



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Open Book Accounting

18 januari

2008

Förändringar i omvärlden har lett till att nya organisationsformer har uppstått i och emellan företag. De nya organisationsformerna innebär nya krav på ekonomistyrningsverktyg. Open Book Accounting är ett av de nya verktyg som utvecklats för att hantera de nya förutsättningarna.

I vilka situationer används det? Vilken information samlas in och hur viktig är den?

MAGISTERUPPSATS I FÖRETAGSEKONOMI

Ekonomistyrning, Hösten 2007

Handledare: Christian Ax

Författare: Isabel Andersson
Johanna Alström
Emma Soikkeli



Förord

Vi skulle vilja tacka alla de människor som har medverkat för att hjälpa oss att sammanställa denna studie.

Först och främst vill vi tacka vår handledare Christian Ax som har varit ett stort stöd och som under hela studiens gång ställt upp när vi behövt honom. Han har trots mycket resor alltid varit tillgänglig för feedback.

Vi vill även rikta ett tack till alla de som har ställt upp på intervjuer trots tidsbrist. Vi vill även tacka de företagsrepresentanter som har hjälpt oss att komma i kontakt med rätt personer.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett ypperligt samarbete.

.....

Isabel Andersson

.....

Johanna Alström

.....

Emma Soikkeli



Sammanfattning

Examensarbete i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, ekonomistyrning, magisteruppsats, höstterminen 2007

Författare: Isabel Andersson, Johanna Alström, Emma Soikkeli

Handledare: Christian Ax

Titel: Open Book Accounting – I vilka situationer används det? Vilken information samlas in och hur viktig är den?

Bakgrund och problem: En ny typ av ekonomistyrning har uppkommit de senaste åren och kallas interorganisatorisk ekonomistyrning. Bakgrunden till att den interorganisatoriska ekonomistyrningen har expanderat kan förklaras av omvärlden och faktorer däromkring. Att på ett bra sätt anpassa sig till omvärldsförändringar är avgörande för företagens fortlevnad och det ställs därför högre krav på snabb anpassning och acklimatisering. Tidigare studier har först och främst fokuserat den interorganisatoriska ekonomistyrningen på kostnader och reduktion av dessa. Open Book Accounting innebär att företag delar med sig av affärskritisk information till andra aktörer. Information kan antingen spridas ömsesidigt mellan inblandade parter eller åt huvudsakligen ett håll. Då Open Book Accounting är ett relativt nytt fenomen och inte mycket litteratur finns som berör fenomenet, har inte mycket kritik riktats mot området. Det är inte av tidigare kritik eller påpekade brister om området som uppsatsen kommit till stånd utan av åsikt om bristande information inom området.

Syfte: Att kartlägga och analysera användandet och uppfattningen av Open Book Accounting i leverantörsrelationer ur ett köpande företags perspektiv.

Avgränsningar: Vi har valt att begränsa vår undersökning till att bara omfatta stora företag som är verksamma i verkstadsindustrin. Vi har dessutom gjort valet att bara vända oss till den köpande sidan hos dessa företag och således inte den säljande.

Metod: Vi har valt att genomföra en så kallad explorativ studie, vilket innebär att vi kommer att ta fram fakta som tidigare inte har kunnat återfinnas och ge grundläggande kunskap och förståelse kring ett visst problemområde. Vi har genomfört intervjuer med de personer som dagligen arbetar i tätt samarbete med leverantörerna. Vår undersökning baseras på intervjuer med ansvariga i Open Book Accounting processen. En del av frågeformuläret består av enkätfrågor medan den resterande delen består av frågor av lite mer öppen karaktär.

Resultat och slutsats: De situationer i vilka Open Book Accounting är mest förekommande är vid val av ny leverantör och vid kostnadsreduktion gällande både det egna företaget och leverantören. Den information som köparna anser vara viktigast är information rörande leverantörens kostnader, dess produktivitet och dess tidsåtgång för olika aktiviteter. Att arbeta med Open Book Accounting ger positiva effekter i och med ett tätare samarbete och god kontakt med leverantören. De främsta riskerna är att man kan bli sviken, att man binder upp sig för mycket vid en leverantör eller problem med leverantören i de fall denne har mer information än en själv eller inte har bra insyn i sin egen kalkylering och sina kostnader. Maktförhållandet har visat sig ha stor inverkan på arbetet med Open Book Accounting.

Förslag till fortsatt forskning: Studier som fokuserar på den levererande parten, studier på köpare med mindre makt, studier inom andra branscher, studier i andra delar av världen och förtroendets betydelse.



Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	5
1.1 INTRODUKTION	5
1.2 AVGRÄNSNINGAR	6
1.3 DISPOSITION	7
2. METOD	8
2.1 VAL AV METOD FÖR DATAINSAMLING	8
2.2 DE UNDERSÖKTA FÖRETAGEN OCH DERAS ANONYMITET	8
2.3 ENKÄTUNDERSÖKNING.....	9
2.3.1 Förarbete för insamling av data.....	9
2.3.2 Genomförande av datainsamling.....	10
2.4 STUDIENS TROVÄRDIGHET	11
2.4.1 Mätfel	11
2.4.2 Generaliserbarhet	11
2.4.3 Validitet	11
2.4.4 Reliabilitet.....	12
3. TEORETISK REFERENSRAM	13
3.1 VAD ÄR OPEN-BOOK?	13
3.1.1 Varför börjar man?	13
3.2 KONSEKVENSER OCH EFFEKTER AV OPEN BOOK ACCOUNTING.....	14
3.3 ASYMMETRISKA RELATIONER.....	15
3.4 FÖRTROENDE.....	15
4. EMPIRI.....	17
4.1 DISPOSITION	17
4.2 BAKGRUND OCH INITIATIVTAGANDE	17
4.3 ANVÄNDNINGSSITUATIONER I VILKA OPEN BOOK ACCOUNTING ÄR FÖREKOMMANDE	17
4.4 INFORMATIONENS VIKTIGHET I ANVÄNDNINGSSITUATIONER.....	18
4.5 NYTTA OCH RISKER	28
5. ANALYS OCH SLUTSATSER	29
5.1 ANALYSERANDE AVSNITT.....	29
5.1.1 <i>Situationer</i>	29
5.1.2 <i>Information</i>	31
5.1.3 <i>Maktförhållande</i>	33
5.1.4 <i>Nytta</i>	33
5.1.5 <i>Risker</i>	34
5.2 SLUTSATSER	35
6. AVSLUTANDE DISKUSSION.....	36
6.1 FÖRTROENDE.....	36
6.2 FORTSATT FORSKNING	37
7. KÄLLFÖRTECKNING	38
BILAGA 1. Frågeformulär	



1. Inledning

1.1 Introduktion

Fram tills nyligen har kostnadsstyrning, kostnadsreduktion, forskning och utveckling, Total Quality Management och andra liknande aktiviteter setts som något som utspelar sig internt inom företaget. De senaste åren har dock detta börjat förändras och i många företag kan vi se drastiska förändringar avseende rollen av inköpsavdelningen. Den har kommit att få en nyckelroll i erhållandet av långsiktiga strategiska konkurrensfördelar.¹ Man har minskat generella kostnader genom skapandet av allianser med leverantörer och kunder som inte tidigare funnits. Denna nya typ av ekonomistyrning kallas interorganisatorisk ekonomistyrning.

Interorganisatorisk ekonomistyrning är alltså ett begrepp som blivit allt mer aktuellt och tillämpat bland företag världen över de senaste åren. Denna nya form av ekonomistyrning innebär ökat samarbete mellan köpare och leverantörer i syfte att reducera kostnader och skapa värde.² Bakgrunden till att den interorganisatoriska ekonomistyrningen har expanderat kan förklaras av omvärlden och faktorer däromkring. Bland dessa omvärldsfaktorer kan ses bland annat en tuffare konkurrenssituation. Att på ett bra sätt anpassa sig till omvärldsförändringar är avgörande för företagets fortlevnad och det ställs därför högre krav på snabb anpassning och acklimatisering. Globalisering är en faktor som i stor utsträckning påverkar företagen genom att nya marknader öppnas upp och möjligheten till expansion därmed ökar. Dock tilltar även konkurrensen i och med fler aktörer på marknaden. Snabb teknisk utveckling och komplexitet, avregleringar, ökad kundmakt samt starkare efterfrågan på kompetens är ytterligare omvärldsfaktorer som företag och organisationer måste ta hänsyn till när de planerar och planlägger sin verksamhet.³

Tidigare har man först och främst fokuserat den interorganisatoriska ekonomistyrningen på kostnader och reduktion av dessa. Dock har studier visat att andra faktorer i stor utsträckning också påverkar relationerna. Dessa faktorer är relaterade till andra aspekter än kostnader. En central faktor inom den interorganisatoriska ekonomistyrningen är *informationsutbytet* mellan de inblandade parterna.⁴ Det finns ett flertal olika ekonomistyrningsverktyg som företagen använder sig av i sina interorganisatoriska relationer såsom Target Costing, Kaizen-styrning, Value engineering, Function-Price-Quality och Open Book Accounting. Just Open Book Accounting behandlar informationsutbytet mellan parterna, vilket innebär att företaget och dess leverantör med hjälp av så kallade öppna kalkyler delar med sig av ekonomisk information för att skapa en grad av beroende i och med att man besitter strategisk viktig information rörande motparten. Dessa förhållanden mellan köpare och säljare medför även en del utmaningar i och med en allt mer försvårad central styrning. Det leder även till en målkongruens mellan de olika företagen inom dessa samarbeten. En annan aspekt att beröra är att dessa förhållanden kan medföra att ena parten är större än den andra och sitter på all makt medan den andra inleds i ett förhållande av beroendeskap.⁵

Trots det ökade intresset för dessa beroendeförhållanden och informationsflöden som flödar över organisationsgränserna och dess potentiella innebörder har ämnet Open Book Accounting till viss del ignorerats. Det finns studier som berör ämnet men de fokuserar mestadels på Functionality-price-quality tradeoffs, Interorganizational cost investigation och concurrent cost management.⁶ Tidigare studier har karaktären av fallstudier där man gått in på djupet och främst studerat kostnader inom organisatoriska processer. Vi finner alltså att vi kan bidra med en breddstudie där vi undersöker andra aspekter än enbart de av kostnadsslag. Vi ska i denna uppsats undersöka i vilka situationer företagen använder sig av Open Book Accounting, vilken typ av information köparen samlar in från sin leverantör samt

¹ Kraus & Lindh, 2007

² Coad & Cullen, 2006

³ Ljungberg & Larsson, 2001

⁴ Coad & Cullen, 2006

⁵ Kraus & Lindh, 2007

⁶ Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001. Kajüter & Kulmala, 2005



informationens viktighet. Då Open Book Accounting är ett relativt nytt fenomen och inte mycket litteratur finns som berör området, har heller inte mycket kritik riktats mot det. Det är således inte av tidigare kritik eller påpekade brister om området som uppsatsen kommit till stånd utan på grund av bristande information inom området.

Tidigare studier har främst fokuserat på ömsesidiga relationer men denna uppsats ställer köparens perspektiv i centrum. Följande frågor kommer att besvaras i studien:

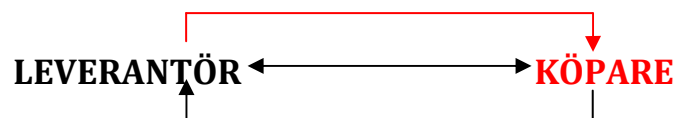
- **I vilka situationer använder företagen Open Book Accounting?**
- **Vilken information samlar köparen in från leverantören och hur viktigt anses denna information vara?**
- **Vad upplever företagen för nytta respektive risker med att arbeta med Open Book Accounting?**

Vi har för att kunna se skillnader i användandet av Open Book Accounting även valt att använda oss av en kontrollvariabel, **maktförhållandet** mellan de inblandade parterna. Vi vill med hjälp av denna se om vi kan finna någon systematik och något mönster i användandet, hur det appliceras samt om denna variabel har någon påverkan på acceptansen av Open Book Accounting.

Syftet med studien är att kartlägga och analysera användandet och uppfattningen av Open Book Accounting i leverantörsrelationer ur ett köpande företags perspektiv.

1.2 Avgränsningar

Vi har valt att begränsa vår undersökning till att bara omfatta stora företag som är verksamma i verkstadsindustrin. Detta på grund av att vi tror att det är inom denna bransch användning av Open Book Accounting är som mest utspridd. Dessutom har vi gjort valet att hålla oss inom en och samma bransch på grund av tidsbegränsning. Vi har dessutom gjort valet att bara vända oss till den köpande sidan hos dessa företag och således inte den säljande. Vårt val representeras således av den röda pilen och den röda texten "köpare"





1.3 Disposition

1. Inledning

I det inledande kapitlet kommer en bakgrund att ges till vårt forskningsområde. En problemdiskussion kommer sedan att leda fram till studiens problemformulering och avgränsningar.

2. Metod

I det här kapitlet kommer vi att ge en redogörelse för vårt val av undersökningsmetod, intervjuobjekt och datainsamling. Kapitlet kommer sedan att avslutas med en trovärdighetsdiskussion.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel försöks en referensram att skapas, i vilken relevanta teorier kommer tas upp för att underlätta besvarandet av vår frågeställning.

4. Empiridel

Detta kapitel syftar till att redovisa de resultat som har uppkommit under genomförda intervjuer.

5. Analys och slutsatser

Här presenterar vi studiens empiriska data med hänsyn till den teoretiska referensramen, frågeställningen och våra synpunkter. Här återfinns de slutsatser vi kommit fram till efter genomförandet av våra intervjuer.

