



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

INTERORGANISATORISKA RELATIONER & STYRNING AV RESURSFÖRSÖRJNING

Magisteruppsats i företagsekonomi
Inriktning: Ekonomistyrning
Höstterminen 2002

Handledare: Krister Bredmar
Författare: Marie Lindholm 77
Sabina Ramic 77

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht02

Författare: Marie Lindholm och Sabina Ramic

Handledare: Krister Bredmar

Titel: Interorganisatoriska relationer och styrning av resursförsörjning.

Bakgrund och problem: Det är få företag som klarar av att handha alla processer som krävs för att kunna tillverka kompletta produkter. Det krävs därför att flera företag samarbetar och tillför resurser. En produkts värdekedja består av ett stort antal utbyten/transaktioner mellan flera aktörer, vilket leder till att företag är beroende av sin omgivning för att kunna bli konkurrenskraftiga. Det fordras därmed resurser från omgivningen för att säkerställa företagets existens. Detta ställer högre krav på ekonomistyrning över företagsgränserna och det riktas ett större intresse mot företagets interorganisatoriska relationer. Mot bakgrund av detta formades en undersökningsfråga: Hur används interorganisatoriska relationer vid styrning av resursförsörjning?

Syfte: Vår avsikt med uppsatsen är att få en förståelse för hur organisationen i vår studie, genom interorganisatoriska samarbeten samt styrning, kan skapa förutsättningar för att säkra sin resursförsörjning. Vi ämnar även försöka få en insikt i varför ett företag väljer att ha långsiktiga relationer med sina leverantörer.

Avgränsningar: Vi har valt att avgränsa studien till redan uppbyggda interorganisatoriska relationer inom den industriella marknaden, eftersom de ofta karaktäriseras av långsiktiga relationer och komplexa bindningar. Det är endast relationen mellan företag och underleverantör som har studerats, då vi anser att det är mest adekvat för vår problemställning.

Metod: Vi har gjort en kvalitativ fallstudie och målet med studien var att få en förståelse för företagets interorganisatoriska relationer och dess påverkan på resursförsörjningen. Fem intervjuer gjordes på fallföretaget och en hos deras leverantör, för att få deras syn på samverkan med leverantörerna/kunden och vad som var viktigt i utbytet. Det empiriska materialet analyserades sedan mot bakgrund av den teoretiska referensramen.

Resultat och slutsatser: I fallföretaget används långsiktiga relationer för styrningen av resursförsörjningen. Det är dock svårt att säkerställa relationens fortlevnad utan ett stort förtroende till motparten. I fallföretaget förlitar de sig helt till den öppenhet och det förtroendet som råder för att säkerställa sitt behov av resurser. Individerna har en avgörande roll i relationen och organisationens styrning av resursförsörjningen beror på denne. Vi tycker även att vi funnit intressanta vinklingar varför ett företag inte helt förlitar sig på marknaden, vilket vi anser främst beror på komplexiteten i produkten.

Förslag till fortsatt forskning: Studien skulle kunna gå att genomföra på flera företag för att få en helhetsbild av fenomenet och då skulle även en eventuell genomgående trend kunna ses och ett mer generaliserbart resultat uppnås. En annan intressant vinkling är att undersöka interorganisatoriska relationer utifrån det säljande företaget och dennes anpassningar till kunden. Det teoretiska stödet skulle då kunna hämtas inom ramen för transaktionskostnadsteori och interaktionsmodellen.

Förord

Att skriva den här uppsatsen har varit ett äventyr. Vi visste aldrig riktigt vad som väntade bakom hörnet och när vi väl trodde att vi visste vad som skulle hända visade det sig till slut att vi i vår tanke inte ens var nära. För att lyckas med detta äventyr behövde vi vägledning och en stimulerande arbetsmiljö. Vi vill därför framföra ett stort tack till de personer som har ställt upp och hjälpt till i utförandet av den här uppsatsen. Er medverkan har varit ovärderlig och en förutsättning för oss att kunna utföra detta arbete!

Ett tack riktas till de personer som tagit sig tid att låta oss intervjua dem. Det är tack vare dem som vi kunnat genomföra vår undersökning.

Vi vill tacka vår handledare doktor Krister Bredmar för vägledningen genom den svårorienterade teorilabyrinten.

Vi vill tacka alla som spenderat merparten av december i vårt sällskap. Speciellt Patrik som stod ut med oss och skött markservicen. Utan alla skratt och märkliga diskussioner skulle arbetet med denna uppsats ha gått mycket tyngre.

Sist men inte minst vill vi tacka Mikael, som har varit till mycket stor hjälp och kommit med värdefulla kommentarer och idéer.

Marie & Sabina

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	2
1.3	Problem	2
1.4	Syfte	2
1.5	Avgränsningar	2
1.6	Disposition	2
2	Metod	4
2.1	Olika metodologiska synsätt	4
2.1.1	Metodologiskt val	5
2.2	Metodval	5
2.2.1	Val av metod	5
2.3	Datainsamling	6
2.3.1	Val av datainsamling	7
2.4	Val av studieobjekt	7
2.5	Tillförlitlighet	8
2.6	Val av teorier	9
2.7	Metodkritik	9
3	Teoretisk referensram	10
3.1	Styrning	10
3.1.1	Inköpsstrategi	11
3.1.2	Strategiska allianser	12
3.2	Det resursbaserade synsättet	13
3.2.1	Kärnkompetenser	14
3.3	Interaktionssynsättet	14
3.3.1	Interorganisatoriska relationer	15
3.3.2	Relationers syfte	16
3.3.3	Interaktionsmodellen	16
3.3.4	Förtroende i relationer	19
3.3.5	Beroende i relationer	20
3.4	Transaktionskostnadsteorin	21
3.4.1	Transaktionskostnader	22
3.4.2	Aktörers beteende	23
3.4.3	Olika dimensioner av transaktioner	25
3.5	Teoretisk analys	26
4	Empiri	28
4.1	Företaget	28
4.2	Företagets leverantörer	28
4.3	Företagets styrning och strategi	29
4.4	Relationsperspektiv	31
4.4.1	Förtroende	32
4.4.2	Beroende	33
4.5	Ekonomiskt perspektiv	35
4.5.1	Transaktionskostnader	36
4.5.2	Aktörers beteende	37
4.5.3	Dimensioner av transaktioner	37
5	Analys	39
5.1	Styrning	39
5.2	Det resursbaserade synsättet	40
5.3	Interaktionssynsättet	40
5.3.1	Interaktionsmodellen	41
5.3.2	Förtroende i relationer	43

5.3.3	Beroende i relationer	44
5.4	Transaktionskostnadsteorin	44
5.4.1	Transaktionskostnader	45
5.4.2	Aktörers beteende	46
5.4.3	Transaktionsdimensioner för fallföretaget	46
6	Slutsats	48
6.1	Fortsatta studier	50

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

BILAGA

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Disposition av uppsatsen	3
Figur 2: Studiens metodologiska karaktär	5
Figur 3: Interaktionsmodellen	17
Figur 4: Organisationers påverkan på ändringar i frekvensen	22
Figur 5: Transaktionskostnadsteorins grundantaganden	23
Figur 6: Snabbkoppling	28
Figur 7: Samband mellan styrform och specificitet	45
Figur 8: Produktmatris	47

1 Inledning

För att handha alla processer som krävs för att kunna tillverka en bil behövs det många kompetenser. Förädlingskedjan har sin startpunkt i en gruva där järnmalm utvinns, sedan ska malmen förädlas till metall, som ska valsas till plåt. Den ska därefter pressas i delar och sättas samman till en kaross, för att sedan tillsättas med nödvändiga komponenter såsom motor, säten, däck med mera. Det vi vill ha fram genom detta resonemang är att det inte är sannolikt att det endast är ett företag som sköter hela värdekedjan för att framställa en bil, utan det är flera företag. En sådan värdekedja består av ett stort antal utbyten eller transaktioner, vilket gör att företagen måste samverka och utnyttja varandras kompetenser för att bilen ska få högsta kvalitet till konkurrenskraftigt pris. Resonemanget visar även att inget företag kan stå utanför omgivningen, utan måste interagera med den för att kunna uppnå lönsamhet och effektivitet.

1.1 Bakgrund

Med den informationstekniska utvecklingen i början av nittioalet, följde att den internationella konkurrensen mellan företag ökade, vilket har bidragit till ett ökat behov av genomtänkt ekonomistyrning. Samtidigt har det ställts ett ökat krav från samhället, på resurser, pris och kvalitet. Det kräver att företagen specialiserar sig och hela tiden ligger i framkant av den tekniska utvecklingen, för att behålla sin marknadsposition. Ett samordnat system från kundorder till råmaterialleverantör krävs därför, vilket ställer stora krav på företagen längs produktens värdekedja. Det medför dock inte enbart krav, utan det möjliggör även för företagen längs produktionsledet att gemensamt genomföra förbättringar när det gäller kostnader, kvalitet och ledtider. Företag bör därför ägna mer intresse åt sin omgivning, eftersom de påverkas av och måste anpassas till den. Inga företag kan agera isolerat, utan alla är beroende av omvärlden för sin överlevnad. Företag behöver således interagera med omgivningen för att kunna fortsätta verka på marknaden.

Klimatet på marknaden har gått mot att företag koncentrerar sin tillverkning på det som de är bra och lägger ut övrig produktion på underleverantörer. Företagen måste satsa på och vidareutveckla sina kärnkompetenser samt lära sig och dra nytta av sin omgivning. Följaktligen måste de sätta sin tillit till leverantörerna, för att uppnå en konkurrenskraftig slutprodukt. Detta ställer högre krav på ekonomistyrning över företagsgränserna och det riktas ett större intresse mot företagets interorganisatoriska relationer. De organisationer som ingår i en relation vill att samarbetet ska tillföra värde.

”Relationships are like marriages”

(Cousins, 2002 s.72)

En relation mellan företag är som en relation mellan två människor, den bygger på förtroende, ömsesidig förståelse och samarbete. Det är många faktorer som krävs för att för att kärlek mellan två personer ska uppstå, detsamma gäller för att ett samarbete mellan två företag ska inledas. Det fordras sedan uppoffringar för att relationen ska fortsätta, det går inte bara att ta det som det kommer och hoppas att det fungerar. I en relation mellan två företag, och även individer, krävs anpassningar och gemensamma övergripande mål för att uppnå optimalt resultat. Med tiden skapas ett beroende mellan parterna som leder till att relationen blir svårare att bryta, eftersom mycket då riskerar att gå förlorat.

