationen så har det kommit krav på leverantören från koncernen att samtliga fabriker ska arbeta mer mot ”mager” produktion, d.v.s. ”Lean Production”. För de representanter som var direkt involverade utformades en utbildning av universitetet i Michigan, det ska dock påpekas att detta var inte ett initiativ från Volvos sida. Genom de representanter som genomgått utbildningen, skall dessa vidarebefordra kunskapen till de anställda inom produktion.¹⁷¹

4.3.9 Arbetsmetoder mot effektivare produktion enligt leverantören

Leverantören måste alltid ligga ett steg efter i produktionen eftersom de inte får producera mer än vad Volvo exakt vill ha och leverantören kan endast ha ett säkerhetslager. Denna buffert har Volvo möjlighet att gå in och titta på, detta för att undersöka hur framförhållningen är hos leverantörerna. Ett verktyg för att uppnå JIT- leveranser är leverantören använder sig av ett Kanbansystem. Detta system är en del i ett affärssystem (SAP) där beställningarna från leverantören genomförs avseende insatsmaterial. Leverantörsföretaget skickar leveranser med 80 produkter med en lastbil var nittionde minut till Volvo. Inom JIT används även ett verktyg som kallas de ”5 varför”. Där påpekas att vid Volvoversion i fabriken används ofta detta verktyg, d.v.s. att inspektören frågar fem varförfrågor för att komma fram till orsaken till varför leverantören arbetar på ett visst sätt i produktionen. Att leveranserna ska ske i rätt kvantitet till rätt kvalitet i rätt tid påpekas av leverantörsrespondenten, vilket är ett led i att tillgodose kundernas krav.¹⁷²

¹⁷⁰ Skiftledare, 2005-12-02

¹⁷¹ Skiftledare, 2005-12-02

¹⁷² Skiftledare, 2005-12-02

5 ANALYS

Följande kapitel kommer att belysas utifrån uppsatsens syfte och analysen kommer därefter att belysas utifrån den empiri som presenterats i förhållande till den teori som bearbetats.

5.1 Relationen

5.1.1 Inledning

En relation kan förklaras på en mängd olika sätt, men något som kortfattat kan förklara en relation är att det är en ömsesidig interaktion mellan två samverkande parter.¹⁷³ Som påpekas i teorin så har integrationen inom bilindustrin utvecklats till ett mer samarbetsinriktat partnerskap vilket borde medföra att gränserna mellan företagen blir otydligare. Detta i sin tur borde föra med sig att de externa och interna funktionerna i de olika företagen integrerar med varandra, vilket medför ökat informationsutbyte.¹⁷⁴ Nedan kommer leverantörens samt kundens syn på relation att analyseras, för att belysa hur relationen ser ut mellan en kund och dess leverantör, men även utifrån aspekter som relateras till relationen såsom kommunikation och förtroende. Detta kommer att belysas utifrån de tre särdrag i en relation som utmärkt sig under studiens gång, dessa benämns av de olika författarna i den teoretiska referensramen och är följande; *långsiktighet, information samt integration och anpassning.*

5.1.2 Långsiktighet

Långsiktigheten i relationen benämns som ett viktigt element i den interorganisatoriska relationen enligt Zineldin (1997), Håkansson & Snehota (1995), Helper (1991) samt Bäckström & Lind (2000). Bäckström och Lind (2000) menar att relationerna på den industriella marknaden kännetecknas av just långsiktighet, vilket den företagsekonomiska forskningen visat sedan mitten på 60- talet. Den förstnämnde författaren menar att långsiktiga relationer är attraktivt för båda parter i en relation eftersom detta minskar de finansiella och praktiska riskerna. Detta kan härledas till att Volvo/Ford arbetar mot att etablera en mer långtgående relation med ett mindre antal leverantörer, det som påpekas av Zineldin (1997) skulle även kunna härledas till Volvos/Fords omfattande affärsjuridik som är i syfte att minimera avtalsrisken, detta enligt kundrespondenterna. Eftersom leverantörsrespondenterna även de påpekar att de och Volvo på ett sätt blivit beroende av varandra p.g.a. det nära samarbetet som har fortgått ett antal år, så kan detta härledas till att det är svårt för Volvo att bryta en bra relation. Detta gagnar ju leverantörsföretaget, men också Volvo i den meningen att de får en leverantör som de har ett bra samarbete med och vilka arbetar för att effektivisera sig.

Håkansson & Snehota (1995) belyser även de, långsiktigheten i förhållande med relationen och de anser att åldern på relationen är en förutsättning för att det ska bli en bred relation. Långsiktigheten i relationen påpekas även av Helper (1991) och att den i kombination med graden av informationsutbyte är utgångspunkter vid klassificeringen av en relation. Enligt leverantörsrespondenten så anser de att de har en hög långsiktighet samt en hög grad av informationsutbyte med sin kund, Volvo. Detta kan bl.a. förklaras med att kontrakten mellan parterna sträcker sig över de olika bilmodellernas livscyklar. Informationsutbytet bearbetas mer ingående nedan. Även Volvo poängterar vikten av långsiktighet för de strategiskt utvalda leverantörerna, men respondenterna påvisar även vikten av att ha ett bra informationsutbyte för att uppnå en bra relation. Långsiktigheten påverkas även av om parterna emellan har gjort

¹⁷³ Håkansson & Snehota, 1995

¹⁷⁴ Nilsson, 1998

gemensamma investeringar eller gjort långsiktiga kontrakt.¹⁷⁵ Det framgår av kundrespondenterna att de inte investerar på annat sätt i sina leverantörer än genom att anställda hos Volvo skickas till leverantören för att förbättra processerna gemensamt med leverantörsföretaget. Detta skulle kunna utläsas som om att kunden investerar i leverantören, genom att arbeta för att deras leverantörer skall bli konkurrenskraftiga, men även då underförstått för att arbeta för en långsiktig relation. Kunden kan påverka långsiktigheten i relationen gentemot leverantören genom att satsa på relationen i form av t.ex. investeringarna. Genom att överträffa eller motsvar kundens förväntningar så kan leverantören påverka längden på samarbetet.

5.1.3 Information

Att ett utbyte av information är essentiellt i en relation är något som behandlas utifrån olika perspektiv. Enligt Johansson och Mattsson (1987) kan informationsutbytet ses som en del i integrationsprocessen då parterna tar del av viktig information gällande resurser, strategier och behov. Detta påpekas även av kundrespondenterna då de påvisar att det sker en tät kontakt med de leverantörer som är belägna i industriparken, Arendal, vilket medför att de blir delvis integrerade med Volvo och tvärtom, det uppstår således en symbios.