6. Avslutande diskussion

I det avslutande kapitlet diskuterar vi områden som under studiens gång visat sig ha stor inverkan på det undersökta området. Här presenterar vi och även förslag till fortsatt forskning.



2. Metod

2.1 Val av metod för datainsamling

Vår undersökning är baserad på intervjuer med ansvariga i Open Book Accounting processen. En del av frågeformuläret består av enkätfrågor medan den resterande delen består av frågor av lite mer öppen karaktär.

Vi har genomfört intervjuer med de personer som dagligen arbetar i tätt samarbete med leverantörerna. I intervjuerna har vi fokuserat på att få fram upplysning angående den information köparen samlar in från leverantören. Intervjuerna är genomförda med individer som arbetar med inköp och således är de som har kontakt med leverantörer av produkter och komponenter. Att spela in intervjuerna är en självklarhet för oss eftersom vi inte vill gå miste om någon information samt utesluta risken för feltolkning från vår sida. Målet med vår informationsinsamling är att ta reda på inom vilka situationer företag använder sig av Open Book Accounting och vilka faktorer som då spelar in. Vår studie kommer således att komplettera de existerande studierna inom området med vilken typ av information leverantören presenterar för köparen, fördelar, nackdelar och i vilka situationer Open Book Accounting används.

I och med personliga intervjuer med företagets representanter får vi möjlighet att föra diskussioner rörande ämnet och de frågor vi ställer, något som leder till ökad validitet som en följd av att vi mer ingående kan förklara vad som menas med olika begrepp och frågeställningar och därmed reducera risken för missuppfattningar och misstolkningar. Vad gäller enkätdelen skickas denna ut i förväg för att de intervjuade ska kunna besvara frågorna i lugn och ro, då enkäten är 12 sidor lång.

För att få en större förståelse och inblick i företagets relationer med sina leverantörer samt tankar och åsikter kring detta har vi i våra intervjuer även en inledande del av mer kvalitativ karaktär. Här ställer vi frågor och försöker föra en diskussion kring ämnet vilket sedan ska fungera som grund när vi övergår till de kvantitativa enkätfrågorna.

2.2 De undersökta företagen och deras anonymitet

De företag vi har valt att intervjua är företag verksamma inom verkstadsindustrin i Sverige. Nedan presenteras företagen och området inom vilket de är verksamma. I fortsättningen kommer dessa företag representeras av en bokstav mellan A-F. Dessa bokstäver tilldelas utan inbördes ordning för att utfallet av frågorna inte ska kunna härledas till någon speciell respondent. Företagen representeras av anställda på inköpsavdelningen med stor insyn i företagets arbete med Open Book Accounting.

- *BAE Systems Bofors* är ett svenskt företag och en del av BAE Systems Group. Deras produktutbud innefattar bland annat luftburna försvarssystem och avfyrningssystem.⁷
- *BAE Systems Hägglunds AB* är ett svenskt företag och en del av BAE Systems Group. De designar, tillverkar och marknadsför militära fordonssystem.⁸

⁷ www.bofors.se

⁸ www.hagglunds.com



- *Saab Automobile* är ett företag som tillverkar personbilar och som ägs av General Motors.⁹
- *Saab Space* är ett företag som tillverkar högkvalificerad utrustning till den internationella rymdindustrin.¹⁰
- *Volvo Lastvagnar*, även kallat Volvo Trucks, är ett svenskägt företag som tillverkar lastbilar. Företaget ingår i Volvokoncernen.¹¹
- *Volvo Car Corporation* är ett företag som tillverkar personbilar. Företagen ingår i Fordkoncernen.¹²

2.3 Enkätundersökning

Det här avsnittet behandlar hur vi har valt att förbereda oss inför genomförandet av studien och hur vi har genomfört den.

2.3.1 Förarbete för insamling av data

2.3.1.1 Val av undersökningsobjekt

Vår undersökningspopulation består av stora svenska företag inom verkstadsindustrin. Fokus ligger på inköpssidan hos dessa företag. Vi har valt att vända oss till företag i samma bransch då vi anser att detta kan leda till att vi återger fakta på mest korrekta sätt. En fördel med att endast vända sig till företag som är verksamma i Sverige är att de alla arbetar efter samma förutsättningar.

2.3.1.2 Utformning av frågeformulär

Vi har valt att lägga tyngden på i vilka situationer Open Book Accounting förekommer och vilken typ av information som köparen samlar in från sin leverantör. Tidigare forskning kring området pekar på att informationen som sprids mellan företag, antingen ömsesidigt eller ensidigt, främst har fokuserats på kostnader. Vi vill dock utreda om det finns andra aspekter som också är av stor vikt vid informationsutbytet i dessa täta samarbeten.

2.3.1.3 Mätteknik

För att kunna säkerställa ett erhållande av säkra och tillförlitliga uppgifter vid observationer eller utfrågningar krävs det av författarna att de har tänkt igenom och reflekterat över de mättekniska frågorna och att de har gjort ett genomtänkt val. Detta anser vi att vi har gjort och går här under igenom de val vi har gjort för att säkerställa denna säkerhet och tillförlitlighet.

2.3.1.4 Frågetyper

Vi har tre typer av frågor i vårt frågeformulär. De så kallade öppna frågorna är sådana frågor där respondenter får lov att fritt utveckla svaret på frågan. Den andra typen av frågor, fasta frågor, innebär att respondenten endast har två svarsalternativ, ja eller nej. I vår studie använder vi oss även av mätskalor och så kallade intervallskalor. I intervallskalor är avstånden mellan skalornas värden numeriskt väl definierade samt av samma storlek. Våra skalor är uppdelade på sju stycken svarsalternativ varav tre stycken av dessa är verbalt definierade, nämligen : 1 = Ovikigt, 4 = ganska viktigt samt 7 = väldigt viktigt. Detta betyder att skalorna är grafiska, till skillnad från verbala skalor där samtliga skalsteg är verbalt definierade.¹³

⁹ Wikipedia, Saab Automobile

¹⁰ Saabgroup.com

¹¹ Wikipedia, Volvo Lastvagnar

¹² Wikipedia, Volvo Personvagnar

¹³ Lekvall & Wahlbin, 2001



Vi har valt ett udda antal svarsalternativ då vi vill erbjuda respondenterna ett neutralt svarsalternativ. I vårt fall är detta alternativ 4 på skalan vilket motsvarar svarsalternativet "ganska viktigt". Ett udda antal svarsalternativ kan dock medföra problem i och med att respondenterna av bekvämlighet väljer mittalternativet. Här är det då viktigt för oss som intervjuare att skapa motivation hos respondenten för att få fram dennes faktiska åsikt.¹⁴

2.3.1.5 Konstruktion av enkätfrågor

I arbetet med att konstruera de frågor vi ska ställa till respondenterna på företagen har vi först och främst inriktat oss på att enbart formulera frågor där vi förväntar oss att respondenten har den information vi söker samt förstår innebörden av frågorna och därmed kan besvara dem på ett korrekt sätt.

Då våra intervjuer genomförs personligen, antingen via möten eller via telefon, ställs inte lika höga krav på tydliga, skriftliga anvisningar rörande vad undersökningen avser eller hur frågorna ska besvaras. Vi som intervjuare kan här personligen förklara detta och det krävs därför inte en lika utförlig, skriftlig anvisning på enkäten.¹⁵

Vi inleder våra intervjuer med frågor av mer kvalitativ karaktär som behandlar fakta och allmänna åsikter från företaget och respondenter för att sedan övergå till den kvantitativa delen med svarsskalor för varje fråga. Den kvantitativa delen inleds med frågor angående vid vilka situationer företaget använder sig av Open Book Accounting, så kallade filterfrågor,¹⁶ för att sedan fortsätta med vilken information man anser vara viktig för varje situation. Intervjun avslutas med en kvalitativ del där vi berör den nytta respektive de risker och kostnader företaget förknippar med Open Book Accounting samt en öppen fråga rörande om det är något respondenten vill tillägga eller utveckla. Ordningföljden mellan frågorna förefaller för oss logisk och det är vår avsikt att vi med denna ordningsföljd ska få ut så mycket relevant information som möjligt av våra respondenter samt att respondenterna känner sig tillfreds med intervjuens fortlöpande och utfall.

2.3.2 Genomförande av datainsamling

2.3.2.1 Val av intervjuobjekt och respondenter

De företag vi kontaktade är de som i Sverige är störst inom verkstadsindustrin och som kan tänkas arbeta med Open Book Accounting. Vi utgick från våra egna kunskaper och använde oss även av Internet för att söka efter företag verksamma inom verkstadsindustrin. Vi rådfrågade även människor i vår närhet efter företag som skulle kunna passa vår studie. Urvalet har alltså inte skett slumpmässigt. Då vi tyckt oss funnit representativa företag blev resultatet en lista med 12 namn. Dessa utgick vi ifrån när vi började ringa runt för att se vilka som hade möjlighet och ville ställa upp för en intervju. När vi ringde runt försökte vi alltid att komma i kontakt med någon högt uppsatt person på inköpsavdelningen eftersom de tros ha störst potential att känna till vårt uppsatsämne. Om vi kommit i kontakt med någon som inte verkade arbeta med täta leverantörsförhållanden av detta slag bad vi dem ge oss namn på någon som skulle kunna vara mer insatt. En del av de tillfrågade företagen som vi ringt till valde att tacka nej till att ställa upp på en intervju, vissa omedelbart och andra efter ett par dagars betänketid. I slutändan har vi dock lyckats få kontakt med de människor som kan representera företagets användning av Open Book Accounting.

2.3.2.2 Kontakt och behandling av svar

När vi fått tag på en lämplig respondent på företagen skickade vi genast ut formuläret och bokade in tid för intervju. Vi har spelat in alla intervjuer, i vilka vi fått tillåtelse, för att eliminera risk för feltolkning. Med inspelade svar kan vi återge exakt vad respondenten har svarat och samtidigt vara säkra på att informationen vi återger i uppsatsen avspeglar sanningen. När alla intervjuer genomförts sammanställde vi genast svaren i tabeller för att ge en överskådlig bild av svaren och deras fördelning. Alla tabeller konstrueras i programmet Microsoft Excel.

¹⁴ Lekvall & Wahlbin, 2001

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.



I en del av fallen besvarades den kvantitativa delen av frågeformuläret av respondenten självständigt och sedan skickades den till oss via e-post. Vid de tillfällen vi inte fått in vår enkät i rätt tid ringde vi då upp respondenten i fråga och påminde denne om att svar krävs inom kort. På så sätt erhöll vi de svar vi efterfrågat inom ramen av några timmar.

2.4 Studiens trovärdighet

Det finns olika faktorer som kan leda till fel i en enkätundersökning, vilket kan påverka studiens trovärdighet. För att kunna behandla frågorna gällande trovärdighet säger Norén att författaren gynnas av att presentera och resonera kring utförandet av undersökningen. För att kunna utreda uppsatsens trovärdighet utifrån ett mer detaljerat perspektiv väljer vi att diskutera trovärdighet utifrån fyra perspektiv, nämligen:

2.4.1 Mätfel

Det finns tre stycken komponenter som kan orsaka mätfel i undersökningar baserade på frågor, nämligen respondenten, instrumentet och intervjuaren. Att respondenten orsakar mätfel beror främst på osäkerhet men även faktorer såsom ledande frågor, trötthet, stress eller en uppfattning om vilka svar som anses acceptabla kan påverka.¹⁷ Vi försökte så gott det går att förlägga våra intervjuer på dagtid samt vid indikation på stress vid telefonintervjuer fortsätta intervjun vid senare tillfälle för att motverka dessa faktorer.

Instrumentet, det vill säga enkäten och frågornas formulering, kan orsaka fel i de fall då frågorna kan anses vara svårförstående, ledande, känsliga eller liknande. Även frågornas ordningsföljd kan påverka vilket motiverade till att vi noggrant arbetat fram en logisk ordningsföljd som avser reducera att sådana här problem uppstår.¹⁸

Vi som intervjuare kan också vara orsak till mätfel och detta kan ta sig i uttryck genom klädsel, ålder, kön, inställning etc. Det är av stor vikt att vi är medvetna om detta när vi genomför intervjuerna och då främst vår inställning då det är denna vi kan påverka mest. Exempelvis kan vår inställning till respondenten medföra tendenser till att tolka svar välvilligt eller motvilligt.¹⁹ Vi anser dock att vi inte, medvetet, har gjort några avgörande misstolkningar. Då vi vid varje intervjutillfälle har varit minst två deltagare anser vi att detta har minskat risken för att tolkningen inte ska vara subjektiv.

2.4.2 Generaliserbarhet

Med generaliserbarhet menas att de resultat som kan hänföras till studien på något sätt är överförbara på andra omgivningar än den forskaren har undersökt.²⁰ Vår studie undersöker användandet av Open Book Accounting hos köpande företag inom verkstadsbranschen i Sverige. Som vi tidigare beskrivit har vi inte något obundet slumpmässigt urval. Då vi sökte upp företag i en bransch där vi vet att arbetet med Open Book Accounting i många fall kommit långt samt att intervjuobjekten endast var företag som faktiskt använder sig av Open Book Accounting i relativt stor utsträckning, är det svårt att generalisera det resultat som studien ger.