Det har således blivit uppenbart för många aktörer, både kunder och leverantörer, att det ofta är mycket lönsamt att bygga långsiktiga relationer (Sörqvist, 2000). En förklaring till intresset för omgivningen kan vara att behovet av resurser utsätter företaget för osäkerhet. Utan resurser från omgivningen kan inte företagen existera. Kan ett företag då förlita sig på marknaden varje gång en resurs behövs eller bör de ingå i en relation för att säkra resursanskaffningen? Vi antar att företag väljer att skapa och hålla fast vid långsiktiga relationer för att därigenom säkra försörjningen av sina resurser.

1.2 Problemdiskussion

Alla företag är resursberoende och inget företag är självförsörjande (Penrose, 1959). Detta gör att det skapas ett beroende till omgivningen, men hur ska ett företag styras för att minska sitt beroende? Eftersom företag måste fungera med sin omgivning, borde de arbeta för att skapa ett samarbete där beroendet är ömsesidigt. Detta antar vi är möjligt genom långsiktiga relationer där företag kan nyttja sina motparters kärnkompetenser, för att därigenom bli bättre produktionstekniskt och skapa konkurrensfördelar. Genom att skapa en kontroll över de resurser som behövs kan beroendet till omgivningen i viss mån reduceras, men andra aspekter måste då beaktas. Företag måste hitta ett sätt att skapa kontroll, för att därigenom säkra sin resursförsörjning. Något annat som måste beaktas är individerna, eftersom de utgör organisationen. Deras handlingar har en avgörande betydelse för relationen. Denna diskussion väckte ett intresse hos oss, hur företagen använder sina interorganisatoriska relationer, och utifrån det har vi uttryckt en problemformulering.

1.3 Problem

Hur används interorganisatoriska relationer vid styrning av resursförsörjning?

1.4 Syfte

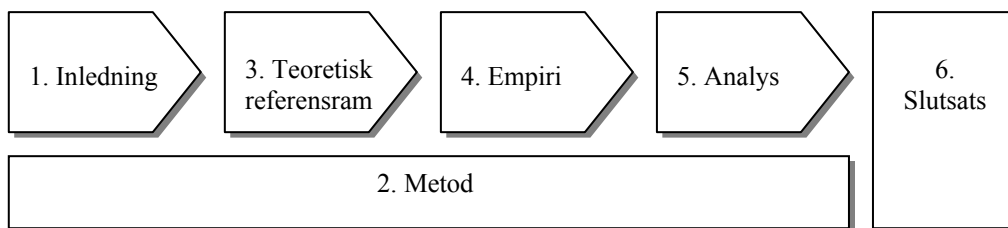
Syftet med uppsatsen är att få en förståelse för hur organisationen i vår studie, genom interorganisatoriska samarbeten samt styrning, kan skapa förutsättningar för att säkra sin resursförsörjning. Vi ämnar även försöka få en insikt i varför ett företag väljer att ha långsiktiga relationer med sina leverantörer.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa studien till redan uppbyggda interorganisatoriska relationer, eftersom det är dessa vi utgår ifrån. Vi har även valt att använda ett företag inom den industriella marknaden till fallstudien, eftersom de ofta karaktäriseras av långsiktiga relationer och komplexa bindningar. Marknaden, som företaget verkar på, har även ett stort tekniskt och logistiskt beroende, vilket medför ett behov av att integrera med omgivningen för att införskaffa resurser. Det är endast relationen mellan företag och underleverantör som har studerats, då vi anser att det är mest adekvat för vår problemställning.

1.6 Disposition

I figuren nedan illustreras de olika kapitlens förhållande till varandra, det vill säga arbetets struktur. Den visar att delarna följer och påverkar varandra ända fram till slutsatserna. Figuren visar även att metoden genomsyrar hela arbetet, i vilken tillvägagångssätt och förhållningssätt beskrivs.



Figur 1: Disposition av uppsatsen.

Kapitel 1: Inledning

I inledningskapitlet presenteras det problemområde som behandlas i uppsatsen, genom en bakgrundskildring och en problemdiskussion. Därefter mynnar denna beskrivning ut i den problemfråga som vi önskar besvara i uppsatsen, uppsatsens syfte samt de avgränsningar vi valt att göra.

Kapitel 2: Metod

I det andra kapitlet beskrivs vår forskningsmetodik, det vill säga vårt teoretiska och praktiska tillvägagångssätt, som vi använt oss utav för att kunna nå uppsatsens syfte.

Kapitel 3: Teoretisk referensram

Den teoretiska bakgrund som vi använder kommer till följd av de förutsättningar som det i inledningskapitlet skildrade problemområdet lett in oss på. Detta kapitel är en teoretisk referensram och fungerar som ett verktyg, vars hjälp vi grundar våra analyser och slutsatser med. Referensramen är indelad i två teoriområden: interorganisatoriska relationer samt styrning. Detta kapitel ger den bakgrund som vi anser nödvändig för att förstå och förklara vår empiri. Dessutom ingår i denna del av uppsatsen en teoretisk analys, där interorganisatoriska teorier kopplas ihop. Den teoretiska analysen avser även att sätta det interorganisatoriska teorifältet och det studerade fenomenet i ett sammanhang.

Kapitel 4: Empiri

I empirikapitlet behandlas fallföretaget som undersökts i uppsatsen. Den empiriska studien är i hög grad styrd av den teoretiska referensramen, vilket gör att delar av strukturen i kapitlet är konsekvent med den struktur som använts i referensramen. Kapitlet bygger på de intervjuer som genomförts i vår fallstudie.

Kapitel 5: Analys

Detta kapitel sammanställer vår studie med en analys, som behandlar vår insamlade empiri och den teoretiska modellanalysen, där eventuella beröringspunkter läggs fram.

Kapitel 6: Slutsats

I detta kapitel summeras våra egna tankar och funderingar kring arbetet med studien samt att det analytiska resultat vi kommit fram till redogörs. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatta studier inom vårt problemområde.

Det finns en avgörande skillnad mellan det femte och det sjätte kapitlet. I kapitel fem använder vi den teoretiska referensramen för att analysera det empiriska materialet. I kapitel sex däremot använder vi det empiriska materialet samt de analyser vi gjort i kapitel fem för att dra slutsatser med hjälp av de teorier som vi använt oss av.

2 Metod

Likväl som det råder skillnader mellan synen på vetenskap råder det även skillnad mellan hur forskare anser att insamlandet och utvecklingen av kunskap ska ske. Den primära skillnaden mellan dessa två ansatser är om forskningens resonemang och slutsatser tar sin grund i teorin eller i empirin. Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) skiljer på induktion och deduktion, där det förstnämnda är empiridriven forskning, medan det andra är teoretiskt driven forskning.

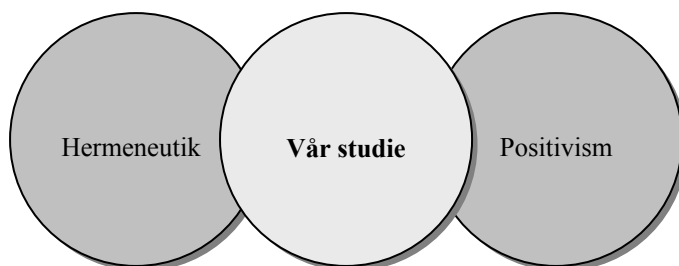
Vår studie har deduktiva drag då vi bygger en teoretisk modell utifrån befintlig litteratur, där modellen anpassas för vårt specifika problemområde. Vår undersökning har även drag av en induktiv undersökning, eftersom vi inte endast beskriver och analyserar den undersökta problemfrågeställningen utifrån teorierna. Även det empiriska materialet har en stor inverkan på vår studies resultat. Utan en samverkan mellan den teoretiska grunden och vår empiriska bas skulle inga resultat kunna presteras. Vi anser därför att det inte går att klassa vår studie som antingen induktiv eller deduktiv, eftersom den bygger både på teoretisering i vårt teorikapitel samt det empiriska material som vår fallstudie har gett. Resultatet av vår analys kan därför ses som en hybrid av dessa, där vi låter teori och empiri interagera, för att på så sätt uppnå så relevanta slutsatser som möjligt. Alvesson & Sköldberg (1994) kallar en sådan förklarings- och förståelseansats för abduktion.

2.1 Olika metodologiska synsätt

En undersökning ska vara vetenskapligt gjord och inom samhällsvetenskapen finns det i huvudsak två olika forskningstraditioner: positivism och hermeneutik (Lundahl & Skärvad, 1999). Positivismen har sina rötter i en empirisk/vetenskaplig tradition och syftet är att generera kunskap som är positiv och utvecklande för mänskligheten (Patel & Davidson, 1994). Kunskapen ska också vara empiriskt prövbar samt att uppskattningar och bedömningar ska ersättas med mätningar. Metoderna, som används ska ge läsaren tillförlitlig kunskap och förklaringar ska anges i termer av orsak-verkan samt att kunskapen ska uttryckas i lagbundenheter. Slutligen ska forskaren vara objektiv, det vill säga inte låta sig påverkas av utomvetenskapliga värderingar. Forskaren ska beskriva och förklara problemet utan några subjektiva tolkningar och kunskapen ska vara nyttig och kunna förbättra samhället (Patel & Davidson, 1994).

Hermeneutik betyder tolkningslära och är numera en vetenskaplig riktning där man studerar, tolkar och försöker förstå grundbetingelserna för den mänskliga existensen (Patel & Davidson, 1994). Den hermeneutiske forskaren närmar sig forskningsobjektet utifrån sin egen förförståelse, som inbegriper de tankar, intryck och känslor samt den kunskap som forskaren har. Dessa är en tillgång och inte ett hinder för att tolka och förstå forskningsobjektet. Hermeneutisk metod innebär att en person förstår en annan persons handlingar. Det viktigaste sättet att förstå är genom språket och om det inte finns ett gemensamt språk eller om det finns stora skillnader mellan de betydelser som de inblandade personerna lägger i orden blir förståelsen dålig (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Enligt Patel & Davidson (1994) ska forskaren växla mellan del och helhet för att nå fram till en så fullständig förståelse som möjligt. Forskaren ska även försöka att se helheten i problemställningen och ställa den i relation till delarna.

2.1.1 Metodologiskt val



Vi anser att vår studie bär drag från båda synsätten men att den sannolikt har en mer hermeneutisk karaktär.

Figur 2: Studiens metodologiska karaktär.