Helper (1991) påpekar att det är av vikt att identifiera vilken typ av information som delges samt hur ömsesidigt informationsutbytet är. Samuelsson (2004) och Helper (1991) nämner att för att informationsutbytet ska ske smidigt är förtroendet parterna emellan grundläggande. Vid informationsutbytet i relationen används olika typer av medier beroende på budskapet, hur detta sker, eller hur frekvent delgivning av information från leverantören sker påverkas av förtroendet mellan parterna, d.v.s. hur väl parterna känner varandra, vilket även behandlas av Samuelsson (2004), Helper (1991) samt Ahnfalk och Lindström (1998). Kundrespondenterna framhåller att viss information delges i relationen med leverantörerna genom dokumentation men också vid möten, detta för att få insyn samt information om vad som händer hos leverantörerna. Respondenterna från leverantören säger att egentligen ska möten angående kvalitet hållas en gång i veckan, men att detta inte är fallet, då Volvo har ett gott förtroende till leverantören. Skulle det dock ske ändringar krävs att leverantören genomför grundliga kvalitetsmätningar. I vissa fall krävs det endast att leverantören visar den första delen av dokumentationen, men det ska även finnas möjlighet för kunden att se de resterande delarna av dokumentet om de önskar inspektera dessa. Dessa dokumenteras i en datafil, vilken Volvo har tillgång till vid förfrågan. Detta påvisar också att leverantören har arbetat i förhållandet till kunden på ett sätt som har medfört att kunden har fått ett bra förtroende för leverantören. Vilket torde medföra till att informationsutbytet sker som benämns enligt Helper (1991) på ett smidigt sätt, d.v.s. att genom att leverantören bibehåller kundens goda förtroende sker en fullständig dokumentation inte lika frekvent som om då förtroendet skulle missbrukas. Leverantören påverkas i den mån att det blir ett ökat antal rapporter samt dokumenterande i relationen med Volvo.

Vid informationsutbytet är det även viktigt att identifiera hur detta ska ske för att skapa en effektiv kommunikation, detta behandlar Ahnfalk och Lindström (1998). Författarna menar vid informationsutbytet måste rätt medium användas med hänsyn till hur komplext budskapet är samt hur väl parterna känner varandra. Vidare menar Ahnfalk och Lindström (1998) att parterna kan bli mer benägna att delge viktig information om det finns klara regler i avtalen om huruvida exempelvis eventuella problem skall behandlas. Rent generellt benämner respondenterna från Volvo hur informationsutbytet sker med leverantörerna, de särskiljer typ

¹⁷⁵ Helper, 1991

av medium med typ av budskap såtillvida att den informella kontakten med leverantörerna sker via telefon, medan vid en formell kontakt där någon sorts bevis fordras används t.ex. e-mail. Detta är även något som en av respondenterna från leverantörsföretaget nämner, d.v.s. att vid förändringar från Volvos sida krävs formella och standardiserade rapporter eftersom Volvo måste integrera alla leverantörerna.

5.1.4 Integration och anpassning

Integrationen företagen emellan samt anpassningen mellan parterna i en relation är ytterligare framträdande aspekter enligt ett flertal författare. Bland annat menar Easton (1992) att ömsesidig orientering är en del i relationen, d.v.s. att parterna väntas ömsesidigt integreras med varandra, etableringen av relationen kan ske av olika skäl som att t.ex. få tillgång till aktuell information. Vidare menar författaren att det existerar bindningar mellan företagen, d.v.s. kraften i relationen att stå emot negativa faktorer som kan bryta ned relationen. Dessa element kan på olika sätt urskiljas i relationen mellan leverantören och Volvo. Den ömsesidiga orienteringen i relationen mellan Volvo och leverantören i Arendal kännetecknas av att relationen uppkom på grund av skälet att Volvo behövde en leverantör som kunde leverera just dessa komponenter Just- In- Time. Skälet medför att det blir en ömsesidig orientering. Leverantörsrespondenten påpekar faktumet att relationen har kommit att bli växande samt att som tidigare nämnts att relationen åtminstone sträcker sig över livscyklerna för de olika bilmodellerna är en form av bindningar mellan parterna, som påverkas av Volvos behov av leverantören ifråga. Rent konkret är självklart de skrivna avtalen även en form av bindningar, som även påpekas av kundrespondenterna är de det viktigaste formella medlen som påverkar leverantörerna. Dessa bindningar visar även den struktur för vad leverantörerna kan förvänta sig av relationen. Vid de tillfällen då leverantören kan påverka kraven i avtalen är i efterhand om de uppstår några problem med att uppfylla dessa.

Moss- Kanter (1994) menar att en framgångsrik affärsrelation kännetecknas av en integration, d.v.s. att parterna utvecklar ett gemensamt arbetssätt att utföra olika uppgifter samt att det finns olika länkar mellan parterna. I studien över Volvo och den ifrågavarande leverantören kan ses att anpassning till Volvos krav, utgör de så kallade bindningarna. Gällande relationen mellan Volvo och leverantörens fabrik i Arendal handlar kraven i stort sett uteslutande om kvalitet, som behandlas nedan mer ingående, det krävs bl.a. att dokumentation ska ske av t.ex. riskanalyser (FMEA). Även vid produktframtagning finns ett standardiserat sätt att arbeta efter, d.v.s. enligt APQP- processen. Rent generellt kräver Volvo gentemot leverantörerna att ett gemensamt "språk" avseende produktkalkyleringen, d.v.s. att det krävs ett standardiserat arbete vid uppställningen av kalkyler, även detta behandlas mer nedan. Dessa faktorer påvisar det som Moss-Kanter (1994) behandlade d.v.s. det utvecklas ett gemensamt arbetssätt, och som framkom av intervjuerna så använder sig leverantören av APQP samt FMEA i arbetet mot Volvo för att effektivisera arbetet, men också för att tillhandahålla det som krävs i relationen. De påverkas även i den bemärkelsen att de måste sätta upp mål för det arbete som genomförs gentemot kunderna. Länkarna som uppstår mellan parterna är bl.a. gällande produktframtagningen, att parterna tillsammans skall kunna utläsa var de står någonstans i arbete i förhållande till varandra, det blir en länk mellan företagen för att de måste följa varandra för att nå slutmålet och därmed ha information om det pågående arbetet.

Johansson och Mattson (1987) fortsätter diskussionen med att integrationen företagen emellan är viktig för att stärka dessa bindningar, detta kan exempelvis ske genom att leverantören uppfyller kundens önskemål och således skapas en kunskap om den motsatta parten. Kundrespondenten påpekar också att vid val av leverantör, så är det leverantörens sätt att uppfylla och överträffa förväntningarna som är väldigt viktig, d.v.s. det är en faktor som inte

är möjlig att värdera eller mäta som skapar bindningen mellan kund och leverantör. Leverantörsrespondenten poängterar också att genom de krav som ställs av kunden, så uppkommer en relation som medför en ökad kunskap om dennes kund, vilket enligt Johansson och Mattsson (1987) då kan utmynna i att bindningarna stärks mellan parterna. Leverantören påverkas således av den ökade insynen i kundföretaget på ett positivt sätt.

5.2 Styrmedel

5.2.1 Inledning

Utifrån intervjuerna med kund- samt leverantörsrespondenterna så uppkom att följande krav, se nedan, ställdes av kunden samt vilken påverkan som detta medförde på kunden att utföra dessa krav. Intervjuerna medförde även underlag för vilka möjligheter leverantören har att påverka.