2.4.3 Validitet

Här diskuteras om forskaren, genom vald metod, faktiskt utreder det som är menat att utredas. Viktigt för validiteten är att resultaten från en studie tolkas på ett korrekt sätt och att utfallet visar en sanningsenlig bild. Man kan urskilja mellan två typer av validitet: en yttre och en inre. Den yttre handlar om att vi anser att den intervjuade återger sanningen. En låg yttre validitet kan erhållas om den intervjuade medvetet inte talar sanning eller om denna inte har tillräckligt med kunskap inom ämnet. Risken att vi erhåller en låg yttre validitet kan i denna studie anses vara liten då

¹⁷ Lekvall och Wahlbin, 2001

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.



samtliga intervjuobjekt är individer som arbetar dagligen med Open Book Accounting och på så sätt lyckas vi komma så nära den kompetens som finns som det bara går. Den inre validiteten, å andra sidan, handlar om att det använda mätinstrumentet, i vårt fall intervjufrågorna, mäter det de är menade att mäta. En låg inre validitet handlar om att frågor kan vara felformulerade och alltså leda till att man inte får svar på det som man eftersträvat.²¹ Vad gäller vår inre validitet anser vi att den är hög, då dessa frågor är framtagna tillsammans med forskare inom ämnet och de täcker upp de områden där Open Book Accounting kan tänkas användas. Dessutom täcker vi upp de svarsalternativ som vi möjligtvis inte tänkt på genom att fråga om det finns andra situationer som den intervjuade kan tänkas vilja lägga till.

2.4.4 Reliabilitet

Reliabilitet definieras vanligtvis som frånvaron av slarvfel i mätresultaten. En aspekt av reliabiliteten är den så kallade stabiliteten i det vi mäter.²² För att säkerställa stabiliteten har vi skapat en frågemall där alla frågor angivits och där även begrepp beskrivs så att alla intervjuade skall ha samma begreppsuppfattning och således svara på "samma" fråga. Slarvfel kan dessutom uteslutas då vi spelar in varje intervju och där minst två forskare deltar vid varje intervju-tillfälle.

²¹ Norén, 1990

²² Ibid.



3. Teoretisk referensram

3.1 Vad är Open-book?

Target Costing, Kaizen-styrning, Value Engineering, Function-Price-Quality och Open Book Accounting är exempel på ekonomistyrningsverktyg som ofta används vid interorganisatoriska relationer. Open Book Accounting innebär att ett företag med hjälp av öppna kalkyler delar med sig av strategisk information. Informationsutbytet kan antingen vara ömsesidigt eller ett envägsutbyte.²³ Utbytet ger ofta positiva konsekvenser genom ökad transparens i kostnadskalkyleringar mellan parterna i interorganisatoriska värdekedjor. Denna typ av affärskritisk information är ofta klassad som "hemligstämplad" för företaget och när den sprids på ovan beskrivna sätt blir varje parts vinst synlig för de andra parterna. Öppenhet och transparens som skapas via informationsutbyten uppfattas som vitala element vid skapandet av ett konkurrenskraftigt produktionssystem.²⁴

Att använda sig av Open Book Accounting kan ses som en typ av strategi som leder till samarbete mellan företag i en värdekedja och informationen används för att påverka produkt- och tjänsteflöden mellan de berörda företagen. Informationsförsörjning av denna karaktär leder till att helt nya typer av kostnadsstyrning blir möjliga och detta förutsätter ofta en högt utvecklad förtroendekänsla mellan de inblandade parterna. Det krävs även att parterna har ett bra utvecklat system för hur informationen ska spridas dem emellan.²⁵

Open Book Accounting innebär att företag, när det besitter affärskritisk kunskap rörande sina leverantörer eller kunder, sätts i en bra position för förhandling med motparten. Syftet är att skapa möjlighet för företagen att arbeta tillsammans för kostnadsreduktion. Open Book Accounting gör det även möjligt för företag att jämföra och benchmarka sina leverantörer samt att vara delaktiga i konstruktionen av leverantörens produktions- och distributionsprocesser.²⁶

3.1.1 Varför börjar man?

Enligt Kajüter och Kulmala kan ett antal faktorer tillföras orsaken till varför ett företag börjar använda sig av Open Book Accounting. Dessa faktorer kan delas in i tre huvudgrupper, nämligen: Exogena, nätverksspecifika och endogena faktorer. De exogena omvärldsfaktorerna handlar om graden av konkurrens som företagen verkar i. Är denna hög finns det stora krav på kostnadsreduktion. Även vilken ekonomisk trend som verkar på marknaden spelar stor roll för införandet av Open Book Accounting. När denna studie genomfördes var tillväxt den trend som rådde på marknaden och är det än idag. Dock när det gäller brådskande kostnadsminskningar var man mer negativt inställd mot Open Book Accounting. De endogena företagsspecifika faktorerna kan bero på bland annat företagets storlek. Stora företag har en större tendens att ta till sig nya ekonomistyrningstekniker än vad små företag har. Deras kostnadsredovisningssystem är generellt mer avancerade än de små företagens. Det här är något som underlättar arbetet med Open Book Accounting eftersom kostnadsdatan då är relativt korrekt och inte orsakar missförståelse. En tredje endogen faktor är företagets konkurrenspolicy. Avslöjande av kostnadsdata förutsätter en samarbetsvillig inställning till leverantören. Detta på grund av att man skall vara villig att visa dessa data för sina samarbetspartners, vilket är något som bör grundas i förståelsen att ett företags kostnad är relevant för den generella konkurrenskraften inom nätverket. Den sista faktorn som påverkar arbetet med Open Book Accounting är ett företags långsiktiga åtagande gentemot nätverket. Denna tro på långsiktighet möjliggör skapandet av ett gemensamt förtroende och en gemensam nytta via ett samarbete med Open Book Accounting. Utöver de exogena och endogena faktorerna visar Kajüter och

²³ Samuelsson, 2004

²⁴ Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.



Kulmalas studie på att även nätverksspecifika faktorer spelar en stor roll för implementeringen av Open Book Accounting. En av dessa är vilken typ av nätverk som är mest mottaglig för att implementera denna ekonomistyrningsmodell. Här anses nätverkets mognad vara en viktig ingrediens för att få till stånd en lyckad implementering samt synen på långsiktighet hos nätverkets medlemmar. Särredovisning av kostnadsdata kan leda till resultat, framför allt i långsiktiga hierarkiska nätverk, eftersom medlemmar kan dra fördel av gemensamma kostnadsreduktioner med tiden. En annan faktor som spelar stor roll för implementeringen av Open Book Accounting är vilken typ av produkt som tillverkas. I de studier som gjorts inom området, tillverkade företagen funktionella produkter, vilket följaktligen betyder att kostnadsreduktioner var en konkurrenskraftig fördel och var således eftertraktade. Här har Open Book Accounting en stor bidragande faktor för att kunna avslöja potential för kostnadsreduktioner. Dessa reduceringar hade inte kunnat uppmärksammas om man inte öppnat sina böcker för varandra. En ytterligare faktor som underlättar implementeringen av Open Book Accounting är skapandet av en infrastruktur för processen. Detta kan ske genom exempelvis strukturerade presentationer och utveckling av leverantörers kostnadsredovisningssystem. Den sista faktorn handlar om den sociala naturen av förhållandena inom nätverket. Här nämns att asymmetriska maktförhållanden kan leda till lyckad Open Book användning. Detta trots att man i tidigare studier påstått motsatsen. Det rekommenderas dock att nätverk bör utveckla dyadliknande förhållanden som grundas på ett högt gemensamt förtroende. Om ej ett högt gemensamt förtroende kan uppärbettas så bör parterna i alla fall bygga upp en "tröskel" av förtroende innan man kan utbyta känslig information.²⁷

När vi nu diskuterat varför man påbörjar en användning av Open Book Accounting ser vi det vara av stor vikt att även fördjupa oss i vad detta ekonomistyrningsverktyg kan leda fram till.

3.2 Konsekvenser och effekter av Open Book Accounting

Mouritsen, Hansen och Hansen beskriver i sin fallstudie av pseudonym-företaget LeanTech vilka effekter som uppstår i och med att man implementerar Open Book Accounting i syfte att återfå en del av kontrollen över en outsourcad del av verksamheten. LeanTech outsourcade sin produktion och genom att öppna böckerna ansåg man att man lärde sig mycket om leverantören och vice versa vilket medförde en mycket god flexibilitet. I och med att man fick information om leverantörens produktionsprocesser fick logistikavdelningen också en möjlighet att förbättra konkurrensfördelar genom snabbare leveranser samt mer konkurrenskraftiga priser.²⁸

I studien beskriver Mouritsen, Hansen och Hansen om hur Open Book Accounting gav effekter både internt och externt. Internt och alltså intra-organisatoriskt uppstod förändringar och nya begreppsformuleringar inom organisation, teknologi samt strategi vilket kan motsvara förändringar rörande företagets kärnkompetens. Inter-organisatoriskt, det vill säga externt mellan de två företagen, vittnade man om positiva effekter då man som en konsekvens av Open Book Accounting fick en ökad möjlighet att kontrollera de outsourcade processerna på distans.²⁹

För att kunna finna någon systematik och något mönster i användandet, appliceringen samt om denna variabel har någon påverkan på acceptansen av Open Book Accounting, har vi som tidigare nämnt valt att använda oss av en kontrollvariabel. Nedan kommer en beskrivning av denna variabel att göras för att senare, i analysen, kunna komma till användning.

²⁷ Kajüter & Kulmala, 2005

²⁸ Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001

²⁹ Ibid.



3.3 Asymmetriska relationer

De senaste 20 åren har den pågående ökningen av outsourcing lett till en vidgning av gränserna mellan företag och stärkt beroendet mellan köpare och dess leverantörer. Dessa förhållanden är asymmetriska, vilket innebär att ett byte av resurser inte är av samma vikt för parterna. Då makt är sammanlänkat med beroende kommer makten att innehas av den part som är minst beroende av den andra. Det är detta som kallas för "maktfördel". Det finns fyra stycken typer av köpare-leverantör förhållanden nämligen: marknad, partnerskap, herre och vasall. De två sistnämnda är de som är vanligt förekommande i asymmetriska relationer. Ett herrskap motsvaras av en situation där köparen är ensidigt marginellt beroende av sin leverantör. Vasallskapet däremot kan jämföras med en situation där köparen är ensidigt mycket beroende av sin leverantör.³⁰

Enligt Donada och Nogatchewsky är köparen en herre när det på marknaden finns ett fåtal köpare och när det samtidigt finns ett stort urval av leverantörer, när utbytet av varor och tjänster inte väger lika stort hos de olika parterna, när det finns få lagrestriktioner och när köparen handlar med låg specifika tillgångar. Dock är den mest viktiga faktorn som gör en köpare till herre dess image.³¹

Författarna påpekar att det i dessa asymmetriska relationer finns tre sorters styrning. Dessa är: marknadsbaserad, byråkratisk och förtroendebaserad styrning. Den marknads och byråkratiska styrningen grundar sig i teori om TCE, transaction cost economics, medan förtroendebaserad styrning baserar sig REV, relational exchange view. En herre utövar en marknadsbaserad styrning men kan på det långa loppet använda sig av socialt baserad styrning för att säkerställa samverkan på lång sikt på den operativa nivån inom företaget. Detta görs för att kunna få ut mer av sina leverantörer genom att bygga upp ett förtroende. Man kan även blanda in byråkratisk styrning för att få ut så mycket det bara går av sin samarbetspartner.³²

Vasallerna å andra sidan kan endast ägna sig åt socialt baserad styrning för att kunna skapa så goda relationer som möjligt samt kunna hänvisa till tidigare samverkan då de sitter på en sämre position i samarbetet.³³

Då förtroende är en viktig del i dessa asymmetriska förhållanden och även är relevant för Open Book Accounting har vi valt att tillägna denna ett eget stycke för att skapa en djupare kunskap om ämnet.

3.4 Förtroende

I interorganisatoriska relationer finns ofta en stor så kallad förtroendeideologi. Människor måste ha förtroende för varandra och detta kan ses som en moralisk skyldighet inom fenomenet med nätverk och dyader.³⁴ Genom att nätverka menar företag att de får tillgång till resurser på ett mer flexibelt sätt i och med att man samverkar med andra företag. Mouritsen och Thrane diskuterar denna samverkan och det faktum att förtroende är en problematisk faktor. Det är *frånvaron* av förtroende som leder till bekymmer i interorganisatoriska relationer. Förtroende är ett svårdefinierat och komplext begrepp inom ekonomistyrning och många forskare och författare har diskuterat dess innebörd och påverkan på relationer. Open Book Accounting är en form av ekonomistyrningsverktyg som man kan tillämpa för att förstå handlingar utförda av två parter i en interorganisatorisk relation. Relationen mellan förtroende och ekonomistyrning, i sin tur, kan se ut på olika sätt. Vissa menar att ekonomistyrningsverktyg, såsom Open Book Accounting, kan *skapa* förtroende när man visar företagets kostnadssystem för samarbetspartnern medan andra menar att förtroende är något som *krävs* för att man från första början skall kunna implementera ett sådant här ekonomistyrningsverktyg. En tredje åsikt rörande relationen mellan förtroende och ekonomistyrning menar att förtroende kan vara ett *alternativ* till ekonomistyrning, att man med andra ord inte är i lika stort behov av formella ekonomistyr

³⁰ Donada & Nogatchewsky, 2006

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ Ibid.