2.2 Metodval

Då en studie ska göras ställs frågan om det är en kvalitativ eller en kvantitativ undersökningsteori som ska tillämpas. Syftet med kvalitativa undersökningar är att skaffa en annan och djupare kunskap än den fragmentiserade kunskap som ofta erhålls vid kvantitativa metoder. Ambitionen är att försöka förstå och analysera helheter, som präglas av den som genomför arbetet (Patel & Davidson, 1994). Kvalitativ metod hänger samman med intervjuer. Utfrågning med standardiserad intervju eller enkät fungerar i allmänhet inte så bra, utan frågorna måste kunna anpassas efter varje individ för att fördjupningsfrågor ska kunna ställas (Wallén, 1996). Kvalitativa intervjuer utmärks bland annat av att man ställer enkla och raka frågor och på dessa få komplexa och innehållsrika svar (Trost, 1997). Den kvalitativa metodteorin handlar om hur undersökare, med utgångspunkt från studier av beteende, tolkar sig fram till en teori (Lundahl & Skärvad, 1999).

Kvantitativa undersökningar går ut på att mäta och mätningen kan användas för att beskriva eller förklara. En undersökning, som syftar till att förklara, handlar främst om att testa hypoteser (Lundahl & Skärvad, 1999). Med kvantitativt inriktad forskning menas sådan forskning som använder sig av statistiska bearbetnings- och analysmetoder (Patel & Davidson, 1994). Förutsättningarna för kvantitativa undersökningar består av två huvuddelar. För det första har forskaren en från sin utbildning grundad förförståelse av den företeelse som ska studeras. För det andra kommer forskaren även att ha med sig vissa socialt grundade fördomar eller förutfattade meningar i sitt sätt att nalkas ett problem (Holme & Solvang, 1997).

2.2.1 Val av metod

Något som karaktäriserar kvalitativa studier är den centrala roll, som forskaren intar vid datainsamling och analys (Merriam, 1994). Vi tror därför att det, utifrån vår vetenskapliga grundsyn och vetenskapliga förförståelse, är mycket viktigt att försöka skapa ett djup i undersökningen. Eftersom studien till stor del behandlar relationer mellan företag anser vi det inte rimligt att försöka göra några objektiva tolkningar. Fenomenet vi söker information om är även för komplext för att fånga vid enbart kvantitativa data. Detta innebär att vi utgår ifrån en kvalitativ ansats i vår studie. Vi har inriktat oss på att arbeta med ett företag och en av deras leverantörer som undersökningsobjekt, för att kunna tränga djupare in i de interorganisatoriska relationer som finns mellan företaget och dess leverantörer. Vi anser att detta kan vara rimligt för vår uppsats, med hänsyn till att vi enbart söker kvalitativa data. Vi förväntar oss att vårt insamlade material inte kommer att kunna sammanställas i sifferform eller analyseras med någon form av matematisk beräkningsmetod. Vi kommer inte heller att

ha de tillgängliga resurserna som krävs för att ha ett så stort urval att vi kan genomföra statistisk behandling av våra data, vilket heller inte är nödvändigt för vårt syfte.

2.3 Datainsamling

Det är nödvändigt att samla in data exakt på det sätt som bestämts i planeringsfasen. Däremot kan de praktiska svårigheterna vara betydande (Lundahl & Skärvad, 1999). Det finns olika sätt att samla in information för att få frågeställningar besvarade. Vi har valt att använda oss utav litteraturstudier för att ge läsaren en bakgrund till ämnet och öka läsarens förståelse för det angreppssätt vi har i vår studie. För att skapa en trovärdig empiri har vi även valt att använda oss av personliga intervjuer som form för datainsamling, eftersom frågorna vi ställer kommer att ge svar av kvalitativ karaktär. De frågor vi ställer måste sättas i relation till respondentens uppfattning av fenomenet, vilket leder till att exempelvis enkäter inte skulle ge trovärdiga svar.

Vi har valt att göra en fallstudie, eftersom det är vad som lämpar sig bäst då vi ska studera ett företag mer detaljerat och i flera dimensioner (Lundahl & Skärvad, 1999). Fördelen med att göra en fallstudie är att vi främst studerar vad som sker under verkliga förhållanden och vi får en mycket ingående kunskap om själva förloppet (Wallén, 1996). Genom att vi studerar fallet vet vi att en företeelse faktiskt finns, att en viss verksamhet, process och så vidare fungerar. Det som däremot inte framkommer är om det som studerats är vanligt förekommande och inte heller så mycket om förutsättningarna för att liknande ska kunna ske i andra organisationer. Eftersom vårt problem inte endast kan besvaras med hjälp av litteraturstudier, måste vi studera vad som verkligen sker i ett företag. Fallstudier kommer ofta till användning när processer och förändringar studeras (Patel & Davidson, 1994). Eftersom vi har valt att närmare granska styrning av resursförsörjning och ett företags interorganisatoriska relationer anser vi att det är lämpligt att göra en fallstudie. Vi kan då mer ingående få svar på explicita frågor från respondenterna, men vi kan inte dra generella slutsatser efter dem, eftersom vi inte ser hur det fungerar i andra företag än fallföretaget.

När det finns luckor i vår kunskap kommer undersökningen att vara utforskande, och dessa undersökningar kallas för explorativa. Vår studie är en explorativ undersökning, eftersom den syftar till att orientera utredaren i utredningens frågeställning, orientera utredaren om vad som redan tidigare är känt i ämnet samt komma fram till en preciserad och sammanhängande undersökningsplan (Lundahl & Skärvad, 1999). Vår ansats är att orientera läsaren utefter vår frågeställning, varför vi använder oss utav en explorativ undersökning. Vi ger även bakgrundsinformation genom de teorier vi valt att använda i vårt teorikapitel samt att vi försöker att komma fram till en tydlig undersökningsplan.

När en fallstudie genomförs är det främst med hjälp av intervjuer, som är en metod för datainsamling där information inhämtas genom att en intervjuare ställer frågor till eller går in i en dialog med respondenten (Lundahl & Skärvad, 1999). Det finns olika möjligheter till att samla in information genom frågor, men vi har valt att använda oss utav personliga intervjuer. Att personliga intervjuer används, och exempelvis inte enkäter, beror på att det är den bästa förutsättningen till uttömmande svar. Våra frågor är även av den natur att det inte är genomförbart att skicka ut en enkät, eftersom vissa frågor fungerar som underlag för diskussioner. När information samlas in måste två aspekter beaktas. Dels hur mycket ansvar som lämnas till intervjuaren när det gäller frågornas utformning och inbördes ordning, vilket kallas grad av standardisering. Dels i vilken utsträckning frågorna är fria för respondenten att tolka fritt beroende på sin egen inställning eller tidigare erfarenheter, vilket kallas grad av strukturering (Patel & Davidson, 1994). Våra intervjuer är inte helt standardiserade, eftersom

respondenterna inte har fått exakt samma frågor. Detta hade inte varit genomförbart med tanke på att de har olika ansvarsområden och inte har full insyn i varandras arbete. De frågor som har ställts till samtliga har inte heller kommit i samma ordning. Svaren har inte heller varit strukturerade, eftersom respondenterna har svarat utefter sin egen erfarenhet och uppfattning.

2.3.1 Val av datainsamling

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ fallansats, eftersom explorativa, upptäckande undersökningar är lämpliga när ett problem är svåravgränsat. Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) är det även passande när man har en oklar uppfattning om vilken modell som är lämplig och vilka egenskaper samt relationer som är viktiga. Lundahl & Skärvad (1999) hävdar att viktiga inslag i en explorativ undersökning är expertintervjuer, litteraturgenomgång och enkla orienterade fallstudier. Vi har valt att inte använda oss utav en surveyundersökning, eftersom den information som vi samlar in inte kan vara helt standardiserad. Vi vill få fram de olika respondenternas uppfattningar på våra frågor och då de inte har samma ansvarsområden finns det frågor som inte rör alla. Med tanke på att respondenterna har olika uppfattningar, kan vi inte dra generella slutsatser om branschen, som är tanken med surveyundersökningar.

I vårt arbete används både primära och sekundära källor. De primära källorna samlade vi in genom intervjuer med fyra avdelningschefer på fallföretaget samt en underleverantör till det. Vi valde att göra personliga intervjuer där vi använde öppna frågor, eftersom de förväntade svaren är av beskrivande karaktär. Personliga intervjuer valdes även då det ger fördelar att använda mer komplicerade frågor tillsammans med möjligheten att följa upp frågorna om svaren är omfattande och komplexa. Vi har även en bra kontroll över intervjusituationen, samtidigt som det finns en risk att man påverkar respondenten. Samma frågor ställdes inte till alla, eftersom inte alla hade samma beröringspunkter, men intervjuerna var ändå i viss mån standardiserade på så sätt att vi använde oss utav en frågemall för att fånga vårt problemområde. En stor frihet att ställa följdfrågor fanns givetvis, eftersom vi ansåg det vara nödvändigt för att erhålla bästa möjliga svar. Intervjuerna har inte varit strukturerade, eftersom respondenterna har svarat utefter deras egen erfarenhet och uppfattning. Vi har även genomfört kompletterande telefonintervjuer.

2.4 Val av studieobjekt

Enligt Lekvall & Wahlbin (1993) kan man göra ett bedömningsurval, det vill säga att undersökningsenheter väljs ut efter vissa kriterier som på förhand kan bedömas vara särskilt intressanta för studien. Vi bör då tänka igenom vilka egenskaper som ska ligga till grund för urvalet. I vår urvalsprocess ställde vi upp ett antal kriterier. Dels ansåg vi det vara lämplig med ett industriföretag, eftersom utbytet ofta kan utmärkas som komplext där när det gäller produkterna och överföringen av dessa från leverantör till kund. Vi förutsätter därför att detta leder till krav på närmare kontakt och tätare relation. Dels ansåg vi det vara välbetänkt att de skulle vara en signifikant aktör på den svenska marknaden, vilket gör att det inom företaget arbetar personer med erfarenhet av relationer för att kunna ge oss relevant information. Vårt val har blivit att göra en fallstudie på ett medelstort industriföretag, som ligger beläget i Skövde. Företaget tillverkar snabbkopplingar, vilket kräver en del komponenter, vilket leder till att de måste interagera med omgivningen. De är även marknadsledande i Sverige, vilket gör att de lever upp till kriterier vi har ställt upp. De företagsrepresentanter, som vi valt att intervjua, är personer med olika ansvarsområden, vilka har en naturlig kontakt med sina leverantörer. Vi ansåg detta urval vara lämpligt, eftersom dessa torde ha en sanningsenlig bild av företagets löpande kontakt med leverantören och vilka möjligheter företaget har att införskaffa sina resurser.