Kundföretaget ställer krav på sina leverantörer gällande bl.a. formella styrmedel såsom OBA, produktkalkylering samt kvalitet. Gällande produktkalkylering har Volvo tydliga krav på hur leverantörerna skall arbeta, eftersom denna del av de formella styrmedel inte hanteras i relationen mellan fabriken i Arendal och Volvo så kommer denna del endast benämnas utifrån kundens synvinkel i analysen.

5.2.2 Formella styrmedel

Gällande Open Book Accounting så kan detta användas som ett verktyg för att utveckla parternas verksamheter. Vad som också påpekas är att om kunden använder sig av den information som de får ta del av så synes detta medverka till att leverantörerna har en större acceptans för att visa sin information.¹⁷⁶ Enligt kundrespondenterna så arbetar företaget aktivt för att leverantörerna skall förbättra sitt arbete. Litteraturen påpekar även att OBA inte alltid är av positiv art, då den ledande kunden kunde ha en stor makt gentemot leverantörerna och inte vill delge sin leverantör någon information.¹⁷⁷ Ur kundens perspektiv har det även visat sig att kundens vilja att visa sin information för leverantörerna är mycket begränsad, men kunden är väldigt tydliga med vad de förväntar sig av leverantören. Kunden ifråga påpekar även att om OBA skall vara genomförbart krävs hög ömsesidig respekt. Dock är OBA ett sätt för kunden att påverka leverantören att visa sådan dokumentation som annars inte skulle vara tillgänglig. I relationen mellan Volvo PV och leverantören i Arendal visar detta sig genom att det utförs en icke finansiell OBA i form av insyn kvalitetsdokumentationen, detta är ett krav som inte leverantören kan påverka. Att leverantören har en begränsad insyn i kunden skulle dock ur en relationssynpunkt kunna ifrågasättas då förtroendet är av viktig art vid ett samarbete. Om kunden inte väljer att visa information som kan vara av intresse för leverantören, så väger relationen mycket över på den dominerande parten, vilket kan medföra att leverantörens förtroende för kunden sänks. Vilket även poängteras av Seaver (2004) så är vikten att delge andra parten information av vikt för att företagen ska kunna utvecklas och effektiviseras i dess processer. Anledningen till att OBA är viktigt för Volvo är för att förbättra hela värdekedjan. Således är det av vikt att få alla länkar i en värdekedja att synliggöra dess kvalitetsarbete samt dess kostnader för att kunna åstadkomma en total förbättring för hela kedjan.

Som påpekas i litteratur kan produktkalkylering användas emellan företag för att öka effektiviteten.¹⁷⁸ Enligt kunden så finns det krav på leverantören att använda sig av

¹⁷⁶ Lind, 2004

¹⁷⁷ Ibid

¹⁷⁸ Nilsson, 1998

produktkalkylering som är standardiserade, detta för att förenkla för kunden att kunna jämföra de olika leverantörerna sinsemellan. Då vi ej haft möjlighet att undersöka leverantörens syn på om liknande produktkalkylering medför effektivisering, kan det endast framgå att enligt kund så anses det bli ett effektivare arbete då de på ett enklare sätt kan jämföra sina leverantörer.

Volvo ställer krav på sina leverantörer angående kvaliteten vid produktionen, detta framgår genom de tekniska underlag som företaget lägger till grund för affären. Volvo uppvisar även specifika krav, eftersom Volvobilar skall uppföras på ett visst sätt, detta medför ett ytterligare påverkan på leverantörerna att tillgodose detta. Kundrespondenterna påpekar även att kvalitetskontroller sker på plats hos leverantören. Detta sätt att arbeta påpekas även av Oakland (2004) d.v.s. att utföra kvalitetskontroller främst innan produkterna är färdiga, vilket kan benämnas kvalitetsstyrning. Det framhålls också att för att uppnå en god kvalitet skall alla funktioner och processer integreras.¹⁷⁹ Fokus ska ligga på att bygga in processerna i produktionen för att förebygga för god kvalitet redan i designfasen, detta arbetssätt benämns TQM.¹⁸⁰ Det framgår även av leverantörsrespondenterna att kvalitetskraven är inbyggda i processen, vilket överensstämmer med tankesättet inom TQM. Detta påvisar att företaget har anpassat sin produktion efter sin kund för att rätta sig efter de kvalitetskrav som ställs. Dock har de ingen möjlighet att påverka kraven, men de kan dock vara med och påverka designen av produkten.

I och med att Volvo/Ford ställer krav på att företaget skall vara Q1 certifierade medför detta att leverantörsföretaget påverkas att arbeta för att uppnå de krav som denne certifiering ställer. Detta medför att leverantörsföretaget måste arbeta mot att ha stabila processer, att uppnå miljö- och kvalitetskraven samt att uppvisa en god trend gentemot sin kund, detta enligt leverantörsrespondenten. Att arbeta efter dessa krav påverkar företaget genom att de måste arbeta med t.ex. de certifieringar som det är krav på t.ex. ISO/TS 16949:2002. Här måste leverantörsföretaget arbeta för ständiga förbättringar inom deras processer, d.v.s. Kaizen, således genomförs en anpassning mot kunden. Eftersom Volvo har ett krav att de vill arbeta med konkurrenskraftiga företag medför detta att företaget måste anpassa sig genom att effektivisera sig för att vara attraktiva på marknaden och därmed konkurrenskraftiga. Att företaget anpassar sig i relationen kan medföra till en möjlig förbättring, detta poängteras också av Johansson och Mattsson (1987).

Kundrespondenterna påpekar även att Volvo har mätsystem för att kontrollera om det finns problem eller brister vid t.ex. leveransprecisionen. Leverantörsföretaget måste därför anpassa och jobba för att nå upp till de krav Volvo ställer angående t.ex. leveransprecisionen. Detta medför en interaktion mellan företagen eftersom kunden kan mäta det som leverantörsföretaget presterar. Informationen mellan företagen blir därför mer frekvent än om Volvo ej skulle haft möjlighet att kontrollera detta på plats. Leverantörsrespondenterna påpekar att de måste arbeta för att hålla sin produktion gentemot kunden under 10 ppm, vilket också påverkar att kvaliteten skall vara tillfredställande för kunden. Detta gör de genom som tidigare nämnts bygga in kvaliteten i processerna, så det inte är möjligt att göra fel, t.ex. så kan produkten inte flyttas så att måtten blir fel, utan allt är anpassat för att uppnå den efterfrågade kvaliteten. Inom denna del har leverantören till viss del möjlighet att påverka vid designen av produkten, som tidigare nämntes, så den följer deras tankesätt, men annars är det bara för leverantören att anpassa sig till kundens krav gällande kvalitetssäkring. Detta påvisar även att kunden och leverantören integrerar tillsammans gällande designen av produkten för att den ska bli bästa möjliga.