³⁴ Mouritsen & Thrane, 2006



ningsverktyg då det finns ett förtroende mellan parterna och att förtroende är mer effektivt än ekonomistyrning i hållbara interorganisatoriska relationer.³⁵

Relationen mellan förtroende och ekonomistyrning kan troligen ske enligt samtliga tre ovan beskrivna principer. Mouritsen och Thrane menar att förtroende sannolikt kan betraktas som en aspekt för utvärdering av relationen och förtroende blir alltså som en slags betygsättare på relationen, dess handlingar och dess funktionalitet.³⁶

Mouritsen och Thrane menar i sin studie av tre olika nätverk att ekonomistyrning kan vara förtroendeingivande i och med att det ofta är kalkylerbart. Dock visade det sig att denna sorts förtroende inte var stor i de tre nätverk man undersökte. En annan typ av förtroende behandlar frånvaron av en förtroendeideologi och man menar att det är sannolikheten för frånvaron som är det viktiga. En familjeliknande relation kan verka positivt men ibland kan det uppstå motsättningar och konflikter inom nätverket. Förtroende är här viktigt om någon part i relationer är skeptisk gällande motivationen av andra.³⁷

Förtroende är som sagt något mycket komplext men för de flesta författarna är det viktiga hur mycket förtroende som kan etableras, inte hur man mobiliserar förtroendet. Mouritsen och Thrane kommer fram till slutsatsen att förtroende kan fungera på två sätt, antingen genom att existera inom förutsägbarheten för ekonomistyrningstekniker eller genom relationer med människor i nätverket samt att förtroende i deras studie leder till besvikelse på grund av att företagens representanter hela tiden pratar om förtroende som dess möjliga frånvaro.³⁸

³⁵ Mouritsen & Thrane, 2006

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.



4. Empiri

4.1 Disposition

Resultatet av våra intervjuer kommer att presenteras i det empiriska materialet enligt följande disposition: Först sammanfattas bakgrunden till företagets arbete med Open Book Accounting samt vilken part i relationen som tagit initiativet till implementeringen. Sedan presenteras den kvantitativa delen. En första tabell visar i vilka användningssituationer Open Book Accounting förekommer hos företagen och efter den följer nio stycken tabeller som visar informationens viktighet i de olika situationerna. Kapitlet avslutas med en sammanställning av de nyttor och risker företagen associerar till arbetet med Open Book Accounting.

4.2 Bakgrund och initiativtagande

Något alla intervjuade kunde instämma med var att det var de själva som tagit initiativet till Open Book Accounting. Dock ger de olika anledningar till varför man valt att inleda denna typ av samarbete. I vissa fall är det något som har växt fram och i andra situationer handlar det om att man har fått inspiration från andra företag. I ett av fallen hade man stött på problem med en leverantör och gick då in och tittade på leverantörens information angående leverans som i sin tur gav upphov till ett mer öppet informationsutbyte även inom andra områden. I detta fall gick man inte bara in för egen vinnings skull utan även för att hjälpa leverantören. Andra sätt som företagen kommit i kontakt med Open Book Accounting är genom stora systemupphandlingar, inköpta företag till koncernen eller att de har blivit tvungna till det på grund av en allt mer hårdnande konkurrens. Något som alla företagen kunde instämma med är att Open Book Accounting är ett fenomen som används flitigt och ofta inom deras koncerner. Dock med två undantag där det endast används projektmässigt. Alla företagen utom två berättade att de fritt kan välja mellan existerande leverantörer medan de andra använder sig av så kallade single sources, vilket innebär att en leverantör har förtur vid en order. Kan leverantören ej uppfylla kraven som ställs av köparen så kommer köparen istället att leta upp en ersättare. Detta leder till att alla köpande parter faktiskt besitter en maktfördel i dessa förhållanden men att de som använder sig av single sources först måste kräva in offert från dessa.

4.3 Användningssituationer i vilka Open Book Accounting är förekommande

Vårt huvudsakliga syfte med denna studie är att erhålla information rörande vilken typ av information köparen samlar in från sin leverantör och i vilka situationer. För att lätt kunna utläsa i vilka situationer Open Book Accounting förekommer hos företagen har vi i tabell 4.1 visat företagets val av situationer. Vad man snabbt kan komma fram till är att det används inom alla situationer men med olika frekvens. Dock har utfallet blivit så att det finns två situationer då Open Book Accounting kan ses som mest frekvent, nämligen: vid val av ny leverantör och vid kostnadsreducering gällande det egna företaget och leverantörens kostnader. De situationer som framkom vara minst relevanta för användandet av Open Book Accounting var vid förbättring avseende leveranssäkerhet och vid processförbättringar rörande enbart leverantören.



Tabell 4.1 Användningssituationer i vilka Open Book Accounting är förekommande

Situationer	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>	<u>F</u>
A-F = undersökta företag						
1. Vid outsourcing	X	-	-	X	X	X
2. Vid val av ny leverantör	X	X	-	X	X	X
3. Vid gemensam utveckling av komponenter/produkter	X	-	-	X	X	X
4. Vid förbättring avseende leveranssäkerhet	-	X	-	-	-	-
5. Vid förbättring avseende kvalitet i komponenter/produkter	X	X	-	X	-	-
6. Vid processförbättring både gällande det egna företaget och gällande leverantören	X	X	X	X	-	-
7. Vid processförbättringar gällande enbart leverantören	-	X	-	-	X	-
8. Vid kostnadsreducering både gällande det egna företaget och leverantörens kostnader	X	X	X	X	-	X
9. Vid kostnadsreducering gällande enbart leverantörens Kostnader	-	X	-	-	X	X
10. Annan situation	-	-	-	-	-	-

4.4 Informationens viktighet i användningssituationer

Nedan ses det utfall vi har erhållit från intervjuerna gällande vilken typ av information som i dessa situationer anses vara viktigast. I nedanstående tabeller kan således de olika typerna av information som kan samlas in ses samt deras viktighet. I varje tabell återfinns n antalet företag som har återgivit att de samlar in just denna typ av information. M står för medelvärdet av hur viktig informationen är. Vi har först och främst valt att ange hur många företag som överhuvudtaget svarat för att sedan visa hur många av dessa, i procent, som har lämnat ett visst svar. Till slut har vi räknat ut medelvärdet "M" för hur viktig informationen är för att kunna ge en mer generell bild.

Vad man bör ha i åtanke när man betraktar tabellerna och informationen är att informationsalternativet "information rörande leverantörens kvalitet på de komponenter/produkter ni avser köpa in från..." hos en majoritet av respondenterna är grundläggande för att överhuvudtaget fortsätta diskutera och förhandla med leverantören. På grund av företagets verksamhet och bransch är kvaliteten fundamental och man har därför vissa kriterier för vilken kvalitet man kräver på det man ämnar köpa in. Vi har i dessa fall, efter diskussioner med de aktuella företagen, valt att betrakta denna information som väldigt viktig och den har därför tilldelats värdet 7.



Tabell 4.2 Informationens viktighet vid outsourcing

Outsourcing									
n = antal respondenter									
1-7 = informationens viktighet									
M = viktighetens medelvärde									
	n=	1	2	3	4	5	6	7	M
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling	4				50%	25%	25%		4,75
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling	4			25%	25%	25%	25%		4,5
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi	4			25%			75%		5,25
Information rörande leverantörens policy för investeringar i produktionsteknologi	4			25%	50%		25%		4,25
Information rörande leverantörens kostnader för inköpt råmaterial, komponenter/produkter & tjänster	4							100%	7
Information rörande leverantörens kostnader för olika aktiviteter till exempel produktion	4						25%	75%	6,75
Information rörande leverantörens kvalitet på de komponenter/produkter ni avser att köpa in från...	4							100%	7
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter, till exempel leverantörens produktionsprocess	4					25%		75%	6,5
Information rörande kostnader för olika alternativ rörande design och funktion gällande de komponenter/produkter ni avser att köpa in	4						25%	75%	6,75
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet	4	25%					25%	50%	5,25
Information rörande leverantörens produktivitet. (Hur bra de är på att använda sina resurser effektivt)	4					50%		50%	6
Annan typ av information									

Beträffande situationen outsourcing visar undersökningen att samtliga svarande respondenter samlar in alla exempel på information, dock med varierande grad av viktighet. Emellertid kan vi urskilja några typer av information som kan anses mer viktiga, nämligen kostnader för råmaterial, komponenter och tjänster, kostnader för aktiviteter, kvaliteten på komponenterna, tidsåtgång för aktiviteter samt kostnader för design- och funktionsalternativ.



Tabell 4.3 Informationens viktighet vid val av ny leverantör

Val av ny leverantör									
n = antal respondenter									
1-7 = informationens viktighet									
M = viktighetens medelvärde									
	n=	1	2	3	4	5	6	7	M
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling	5		20%		40%	20%	20%		4,2
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling	5		20%	20%	40%		20%		3,8
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi	5			20%	40%		40%		4,6
Information rörande leverantörens policy för investeringar i produktionsteknologi	5			20%	60%		20%		4,2
Information rörande leverantörens kostnader för inköpt råmaterial, komponenter/produkter & tjänster	5						40%	60%	6,6
Information rörande leverantörens kostnader för olika aktiviteter till exempel produktion	5						40%	60%	6,6
Information rörande leverantörens kvalitet på de komponenter/produkter ni avser att köpa in från...	5						20%	80%	6,8
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter, till exempel leverantörens produktionsprocess	5					20%	20%	60%	6,4
Information rörande kostnader för olika alternativ rörande design och funktion gällande de komponenter/produkter ni avser att köpa in	5				20%		20%	60%	6,2
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet	5	20%			20%	20%		40%	4,8
Information rörande leverantörens produktivitet. (Hur bra de är på att använda sina resurser effektivt)	4					25%	25%	50%	6,25
Annan typ av information									

Vid val av ny leverantör använder sig samtliga respondenter av Open Book Accounting och informationsinsamlande. Utfallet liknar till stor del det som finns att finna i tabellen med outsourcing och beror på att när man outsourcar en del av sin verksamhet och startar samarbete med den nya parten blir denne även en ny leverantör. Det är alltså även här information om kostnader för råmaterial, komponenter och tjänster, kostnader för aktiviteter, kvaliteten på komponenterna, tidsåtgång för aktiviteter samt kostnader för design- och funktionsalternativ som är mest betydelsefull.



Tabell 4.4 Informationens viktighet vid gemensam utveckling av komponenter/produkter

Gemensam utveckling av komponenter/produkter								
n = antal respondenter								
1-7 = informationens viktighet								
M = viktighetens medelvärde								
n=	1	2	3	4	5	6	7	M
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling	4				50%	50%		5,5
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling	4		25%		25%	50%		5
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi	4	25%	25%		25%	25%		4
Information rörande leverantörens policy för investeringar i produktionsteknologi	4	25%	25%	25%		25%		3,75
Information rörande leverantörens kostnader för inköpt råmaterial, komponenter/produkter & tjänster	4	25%				25%	50%	5,25
Information rörande leverantörens kostnader för olika aktiviteter till exempel produktion	4	25%				25%	50%	5,25
Information rörande leverantörens kvalitet på de komponenter/produkter ni avser att köpa in från...	4			25%		25%	50%	6
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter, till exempel leverantörens produktionsprocess	4	25%			25%		50%	5
Information rörande kostnader för olika alternativ rörande design och funktion gällande de komponenter/produkter ni avser att köpa in	4			25%		25%	50%	6
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet	4	25%				25%	50%	5,25
Information rörande leverantörens produktivitet. (Hur bra de är på att använda sina resurser effektivt)	4				25%	25%	50%	6,25
Annan typ av information								

Gemensam utveckling av komponenter/produkter är en situation där vi ser stor spridning i hur viktig informationen man samlar in anses vara. Här är det med andra ord svårt att urskilja någon extra viktig information och det är företagets unika verksamheter som avgör. Den viktigaste informationen för just denna information, trots att den inte är av lika stor vikt som andra informationstyper i andra situationer, är information rörande leverantörens produktivitet, leverantörens kvalitet på de komponenter/produkter som avses köpas in samt information rörande kostnader för olika alternativ rörande design och funktion gällande de komponenter/produkter företaget avser att köpa in.



Tabell 4.5 Informationens viktighet vid förbättringar
avseende leveranssäkerhet

Förbättringar avseende leveranssäkerhet		n=	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>M</u>
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling		1			100%					3
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling		1			100%					3
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi		1			100%					3
Information rörande leverantörens policy för investeringar i produktionsteknologi		1			100%					3
Information rörande leverantörens kostnader för Komponenter		1						100%		6
Information rörande leverantörens produktivitet										
Information rörande leverantörens logistiksystem		1						100%		6
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet gentemot andra		1						100%		6
Information rörande leverantörens komponenters tekniska data		1					100%			5
Information rörande leverantörens organisering kring leverans		1						100%		6
Information rörande leverantörens leverantörers leveranssäkerhet		1						100%		6
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter hos leverantören, till exempel avseende produktion		1							100%	7
Information rörande den kvalitet leverantören levererar till andra kunder		1							100%	7
Annan typ av information										

Beträffande leveranssäkerheten har bara en av respondenterna angett att de i denna situation använder sig av Open Book Accounting. Anledningen till att de andra företagen inte gör det är att det ses som ett krav att leverantören levererar säkert. Man undersöker detta och arbetar för en bra leveranssäkerhet men ser detta som en egen aktivitet och inte som något som ingår i Open Book Accounting. Information rörande tidsåtgång för leverantörens aktiviteter samt information rörande den kvalitet leverantören levererar till andra kunder är dock den viktigaste informationen som respondenten samlar in.