2.5 Tillförlitlighet

Måtfel uppkommer genom ofullkomlighet i mätmetoden (Lekvall & Wahlbin, 1993), och dessa ofullkomligheter kan vara av två slag: låg validitet och låg reliabilitet. Om studien görs av någon annan ska denna komma fram till samma svar, varför det är viktigt att mätningen i studien stämmer överens med verkligheten och inte ger läsaren en felaktig bild. Validitet och reliabilitet står i ett visst förhållande till varandra som gör att det inte går att koncentrera sig på det ena och låta bli det andra. Tre tumregler lyder: hög reliabilitet är ingen garanti för hög validitet, låg reliabilitet ger låg validitet samt att fullständig reliabilitet är en förutsättning för fullständig validitet (Patel & Davidson, 1994).

Validitet

Inre och yttre validitet har att göra med om mätmetoden verkligen mäter den egenskap vi avser att mäta. Merriam (1994) menar att inre validitet föreligger när mätinstrumentet mäter vad det ska mäta, och handlar om frågan i vilken mån ens resultat stämmer överens med verkligheten. Fångar resultaten verkligen det som finns? Studerar eller mäter vi verkligen det vi tror oss mäta? Lekvall & Wahlbin (1993) hävdar att det är näst intill omöjligt att uppnå hundra procentig inre validitet. Validiteten ökar emellertid om vi kan välja ut företag som innefattar de specifika egenskaper som avses att studera, vilket vi anser oss ha lyckats med. Vi anser även att de svar vi uppburit från respondenterna har givit oss en hjälp med att besvara vår problemfråga.

Yttre validitet innebär att överensstämmelsen mellan den valda indikatorn och det förhållande som vi sökte bedöma var bra (Merriam, 1994), det vill säga hur pass generaliserbara resultaten från en vetenskaplig undersökning är (Lundahl & Skärvad, 1999). Om det i efterhand går att fastställa att svaren som respondenterna uppgav inte stämmer, kan det sägas att mätningen med vårt mätinstrument gav en dålig indikation på det problem vi sökt svar. Om intervjun genomfördes med god reliabilitet måste den anses ha dålig yttre validitet, det vill säga överensstämmelsen mellan den valda indikatorn och förhållande som vi sökte bedöma var dålig (Lundahl & Skärvad, 1999). För att undvika systematiska fel har vi använt oss av så tydliga definitioner av begreppen som möjligt samt att vi har försökt att ge en klar uppfattning av bakgrundsfaktorer och orsak-verkan-relationer genom vårt teorikapitel.

Reliabilitet

Reliabilitet har enligt Lekvall & Wahlbin (1993) att göra med mätmetodens förmåga att motstå slumpinflytanden. En undersökning med god reliabilitet kännetecknas av att själva mätningen inte påverkas av vem som utför mätningen eller de omständigheter under vilka den sker. Reliabilitet handlar alltså om i vilken utsträckning en forskares resultat kan upprepas. För att uppnå förhållandevis god reliabilitet använder sig forskare av strukturerade observationer eller standardiserade intervjuer (Patel & Davidson, 1994). Vi har försökt att klargöra vilka utgångspunkter och vilket teoretiskt perspektiv som styr studien, eftersom det enligt Merriam (1994) stärker reliabiliteten. För att reliabiliteten ska kunna bedömas förutsätts att det som mäts är stabilt eller att värdet inte har en i sig normal variation. Eftersom reliabilitet är en nödvändig förutsättning för validitet har materialets trovärdighet i första hand verifierats under intervjuerna genom att respondenternas olika utsagor och förklaringar har ifrågasatts och olika delar har diskuterats utifrån olika perspektiv. Vi har även kunnat ställa nya frågor vid eventuella oklarheter. Det är samma person som har ställt frågorna under samtliga intervjuer för att det inte ska förekomma variationer i sättet att ställa frågorna. Vi har också använt en bandspelare vid intervjuerna för att få med alla svar och därigenom minska risken för tolkningsfel. Svaren har diskuterats och renskrivits direkt efter varje intervju.

2.6 Val av teorier

För att finna vägledning i vår frågeställning har vi, efter att ha studerat litteratur inom interorganisatoriska relationer, anammat tre teorier/synsätt att bygga vår studie på. Dessa tre är det resursbaserade synsättet, interaktionssynsättet och transaktionskostnadsteorin. Med de olika teorierna/synsätten vill vi lyfta fram olika karaktäristiska, som vi anser är av vikt för att uppnå vårt syfte. Genom att kombinera dessa tre teorier ökas förståelsen för varför företag ingår i relationer. Inom *det resursbaserade synsättet* betonas säkerställande av resurser för att minska beroendet till en leverantör. Grundläggande i ett resursperspektiv är att organisationen är resursberoende, eftersom ingen organisation är självförsörjande (Penrose, 1959). I *interaktionsmodellen* beskrivs utbytet i relationen och den fokuserar på relationen mellan individerna, vilket de båda andra teorierna inte gör. Håkansson, ed. (1982) hävdar att den sociala aspekten på relationer är viktig, för att undvika kortsiktiga svårigheter och upprätthålla långsiktiga relationer under hårdare tider samt för att skapa ömsesidig nytta och förtroende. Människorna lyfts fram som viktiga inslag i modellen, eftersom de i viss mån drivs av intressen, viljor, beteenden och maktförhållanden. I *transaktionskostnadsteorin* är den grundläggande utgångspunkten att transaktioner mellan aktörer bygger på någon form av kontrakt och att upprättandet och kontrollen av sådana medför kostnader. Det som är dominerande i transaktionskostnadsteorin är att relationer byggs upp på en ekonomiskt rationell grund. I transaktionskostnadsteorin är det själva transaktionsstillfället som står i fokus, och inte den löpande kontakten mellan företag.

I det relationsbaserade samarbetet, interaktionssynsättet, utgörs samarbetet av en eller flera primära relationer, där deltagarna interagerar som unika individer, med olika karaktärer och bakgrund. Ett transaktionsbaserat utbyte innefattas däremot av det sociologer kallar icke primära relationer. Dessa innefattar endast en mycket liten del av personlig inblandning och socialt utbyte. Det spelar ingen roll vilken den andra parten är utan fokuset är på själva transaktionen, som är skarp och tidsbegränsad (Pruth, 2002). De tre ovan nämnda teorierna kan beskrivas som ekonomiskt rationella, även interaktionsmodellen utifrån de författare vi har valt att referera. Genom att kombinera ovan nämnda interorganisatoriska teorier med styrningsbegreppet, antas vi kunna få en förutsättning för att besvara vår problemformulering.

2.7 Metodkritik

Att skapa en magisteruppsats på tio veckor är enligt oss ett tidsmässigt dilemma. Om vi hade haft mer tid skulle vi ha kunnat genomföra en både djupare och bredare studie, men utifrån vår tidsmässiga begränsning anser vi oss ha gjort ett lämpligt avvägande mellan bredd och djup. Vi har på grund av uppsatsämnet komplexa karaktär valt att främst prioritera djupet i undersökningen. Om vi istället hade valt att studera fler fallföretag skulle detta få negativa konsekvenser på djupet i vår empiri och därmed även på studien som helhet. Visserligen skulle undersökningens resultat vara mer generaliserbart om fler företag studerats, men vår avsikt har inte varit att utveckla och formulera hypoteser, utan snarare se till ett fenomen.

Under arbetets gång finns det vissa delar vi kunde ha behandlat på ett annat sätt. Vi har bland annat försökt att återge respondenternas åsikter och upplevelser, men kan inte utesluta att vi i vissa fall kan ha misstolkat dem. Vi har däremot på bästa sätt försökt att undvika misstolkningar, eftersom vi har ställt nya frågor vid eventuella oklarheter. Det är näst intill en ouppnåelig målsättning att vara objektiva under en fallstudie, eftersom de innebörder vi lägger i empirikapitlet kommer att präglas av våra subjektiva värderingar och föreställningar (Lundahl & Skärvad, 1999). Med andra ansatser skulle resultatet kunnat bli annorlunda, men vi har ändå försökt att vara medvetna om de metodiska brister vår studie har, för att kunna hantera problemen på bästa möjliga sätt.

3 Teoretisk referensram

Kapitlet är indelat i två teoriområden: styrning och interorganisatoriska relationer. Vi ska närmare beskriva vad en relation mellan två företag är uppbyggd av, samt beskriva tre synsätt, vilka skulle kunna beskriva och ge motiv till varför organisationer väljer att ingå i långsiktiga interorganisatoriska relationer. Vi anser att ingen av dessa synsätt självständigt kan ge en förståelse för varför en organisation väljer att ha långsiktiga relationer. De tre synsätten har olika angreppspunkter: det resursbaserade synsättet fokuserar på behovet av resurser, interaktionssynsättet ser till relationer, samt transaktionskostnadsteorin som ser till de ekonomiska incitamenten. Genom att kombinera dessa tre synsätt och förena det med styrning får vi en förutsättning för hur företag kan säkra sin resursförsörjning. Vår utgångspunkt återfinns i det resursbaserade synsättet, då vi antar att alla företag är resursberoende. Tyngdpunkten ligger dock på transaktionskostnadsteorin, eftersom vi använder den som förklarings teori för organisationsformens berättigande. Interaktionsmodellen används för att beskriva och lyfta fram egenskaper som relationer har.

3.1 Styrning

Samuelson (2000) definierar styrning som ”*olika medel en styrande enhet kan tillgripa för att påverka en styrd enhet i riktning mot uppställda mål*”. Enligt Lind (2000) är ekonomistyrningen ett sådant medel. Dess uppgift är att planera och följa upp ekonomin kring olika objekt för olika tidsperioder. Detta görs i strävan att företaget ska nå sina ekonomiska mål. En utgångspunkt i ekonomistyrningen är att högsta ledningen i ett företag formulerar företagets mål och sedan använder ekonomistyrningen för att få de underställda att arbeta mot dessa mål. Det uppstår inte en affärsrelation bara för att ledningen i två företag signerar ett avtal om att företagen ska bilda en strategisk allians. I stället karakteriseras en djup affärsrelation av att många aktörer i företagen har kontakt med varandra (Lind, 2000). För att uppnå effektiv styrning krävs det att företaget väljer en typ av relation som är lämplig för den produkt och de marknadsförhållandena vilka föreligger, samt att de anpassar styrningen till den specifika relationen (Kulmala et al., 2000). Ett företags relationer är ett resultat av dess strategi och handlingar (Håkansson & Ford, 2002).