¹⁷⁹ Oakland, 2004; Waters, 1996

¹⁸⁰ Waters, 1996

Av de fem olika referensmanualer som nämns i litteraturen,¹⁸¹ så har respondenterna inom både kund- och leverantörsföretaget benämnt APQP – processen samt att leverantören påpekade även arbetet med FMEA. Här kan uppmärksammas att Volvo/Ford har ett krav på leverantörerna att följa APQP- processen, d.v.s. det finns särskilda föreskrifter som skall följas av leverantörerna. Detta medför att leverantörerna påverkas att följa de olika stegen i processen för att framställa produkten. Kundrespondenten påpekar även att det finns en manual som skall fyllas i av leverantörerna där de kan uppdatera sitt läge som de på ett enkelt sätt skickar in till en databas, så att Volvo vet hur de ligger i planeringen. Detta visar även på det som påpekades av Nilsson (1998), d.v.s. att kundföretagen går in och följer arbetet på nära håll hos sina leverantörer, vilket i sin tur medför ett ökat informationsutbyte mellan parterna. Enligt Ahnfalk & Lindström (1998) så är planeringssystem mellan företagen vid projektstyrning ett verktyg som underlättar för kommunikationen mellan parterna. Eftersom parterna emellan kommunicerar genom den systematiskt repeterbara kvalitetsstyrningen genom produktionen, så har kunden möjlighet att få ett uppdaterat läge kontinuerligt under produktionens gång, vilket påpekas av kundrespondenten. Detta torde vara ett hjälpmedel som inte bara hjälper kunden, utan även leverantören under arbetets gång, vilket framhålls av leverantörsrespondenten. Det är dock av vikt att den information som kommuniceras från kunden till leverantören är så fullständig som möjligt, för fortsatt effektivt arbete. Men det påvisar ju även att här har leverantören ingen klar påverkan på sin kund utan de måste tillsammans med de andra leverantörerna följa planeringen såsom kunden har föreskrivit inom APQP- processen.

Volvo har indirekt ett krav på att leverantörerna ska arbeta efter FMEA, då detta är en del i kvalitetscertifieringarna. När det gäller FMEA så påverkas leverantören att identifiera och utvärdera potentiella problem som kan uppstå i en produktionsprocess samt dess effekter. Då leverantörsföretaget måste arbeta efter att söka risker inom produktionsprocessen så medför detta också till att företaget måste tänka efter före, men också att de måste fastställa hur de ska agera vid problem som kan uppstå. Detta kan medföra enligt Ax m.fl. (2002), att i och med att de anställda aktivt får vara med och tänka över de fel som kan uppstå så medför detta att de kan arbeta för att förbättra arbetet inom leverantörsföretaget. Detta poängteras även av leverantörsrespondenterna, d.v.s. den påverkan leverantörsföretaget kan ha på detta kravet, är att om anställda från produktionen är med vid en process-FMEA så kan de påpeka de verkliga riskerna med processen som de uppmärksammat under arbetets gång och därmed har de anställda beaktat vilka fel som kan uppstå och arbetat för att motverka detta. Detta sätt att arbeta påpekas även av Ahnfalk & Lindström (1998) d.v.s. att en närmare relation mellan leverantören och kunden uppstod då leverantörens arbete reflekterades vid produktutvecklingen.

5.2.3 Organisationsstrukturen samt den mindre formaliserade styrningen

För att uppfylla dessa krav är det inte endast produktionen som måste bearbetas i den riktning som kraven pekar utan det ställer indirekt krav på hur t.ex. lärande och belöningssystem fungerar i leverantörsföretaget även om det inte formuleras som ett skrivet krav i avtalen mellan parterna.

För att uppnå mål samt överleva på lång sikt så påpekas vikten av de anställdas påverkan genom deras ansvar och kunskap, men också motivation.¹⁸² Enligt Hoffherr (1994) så bör lönesystem inte baseras på ackord utan på hur väl personalen arbetar för att uppnå

¹⁸¹ Eriksson m.fl., 2001

¹⁸² Samuelsson, 2004

kvalitetskraven, detta för att skapa motivation men också att personalen skall vilja ge förslag på förbättringsarbete. Detta kan även härledas till leverantörsföretaget i fråga om att personalen belönas utifrån hur väl de uppfyller kundkraven, såsom kvalitetsaspekten. Genom att pengar dras ifrån belöningspotten vid felleverans så torde detta motivera de anställda att arbeta efter att skapa god kundkvalitet. Leverantörsrespondenten påpekar att belöningsystemet är ett sätt att skapa en medvetenhet bland de anställda om att levererar det som kunden önskar. Detta påvisar ju även att belöningsystemet utmynnas ifrån hur väl de anställda klarar av att arbeta för de krav som kunden ställer, så påverkan även på att motivera de anställda kan härledas ifrån kundens krav på kvalitet även om det är leverantörsföretaget själva som satt upp principerna för belöningsystemet.

Genom att företagen integrerar allt mer med varandra så påverkar detta också lärandet inom de parter som finns i relationen. Sättet att utföra arbetsuppgifter förändras till det bättre genom att t.ex. nya arbetsuppgifter eller förändring i produktionen som medför kortare ledtider samt ökad kvalitet.¹⁸³ I leverantörsföretaget kan detta kopplas till att Volvo vill att deras leverantörer skall arbeta dagligen med sin effektivitet och de arbetar även ute på företagen för att ta bort "waste" i produktionen, vilket härstammar ifrån Lean production. Detta tar sig uttryck i leverantörsföretaget genom att de påverkas att effektivisera sitt arbetssätt, inte bara p.g.a. kravet att de ska arbeta med att effektivisera sig enligt Volvo, men också för att Volvo har krav att leverantörsföretaget skall sänka priserna med ett visst antal procent varje år. Dessa krav medför att leverantören blir bättre på att prestera det som efterfrågas, men också att de blir konkurrenskraftiga, och detta kan i sin tur medföra nya arbetssätt som påskyndar produktionsprocessen, t.ex. att leverantörsföretagen arbetar mer mot Lean production. Leverantörsföretaget har ingen möjlighet att påverka detta, eftersom detta är ett kriterium som Volvo har för fortsatt samarbete. Enligt Ax m.fl. (2002) så anses det erfarenhetsbaserade lärandet vara ett av de mest givande sätten att lära. Inom leverantörsföretaget så sker lärandet bland de anställda dels genom utbildning för att motse de krav Volvo samt koncernen t.ex. ställer på produktionsprocessen, men också genom informella och formella möten där lärandet vidarebefordras till resterande del av de anställda. Så eftersom Volvo har krav angående t.ex. kvalitet så medför detta att lärandet i leverantörsföretaget påverkas i och med att de måste arbeta för att tillgodose kraven. Leverantörsföretaget kan påverka lärandet i viss mån, i och med att koncernen själv har t.ex. krav på att implementera Lean production, något som Volvo även ser som en självklarhet att deras leverantörer skall arbeta efter, då de söker efter de företag som är konkurrenskraftiga.

¹⁸³ Ax m.fl., 2002

6 SLUTSATS

För att belysa syftet samt frågeställningen förs här en diskussion över de slutsatser som uppkommit under studiens gång. Slutsatsen är disponerad genom en inledande diskussion om utmärkande drag i relationen för att utröna vilken sorts relation som uppstår genom interaktionen mellan företagen. Detta för att sedan bearbeta de olika aspekter som kan påverka en relation utifrån en kunds krav. Därefter diskuteras förslag till fortsatta studier.