Tabell 4.6 Informationens viktighet vid förbättringar
avseende kvalitet hos komponenter/produkter

Förbättringar avseende kvalitet hos komponenter/produkter n = antal respondenter 1-7 = informationens viktighet M = viktighetens medelvärde	<u>n</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>M</u>
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling	2			50%			50%		4,5
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling	2				50%		50%		5
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi	1						100%		6
Information rörande leverantörens policy för investeringar i produktionsteknologi	2			50%			50%		4,5
Information rörande leverantörens kostnader för Komponenter	3					33%		66%	6,33
Information rörande leverantörens produktivitet	3					66%		33%	5,66
Information rörande leverantörens logistiksystem	3						66%	33%	6,33
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet gentemot andra	3					33%	33%	33%	6
Information rörande leverantörens komponenters tekniska data	3			33%			33%	33%	5,33
Information rörande leverantörens organisering kring leverans	3						66%	33%	6,33
Information rörande leverantörens leverantörens Leveranssäkerhet	3						33%	66%	6,66
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter hos leverantören, till exempel avseende produktion	3					33%	33%	33%	6
Information rörande den kvalitet leverantören levererar till andra kunder	3				33%			66%	6
Information rörande den kvalitet leverantörens leverantörer levererar	3						33%	66%	6,66
Information rörande leverantörens eventuella Kvalitetscertifiering	2							100%	7
Annan typ av information	1							100%	7

Denna situation används av hälften av de utfrågade företagen i Open Book Accounting arbetet. Den insamlade informationen varierar, både till antalet och rörande relevansen av informationen. Logistiksystem, organisering kring leverans samt leveranssäkerheten och kvaliteten hos leverantörens leverantörer kan dock ses som extra viktig information när det gäller kvaliteten på komponenter och produkter. Även information såsom kvalitet på det leverantörens leverantörer levererar och information rörande leverantörens kostnader för komponenter kan ses som viktiga för köparen.



Tabell 4.7 Informationens viktighet vid processförbättringar –
hos det egna företaget och hos leverantören

Processförbättringar - hos det egna företaget och hos leverantören	<u>n</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>M</u>
n = antal respondenter 1-7 = informationens viktighet M = viktighetens medelvärde									
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling	2		50%				50%		4
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling	3		33%				66%		4,66
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi	2						100%		6
Information rörande leverantörens policy för investeringar i produktionsteknologi	3						100%		6
Information rörande leverantörens kostnader för Komponenter	4				50%		25%	25%	5,25
Information rörande leverantörens produktivitet	4					50%	25%	25%	5,75
Information rörande leverantörens logistiksystem	4				25%		50%	25%	
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet gentemot andra	4						50%	50%	6,5
Information rörande leverantörens komponenters tekniska data	4	25%					50%	25%	5
Information rörande leverantörens organisering kring leverans	4					25%	50%	25%	6
Information rörande leverantörens leverantörens Leveranssäkerhet	4					25%	25%	50%	6,25
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter hos leverantören, till exempel avseende produktion	4				25%		25%	50%	6
Information rörande den kvalitet leverantören levererar till andra kunder	3		33%				33%	33%	5
Information rörande leverantörens värdeskapande Aktiviteter	3							100%	7
Information rörande leverantörens icke-värdeskapande (men onödiga) aktiviteter	3							100%	7
Information rörande leverantörens icke-värdeskapande (men inte onödiga) aktiviteter	3							100%	7
Annan typ av information	1							100%	7

Förbättringar i processer hos både det egna företaget samt leverantören är en viktig situation där fyra av sex respondenter använder Open Book Accounting. Relevansen i den insamlade informationen är relativ spridd. Leverantörens leveranssäkerhet gentemot andra är dock viktig för samtliga fyra svarande. Vi ser även att information angående värdeskapande och icke-värdeskapande aktiviteter är mycket viktig för de tre företag som samlar in den.



Tabell 4.8 Informationens viktighet vid processförbättringar –
hos enbart leverantören

Processförbättringar - hos enbart leverantören n = antal respondenter 1-7 = informationens viktighet M = viktighetens medelvärde	n=	1	2	3	4	5	6	7	M
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling	1				100%				4
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling	1	100%							1
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi	1				100%				4
Information rörande leverantörens policy för investeringar i produktionsteknologi	1	100%							1
Information rörande leverantörens kostnader för Komponenter	2	50%			50%				2,5
Information rörande leverantörens produktivitet	2					50%		50%	6
Information rörande leverantörens logistiksystem	2						50%	50%	6,5
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet gentemot andra	2	50%					50%		3,5
Information rörande leverantörens komponenters tekniska data	2				50%		50%		5
Information rörande leverantörens organisering kring leverans	2				50%		50%		5
Information rörande leverantörens leverantörens Leveranssäkerhet	2	50%					50%		3,5
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter Hos leverantören, till exempel avseende produktion	2							100%	7
Information rörande den kvalitet leverantören levererar till andra kunder	2	50%						50%	4
Information rörande leverantörens värdeskapande Aktiviteter	2							100%	7
Information rörande leverantörens icke-värdeskapande (men inte onödiga) aktiviteter	2							100%	7
Annan typ av information	1							100%	7

Vid processförbättringar hos endast leverantören används inte Open Book Accounting i lika stor utsträckning som när det gäller förbättringar hos båda parter (se ovan). Viktigheten i informationen liknar dock den som angivits gällande processförbättringar hos båda parter, det vill säga värdeskapande kontra icke-värdeskapande aktiviteter är viktigt. Även tidsåtgången för aktiviteterna framställs här som grundläggande information. I denna situation kan vi dock urskilja informationstyper som inte verkar spela stor roll i insamlandet av data och det är information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling och information rörande leverantörens policy för investeringar i produktionsteknologi.



Tabell 4.9 Informationens viktighet vid kostnadsreduktion – hos det egna företaget och leverantören

Kostnadsreduktion - hos det egna företaget och leverantören									
n = antal respondenter									
1-7 = informationens viktighet									
M = viktighetens medelvärde									
	n=	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>M</u>
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling	4				25%	50%	25%		5
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling	5			20%	40%		40%		4,6
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi	4			25%			50%	25%	5,5
Information rörande leverantörens policy för investeringar i produktionsteknologi	5			20%		20%	40%	20%	5,4
Information rörande leverantörens kostnader för Komponenter	5						20%	80%	6,8
Information rörande leverantörens produktivitet	5					20%		80%	6,6
Information rörande leverantörens logistiksystem	5		20%		20%		40%	20%	5
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet gentemot andra	5		40%				20%	40%	4,8
Information rörande leverantörens komponenters tekniska data	5		20%				40%	40%	5,6
Information rörande leverantörens organisering kring leverans	5					40%	60%		5,6
Information rörande leverantörens leverantörens Leveranssäkerhet	5					20%	20%	60%	6,4
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter Hos leverantören, till exempel avseende produktion	5					20%		80%	6,6
Information rörande den kvalitet leverantören levererar till andra kunder	4		50%					50%	4,5
Annan typ av information	1							100%	7

Kostnadsreduktion hos det egna företaget och leverantören är en situation då majoriteten av de tillfrågade arbetar med Open Book Accounting. Leverantörens kostnader för komponenter är den viktigaste informationen men även information rörande leverantörens produktivitet och tidsåtgången för olika aktiviteter hos leverantören är viktig. Även information rörande leverantörens leveranssäkerhet ses vara av stor betydelse.



Tabell 4.10 Informationens viktighet vid kostnadsreduktion –
hos enbart leverantören

Kostnadsreduktion - hos enbart leverantören									
n = antal respondenter									
1-7 = informationens viktighet									
M = viktighetens medelvärde									
	n=	1	2	3	4	5	6	7	M
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling	3				33%	66%			4,66
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling	3	33%		33%	33%				2,66
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi	3			33%			33%	33%	5,33
Information rörande leverantörens policy för investeringar i produktionsteknologi	3	33%		33%		33%			3
Information rörande leverantörens kostnader för Komponenter	3							100%	7
Information rörande leverantörens produktivitet	3							100%	7
Information rörande leverantörens logistiksystem	3		33%		33%		33%		4
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet gentemot andra	3	33%	33%					33%	3,33
Information rörande leverantörens komponenters tekniska data	3						66%	33%	6,33
Information rörande leverantörens organisering kring leverans	3	33%				33%	33%		4
Information rörande leverantörens leverantörers Leveranssäkerhet	3	33%						66%	5
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter Hos leverantören, till exempel avseende produktion	3							100%	7
Information rörande den kvalitet leverantören levererar till andra kunder	3	33%	33%					33%	3,33
Annan typ av information	1							100%	7

Leverantörens kostnadsreduktion är en ganska viktig situation då Open Book Accounting används. Hälften av de undersökta företagen arbetar med Open Book Accounting vid denna situation. Tre typer av information betraktas av samtliga svarande som mycket viktig, nämligen information rörande leverantörens kostnader för komponenter, leverantörens produktivitet samt tidsåtgången för olika aktiviteter hos leverantören. Information rörande leverantörens komponenters tekniska data ses också vara av stor vikt vid informationsinsamlandet. Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling samt information rörande policy för investeringar i produktionsteknologi verkar dock inte vara relevant för företagen.



4.5 Nyttan och risker

Då arbetet med Open Book Accounting numera är utbrett och relativt vanligt hos de svenska företagen är det logiskt att det medför en nytta för företagen. Dock finns det även risker och nackdelar med detta arbete och följande tabell visar vad företagen uppfattar som de främsta fördelarna med Open Book Accounting samt vilka nackdelar och risker som kan tänkas uppstå.

Företag	Upplevd nytta och fördelar med Open Book Accounting	Upplevda risker och nackdelar med Open Book Accounting
A	Leverantören och köparen arbetar i större utsträckning mot samma mål i och med ett tätare samarbete.	Leverantören kommer köparen nära inpå skinnet och samarbetet medför svårigheter att byta leverantör. Det finns även risk för att man blir FÖR öppen och behandlar leverantören som en del av det egna företaget. Det krävs förtroende för leverantören och varje gång man ingår ett sådant här samarbete tar man en kalkylerad risk. Då det är människor som arbetar i företagen är det viktigt att subjektiviteten inte tar över, man måste fortsätta att ha en viss nivå av kontroll.
B	Leverantören och köparen skapar ett gott samarbete och en god kontakt. Då företag B även är leverantör till viktiga köpare innebär samarbetet lägre priser och att man därigenom blir prioriterad bland sina köpare. För leverantören innebär samarbetet fördelar i och med att de kan få feedback på sina produkter vilket leder till en konkurrensfördel.	Stort krav på att visa att man är pålitlig. Risk att man binder upp sig för mycket vid en leverantör.
C	Samarbetet skapar en ömsesidighet och ärlighet mellan parterna. Inga misstankar existerar mellan leverantör och köpare.	Risk att man står med "brallorna nere" när man delar med sig av viktig information. Då det är människor som representerar de inblandade företagen finns risk för svek och att de går bakom ryggen på motparten.
D	Samarbetet skapar ett förtroende vilket gör att man inte behöver känna sig lurad. Leverantören får bättre koll på sin egen kostnadsmassa samt hur man ligger till gentemot konkurrenter. Leverantören kan få feedback för att förbättra sig i framtiden.	Många leverantörer har dålig koll på sin kalkylering och skickar fel representanter till förhandlingar. Företag D vill att leverantörerna kalkylerar enligt företag D: s kalkylmall.
E	Man får en långsiktigt bättre prisbild. Förhållandet mellan leverantör och köpare blir starkare vilket skapar en tillit. Ökat kunnande om leverantörens priser och processer.	Farligt att lita blint på leverantörens information då mycket ofta är felaktigt och man kan bli förd bakom ljuset. Att skapa förtroende tar lång tid. Förhållandet är ofta asymmetriskt.
F	Fördelar för leverantören då denne får feedback och lägesrapport. Köparen får information om rätt slutpris. Då det är resurskrävande att byta leverantör vill företag F fortsätta sina affärer med existerande leverantörer och då är Open Book Accounting bra eftersom man får ett bättre samarbete.	I de fall leverantören besitter mer information än köparen uppstår risker i och med att man som köpare hamnar i underläge. Företag F vill vara den bestämmande parten.



5. Analys och slutsatser

5.1 Analyserande avsnitt

5.1.1 Situationer

Studien visar att i de nio situationer vi valt att inkludera i undersökningen är användningen av Open Book Accounting förkommande enligt nedanstående tabell (situationen då det är vanligast förekommande överst):

Tabell 5.1 Situationer då Open Book Accounting är mest förekommande

Situation	Antal respondenter som anger att de arbetar med Open Book Accounting i denna situation (max 6)
Vid val av ny leverantör	5
Vid kostnadsreducering hos det egna företagen och hos leverantören	5
Vid outsourcing	4
Vid gemensam utveckling av komponenter/produkter	4
Vid processförbättringar hos det egna företaget och hos leverantören	4
Vid förbättringar avseende kvalitet hos komponenter/produkter	3
Vid kostnadsreducering hos enbart leverantören	3
Vid processförbättringar hos enbart leverantören	2
Vid förbättring avseende leveranssäkerhet	1

De två situationer då Open Book Accounting är mest förekommande är alltså:

- Vid val av ny leverantör
- Vid kostnadsreducering hos det egna företaget och hos leverantören

En uppfattning som erhållits under de genomförda intervjuerna är att Open Book Accounting handlar om att leverantören ska göra så kallade kostnadsnedbrytningar i de kalkyler de visar köparen. När man ska välja ny leverantör blir detta extra viktigt eftersom man vill få god kunskap om vad det man avser köpa in faktiskt kostar. Man vill skapa en spårbarhet där man tittar på vad som faktiskt ligger bakom det pris leverantören presenterar. Detta kan även ligga som förklaring till varför kostnadsreducering är en situation då Open Book Accounting används av många respondenter. Den köpande parten kan först göra en egen kalkyl för att sedan



jämföra den med olika leverantörers kalkyler för att skaffa sig en bild av hur kostnadsstrukturen ser ut bakom de presenterade priserna och därigenom minska risken för att betala ett för högt pris. Diskussioner kan även föras rörande delar av kalkylen där någon leverantör har en uppseendeväckande avvikelse jämfört med sina konkurrenter och köparens uppskattningar. Hur kommer det sig exempelvis att denna leverantörs kostnader för komponenter är högre än de andra? Även en avvikelse som visar ett mycket *lägre* pris borde vara relevant att undersöka och titta närmare på. Finns det risk att denna leverantör visar ett bättre pris på bekostnad av exempelvis god kvalitet? Beträffande kvaliteten i det som avses levereras kan vi, som vi beskrivit tidigare, konstatera att det är ett krav för att få vara leverantör till våra respondenter och det är således mycket viktigt att en god kvalitet uppfylls.