Enligt Lind (2000) har ekonomistyrningen traditionellt haft ett vertikalt fokus. I motsats till detta började processorienteringen med ett horisontellt fokus att få genomslag på 1990-talet. Utveckling har lett till att företagen även riktar fokus utom företagsgränserna. Ledningen i företaget bör ta hänsyn till hela produktens värdekedja och inte endast det egna företagets del, för att öka konkurrenskraften. Genom att utgå ifrån Porters (1985) värdekedja för en bransch kommer företaget enligt Lind (2000) inte att ses som en isolerad ö, utan istället blir det viktigt att ta hänsyn till det som finns före och efter i värdekedjan.

Inom ekonomistyrningsforskningen finns det en inriktning som studerar horisontell ekonomistyrning över företagsgränserna. Samtidigt finns en lång tradition av forskning kring industriella marknadens funktionssätt, vilken visar att företag har långa affärsrelationer till ett fåtal motparter som tillsammans bildar nätverk. Meer-Kooistra & Vosselman (2000) ser dessa nätverk som en konkurrensstrategi, vars ursprung och tillväxt förklaras med förtroende. Ekonomistyrningen i industriella nätverk är precis som horisontell ekonomistyrning fokuserad på styrningens effekter på affärsförbindelser. Lind (2000) lyfter fram karaktärsdrag i horisontell ekonomistyrning och ekonomistyrning i industriella nätverk. I den förstnämnda utgås det ifrån att en part i affärsrelationen står för huvuddelen av kompetenserna och använder horisontell ekonomistyrning för att dominera den andra parten.

Ekonomistyrning i horisontella nätverk baseras istället på att båda parter bidrar till lärande och utveckling, vilket innebär att detta synsätt betonar ömsesidighet. Dessa båda visar att ekonomistyrning sker i affärsrelationer på den industriella marknaden, eftersom en affärsrelation mellan två företag karakteriseras av både dominans och ömsesidighet.

3.1.1 Inköpsstrategi

En viktig fråga inom ett producerande företag är om de ska tillverka i egen regi eller köpa in utifrån och dessa beslut har blivit av mer strategisk natur (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Köpa-tillverka-analyser har en lång tradition inom inköp och är således inte någon ny fråga, men den har fått ökad betydelse på grund av ökad specialisering i produktion och utveckling. Meer-Kooistra & Vosselman (2000) anser att det grundläggande är att köpa-tillverka-beslutet baseras på en jämförelse mellan produktionskostnader och inköpskostnader. Gadde & Håkansson (1993) skriver att genom samverkan och gemensamma insatser mellan det köpande företaget och leverantören kan det köpande företaget uppnå de fördelar som ett ägande medför, men utan att motsvarande nackdelar uppkommer. Det talas även om kvasiintegration, och exempel på en sådan mellanform är gemensamma investeringar i produktionsverktyg.

Det är viktigt för företagen att skapa en balans där alla parter tjänar på samarbetet. Axelsson (1998) skriver om två olika inköpsbeteenden, vilka han delar upp i konkurrens- och transaktionsinriktat samt samarbets- och relationsinriktat. Det *konkurrens- och transaktionsinriktade* har fokus på prisorientering och i denna inriktning används ofta många alternativa leverantörer där det köpande företaget utnyttjar konkurrensen mellan leverantörerna. Det köpande företaget har ett kortsiktigt perspektiv och varje affär är ett nytt beslutstillfälle. *Samarbets- och relationsinriktade* inköpsbeteendet har fokus i kostnadsorientering. Där används få leverantörer och man utnyttjar samarbetsmöjligheterna med dem, eftersom relationen ses i ett långsiktigt perspektiv där problem som uppstår löses inom relationen. En annan viktig fråga är utformningen av leverantörsstrukturen, eftersom en minskning av antalet leverantörer kan minska företagets kostnader för samordning, samtidigt som företaget blir mer beroende och utsätts för en högre osäkerhet. De betydande fördelarna uppnås via ett fördjupat samarbete med enskilda leverantörer och genom ett nära samarbete kan kostnader reduceras, eftersom rationaliseringar kan göras. Även utvecklingen och kvalitetsarbetet kan utvecklas via långsiktig samverkan med leverantörerna (Axelsson, 1998).

Valet mellan en eller flera leverantörer per produkt är ett klassiskt inköpsstrategiskt problem (Gadde & Håkansson, 1993). Axelsson (1998) talar om tvåleverantörsval, vilket är inköpsstrategier som bygger på att använda flera leverantörer för att därigenom öka säkerheten och konkurrensen mellan två leverantörer. En av inköpsstrategierna är parallellt köpande, som går ut på att snarlika produkter fördelas på mer än en leverantör. Vad som i det specifika fallet prioriteras beror på de unika förutsättningar som råder. Det köpande företaget koncentrerar en utav produkterna på en leverantör, som rimligen därmed får produktionskostnadsfördelar. Köparen slipper kvalitetsvariationer som kan uppstå på grund av olikheter mellan leverantörerna. Köparen har därigenom samtidigt en rimlig säkerhetsnivå, eftersom den vanligen kan räkna med att det är möjligt att lägga över produktionen på en annan leverantör om relationen med den första av någon anledning inte skulle fungera.

Relationen mellan köpare och leverantör är väldigt varierande beroende på produktslag. I uppsatsen har vi valt att skilja på fem olika typer av inköp: utrustning, komponenter, artiklar, råmaterial och tjänster. Relationen blir ett viktigt inslag vid inköp av *utrustning* eller system för produktionen. Framträdande drag är att utrustningen ska användas under en lång tid, och

förhandlingarna som föregår köpet är både omfattande och komplexa. Köpet är inte avslutat efter att utrustningen har levererats, utan det finns ofta avtal som binder säljare och köpare till varandra under en längre tid efter köpet (Gadde & Håkansson, 1993). *Komponenten* ingår i den slutprodukt som köparen tillverkar och den kan identifieras där. Det kan vara både standardkomponenter, det vill säga fastställd norm på detaljen av marknaden, dels ritningskomponenter. Dessa utgör ofta en stor del av inköpen både fysiskt och ekonomiskt. När det gäller ritningskomponenter är relationen framstående, eftersom anpassningar måste göras mellan parterna. Detta skapar ett större beroende som leder till att det blir svårare att bryta samarbetet. Vid inköp av standardkomponenter blir däremot inte relationen lika betydande. Komponenterna är också viktiga för köparens kund, det vill säga slutkunden, varför relationens betydelse blir viktig då slutkunden påverkas av valet av komponenter. Inköp av *artiklar* består av färdiga produkter, som är färdiga för vidare försäljning utan bearbetning. Artiklarna kan delas i två grupper: standardartiklar samt artiklar gjorda efter köparens ritning. I relationer där standardiserade artiklar köps in, är det inte nödvändigt med ett nära samarbete, medan det i en relation där artikeln görs efter ritning vanligen krävs ett närmare samarbete. *Råmaterial* är material som måste bearbetas för att kunna säljas vidare. Det finns många leverantörer av råmaterial, eftersom det oftast är förhållandevis låg specificitet, vilket leder till att det är priset som är avgörande och därför är nära relationer inte vanligt förekommande. Slutligen är det köp av *tjänster*, där bedömningen av tjänsten endast kan göras i efterhand. Det faller sig därför naturligt att samarbeta med en tjänsteleverantör över en längre tidsperiod på grund av osäkerheten som föreligger.

3.1.2 Strategiska allianser

Strategiska allianser är inte en homogen samarbetsform, utan ett samlingsnamn för olika typer av samarbeten mellan företag. Pruth (2002) förklarar dem som frivilliga arrangemang mellan företag för utbyte, fördelning eller samutveckling av produkter, teknologi eller service. Han hänvisar också till tidigare författares beskrivning av strategiska allianser: ”a close long-term, mutually agreement between two or more partners in which resources, knowledge and capabilities are shared with the objective of enhancing the competitive position of each partner”. Anledningen till att strategiska allianser bildas är olika och begreppet innefattar flera typer av samarbeten. Vi har valt att utgå ifrån Pruths (2002) resonemang, att allianser skapas med hänsyn till en övergripande målsättning där företagen förväntar sig strategiska konkurrensfördelar genom långsiktiga integrerade samarbeten. Grundläggande för strategiska allianser är att de underlättar för företag att skapa gemensamma värden genom att kombinera och fördela resurser och kunskap.

Enligt Bengtsson & Skärvad (2001) är ett sätt att systematisera olika former av strategiska allianser, att se dem som en mellanform mellan det enhetliga företaget, hierarkin, och företag i fri konkurrens, marknaden. Genom att samarbeta med omgivningen kan ett företag bli skickligare inom sitt kärnkompetensområde, eftersom företaget får använda sin kärnkompetens i större skala och i mer varierande situationer än tidigare. I bästa fall kan det leda till att företagets egen kärnkompetens förstärks, nya kompetenser utvecklas och nya affärsmöjligheter skapas. Samarbetet kan också leda till att nya intressanta resurs- och kompetenskombinationer uppstår och därmed skapas nya möjligheter. Företaget kan samtidigt lära sig nya kompetenser från de andra företagen, vilket gör att nya kompetenser kan byggas upp inom företaget. Strategiska allianser medför inte enbart positiva konsekvenser, utan en nackdel är den minskade kontrollen jämfört med en helägd lösning. Andra konsekvenser är att motiven för samarbetet kan vara oklara, kommunikationen kan bli ottydlig, långsiktiga konsekvenser av samarbetet felbedöms samt att förtroendet för den andra parten inte är tillräckligt stort (Bengtsson & Skärvad, 2001).

3.2 Det resursbaserade synsättet

De flesta teorier har sin utgångspunkt i att maximera sin output från den givna mängden resurser och använda sina resurser på det mest effektiva sättet. En av teoribildningarna inom det interorganisatoriska området utgörs av det resursbaserade synsättet, som fokuserar på hur organisationen externt kan inhämta resurser, inte hur de internt kan utveckla nya. Grundläggande i ett resursperspektiv är att organisationen är resursberoende, eftersom ingen organisation är självförsörjande och det handlar om att se vilka möjligheter som resurserna skapar (Penrose, 1959).