6.1 Relationen mellan kund och leverantör

Relationen mellan den undersökta leverantören i Arendal och dess kund, Volvo PV har vissa beskrivande kännetecken, vilket uppkommit under undersökningens gång. Maktförhållandet som föreligger medför att Volvo PV är den dominerande parten i relationen, det är dock viktigt att påpeka att det gäller det förhållande som finns mellan leverantörens fabrik i Arendal och Volvo PV. Då leverantörskoncernen levererar till flertalet stora fordonsproducenter medför detta att Volvos påverkan på koncernen som helhet ej är lika stor som i relationen mellan Volvo PV och leverantörens fabrik i Arendal. Det ska således poängteras att det kan särskiljas två olika sorters maktrelationer mellan Volvo och leverantören. I den undersökta relationen mellan leverantören i Arendal och Volvo PV kan ses att de anställda hos leverantören i allra högsta grad påverkas av Volvos krav som berör produktionen.

Under studiens gång har det visat sig att tre generella särdrag kan beskriva olika klassificeringar av relationen, men vilka även genomsyras av kommunikationen och förtroendet i relationen. Dessa företeelser kan illustreras i den verkliga kund- och leverantörsrelationen genom att relationens *långsiktighet*, *information* samt *integration och anpassning* speglas i respondenternas beskrivning av verkligheten.

Den relation som har utmynnats från samarbetet mellan parterna kan ses som *långsiktig*, dels genom den påverkan Volvo PV har genom det formella ramverket i form av skrivna avtal. Långsiktighet i relationen har även påverkats av det goda samarbetet och förtroendet som har skapat ett beroendeförhållande mellan parterna. Detta i sin tur har lett till att parterna fått ökad kunskap om varandra vilket kan ses som en del i integrationsprocessen, vilket belyser hur båda parter har påverkats. Leverantörsföretaget anses ha en hög grad av *integration* och *anpassning* i förhållande till kunden eftersom detta krävs vid arbete med Just- In- Time. Gällande JIT är detta en direkt påverkan från Volvo PV att öka anpassningen hos leverantören, detta kan visas genom att kunden har insyn i sin leverantör gällande t.ex. buffertlager. Detta medför att integrationen ökar, men även att leverantören hela tiden är under uppsyn, vilket påverkar att de får arbeta mycket hårt mot att uppfylla en hög kvalitet. Det kan således sägas att så länge som detta system fungerar skapar det en mycket stark bindning i relationen, eftersom det är en resurs i sig för ökad effektivitet. Leverantörsföretaget kan inte påverka utformningen av JIT- systemet, då detta är en förutsättning för ett fungerande arbete.

Integrationen påverkas i sin tur av *informationsutbytet* parterna emellan, det kan ses att en hög grad av informationsutbyte sker vid APQP- processen samt verktyget, FMEA. Detta är en förutsättning för ett effektivt arbete i framtagningen av nya produkter, d.v.s. något som är mycket viktigt för fordonsproducenternas överlevnad. Därför påverkas leverantören att använda sig av dessa verktyg i samarbetet med Volvo PV. Detta kännetecknar en "Voice-relation", såsom Helper (1991) definierar det, d.v.s. att informationsutbytet är högt och att det

föreligger en långsiktig relation. Det goda förtroendet mellan parterna är en del i integrationen men även en faktor som bidrar till ett mindre frekvent informationsutbyte avseende kvalitetsdokumentationen. I detta avseende leder inte förtroendet till en högre delgivning av information såsom många författare framhåller det utan snarare tvärtom. Detta behöver dock inte vara av positiv art, eftersom en ökad kunskap om motsatta parten kan byggas upp vid personliga möten. Relationen mellan Volvo PV och leverantören i Arendal kännetecknas av en "Voice- relation" i avseendet att en frekvent kommunikation föreligger i och med Just- In-Time leveranserna samt att relationen anses vara långsiktig.

6.2 Påverkande faktorer och kravuppfyllande i relationen

Studien har uppvisat specifika krav som uppkommer i relationen mellan leverantören i Arendal och Volvo PV, där kvalitetskraven har en central betydelse. Under studiens gång har det konstaterats att krav avseende produktkalkylering samt Open Book Accounting av finansiell karaktär inte berör relationen mellan leverantören i Arendal och Volvo PV. Dock finns det krav på Open Book Accounting avseende kvalitet som tidigare behandlats, men även gällande produktiviteten i APQP- processen. Gällande OBA inom kvalitet måste leverantören dokumentera statistik över kvalitetsförändringar, vilket Volvo PV har tillgång till. I APQP-processen måste leverantören ifylla dokument gällande var i produktionsfasen de befinner sig, även här har Volvo möjlighet att gå in och avläsa dokumentation. Avseende kvalitetskraven så ställer Volvo krav som även är generella inom bilindustrin, såsom certifieringar för kvalitet och miljö. Volvo ställer även kundspecifika krav genom Fords kvalitetskrav, Q1, men leverantörerna påverkas även genom de specifikationer som utmärker Volvobilers kvalitet. De krav som utmynnar från certifieringssystemen är riskanalyser (FMEA) samt APQP. Kvalitetskontroller sker på plats hos leverantören, således behöver det inte ske lika hårda kontroller hos kunden. Detta får till påföljd att när det gäller kvalitetskraven så har leverantören för att uppnå kraven, byggt in säkringar i det löpande produktionsarbetet, vilket i sin tur effektiviserar hela processen med kvalitetssäkring. Leverantörens möjlighet att påverka i APQP- processen har visat sig vara främst inom design- processen. Det tar sig uttryck genom att ingenjörerna från leverantörsföretaget kan ha invändningar på genomförbarheten av designen.

Det finns inga direkta krav från Volvo gällande organisationsstrukturen eller den mindre formaliserade styrningen. Här kan dock ses en indirekt koppling hos leverantören gällande dessa faktorer. Då kvalitetskraven är av omfattande art så medför detta ett behov hos leverantören att det finns specialkompetens inom organisationen gällande kvalitet, på så sätt påverkas organisationsstrukturen. Organisationsstrukturen påverkas inte direkt av kundföretaget, utan leverantören själv bestämmer vilken struktur som är den mest föredelaktiga.

Förutom att leverantörsföretaget har en kvalitetsansvarig för att förbättra kvaliteten används incitament i form av belöningssystem för att motivera de anställda. Belöningssystemet är direkt anknutet till de anställdas prestation att uppfylla Volvos krav, då främst gällande kvalitet och leveransprecisionen. Belöningssystemets utformning påverkas dock inte av Volvo, därför är det företaget själva som sätter upp reglerna. Leverantören har även krav på sig att effektivisera sig gällande produktionsprocesserna i ett led att sänka kostnaderna i värdekedjan. Detta medför att leverantörerna måste utveckla nya arbetsätt för att leva upp till dessa krav, detta påverkar även lärandet i organisationen på så sätt att de anställda måste sprida den kunskap som erhålls vid utvecklingsarbetet mellan varandra.

De effekter som uppkommer hos leverantörsföretaget till följd av relationen med Volvo är en ökad effektivisering på olika områden samt att gränserna mellan företagen blir öppnare.