Företagens branscher och verksamheter har alltså höga krav på kvalitet och säkerhet och därför finns det oftast tydliga anvisningar som beskriver vilken grad av kvalitet som krävs för att få leverera. Dock är situationen "förbättringar avseende kvalitet i komponenter/produkter" inte en av de situationer där Open Book Accounting används mest. Detta bör bero på att kvaliteten ses som självklar och grundläggande samt att man ser det som en annan aktivitet som inte ingår i Open Book Accounting arbetet. Detta kan även vara en förklaring till varför processförbättringar inte fått högre svarsfrekvens. Då den generella uppfattningen, som vi beskrivit ovan, verkar vara att Open Book Accounting främst innebär detaljerade kalkyler för det pris man presenterar, kanske processförbättringar bör uppfattas som en skild aktivitet. Open Book Accounting är dock ett relativt vitt begrepp och företag och representanter har olika uppfattningar om hur omfattande det är och vad som enligt dem ingår.

Utifrån tabell 5.1 kan vi även utläsa två situationer då Open Book Accounting inte används i lika stor grad:

- Vid förbättring avseende leveranssäkerhet
- Vid processförbättringar rörande enbart leverantören

Det kan uppfattas som tämligen uppseendeväckande att leveranssäkerheten är en situation då faktiskt bara ett av de tillfrågade företagen arbetar med Open Book Accounting då säkra leveranser bör vara av yttersta vikt för samtliga av de undersökta företagen. Emellertid har vi som bekant tidigare diskuterat vad Open Book Accounting innebär för företagen och vad som enligt dem ingår i begreppet. Det är sannolikt så att leveranssäkerheten behandlas på samma sätt som kvaliteten, det vill säga något fundamentalt och ytterst viktigt som krävs av potentiella och nuvarande leverantörer. Leveranssäkerheten bör således inspekteras hos potentiella leverantörer innan man ingår ett avtal men denna aktivitet tillhör troligen dock inte det företagen lägger i begreppet Open Book Accounting.

Ett mönster som går att finna i arbetet med Open Book Accounting i olika situationer är att situationer som i större utsträckning behandlar faktorer som i första hand inte mäts med siffror inte är lika förekommande. Exempelvis finner vi situationer rörande leveranssäkerhet, processförbättringar och kvalitet här. Att kalkylering och kostnader ligger i fokus när man arbetar med Open Book Accounting kan stödjas av det faktum att situationer såsom val av ny leverantör, kostnadsreducering hos det egna företaget och leverantören samt outsourcing är de då flest företag använder sig av Open Book Accounting. Detta mönster bör uppfattas som tämligen väntat då det framkommit i genomförda intervjuer att detta även är företagets perception av begreppet Open Book Accounting.

Vad man kan utläsa från valet av vilka situationer då Open Book Accounting används för köparen så handlar de alla om situationer som är till deras egen vinning. I de situationer där det finns två alternativ gällande bland annat processförbättringar och kostnadsreducering gällande det egna företaget *samt* hos leverantören eller *endast* hos leverantören kan vi lätt se att de situationer som fått högst svarsfrekvens är de som kan leda till vinning

hos det egna företaget. Tidigare forskning (Mouritsen, Hansen och Hansen, 2001) framställer de positiva effekterna som något som ger lika stor nytta för båda företagen men utfallet av vår studie visar att Open Book Accounting är ett fenomen där den starkaste är den som vinner mest på användandet av detta ekonomistyrningsverktyg. Det kan lätt påföras leverantörer då dessa ofta, i alla fall då det köpande företaget har stora möjligheter att byta leverantör, har



en underordnad position och måste foga sig till den starkes vilja. Detta är helt i överrensstämmelse med vad som framkommer av Donada och Nogatchewskys forskning beträffande herrar och vasaller.

5.1.2 Information

Nedanstående tabell visar de olika typerna av information samt deras viktighet vid olika användningssituationer. Som tidigare nämnts används Open Book Accounting av flest vid val av ny leverantör samt vid kostnadsreducering hos det egna företaget och hos leverantören. Dessa situationer motsvaras av siffrorna 2 och 8 i nedanstående tabell. De situationer som har fått lägst svarsfrekvens, vid förbättring av leveranssäkerhet och vid processförbättringar hos enbart leverantören, motsvaras av siffror 4 och 7.

Tabell 5.2 Informationens viktighet i olika situationer

Informationens viktighet i olika situationer 1-9 = Användningssituationer * = endast en svarande	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling	4,75	4,2	5,5	3*	4,5	4	4*	5	4,66
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling	4,5	3,8	5	3*	5	4,66	1*	4,6	2,66
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi	5,2	4,6	4	3*	6*	6	4*	5,5	5,33
Information rörande leverantörens policy för investeringar i produktionsteknologi	4,25	4,2	3,5	3*	4,5	6	1*	5,4	3
Information rörande leverantörens kostnader för inköpt råmaterial, komponenter/produkter & tjänster	7	6,6	5,25						
Information rörande leverantörens kostnader för olika aktiviteter, till exempel produktion	6,75	6,6	5,25						
Information rörande leverantörens kvalitet på de komponenter/produkter ni avser att köpa in från...	7	6,8	6						
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter, till exempel leverantörens produktionsprocess	6,5	6,4	5						
Information rörande kostnader för olika alternativ rörande design och funktion gällande de komponenter/produkter ni avser att köpa in	6,75	6,2	6						
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet	5,25	4,8	5,25						
Information rörande leverantörens produktivitet (hur bra de är på att använda sina resurser effektivt)	6	6,25	6,25						
Information rörande leverantörens kostnader för Komponenter				6*	6,33	5,25	2,5	6,8	7
Information rörande leverantörens produktivitet				6*	5,66	5,75	6	6,6	7
Information rörande leverantörens logistiksystem				6*	6,33	5,75	6,5	5	4
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet gentemot andra				6*	6	6,5	3,5	4,8	3,33
Information rörande leverantörens komponenters tekniska data				5*	5,33	5	5	5,6	6,33
Information rörande leverantörens organisering kring leverans				6*	6,33	6	5	5,6	4
Information rörande leverantörens leverantörers Leveranssäkerhet				6*	6,66	6,25	3,5	6,4	5



Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter hos leverantören, till exempel avseende produktion							
Information rörande den kvalitet leverantören levererar till andra kunder	7*	6	6	7	6,6	7	
Information rörande den kvalitet leverantörens leverantörer levererar							
Information rörande leverantörens eventuella Kvalitetscertifiering							
Information rörande leverantörens värdeskapande Aktiviteter							
Information rörande leverantörens icke-värdeskapande (men onödiga) aktiviteter							
Information rörande leverantörens icke-värdeskapande (men inte onödiga) aktiviteter							
Annan typ av information							

Viktigheten av informationen som samlas in av företagen i varje situation är till viss del och i vissa situationer tämligen spridd. Som diskuterats ovan innebär mycket av arbetet med Open Book Accounting att den part vi intervjuat, köparen, ställer krav på leverantören på så sätt att de kalkyler man visar ska vara detaljerade. Detta, för att köparen ska kunna se vad som ligger till grund för de priser leverantören tar ut för sina komponenter och produkter. Vår studie av informationsinsamlandet och dess viktighet stödjer till stor del detta påstående då följande typer av information har utpekats som *extra viktiga*:

- Information rörande leverantörens kostnader för komponenter, råmaterial, aktiviteter, alternativ rörande design och funktion...
- Information rörande leverantörens tidsåtgång för aktiviteter
- Information rörande leverantörens produktivitet

Leverantörens kostnader påverkar direkt det pris leverantören presenterar för köparen. Tidsåtgången för aktiviteterna samt produktiviteten representerar leverantörens effektivitet och inverkar även de på priset, dock mer indirekt genom att lägre effektivitet gör att exempelvis leverantörens lönekostnader blir högre då de anställda behöver arbeta mer för att uppnå resultat.

Det empiriska materialet visar även att information rörande kvalitet och leveranssäkerhet är viktigt för de undersökta företagen i verkstadsbranschen. Det är till och med ett grundläggande krav för att förhandlingar med leverantören överhuvudtaget ska initieras från första början. Det bör leda till förödande konsekvenser för våra respondenter om en produkt eller komponent har bristande kvalitet eller om leveranser inte kommer tid, till rätt plats eller i rätt kvantitet vilket visar varför dessa typer av krav är nödvändiga. Vad vi kan utläsa av tabell 4.6 – Förbättringar avseende kvalitet i komponenter/produkter, är att endast två av de tillfrågade företagen samlar in information rörande leverantörens eventuella kvalitetscertifiering. Då kvaliteten är så grundläggande kan man ställa sig frågande till varför kvalitetscertifiering inte anses vara viktig information. Dock anger majoriteten av respondenterna att en stor del av deras leverantörer är lokaliserade i lågavlönade länder där man kanske ännu inte har börjat arbeta mot certifieringskrav, i lika stor grad som andra länder. Kraven på kvalitetscertifiering kan även ingå i andra aktiviteter utanför Open Book Accounting vilket kan vara en annan förklaring till varför man inte samlar in denna information i det sammanhang som denna studie undersöker. Då kvaliteten är så pass viktigt för företagen är det troligen den sista förklaringen som ligger närmast sanningen.

Att finna ett mönster gällande vilken av den insamlade informationen som anses mest viktig är som synes relativt enkelt. Beträffande information som inte är lika viktig är det dock mer komplicerat att finna någon systematik. Man bör även ta i beaktning att vissa informationsalternativ förekommer mer frekvent än andra beroende på vilken situation det gäller och man bör därför ta hänsyn till detta när man analyserar informationens viktighet. Sammanfatt



ningsvis kan vi emellertid konstatera att det är information som kan anges i kalkyler som anses vara av störst intresse för företagen, något som dock inte uppfattas som överraskande.

5.1.3 Maktförhållande

Alla intervjuade företagen, utom två, kunde konstatera att det är de som sitter på makten i deras leverantörsförhållanden. De två som sa att de inte har ett maktöverläge är dock mycket beroende av just de leverantörer de har och har inte någon stor möjlighet till att ersätta dessa. Resterande företag ansåg dock att det var de som satt på makten och på det stora hela kunde kräva öppna kalkyler. Något som var enhälligt för alla intervjuade var att det bara är leverantörerna som visar sina kalkyler och inte de själva. Efter detta svar såg vi det inte som förvånande när de intervjuade svarade att det var de som tagit initiativet till användningen av Open Book Accounting. Vad som dock kan konstateras att det finns vissa inskränkningar i användandet. Det handlar om när köpare och leverantör byter maktförhållande. I de fall där köparen är beroende av leverantör är inte Open Book Accounting lika frekvent använt som ett omvänt eller neutralt förhållande.

Det som i denna studie benämns Open Book Accounting är ett ekonomistyrningsverktyg som företag kan använda för att underlätta styrning i interorganisatoriska relationer. Tidigare studier har fokuserat på ömsesidiga relationer där både den köpande och den levererande parten delar med sig av information för att skapa ett beroende och ett tätare samarbete. Vår studie riktar in sig på den köpande parten i förhållandet och den information denne samlar in från leverantören. Ömsesidiga relationer som de tidigare studierna baserats på är svåra att finna i Sverige. I Sverige tycks relationerna vara asymmetriska och maktförhållandet mellan parterna spelar stor roll för vem som introducerar och styr arbetet med Open Book Accounting. Samtliga respondenter har beskrivit att någon form av maktförhållande till varierande grad styr uppkomsten av Open Book Accounting, vilken part som sätter riktlinjerna för informationsutbytet samt vilken information som ska utbytas. Det som Donada och Nogatchewsky beskriver i sin studie rörande asymmetriska relationer och maktförhållanden kan alltså till stor del appliceras på denna studies utfall. Med detta menar vi att de köpande företagen, i den storleksklass vi har fokuserat på, kan tilldelas rollen som den så kallade herren. Två av våra respondenter kan beskrivas som mindre dominerande än övriga fyra men samtliga intervjuade parter är i sina viktigaste relationer den dominerande, så kallade, lorden. De tidigare studierna vilka beskriver ömsesidiga relationer är främst fallstudier av asiatiska företag och det kan därför diskuteras huruvida användandet och uppfattningen av Open Book Accounting är kulturbetingat.