Organisationen både behöver och tillhandahåller resurser och därför är det viktigt att organisationen fungerar i relation till sin omgivning. Pfeffer och Salancik (1978) anser att nyckeln till en organisations överlevnad är förmågan att skaffa och behålla resurser. Detta skulle inte vara något problem om organisationen fullt ut kontrollerade alla nödvändiga resurser för verksamheten. Så är emellertid inte fallet, utan en organisation måste vara involverad med andra organisationer som finns i omgivningen för att få tillgång till de resurser som behövs. Generellt sett tenderar organisationer att bli påverkade av dem som kontrollerar resurserna de behöver. Sociala aktörer kan och försöker påverka villkoren, för att kunna skapa större chanser att lyckosamt klara utövandet av kontroll över den andra organisationen (Pfeffer & Salancik, 1978). I det resursbaserade synsättet ses hanteringen av resurser med omgivningen som en av organisationens huvuduppgifter. Syftet med interaktionen mellan två parter är att säkerställa resursanskaffningen och genom att säkerställa resursflödet minskas eller undviks osäkerheten (Pfeffer & Salancik 1978; Lilliecreutz, 1996). Det riktas en uppmärksamhet på själva anskaffningen av resurser, eftersom organisationers omgivning är viktig för dem. Problem uppstår inte för att organisationer är beroende av sin omgivning, utan på grund av att omgivningen är opålitlig. När det sker en förändring i omgivningen möter organisationer två val, antingen att den inte överlever eller att den genomgår en organisatorisk förändring, för att kunna möta den förändrade omgivningen (Pfeffer & Salancik, 1978).

Pfeffer & Salancik (1978) anser att beroendet, som en organisation har gentemot andra organisationer, bestäms av koncentration av kontrollen över resursen tillsammans med hur viktig resursen är. Beroende kan då definieras som produkten av hur viktig en resurs är för en organisation samt i vilken utsträckning denna resurs kontrolleras av ett relativt litet antal organisationer. En resurs som inte är viktig för en organisation kan inte skapa en beroendesituation oavsett hur koncentrerad kontrollen över den är. Motsvarande gäller för det andra fallet, det vill säga att det inte uppstår någon beroendesituation om koncentrationen av kontrollen över en resurs är liten även om den är viktig för en organisation. I relationer där graden av beroendet från den ena parten är högt har den andra parten stor makt. Lilliecreutz (1996) menar att beroende och makt är intimt förknippade med varandra, men också att makt förekommer i två helt skilda situationer. Den ena typen av makt återfinns i en tvångsrelation, det vill säga övermakt, och den andra typen av makt i en samarbetsrelation där det är en frivillig accepterad makt.

Pfeffer & Salancik (1978) menar vidare att beroende kan uppkomma genom att en organisation måste interagera med sin omgivning för att kunna anskaffa de resurser de behöver. De hävdar även att ömsesidigt beroende är skälet till att inget kommer ut exakt som förväntat. Detta kan bero på att en aktör inte ensam kan kontrollera över allt som behövs för att utföra en handling eller för att uppnå ett önskat resultat. För att fortsätta tillföra nödvändiga resurser kräver den andra organisationen något i utbyte och det är resursberoendet tillsammans med detta krav som gör den externa kontrollen av en organisation både möjlig

och nästan oundviklig (Pfeffer & Salancik, 1978). Organisationer överlever när de anpassar sig till och klarar av sin omgivning, det är alltså inte beroende av hur effektivt interna justeringar sker. Många organisatoriska problem härstammar från felaktiga uppfattningar av externa krav eller från beroendemönster av omgivningen.

Om ett företag innehar en resurs, som skulle kunna utgöra en konkurrensfördel, menar Barney (1991) att det krävs att de andra företagen inom branschen inte besitter samma resurs eller kunskap om resursen. Då skulle även de kunna införa konkurrensstrategin på ett lyckosamt sätt. För att en resurs ska kunna utgöra en konkurrensfördel har Barney (1991) satt upp fyra kriterier. Den måste vara värdefull på det sätt att den ska avslöja opportunist och/eller neutralisera hot samt att den ska vara ovanlig bland konkurrenterna. Resursen måste även vara helt omöjlig att imitera samt att det inte får finnas några likvärdiga substitut.

3.2.1 Kärnkompetenser

Att bygga företagets strategi på dess kompetenser och resurser skapar en utgångspunkt i vilken riktning företaget ska utvecklas (Bengtsson & Skärvad, 2001). Företagets viktigaste resurser och basen för företagets konkurrensfördelar är kärnkompetenserna. Prahalad & Hamel (1990) beskriver kärnkompetenserna som det kollektiva lärandet i en organisation, med tyngdpunkt på koordination av produktions- och teknikkunskaper. Kärnkompetenserna är även en resurs som kan generera varaktiga konkurrensfördelar, varför det är viktigt att satsa på dem (Barney, 1991). Förmågan att förstärka kärnkompetenserna, till en lägre kostnad och med högre fart än konkurrenterna, ger upphov till konkurrenskraft.

Kärnkompetenserna kan öka värdet på produkterna och ge tillgång till nya marknader. Prahalad och Hamel (1990) tar upp tre kriterier för ett företags kärnkompetenser. Den första är att kärnkompetenserna inom ett produktområde kan ge tillgång till ett annat område. Kärnkompetenserna kan även ge ett betydande tillskott av det upplevda kundvärdet på slutprodukten. Slutligen ska kärnkompetenserna vara svåra att imitera, vilket de blir om de är en harmonisering av individuella teknologier och produktkunskaper. Om kompetensen består av goda relationer blir det genast mycket svårare för en konkurrent att förvärva eller att imitera (Bengtsson & Skärvad, 2001).

3.3 Interaktionssynsättet

Det har blivit uppenbart för många aktörer, både kunder och leverantörer, att det ofta är mycket lönsamt att bygga en långsiktig relation. Skälen är många, men den allt snabbare tekniska utvecklingen, kundernas allt hårdare krav och internationaliseringen av marknaden har förmodligen en avgörande betydelse. Sörqvist (2000) menar att företag måste reducera sina totala kostnader för att överleva och konkurrera. Det talas ofta om att skapa ett nära samarbete, ett partnerskap, mellan kunden och leverantören. Lind (2000) hävdar att relationens effektivitet bland annat beror på hur väl företagen känner varandra. Det innebär att information om den andra partnern blir viktig och om relationen ska fungera bra krävs det att informationen används till att skapa interaktion och dialog mellan företagen. Det är enligt Axelsson (1998) också av avgörande betydelse för både kund och leverantör att de lyckas klargöra sina respektive förväntningar och åtaganden för varandra.

Håkansson, ed. (1982) skriver om fyra huvudprinciper som ligger till grund för synsättet: det antas att både köpare och säljare är aktiva på marknaden, relationen mellan en säljare och köpare är ofta långsiktig när det föreligger ett nära och komplext samarbete, i relationen bildas det ofta interna normer mellan företagen i hur man ska förhålla sig till varandra i vissa situationer, samt att långsiktiga relationer kan finnas trots att utbyten mellan företagen inte är kontinuerligt frekventa.

I interaktionssynsättet ligger fokus på innehållet i relationen mellan parterna och målet blir främst relationen och de synergier som relationen kan leda till. Ofta betonas ömsesidig nytta, förtroende i relationen och långsiktighet, det vill säga den sociala aspekten i relationen. Inom interaktionssynsättet tillskrivs förtroende mellan aktörerna ett positivt värde. I relationer som bygger på förtroende där socialt och mänskligt beteende anses självklart mellan aktörerna, ökar förutsättningarna för ett långsiktigt och varaktigt utbyte. Den sociala relationens positiva inverkan på utbytet mellan aktörerna påverkar inte enbart det enskilda företaget utan även andra relationer i nätverket (Lilliecreutz, 1996; Håkansson & Ford, 2002).

I takt med det ökade intresset kring utbyten har interaktionssynsättet ofta förekommit då relationer mellan industriella parter ska beskrivas. Relationen kan användas som ett verktyg för att utveckla företagen, men relationen måste då, enligt Håkansson & Ford (2002) styras i en riktning som stämmer överens med båda företagens strategier. Hur en relation utvecklas är beroende av vad som hänt tidigare, vilka erfarenheter företagen bär med sig, förväntad interaktion av parterna och vad som händer i det större nätverket. Håkansson & Ford (2002) betonar även vikten av att båda parter kan se de potentiella vinster som uppkommer av relationen, samtidigt som de måste vara beredda att åsamka sig själva de kostnader som nödvändiga investeringar medför. Parterna måste även acceptera den påverkan som relationen har på dem.

3.3.1 Interorganisatoriska relationer

Enligt Lind (2000) karakteriseras en relation av ömsesidighet där ingen part dominerar den andra parten under en längre period. Den baseras även på att båda parter bidrar till lärande och utveckling samt att båda ger och tar i relationen. Enligt Håkansson och Ford (2002) är relationer ofta komplexa och långsiktiga samt att båda parter försöker påverka motparten att anpassa sig till det egna företaget. Det har blivit vanligare, enligt Axelsson (1998), att det köpande företaget ställer krav på sina leverantörer att de ska vara certifierade enligt någon norm, till exempel ISO 9000. Sådan certifiering innebär att leverantören kan redovisa att den har erforderlig förmåga att producera och leverera samt att den har utvecklade rutiner för att hantera de processer som fordras för att det utlovade resultatet ska kunna hållas. Interorganisatoriska relationer kännetecknas enligt Lind (2000) även av interaktion på flera nivåer hos företagen som ingår i samarbetet. Det är flera personer från varje företag som är involverade i relationen, till exempel finansierings-, produktions-, design- och konstruktionsavdelningen (Ford et al., 1998). Det innebär att de långsiktiga affärsförbindelserna även är viktiga för företaget på kort sikt, men de blir kanske ännu viktigare på lång sikt genom att det är i interaktionen med sina motparter som företaget får många nya impulser (Lind, 2000).