Den ökade effektiviseringen kan bl.a. härledas ifrån Volvos påverkan mot att företagen ska arbeta emot att bli konkurrenskraftiga. Ett sätt som detta tar sig i uttryck är genom att eliminera "waste", d.v.s. att gå mot Lean production. Detta kan ses i arbetet hos leverantören genom att interna mål sätts upp för att öka effektiviseringen gentemot kunden, samt att företaget arbetar mot en ökad kunskap hos de anställda gällande implementering av Lean production. Att arbeta mot detta synsätt är ett sätt för leverantören att överträffa kundens förväntningar, då det inte är något skrivit krav. Då det blir öppnare gränser mellan företagen kan det härledas ifrån att kunden har en ökad insyn i leverantörsföretaget. Även APQP-processen är en bidragande faktor till ett mer integrerat och effektiviserat samarbete eftersom alla i processen arbetar mot samma mål.

Slutligen kan studiens resultat sammanfattas i att kunden har den dominerande kraften gentemot leverantören i och med att leverantören inte kan påverka kraven nämnvärt, utan måste följa kraven för att behålla kundens förtroende och vilja till fortsatt samarbete. Som tidigare nämnts är effektiviseringen en viktig del i arbetet mellan kund och leverantör. Detta är positivt för båda parter, då leverantören blir mer konkurrenskraftig, vilket därmed medför en effektivare värdekedja. Det kan dock ses att leverantören genom sitt beroende till kunden har ett osäkert läge eftersom deras försäljning av komponenterna är direkt beroende av hur Volvos försäljning av de olika bilmodellerna går. Detta påvisar att parterna är integrerade i varandra, men samarbetet sker på kundens villkor, således föreligger en ojämn maktfördelning.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Denna studie har visat huruvida relationen kan se ut mellan leverantör och kund vid en ojämn maktfördelning, samt hur relationen har bidragit till olika effekter. Då detta är en beskrivning av en specifik relation bidrar detta till att generaliserbarheten är mycket begränsad. Således hade liknande fallstudier om den interorganisatoriska styrningen varit erforderlig för att kunna skapa nya teorier och slutsatser.

Vidare skulle det vara intressant att vidareutveckla påverkan av kunden avseende formella styrmedel såsom produktkalkylering även ur leverantörens perspektiv. Detta för att få en komplett bild av interorganisatoriska styrmedels effekter mellan en kund och dess leverantörer.

7 REFERENSER

Böcker

Ahnfalk, A., Lindström, P., (1998), *Effektiv kommunikation, nyckeln till framgång i affärsrelationen*, Institutet för Verkstadsteknisk forskning IVF, Stockholm

Ax, C., Ask, U., (1995), *Cost management – Produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*, Studentlitteratur, Lund

Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., (2002), *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö.

Bengtsson, L., Lind, J., Samulesson A, L., (2000), *Styrning av team och processer – Teoretiska perspektiv och fallstudier*, Elanders Gotab, Stockholm

Bergman, B., Klefsjö, B., (2002), *Kvalitet i alla led*, Studentlitteratur, Lund

Bruzelius H, L., Skärvad, P-H., (2000), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Björklund, M., Paulsson, U., (2003), *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*, Studentlitteratur, Lund

Cheng, T C E., Podolsky, S., (1993), *Just-In-Time manufacturing*, Clays Ltd, Bungay, Suffolk

Cooper, R., (1995) *When Lean Enterprise Collide*, Harvard business School Press, Boston

Dale, B.G., Lascelles, D.M., (2004), ur *Handbook of quality management* av Seaver, 2004

Easton, G., (1992), *Industrial networks – a new view of reality*, Routledge, London

Eriksson, E., Kinde, A., Lindström, P., (2001), *Goda råd om QS9000*, IVF, Mölndal

Eriksson, L-T., Wiedersheim-Paul, F., (1997), *Att utreda forska och rapportera*, Liber ekonomi, Malmö

Gadde, L-E., Håkansson, H., (1994), *Professional Purchasing*, Routledge, London

Hammarkvist, K-O., Håkansson, H., Mattsson, L-G., (1982), *Marknadsföring för konkurrenskraft*, Liber, Malmö

Helling, J., (1996), *Kundorienterad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund

Hoffherr, G.D., Moran, J.W., Nadler, G., (1994), *Breakthrough thinking in total quality management*, PTR Prentice Hall, New Jersey

Holme, I-M., Solvang K, B., (1991), *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Holmström, N., (2001), *Företagsekonomi – Från begrepp till beslut*, Bonnier Utbildning, Stockholm

- Håkansson, H., Snehota, I. (1995), *Developing relationships in business networks*, Routledge, London
- Jacobsen, D-I., Thorsvik, J., (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund
- Lamming, R., (1993), *Beyond partnership – Strategies for innovation and Lean supply*, Prentice Hall International, Hertfordshire
- Larsson, S., Norén, L., (1999), *Företagsekonomiska tankemodeller i industrin – fordism, Toyodism och därefter?*, Bokförlaget bas, Göteborg
- Lilliecreutz, J., (1996), *En leverantörs strategi – från lego- till systemleverantör*, Linköpings tekniska högskola – ekonomiska institutionen, Linköping.
- Lind, J., (2004) ur *Controllerhandboken* av Samuelsson, L.A.
- Lindholm, C., (2003), *Ansvarighet och redovisning i nätverk*, Uppsala universitet, Uppsala
- Melin, U., (2002), *Koordination och informationssystem i företag och nätverk*, Linköpings universitet
- Merriam B, S., (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Murman, E., m.fl. (2002), *Lean Enterprise Value – Insights from MIT's Lean Aerospace initiative*, Palgrave, New York
- Nilsson, U., (1998), *Produktkalkyleringens utformning och användning hos en mindre underleverantör i fordonsbranschen*, Jönköpings International Business School, Jönköping
- O'Grady, P J., (1990), *JIT- Just- In-Timefilosofin i praktiken*, Studentlitteratur, Lund
- Patel, R., Davidson, B., (2003), *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund
- Poksinska, B., (2003), *Behind the ISO9000 and ISO14000 certificates*, Linköpings universitet, Linköping
- Samuelsson L, A., (2004), *Controller – handboken*, Industrilitteratur AB, Lidingö
- Sandkull, B., Johansson, J., (2000), *Från Taylor till Toyota*, Studentlitteratur, Lund
- Seaver, M., (2004) *Handbook of Quality Management*, third edition, Gower Publishing, Hants
- Storhagen G, N., (1993), *Management och flödeseffektivitet i Japan och Sverige – förutsättningar och möjligheter för implementering av Just-in-Time*, Linköpings universitet, Linköping

Zineldin, M., (1997), *Strategic relationship management - A multi-dimensional perspective: towards a new co-opetive framework on managing, marketing and organizing*, Almqvist & Wiksell International AB, Stockholm

Waters, D., (1996) *Operations Management*, Addison- Wesley Publisher, USA

Womack, J.P., Jones, T.J., Roos, D., (1990), *The machine that changed the world – the story of lean production*, Harper Perennial, New York

Vetenskapliga artiklar

Carr, C. & Ng, J. , *Total cost control: Nissan and its U.K. supplier partnerships*, Management Accounting Research, 1995, 6, 347-365.