5.1.4 Nyttä

Den nytta som kan upplevas av att arbeta med Open Book Accounting är bland annat den ärlighet företagen bygger upp sinsemellan genom ett ömsesidigt och nära samarbete. Från de företag som har en maktfördel gentemot sina leverantörer, har det visats att det med tiden riktas färre misstankar mot leverantörer och på så sätt kan de båda parterna få till stånd ett mer långsiktigt och hållbart samarbete. En del av de intervjuade företagen förklarar att de valt att fokusera mycket på den sociala styrningen av sina leverantörer för att på så sätt kunna bygga upp ett förtroende hos dem. Enligt dessa företag hjälper förtroende även till att reducera oron om att bli lurad då man delar med sig av affärskritisk information. På detta sätt visar företagen även att de arbetar mot samma mål och de båda parterna kan då tydligare mäta och se var någonstans de befinner sig i sitt arbete och vart de är på väg. Det gör det även lättare att utvärdera och följa upp varandras arbete och vissa menar även att själva arbetsprocessen blir lättare och mer okomplicerad att förstå för de inblandade parterna. För att få till stånd ett varaktigt samarbete menar vissa att det även krävs en god kontakt mellan köpare och leverantör, vilket de tillfrågande företagen har upplevt att de åstadkommit genom att arbeta med just Open Book Accounting och som är av samma mening som Donada och Nogatchewskys resonemang följer. Den nytta som leverantörerna upplever genom samarbetet är via den feedback de får från köparna gällande deras arbetsprocesser. Många gånger kan det vara väldigt nyttigt att ett annat företag, i detta fall det köpande företaget, kommer in och ser på leverantörens verksamhet med nya ögon och då ger synpunkter och förslag på förbättringar vilket i sin tur kan leda till en konkurrensfördel för dem. Detta har varit uppskattat framförallt i Sverige, dock inte i lika stor utsträckning av amerikanska leverantörer. Det är framförallt ett av de intervjuade företagen som upplevt en del motstånd från deras amerikanska leverantörer då de gått in och gett feedback gällande leverantörens produktion och arbetsprocess. Leverantören har då okulärt ställt sig i något av en försvarsställning istället för att anamma denna feedback, vilket då försvårar förbättringsarbetet. Genom ett samarbete av



detta slag får leverantörerna även bättre koll på sin egen kostnadsmassa och kan jobba mot att minska denna och att de båda parterna jobbar tillsammans för att på längre sikt nå en bättre prisbild. De får då även bättre koll på hur deras konkurrenter ligger till i förhållande till dem själva eftersom köparna utvärderar potentiella leverantörer och ger dem feedback för förbättringar i deras arbetsprocesser. Genom detta samarbete kan då också köparna i sin tur bli prioriterade av deras köpare, genom att de bland annat uppnår en ökad kostnadsreduktion hos sina leverantörer.

5.1.5 Risker

När de intervjuade företagen tittar på potentiella risker som ett samarbete genom Open Book Accounting kan medföra, är exempelvis osäkerheten om att bli sviken av sin samarbetspartner en viktig faktor som spelar in i detta sammanhang. Något som samtliga av de intervjuade företagen på ett eller annat sätt förklarar är att det alltid finns en chans att bli förd bakom ljuset av sin samarbetspartner då man delar med sig av affärskritisk information och menar då att det många gånger kan bero på att förhållandet är asymmetriskt. Detta anser många av dem vara största risken med att arbeta med Open Book Accounting då det framförallt är de företag som besitter störst makt som ser till denna risk. Många av dem understryker att det finns en kalkylerad risk med ett nära samarbete av detta slag som är viktig att se till, vilket gör att förtroende är något som mer eller mindre förutsätts för att få till stånd ett framgångsrikt samarbete. Trots att flera av företagen talar om tillit och förtroende som en mycket viktig aspekt så bedömer vissa av dem även att det kan vara farligt att lita blint på leverantörens information då de många gånger upplever att informationen de får är felaktig. Genom ett så pass nära samarbete som Open Book Accounting kräver kan en konsekvens av det hela bli att man som köpande företag kommer för nära inpå sin leverantör vilket gör det svårt att sedan byta och utvärdera andra aktörer. Det är framförallt de företag som besitter mindre makt som upplever detta, då det inte finns alltför många aktörer att välja mellan på marknaden. Trots att det finns en risk med denna typ av samarbete, måste man visa en viss grad av pålitlighet vilket i sin tur kan leda till att man binder upp sig för mycket vid en leverantör. En annan potentiell risk är även att man som köpare blir för öppen gentemot sin leverantör och ser denne som en del av det egna företaget. Något som inte bör glömmas är att det faktiskt är människor som till syvende og sidst gör affärer för företagens räkning och det är viktigt att inte låta sin subjektivitet ta över utan att genom hela processen fokusera på att upprätthålla en viss grad av kontroll. Något som en del av de företag som besitter större makt upplever som en stor nackdel är när deras leverantörer inte arbetar med lika väl utarbetade kalkyler som de själva arbetar utefter. Hade de arbetat med kalkyler utformade efter samma mall, skulle detta underlätta deras samarbete avsevärt samt uppföljning och jämförandet av siffror. De har upplevt att dessa leverantörer inte har speciellt bra koll på sina kalkyler och att de många gånger inte ens skickar rätt folk till förhandlingar vilket i sin tur ger upphov till tidsfördröjningar i deras arbete. Detta försvårar och ger ett trögflytande informationsutbytet mellan de inblandade parterna vilket är en central faktor inom Open Book Accounting.

Företag som arbetar på marknader där det finns färre leverantörer att samarbeta tillsammans med upplever att det kan vara farligt då deras leverantör besitter mer information än de själva gör eftersom det då det finns en risk att hamna i underläge. Detta är en situation som de alla försöker att undvika.



5.2 Slutsatser

Syftet med denna studie är att kartlägga och analysera användandet och uppfattningen av Open Book Accounting i leverantörsrelationer ur ett köpande företags perspektiv. Frågorna vi ställer i uppsatsens introduktion och som legat till grund för undersökningen är följande:

- **I vilka situationer använder företagen Open Book Accounting?**
- **Vilken information samlar köparen in från leverantören och hur viktigt anses denna information vara?**
- **Vad upplever företagen för nytta respektive risker med att arbeta med Open Book Accounting?**

Efter att ha studerat tidigare studier inom området, träffat företagsrespondenter med god insyn i ämnet samt analyserat undersökningens utfall kan vi summera svaren på frågorna enligt följande:

- **De användningssituationer i vilka arbetet med Open Book Accounting är mest förekommande är:**
 - Vid val av ny leverantör
 - Vid kostnadsreducering gällande både det egna företagen samt leverantören
- **Den information som anses vara viktigast för köparen i de situationer då Open Book Accounting är mest förekommande är:**
 - All typ av information rörande leverantörens kostnader såsom kostnader för råmaterial, komponenter, aktiviteter, design- och funktionsalternativ etcetera.
 - Information rörande leverantörens tidsåtgång för olika aktiviteter
 - Information rörande leverantörens produktivitet
- De främsta **nyttorna** och fördelarna företag upplever med att arbeta med Open Book Accounting är att det skapar ett tätare samarbete, god kontakt mellan parterna, ärlighet och bättre prisbild. De största **nackdelarna** uppfattas vara risken för att bli sviken, att man ibland kan binda upp sig för mycket vid en leverantör, problem med leverantören i de fall denne har mer information än en själv eller inte har bra insyn i sin egen kalkylering och sina kostnader.

Kontrollvariabeln, maktförhållandet mellan parterna, tycks ha stor inverkan på arbetet med Open Book Accounting och då främst genom vem som introducerar arbetet och vem som styr vilken information denne vill samla in. Ömsesidiga relationer där ett utbyte av information sker mellan köpare och leverantör verkar vara mycket svårt att finna i Sverige och kan nog ses som ett än så länge asiatiskt fenomen.



6. Avslutande diskussion

6.1 Förtroende

Vid genomförandet av intervjuerna har samtliga respondenter på ett eller annat sätt själva tagit upp diskussionen gällande förtroende vid den typ av samarbete mellan köpare och leverantör som denna uppsats undersöker. Trots att de undersökta företagen har en maktfördel och därmed till stor del kan styra byråkratiskt och marknadsbaserat understryker de vikten av den sociala styrningen för att få till stånd ett lyckosamt samarbete, allt i enlighet med Donada och Nogatchewskys studie. Då samtliga anser att förtroende är en viktig del för att få detta samarbete att på sikt fungera har vi valt att tilldela begreppet en avslutande diskussion i uppsatsen.

Objekten i denna undersökning besitter alla en större makt än sina leverantörer, dock i varierande grad. Vi kan urskilja två företag som inte besitter en lika stor maktfördel gentemot sina leverantörer i jämförelse till övriga respondenter. De klassas fortfarande som det som Donada och Nogatchewsky beskriver som Lords, men inte i lika stor utsträckning som de andra undersökta företagen.

Då företagen i denna undersökning alla besitter en maktfördel, kan de ställa ett krav på sina leverantörer att dela med sig av viss information redan från början. Det krävs då ingen grad förtroende vid införandet av Open Book Accounting utan förtroende är någonting som växer fram i och med det samarbete som skapas. Finns det många leverantörer att välja mellan skapas en konkurrenssituation mellan leverantörerna och för att få igenom en affär med köparen krävs att man accepterar köparens krav på information. Ett av företagen ger ett exempel på en mycket stor leverantör som har ett eget sätt att arbeta på och där man inte kan erhålla den information man önskar. Då leverantören är så stor och det köpande företaget är beroende av leverantören får man acceptera att man inte kan få den information man i andra fall kräver. I detta fall har alltså leverantören en maktfördel gentemot köparen. Ett annat av företagen har inte bara beskrivit sin position som köpare utan även som leverantör till andra viktiga köpare och beskriver i sin roll som leverantör svårigheten i att alltid bevisa för köparen att man är pålitlig. Samtidigt anser de övriga köpande företagen att man inte helt och hållet bör lita på den information leverantören inledningsvis ger. Förtroendet och tilliten till att leverantören presenterar korrekt information är något som utvecklas under samarbetets gång, en process som många respondenter beskriver som lång och tidskrävande. Då vissa studier menar att det krävs en viss grad av förtroende för att börja arbeta med Open Book Accounting, har vi istället kommit fram till att, i de situationer vi undersöker, förtroende är något som skapas under samarbetets gång och som alltså inte nödvändigtvis bör finnas från första början. Vi har dock inte undersökt ömsesidiga relationer utan mer asymmetriska relationer där maktförhållandet har visat sig spela stor roll. Att finna ömsesidiga relationer mellan köpare och leverantör i Sverige tycks vara mycket svårt då denna samverkansform mer eller mindre inte existerar. Det finns alltid en part som besitter större delen av makten och det är denna part som kan ställa krav. Att det redan inledningsvis finns en viss grad av förtroende bör vara viktigare vid ömsesidiga relationer.

De studier som gjorts på Open Book Accounting i ömsesidiga relationer har framförallt baserats på japanska företag och visat ett informationsutbyte som går från båda håll. Detta är som sagt mycket svårt att finna på den svenska marknaden varpå man kan förmoda att detta är ett kulturbetingat fenomen. I och med den ökande globaliseringen och framväxten av nya potentiella leverantörer på bland annat den asiatiska marknaden är detta något man bör ta i beaktning. Man måste vara beredd på dessa kulturella skillnader och att vissa diskussioner och svårigheter kan uppstå i samband med att man vill skapa ett samarbete.



Vad vi uppmärksammat från våra intervjuer men som dock inte bör generaliseras på grund av för få observationer är att de två företag med mindre maktfördel än övriga båda anser att en för nära relation med leverantören i många fall kan vara mer skadligt än fördelaktigt. De menar att samarbetet är nyttigt till en viss gräns men ett allt för nära samarbete ska undvikas. Man kan ställa sig frågande till varför man upplever det så här men en förklaring kan vara att leverantören vid ett mycket tätare samarbete själv kan börja ställa krav då köparens makt från början till viss del var begränsad. Vad man också bör tänka på vid nära relationer med en leverantör är att inte glömma av att utvärdera andra potentiella leverantörer. Företagen ser på detta från två olika håll. Vissa menar att ett samarbete är bra då det är tidskrävande och kostsamt att byta leverantör medan andra framhåller viktigheten i att inte glömma utvärdera andra potentiella leverantörer.

Vad man bör ha i åtanke är att denna studie endast fokuserar på den köpande parten i förhållandet. Åsikterna om förtroende kan mycket väl skilja sig om man istället frågar den levererande parten som i många fall inte besitter en maktfördel.

6.2 Fortsatt forskning

Med tanke på ovanstående resonemang anser vi det vara intressant att i följande studier även fokusera på hur leverantörer ser på Open Book Accounting och vad det innebär för dem. Även en liknande studie på köpare som inte har den makt som de vi har undersökt sitter på, skulle vara av stort intresse. Vi har ju studerat stora svenska företag inom verkstadsindustrin men även andra branscher skulle vara av stort intresse att fokusera på. Kulturskillnader är något som skulle kunna vara värt att titta närmre på då den forskning som finns om japanska företag studerar ömsidiga samarbeten inom Open Book Accounting och vår studie på företag verksamma i västvärlden visar på ett mer ensidigt utbyte av information. Även studier i andra delar av världen skulle vara intressanta då man kan se likheter och skillnader globalt, något som kommer bli allt viktigare i framtiden i och med ökad globalisering.