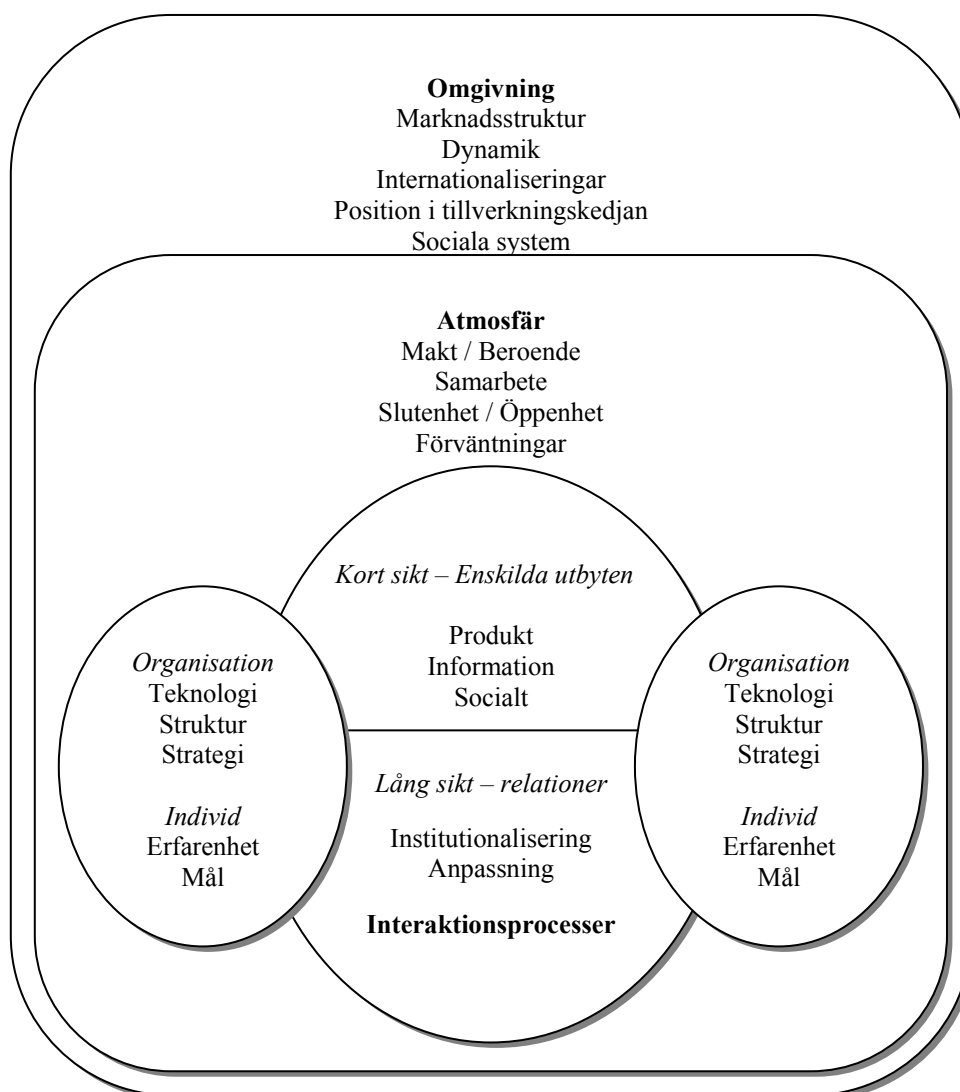
Relationerna mellan industriella företag karakteriseras även av stabilitet och varaktighet. När relationer har pågått under en längre tidsperiod skapas en stabilitet och det är möjligt för parterna att lära sig hur den andre fungerar. Det är lättare för en kund att ställa krav på sin leverantör om den har kunskap om leverantören. Det visar sig genom att det ofta är samma relationer som anses viktiga för företagets fortlevnad under en längre tidsperiod (Lind, 2000). Företag som utvecklats tillsammans under en längre tid får svårt att bryta affärsförbindelsen, eftersom det blir väldigt kostsamt. Företagen är ömsesidigt beroende av varandra genom att aktiviteter, resurser och aktörer är kopplade till varandra. Det innebär att företaget till viss del inte kan agera självständigt utan det behöver ta hänsyn till dessa beroenden (Frimanson & Lind, 2000).

3.3.2 Relationers syfte

Relationer uppkommer och används för att vinna ekonomiska fördelar, sänka kostnader, och/eller öka organisationens kontroll över en del av sin omgivning (Håkansson, ed., 1982). Företag kan bli mer konkurrenskraftiga genom att samarbeta med andra företag, som har kompletterande kompetenser och/eller marknadspositioner. Detta kan leda till att utvecklingen av nya produkter och inbrytningen på nya marknader sker snabbare än genom organisk tillväxt. Bengtsson och Skärvad (2001) sammanfattar sex syften för interorganisatoriska relationer: *Bättre resursutnyttjande*: att utnyttja existerande resurser på ett effektivt sätt. Relationer kan utnyttjas för stordriftsfördelar genom delad och/eller specialiserad produktion samt bättre utnyttjande av befintliga distributionskanaler. *Snabbhet*: på grund av kortare produktlivscykler måste företagen snabbt ut med sina produkter på marknaden. Genom gemensamma insatser i ett partnerskap kan möjligheterna till snabb utveckling och distribution förbättras. *Flexibilitet* har blivit viktigt för att kunna möta marknadens ökade krav. Genom att samarbeta blir inte investeringskostnader lika betydande, och därmed förekommer inga krav på långa produktlivscykler, eftersom företagen kan utnyttja varandras maskinparkar vid ändrade förutsättningar. *Gemensamma standards*: Genom att ingå i sammanslutningar kan gemensamma standarder sättas och då kan ett företag utöva ett större inflytande på omvärlden jämfört med ett enskilt företag. *Utestängningseffekter*: genom att gå samman med andra starka företag utestängs deras konkurrenter från att samarbeta med just dessa företag. *Lärande och kompetensöverföring*: många relationer bildas av utvecklingsskäl. Företag som har olika kompetenser kan, genom att kombinera dessa tillsammans utveckla nya och konkurrenskraftiga kompetenser.

3.3.3 Interaktionsmodellen

Forskare har utvecklat ett antal modeller för att beskriva och analysera interaktionsprocesser och relationer mellan företag. Genom att se relationer i genomskärning kan aktiviteter som äger rum i relationen och vad som flödar mellan parterna, beskrivas och analyseras. För att ytterligare öka förståelsen för interaktionen kan parterna ses som agerande subjekt med intressen, viljor och beteenden samt att maktförhållanden förekommer dem emellan. En betydelsefull analysmodell som rymmer inslag av båda är den så kallade interaktionsmodellen. Den innehåller fyra huvudgrupper av variabler: interaktionsprocessen (på lång eller kort sikt), parternas egenskaper, atmosfären i relationen samt omgivningsfaktorer (Håkansson, ed., 1982; Axelsson, 1996, 1998).



Figur 3: Interaktionsmodellen (Håkansson ed., 1982 s. 24).

Interaktionsprocessen

I samspelet mellan säljare och köpare görs det en uppdelning mellan den enskilda affärshändelsen och den mer eller mindre långsiktiga och utvecklade relationen inom vilken affären äger rum. Det är viktigt att skilja mellan de enskilda transaktionerna i en relation och de långsiktiga aspekterna som både påverkar och kan bli påverkade av varje affärshändelse. Transaktionen som inträffar i en relation mellan industriföretag inkluderar utbyten mellan två parter. Enligt Håkansson, ed. (1982) är det fyra element som utbyts i en relation. *Produkt- eller serviceutbyte* är kärnan i utbytet och har en signifikant påverkan på relationen i stort. Utbytesprocesserna kommer att vara ganska olika beroende på om produkten kan fylla köparens behov, som är lätt att identifiera. Det är också viktigt om endera köparen eller säljaren är osäker på krav eller resurser hos motparten. Ett *informationsutbyte* har flera intressanta aspekter. Informationens innehåll är viktigt och kan karakteriseras av graden av tekniska, ekonomiska eller organisatoriska frågor som dominerar utbytet. Vidd och djup av information är viktigt. Formaliteten på informationsutbytena är viktiga, graden av formalitet kan bero på en vidare organisatorisk karakteristik som kan påverka interaktionsprocessens natur och relationer mellan företagen i stort.

I det *finansiella utbytet* är kvantiteten av penningutbytet en indikator på den ekonomiska betydelsen i relationen. En annan viktig aspekt är kopplad till behovet av att behöva växla valuta och den osäkerhet det medför. Det *sociala utbytet* reducerar osäkerhet mellan parterna och det är speciellt signifikant vid rumsligt eller kulturellt avstånd. Sociala utbyten är viktiga vid undvikande av kortsiktiga svårigheter och upprätthållande av långsiktiga relationer under lågkonjunktur samt att det hjälper till att sammanfläta företag vid långsiktiga relationer. En relation baseras på ömsesidig tillit och för det krävs personliga erfarenheter och uppfyllande av de tre tidigare utbytena. Att få rutin i alla utbyten leder till förväntningar på den specifika relationen, vilket kan leda till *institutionaliseringar*. De utbyten som sker mellan parterna mynnar ut i anpassningar till varandra och dessa hanteras unikt i varje leverantörsrelation. Allt viktigare blir de kunskapsmässiga anpassningarna i utvecklingsfrågor, vilket också leder till att företagen binds till varandra och det blir svårare att klara sig utan den andra parten. I en relation sker det enligt Gadde & Håkansson (1993) och Dubois & Gadde (2000) en viss *anpassning* mellan parterna avseende: teknik, kunskap, administration och finansiella frågor. Dessa anpassningar kan behöva utvecklas gemensamt för att företagen ska kunna fungera effektivt tillsammans. Anpassningarna kan vara av engångskaraktär eller flera mindre anpassningar successivt över tiden. De större anpassningarna är ofta uppenbara och av strategisk natur.

Parternas egenskaper

Interaktionsprocessen och relationen mellan organisationerna är enligt Håkansson, ed. (1982) inte enbart beroende av elementen som utbyts, utan också de involverade parternas kännetecken. Detta inkluderar både det karakteristiska hos organisationerna som ingår i relationen och individerna som representerar dem. Det karakteristiska hos organisationen inkluderar företagets position på marknaden, produkten som det säljande företaget erbjuder, produktionsteknologin, inköpsstrategin och tekniska applikationer. Organisationernas egenskaper kan delas in i fyra huvudgrupper. Med *teknologi* menas att tekniska aspekter ofta är kritiska i interaktionen mellan köpare och säljare på industrimarknaden. Målen med interaktionsprocessen kan förklaras med att knyta säljarens produktionsteknologi till sig och göra den tillämplig på köparens teknologi. Organisationens storlek, *struktur och strategi* visar att en större organisation har bättre möjligheter att bli dominant i relationen än en liten. Strukturen, utsträckningen av centralisering, specificering och formalisering påverkar relationsprocessen på många sätt, bland annat genom proceduren hur utbytet sker, vilket kommunikationssätt som används, interaktionens formalitet och innehållet av vad som utbyts. *Organisationens erfarenhet* gör det möjligt för företag att använda sina erfarenheter från tidigare relationer och tiden utanför relationer. Det är åtminstone två personer inblandade i en relation mellan två organisationer och det är oftast en köpare och en säljare, varför *individer* i en relation är viktiga. De bär med sig erfarenheter sedan tidigare och individens egna mål kan även spegla relationen. Det är vanligt att flera personer blir involverade i interaktionen. De utbyter information, utvecklar relationer och bygger upp starka sociala band, vilka påverkar besluten hos varje företag i affärsrelationen. Synen på personliga kontakter betydelse medför enligt Gadde & Håkansson (1993) att graden av osäkerhet minskar och att förtroende skapas mellan parterna. Genom detta kan ett ömsesidigt förtroende byggas upp.