Bednarz, D., (1985), ur *Fallstudien som forskningsmetod* av Merriam, 1994

Dyer, J., (1996), *Networks as a Source of Competitive Advantage Specialized: Evidence from the Auto Industry*, Strategic Management Journal, Vol. 17, 271-291

Helper, S., (1991), *How much has really changed between U.S. Automakers and their Suppliers?*, Sloan Management Review, Summer 1991

Johansson, J., Mattsson L-G., (1987), *Interorganizational relations in industrial systems, a network approach compared with the transaction- cost approach*, International Studies of Management and Organisation, Vol 17, Nr 1,

Moss-Kanter, R., (1994), *Collaborative advantage*, Harvard Business Review, juli-aug

Mouritsen, J., Hansen, A., Hansen, C.O., (2001), *Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting*, Management Accounting Research.

Storper, M., (1989), *The transaction to flexible specialisation in the US film industry: external economics, the division of labour, and the crossing of industrial divides*, Cambridge Journal of economics, No 13, pp 273-305

Sanner, L., (2005), *Dependence and trust between suppliers and industrial customers* Working paper series, working paper no 6.

Tidningsartiklar

Bäckström, H., Lind, J., (2000), *Managementstrategier och företag i nätverk*, Arbetsmarknad & Arbetsliv, årg 6, nr 1, våren 2000

Dahlquist, H., (2005-05-18), *Lönsamt för storföretagen att hjälpa till*, Ny Teknik, Mediearkivet

Frisk, C., (1997-12-11), *Volvo pressar leverantörer – Svenska företag tvingas etablera sig i låglöneländer i Östeuropa*, GP, Mediearkivet

Reckmann, T., (1999-04-19), *Volvo PV pressar leverantörer*, GP, Mediarkivet

Övrigt

Tenneco Automotive Inc., 2004, Annual report

Muntliga källor

Tommy Carlsson, Process Manager/kalkylering, Volvo PV, 2005-12-19

Martin Hultman, Kvalitetsansvarig, Tenneco Arendal, intervju 2005-12-06

Niklas Johansson, Skiftledare, Tenneco Arendal, intervju, 2005-12-02

Anders Lundin, Produktionschef, Tenneco Arendal, intervju 2005-12-06, 2006-01-02

Sven- Olof Ottosson, Process Manager/kvalitet, Volvo PV, 2005-12-19

Cecilia Siirtola, Controller, Tenneco Vittaryd, 2005-12-14

BILAGA 1

Intervjuguide, process manager/kvalitet samt process manager/kalkylering, Volvo PV

Allmänna frågor

1. Vilken position har ni i företaget?
 - Vilka arbetsuppgifter har ni?
 - Hur länge har ni arbetat i företaget?
2. Har synen på leverantörsrelationerna förändrats de senaste åren?
 - Ja
 - Nej

-I så fall på vilket sätt?

Interorganisatorisk styrning/ Relationen kund och leverantör

3. Vilket av följande anser ni är viktigast/mest effektivt i relationen till leverantörerna:
 - Informell relation som byggs på förtroende
 - Formell relation som byggs på kontrakt

- Varför anser ni detta?
4. Investerar Volvo på något sätt i sina leverantörer?
5. Hur sker den rutinmässiga kommunikationen med leverantörerna?
 - Är det några specifika dokument som används i kommunikationen?
6. Hur kategoriserar Volvo leverantörerna?
 - Hög långsiktighet och hög grad av informationsutbyte
 - Låg långsiktighet och låg grad av informationsutbyte
 - Låg långsiktighet och hög grad av informationsutbyte
 - Hög långsiktighet och låg grad av informationsutbyte
7. Arbetar ni på något speciellt sätt för att bygga upp ett förtroende gentemot leverantörerna?
8. Vilka aspekter är viktiga vid relationen med leverantörerna?
 - Relationsbaserat (fungerande dialog, viljan att hjälpa till)
 - Kompetensbaserat (effektiv ledning, skicklig affärsverksamhet)
 - Moralbaserat (etik och moral)

Styrmedel

9. Ställer ni krav på era nyckelleverantörer gällande att utföra olika typer av :

Produktkalkylering	()
Kostnadsanalyser	()
Budgetering	()
Produktionsprocesser	()
Kvalitet	()

- Vilka av kraven medför att ni har ökad kontakt med leverantörerna?

10. Används Open Book Accounting?

Isåfall:

- Hur används OBA i förhållande till leverantörerna?
- Används denna information för att ta aktiv del i förbättringsarbetet hos leverantörerna?
- Får leverantörerna ta del av Volvos information genom OBA?

11. Vilka olika typer av kalkyler använder ni er av vid relationen med underleverantörerna?

Självkostnadskalkyl	()
Bidragkalkyl	()
Stegkalkyl	()
Kalkyl för särskilda beslut	()

12. Är det olika former av kalkyler som används i diskussionen med de olika leverantörerna?

13 Hur används produktkalkylering i samarbetet med leverantörerna?

14. Använder ni Target Costing för att få information om leverantörerna?
- Eller använder ni någon annan form av kostnadsanalys?

15. Vilka är de mest utmärkande kvalitetskraven Volvo ställer utöver ISO/TS 16949?

16. Kräver Volvo att organisationsstrukturen hos leverantörerna ska följa ett visst mönster?

17. Har ni några speciella krav på hur leverantörerna lägger upp produktionsprocessen?
d.v.s. hur flödena är planerade.

18. Utbildar ni ledarna inom leverantörsföretaget för att följa samma mål som Volvo?

19. Påverkar ni att ansvarsfördelningen inom leverantörsföretagen ska se ut på ett visst sätt?

20. Arbetar Volvo med Lean- production i leverantörsrelationen?

21. Vilka leverantörer kräver ni JIT- leverans av?

Kravuppfyllande

22. Hur gör ni för att kontrollera att kraven uppfylls?

23. Har leverantörerna möjlighet att påverka kraven som ställs?

24. Hur arbetar ni vid en förändring av övergripande krav då ni ska implementera dessa hos motparten? (t. ex. har ni utbildningar för leverantörerna eller ställs detta ansvar på leverantören?)

BILAGA 2

Intervju produktionschef, kvalitetschef samt skiftledare, leverantörsföretaget Arendal

Allmänna frågor

- 1 Kan ni berätta allmänt om koncernen?
 - Kan ni berätta om fabriken i Arendal?
- 2 Vilken position har ni i företaget?
 - Vilka arbetsuppgifter har ni?
 - Hur länge har ni arbetat i företaget?