7. Källförteckning

Litteratur

Coad, A. F., och Cullen, J., (2006), Inter-organisational cost management: Towards an evolutionary perspective, *Management Accounting Research* 17:342-369

Cooper, R., och Slagmulder, R., (2004), Inter-organizational Cost Management and Relational Context, *Accounting Organizations and Society*, 29:1-26

Donada, C., och Nogatchewsky, D., (2006), Vassal or Lord Buyers: How to Exert Management Control in Asymmetric Interfirm Transactional Relationships?, *Management Accounting Research*, 17:259-287

Kajüter, P., och Kulmala, H. I., (2005), Open-book accounting in networks Potential achievements and reasons for failures, *Management Accounting Research* 16:179-204

Kraus, K., och Lind, J., (2007), Management control in inter-organisational relationships, *Issues in Management Accounting* 13:269-296

Lekvall, P., och Wahlbin, C., (2001), *Information för marknadsföringsbeslut*, Göteborg: IHM Publishing

Lind, J., (2004), Ekonomistyrning i nätverk, In Samuelsson, L. A., (Eds.) *Controllerhandboken*. P.99-114. Uppsala: Industrilitteratur AB

Ljungberg A & Larsson E (2001), *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur. Lund.

Mouritsen, J., Hansen, A., and Hansen, C. Ø., (2001), Inter-organizational Controls and Organizational Competencies: Episodes Around Target Cost Management/Functional Analysis and Open Book Accounting, *Management Accounting Research*, 12:221-244

Mouritsen, J., och Thrane, S., (2006), Accounting, Network complementarities and the development of organizational relations, *Accounting Organizational and Society* 31:241-275

Norén, L., (1990), *Fallstudiens trovärdighet*, FE-Rapport 1990-305

Samuelsson, L., (2004), *Controllerhandboken*, Industrilitteratur, Uppsala.

Internet

<http://www.bofors.se> (2007-12-20)

<http://www.hagglunds.com> (2007-12-20)

http://www.saabgroup.com/en/ProductServices/BusinessUnit/saab_ericsson_space.htm (2007-12-20)

Encyklopedin Wikipedia online per 2007-12-20:



http://sv.wikipedia.org/wiki/Volvo_Personvagnar

http://sv.wikipedia.org/wiki/Volvo_Lastvagnar

http://sv.wikipedia.org/wiki/Saab_Automobile

Intervjuer

BAE Systems Bofors

BAE Systems Hägglunds AB

Saab Space

Volvo Car Corporation

Volvo Lastvagnar

Saab Automobile



Bilaga 1 – Frågeformulär

Följande frågor berör ert företags insamling av information i ert företags viktigaste leverantörsrelationer. Med viktigaste avses relationer där till exempel kostsamma eller unika komponenter köps, där komponenterna är komplicerade att köpa in på grund av volatila priser eller relationer där ni tillbringar mycket tid tillsammans med era leverantörer.

- 1) Hur skulle ni beskriva er relation med er leverantör? Hur ser maktförhållandet och beroendeförhållandet ut? (Är det lätt att byta leverantör etc.)
- 2) Vilken grad av open-book accounting använder ni? Ofta, detaljerat eller inom olika områden? Utveckla!
- 3) Hur har ni kommit i kontakt med open-book accounting?
- 4) Vem har tagit initiativ till open-book accounting? Ni eller leverantören?
- 5) I vilka av följande situationer använder ni open-book accounting?
 1. Vid beslut gällande att köpa in eller tillverka själv (så kallad outsourcing)
 2. Vid val av ny leverantör. Det här handlar om när ert företag utvärderar potentiella leverantörers erbjudanden och när ni gör dessa jämförbara.
 3. Vid gemensam utveckling av komponenter och produkter. Gäller situationer då ert företag tillsammans med leverantörer utvecklar helt nya komponenter/produkter.
 4. Vid förbättring avseende leveranssäkerhet. Berör förbättrade logistiklösningar vid leverans av existerande komponenter.
 5. Vid förbättring avseende kvalitet i komponenter och produkter.
 6. Vid processförbättring både gällande det egna företaget och gällande leverantören, till exempel avseende reducering av icke-värdeskapande aktiviteter/processer. (Med processförbättring menas förbättringar som kan gälla i princip vad som helst exempelvis spill och kassationer, jämför kostnadsreducering nedan).
 7. Vid processförbättring gällande enbart leverantören, till exempel avseende reducering av icke-värdeskapande aktiviteter/processer. (Med processförbättring menas förbättringar som kan gälla i princip vad som helst exempelvis spill och kassationer, jämför kostnadsreducering nedan).
 8. Vid kostnadsreducering när det gäller det egna företaget och leverantörens kostnader. Här avses insatser för att reducera kostnader. (Med kostnadsreducering avses enbart kostnader, information gällande kostnadsmål osv. Jämför processförbättringar ovan).
 9. Vid kostnadsreducering när det gäller enbart leverantören. Här avses insatser för att reducera kostnader. (Med kostnadsreducering avses enbart kostnader, information gällande kostnadsmål osv. Jämför processförbättringar ovan).
 10. Annan situation



Beroende på vad motparten svarar fortsätter intervjun med en djupstudie i aktuella situationer enligt följande frågemall:

1. OUTSOURCING – TILL EXISTERANDE ELLER NYA LEVERANTÖRER

Varför använder ni Open Book accounting i denna situation?

Samlar ni in denna information? (Frågan ställs till samtliga nedanstående punkter). Är det så att någon av informationen inte samlas in, lämna då klammerraden blank.

Värdera hur viktiga följande typer av information är enligt nedanstående skala där 1 motsvarar "oviktigt", 4 motsvarar "ganska viktigt" och 7 motsvarar "väldigt viktigt":

	1	2	3	4	5	6	7
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy För investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för inköpt råmaterial, komponenter/produkter och tjänster.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för olika aktiviteter till exempel produktion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kvalitet på dem komponenter/produkter ni avser att köpa in från...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter, till exempel leverantörens produktionsprocess.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande kostnader för olika alternativ rörande design och funktion gällande de komponenter/produkter ni avser att köpa in.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens produktivitet. (Hur bra de är på att använda sina resurser effektivt).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Annan typ av information

_____.

2. VID VAL AV NY LEVERANTÖR

Varför använder ni Open Book accounting i denna situation?

Samlar ni in denna information? (Frågan ställs till samtliga nedanstående punkter). Är det så att någon av informationen inte samlas in, lämna då klammerraden blank.

Värdera hur viktiga följande typer av information är enligt nedanstående skala där 1 motsvarar "oviktigt", 4 motsvarar "ganska viktigt" och 7 motsvarar "våldigt viktigt":

	1	2	3	4	5	6	7
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy för investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för inköpt råmaterial, komponenter/produkter och tjänster.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för olika aktiviteter till exempel produktion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kvalitet på dem komponenter/produkter ni avser att köpa in från...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter, till exempel leverantörens produktionsprocess.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande kostnader för olika alternativ rörande design och funktion gällande de komponenter/produkter ni avser att köpa in.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Information rörande leverantörens produktivitet.
(Hur bra de är på att använda sina resurser effektivt).

Annan typ av information, nämligen

3. GEMENSAM UTVECKLING AV KOMPONENTER/PRODUKTER – KLARAR DE ATT LEVERERA DET MAN ÄMNAR UTVECKLA?

Varför använder ni Open Book accounting i denna situation?

Samlar ni in denna information? (Frågan ställs till samtliga nedanstående punkter). Är det så att någon av informationen inte samlas in, lämna då klammerraden blank.

Värdera hur viktiga följande typer av information är enligt nedanstående skala där 1 motsvarar "oviktigt", 4 motsvarar "ganska viktigt" och 7 motsvarar "väldigt viktigt":

	1	2	3	4	5	6	7
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy För investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för inköpt råmaterial, komponenter/produkter och tjänster.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för olika aktiviteter till exempel produktion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kvalitet på dem komponenter/produkter ni avser att köpa in från...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter, till exempel leverantörens produktionsprocess.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande kostnader för olika alternativ rörande design och funktion gällande de							



komponenter/produkter ni avser att köpa in.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan typ av information, nämligen _____.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. VID FÖRBÄTTRING AVSEENDE LEVERANSSÄKERHET

Varför använder ni Open Book accounting i denna situation?

Vilken information samlar ni in? (Frågan ställs till samtliga nedanstående punkter). Är det så att någon av informationen inte samlas in, lämna då klammerraden blank.

Värdera hur viktiga följande typer av information är enligt nedanstående skala där 1 motsvarar "oviktigt", 4 motsvarar "ganska viktigt" och 7 motsvarar "väldigt viktigt":

	1	2	3	4	5	6	7
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy för investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för komponenter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens produktivitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens logistiksystem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet gentemot andra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens komponenters tekniska data.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Information rörande leverantörens organisering kring leverans.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leverantörens leveranssäkerhet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter hos leverantören, till exempel avseende produktion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande den kvalitet leverantören levererar till andra kunder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan typ av information, nämligen _____.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. VID FÖRBÄTTRING AVSEENDE KVALITET I KOMPONTER OCH PRODUKTER

Varför använder ni Open Book accounting i denna situation?

Vilken information samlar ni in? (Frågan ställs till samtliga nedanstående punkter). Är det så att någon av informationen inte samlas in, lämna då klammerraden blank.

Värdera hur viktiga följande typer av information är enligt nedanstående skala där 1 motsvarar "oviktigt", 4 motsvarar "ganska viktigt" och 7 motsvarar "väldigt viktigt":

	1	2	3	4	5	6	7
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy För investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för komponenter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens produktivitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens logistiksystem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



gentemot andra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens komponenters tekniska data.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens organisering kring leverans.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leverantörens leveranssäkerhet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter hos leverantören, till exempel avseende produktion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande den kvalitet leverantören levererar till andra kunder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande den kvalitet leverantörens leverantörer levererar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens eventuella Kvalitetscertifiering.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan typ av information, nämligen _____.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. PROCESSFÖRBÄTTRINGAR – HOS EGNA FÖRETAGET OCH LEVERANTÖREN

Varför använder ni Open Book accounting i denna situation?

Vilken information samlar ni in? (Frågan ställs till samtliga nedanstående punkter). Är det så att någon av informationen inte samlas in, lämna då klammerraden blank.

Värdera hur viktiga följande typer av information är enligt nedanstående skala där 1 motsvarar "oviktigt", 4 motsvarar "ganska viktigt" och 7 motsvarar "väldigt viktigt":

	1	2	3	4	5	6	7
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Information rörande leverantörens policy För investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för komponenter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens produktivitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens logistiksystem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet gentemot andra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens komponenters tekniska data.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens organisering kring leverans.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leverantörens leveranssäkerhet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter hos leverantören, till exempel avseende produktion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande den kvalitet leverantören levererar till andra kunder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens värdeskapande aktiviteter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens icke-värdeskapande (men nödvändiga)aktiviteter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens icke-värdeskapande (och inte nödvändiga) aktivitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan typ av information, nämligen _____.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. PROCESSFÖRBÄTTRINGAR – HOS ENBART LEVERANTÖREN



Varför använder ni Open Book accounting i denna situation?

Vilken information samlar ni in? (Frågan ställs till samtliga nedanstående punkter). Är det så att någon av informationen inte samlas in, lämna då klammerraden blank.

Värdera hur viktiga följande typer av information är enligt nedanstående skala där 1 motsvarar "oviktigt", 4 motsvarar "ganska viktigt" och 7 motsvarar "väldigt viktigt":

	1	2	3	4	5	6	7
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy För investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för komponenter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens produktivitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens logistiksystem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet gentemot andra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens komponenters tekniska data.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens organisering kring leverans.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leverantörers leveranssäkerhet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter hos leverantören, till exempel avseende produktion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande den kvalitet leverantören levererar till andra kunder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Information rörande leverantörens värdeskapande aktiviteter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens icke-värdeskapande (men nödvändiga) aktiviteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens icke-värdeskapande (och inte nödvändiga) aktiviteter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan typ av information, nämligen _____.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. KOSTNADSREDUKTION – HOS EGNA FÖRETAGET OCH LEVERANTÖREN

Varför använder ni Open Book accounting i denna situation?

Vilken information samlar ni in? (Frågan ställs till samtliga nedanstående punkter). Är det så att någon av informationen inte samlas in, lämna då klammerraden blank.

Värdera hur viktiga följande typer av information är enligt nedanstående skala där 1 motsvarar "oviktigt", 4 motsvarar "ganska viktigt" och 7 motsvarar "väldigt viktigt":

	1	2	3	4	5	6	7
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy För investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för komponenter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens produktivitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens logistiksystem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet gentemot andra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Information rörande leverantörens komponenters tekniska data.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens organisering kring leverans.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leverantörers leveranssäkerhet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter hos leverantören, till exempel avseende produktion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande den kvalitet leverantören levererar till andra kunder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan typ av information, nämligen _____.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. KOSTNADSREDUKTION – HOS ENBART LEVERANTÖREN

Varför använder ni Open Book accounting i denna situation?

Vilken information samlar ni in? (Frågan ställs till samtliga nedanstående punkter). Är det så att någon av informationen inte samlas in, lämna då klammerraden blank.

Värdera hur viktiga följande typer av information är enligt nedanstående skala där 1 motsvarar "oviktigt", 4 motsvarar "ganska viktigt" och 7 motsvarar "väldigt viktigt":

	1	2	3	4	5	6	7
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy för investeringar i forskning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens policy För investeringar i produktionsteknologi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens kostnader för komponenter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Information rörande leverantörens produktivitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens logistiksystem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leveranssäkerhet gentemot andra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens komponenters tekniska data.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens organisering kring leverans.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande leverantörens leverantörers leveranssäkerhet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande tidsåtgång för olika aktiviteter hos leverantören, till exempel avseende produktion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information rörande den kvalitet leverantören levererar till andra kunder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annan typ av information, nämligen _____.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Vad ser ni för nytta respektive kostnader och risker med att använda open-book accounting?

7. Är det någonting du skulle vilja lägga till, utveckla eller poängtera?