Interorganisatorisk styrning/ Relationen kund och leverantör

- 3 Vilket av följande anser ni är viktigaste/mest effektivaste i relationen till kunden?
 - Informell relation som byggs på förtroende ()
 - Formell relation som byggs på kontrakt ()Varför?
- 4 Hur sker kommunikationen rutinmässigt med Volvo?
 - Är det några specifika dokument som används vid kommunikationen?
 - Vilka får ta del av respektive dokument?
 - Hur sker din kommunikation med Volvo?
 - Vad kommunicerar ni?
 - Hur sker kommunikationen vid stora förändringar?
- 5 Anser ni att Volvo investerar på något sätt i ert företag?
6. Vilka aspekter är viktiga vid relationen med kunden?
 - Relationsbaserat (fungerande dialog, viljan att hjälpa till) ()
 - Kompetensbaserat (effektiv ledning, skicklig affärsverksamhet) ()
 - Moralbaserat (etik och moral) ()
7. Hur kategoriserar ni relationen med Volvo?
 - Hög långsiktighet och hög grad av informationsutbyte ()
 - Låg långsiktighet och låg grad av informationsutbyte ()
 - Låg långsiktighet och hög grad av informationsutbyte ()
 - Hög långsiktighet och låg grad av informationsutbyte ()

Styrmedel

- 8 Ställer Volvo krav på era gällande att utföra olika typer av:

- Produktkalkylering ()
- Kostnadsanalyser ()
- Budgetering ()
- Produktionsprocesser ()
- Kvalitet ()

- Vilka av kraven medför att ni har ökad kontakt med kunden?
- 9 Används Open Book Accounting?
Isåfall:
 - Hur används OBA i förhållandet till kunden?
 - Får leverantörerna ta del av Volvos information genom OBA?
- 10 Hur används produktkalkylering i samarbetet med kunden?
- 11 Används Target Costing i relationen med Volvo?
 - Eller används någon annan form av kostnadsanalys?
- 12 Vilken kvalitetsstandard har ni nu?
- 13 Underlättar certifieringen till att uppfylla andra krav som ställs?
- 14 Hur dokumenterar ni kvalitetsförändringarna? Vilka olika mått mäter man för att dokumentera kvaliteten?
- 15 Har ni anpassat er organisationsstruktur efter samarbetet med Volvo?
T.ex. har nya tjänster tillsatts för att tillgodose behov som uppkommit i relationen med Volvo?
- 16 Varför använder ni er av belöningssystem?
 - Har ni detta för att uppnå en viss kvalitet eller produktivitet?
 - På vilket sätt är belöningssystemet beroende av relationen till Volvo?
- 17 Måste ni ha en viss produktionslayout över flödena för att anpassa produktionen till Volvo?
- 18 Vilka skyldigheter har ni till Volvo när det gäller dokumentationen?

Kravuppfyllande

- 19 Utbildas ni vid kravförändringar av Volvo?
 - Hur arbetar ni i eran tur för att de anställda ska leva upp till de förväntningar/krav Volvo har på er?
 - Hur ofta utbildas de anställda för att leva upp till dessa krav?
- 20 Hur förbereder ni era leverantörer när det gäller nya krav?
 - Hur kontrollerar ni leverantörerna?
 - Hur har det mottagits?
- 21 Vilka positiva/negativa effekter har ni upplevt i samarbetet med Volvo?
- 22 Vilka förändringar har ni genomgått för att uppfylla Volvos krav?
- 23 Vid samarbetet med Volvo hur har er styrning påverkats utifrån
 - Formella styrmedel såsom produktkalkylering, budgetering och

kostnadsanalyser?

- Organisationsstrukturer såsom organisationsform, ansvarsfördelning samt beslutsprocesser?
- Mindre formaliserad styrning såsom företagskultur och lärande?

24 Har ni möjlighet att påverka kraven som ställs på er?

BILAGA 3

Intervjuguide, controller, leverantörsföretaget

Allmänna frågor

1. Vilken position har ni i företaget?
 - Vilka arbetsuppgifter har ni?
 - Vilka arbetsuppgifter har ni när det gäller införandet av nya krav?
 - Hur länge har ni arbetat i företaget?
2. Tycker ni att relationen till Volvo har förändrats de senaste åren?
 - I så fall på vilket sätt?

Interorganisatorisk styrning/ Relationen kund och leverantör

3. Vilket av följande anser ni är viktigaste/mest effektivaste i relationen till kunden?
 - Informell relation som byggs på förtroende ()
 - Formell relation som byggs på kontrakt ()Varför?
4. Hur sker kommunikationen rutinmässigt med Volvo?
 - Är det några specifika dokument som används vid kommunikationen?
 - Vilka får ta del av respektive dokument?
 - Hur sker din kommunikation med Volvo?
 - Vad kommunicerar ni?
 - Hur sker kommunikationen vid stora förändringar?
5. Hur kategoriserar ni relationen med Volvo enligt följande?
 - Hög långsiktighet och hög grad av informationsutbyte ()
 - Låg långsiktighet och låg grad av informationsutbyte ()
 - Låg långsiktighet och hög grad av informationsutbyte ()
 - Hög långsiktighet och låg grad av informationsutbyte ()

Styrmedel

6. Ställer Volvo krav på er gällande att utföra:
 - Budgetering ()
 - Produktkalkylering ()
 - Kostnadsanalyser ()
 - Produktionsprocesser ()
 - Kvalitet ()

-Vilka av kraven medför att ni har en ökad kontakt med Volvo?
7. Används Open Book Accounting?
 - Nej ()
 - Ja ()

- Om ja, hur används Open Book Accounting i relationen med Volvo?
- Hur ställer ni er till att visa dessa delar för Volvo, för- och nackdelar?
 - Hur ofta sker OBA situationer?
 - Har det uppstått några nya situationer där ni har fått använda er av OBA p.g.a. Volvo?
 - Får ni ta del av Volvos information genom OBA?
- 8 Hur använder ni produktkalkylering i förhållandet till Volvo?
- 9 Använder ni Target Costing i relationen med Volvo?
- 10 Eller använder ni er av någon annan sorts kostnadsanalys?
 - På vilket sätt använder ni kostnadsanalysen?
 - Har det skett några förändringar gällande kostnadsanalysen i relationen med Volvo?
- 11 Har Volvo några kundspecifika krav gällande kvaliteten?
 - Hur arbetar ni för att uppfylla dessa?
 - Hur ofta undersöker Volvo att ni följer kvalitetskraven?
 - Är kvalitetskrav positiva eller negativa för företaget?
 - Tror ni att det kommer ställas högre kvalitetskrav i framtiden?
- 12 Har krav på produktionsprocessen förändrats i relationen med Volvo?
 - Om ja, på vilket sätt?
- 13 Är det några andra krav som medfört förändringar inom ekonomihanteringen?

Kravuppfyllande

- 14 Har ni möjlighet att påverka kraven som ställs på er?
- 15 Hur förbereder ni era leverantörer när det gäller nya krav?
 - Hur kontrollerar ni leverantörerna?
- 16 Utbildas ni vid kravförändringar av Volvo?
 - Hur arbetar ni i eran tur för att de anställda ska leva upp till de förväntningar/krav Volvo har på er?
 - Hur ofta utbildas de anställda för att leva upp till dessa krav?
- 17 Vid samarbetet med Volvo hur har er styrning påverkats utifrån ex.
 - Organisationsstrukturer såsom organisationsform, ansvarsfördelning samt beslutsprocesser?
 - Mindre formaliserad styrning såsom företagskultur och kompetensuppbyggnad?
- 18 Vilka positiva/negativa effekter har ni upplevt i samarbetet med Volvo?