Atmosfären

Atmosfären är en produkt av förtroendet mellan företagen samt den förväntade öppenheten (Håkansson, ed., 1982). Det finns orsaker för köpande och säljande företag att skapa en närhet till sin motpart likväl att ta avstånd till en sådan. Det finns både för- och nackdelar med olika former av atmosfär i en relation, och dessa går att studera i ett ekonomiskt perspektiv samt ett kontrollperspektiv. Enligt det *ekonomiska perspektivet* finns det kostnader som reduceras vid

ett nära samarbete. En av dessa är vad Williamson (1975) beskriver som transaktionskostnader. Ett nära samarbete leder till att administration och distribution kan hanteras smidigare och mera kostnadseffektivt, vilket även gäller för produktionskostnader. Vid ett nära samarbete kan företagen gemensamt hitta den optimala divisionaliseringen av tillverkningsprocesserna och båda parter tjänar på att använda varandras kunskaper, egendom och resurser. Nya produkter kan utvecklas tillsammans och gamla göras om. Det kan dessutom vara till stor nytta för båda parter att utbyta tekniska och kommersiella erfarenheter. Enligt *kontrollperspektivet* är en orsak till ett nära samarbete att det reducerar osäkerheten i interaktionen. En ökad känsla av kontroll av det motsatta företaget gör det enklare att förutspå motparten, vilket bidrar till att inte hamna inför plötsliga beslut. Förmågan till kontroll i en relation är kopplad till den uppskattade makten i relationen mellan parterna. Det är därför en av huvuduppgifterna i de tidiga stadierna av en relation att lära känna sin och motpartens makt och styrka gentemot varandra. Genom detta kan uppfattningen av styrka och makt mellan parterna förändras allteftersom relationen utvecklas. Makten som ett köpande företag har på sin leverantör är relativ till det beroende som leverantören har till köparen. Graden av beroende som finns mellan parterna påverkar på detta sätt en organisations sårbarhet. Företag måste därför balansera fördelarna med ett nära samarbete och vad ett beroende i en relation till ett annat företag kan kosta (Håkansson, ed., 1982).

Omgivningen

Omgivningen i en interaktion karakteriseras enligt Håkansson, ed. (1982) av faktorer som marknadsstruktur, dynamik i relationen, internationaliseringen, position i tillverkningskedjan samt sociala system. Till att börja med måste en relation ses som en i mängden av relationer som inverkar på samma marknad. *Strukturen* på denna marknad beror på koncentrationen av både säljare och köpare, samt stabiliteten eller graden av utbyte mellan dess aktörer. Koncentrationen av köpare och säljare bestämmer antalet alternativ som finns tillgängliga för samtliga aktörer. Graden av *dynamik* påverkar relationen på två sätt, för det första ökar en nära relation förståelsen för motpartens agerande, vilket gör det möjligt att förutspå dennes handlande baserat på kunskap som erhållits inom ramen för relationen. I motsats till detta kan kostnaden för att förlita sig på ett litet antal relationer på en dynamisk marknad vara mycket hög eftersom det sker på bekostnad av utvecklingen av de andra aktörerna på marknaden. Vid en hög *internationaliseringsgrad* skapas det ett behov av speciell kunskap angående språk och internationell handel, vilket i sin tur påverkar företagets organisation. En annan aspekt som är att beakta är *positionen* som företag har i tillverkningskedjan. Detta eftersom ett företag i mitten av kedjan är beroende av flera parter och påverkas i större grad än andra. Förutom marknadens och tillverkningens påverkan på relationer måste även intresse ges åt omgivningen till en viss relation, de *sociala systemen* (Håkansson, ed., 1982).

3.3.4 Förtroende i relationer

”... an old woman was walking along a frozen path and came across a snake, frozen solid. She took the snake home and laid him by the fire and nurtured him back to health. One day when the woman was feeding him he turned around and bit her! As the woman was entering a coma before death, she asked the snake why he should do such a thing after she had taken care of him, to which the reptile replied, you knew I was a snake when you helped me (Cousins, 2002 s. 71)!”

Det är svårt att konkret säga vad förtroendet är i relationen, utan det är något som uppfattas intuitivt. Tomkins (2001) definierar förtroende som antagandet av en övertygelse från en part i en relation, att den andra parten inte kommer att handla mot hans eller hennes intresse, och

denna övertygelse hålls utan orättmätigt tvivel eller misstanke i avsaknaden av detaljerad information om den andra partens handlingar. Företag kan aldrig reducera all osäkerhet om framtida handlingar och det kan aldrig förekomma signifikant förtroende om det inte finns frihet att bryta det, även om de inte förväntar sig att det bryts. Definitionen belyser även det faktum att förtroende antyder att en övertygelse antas utan fullständig information.

Förtroende för en motpart växer fram dels genom att undersöka hur motparten skött sig tidigare, dels genom att skaffa sig en personlig förankring och tillit till motpartens representanter. Meer-Kooistra & Vosselman (2000) skriver att förtroende uppkommer genom lärande och processanpassningar och anser att det är en viktig faktor i de interorganisatoriska relationer som kräver ett nära samarbete. Dubois & Gadde (2000) menar att bindningarna mellan individerna är avgörande för förtroende, vilket i sin tur är bestämmande för hur investeringar sker och hur resurser fördelas i en relation. Förtroende är inte bara ett resultat av ett socialt utbyte, utan Tomkins (2001) menar att det också i hög grad är kopplat till motpartens resurser, bland annat materiella tillgångar och personal, utförda prestationer i form av produkter eller mer generellt utförandet av den problemlösning som leverantören tillhandahåller.

Förtroendet i ett samarbete minskar den förväntade risken för ett opportunistiskt beteende och möjliggör för varje aktör att känna att dennes behov kommer att tillgodoses av den andre aktörens handlingar i framtiden. En viktig förutsättning för att det ska finnas förtroende mellan parterna i ett samarbete är att de kontinuerligt kommunicerar och löser problem innan det uppstår konflikter, som kan radera förtroendet eller tilliten till den andres förmåga att samarbeta.

Det är viktigt att komma ihåg att de flesta företag är ”ormar”, som endast bryr sig om att maximera och tillfredsställa sin egen överlevnad och egenintresse. Om egenintresset blir uppfyllt genom ett nära samarbete gör de så, men om intresset svalnar biter ormen (Cousins, 2002). Det är svårt att veta när en samarbetspartner anser sig veta att det klarar sig själv och inte längre behöver sin motpart. Det är lättare för en orm att veta när den är frisk och har tillräcklig kraft att bita, än för ett företag att veta när behovet sinat ut. Det ska även finnas i åtanke att ett företag inte klarar sig utan sina affärsrelationer, så att bita sin motpart kan vara samma sak som att bita sig själv!

3.3.5 Beroende i relationer

Cousins (2002) hävdar att det finns fyra distinkta kategorier av beroenden: historiskt, ekonomiskt, tekniskt och politiskt. Det *historiska* beroendet uppkommer eftersom parterna alltid har handlat med varandra. De vet att de kan förklara varandras drag och känner sig bekväma med sin motpart även om den inte är den bästa. De har en etablerad relation som de känner att de kan bygga på. *Ekonomiskt* beroende syftar till den ekonomiska storleken, en eller annan part är signifikant på marknaden, de kan vara marknadsledande eller nästföljande denne. De kan ha investerat stora kostnader i varandra. Det *tekniska* beroendet finns när ena parten har en långt utvecklad process- eller produktkapacitet och därför blir en viktig del i den andres verksamhet. *Politiskt* beroende innebär att lagar och förordningar kan inverka på vilken motpart företaget kan välja att samarbeta med, till exempel inom flyget och försvaret där företagen ofta är förpliktade att göra affärer med företag på hemmamarknaden.

En enskild part agerar i syfte att minska det egna beroendet eller att öka den andra partens beroende. Parterna kan också agera för att öka det ömsesidiga beroendet för att säkerställa en långsiktig relation (Pfeffer och Salancik, 1978; Lilliecreutz, 1996). Det ömsesidiga beroendet

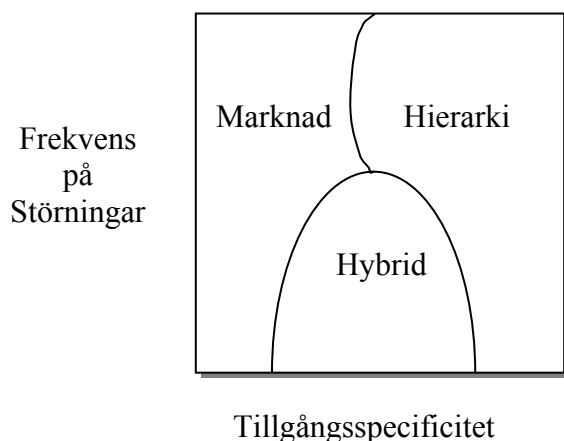
mellan företagen utvecklas genom att de anpassar sina aktivitetsstrukturer till varandra för att verksamheten ska flyta smidigare. Det handlar också om att företagen anpassar sina resursstrukturer till varandra och genomför investeringar i anläggningar och kunskap som endast har ett värde i den specifika affärsförbindelsen. Interaktionen mellan företagen skapar också personliga bindningar mellan aktörer i företagen (Lind, 2000).

Pfeffer & Salancik (1978) skiljer på två sorters ömsesidigt beroende mellan två parter, där de skiljer på om relationen karaktäriseras av konkurrens eller samarbete. I en konkurrenssituation kan den ena partens resultat endast bli bättre om den andres blir sämre, vilket kallas ”zero sum game”. I ett samarbete är den ena partens output den andre partens input, vilket gör att det är möjligt för dem båda att uppnå ett bättre, eller sämre, resultat. Ömsesidiga beroenden behöver inte vara symmetriska eller balanserade, utan de kan även vara asymmetriska. Med det menas att den ena parten har makt över den andre och utbytet inte är lika viktigt för båda parter.

3.4 Transaktionskostnadsteorin

Ronald H. Coase ger i sitt arbete 1937 en förklaring till varför organisationer uppstår. Företag strävar efter effektivitet och nästan inga företag är självförsörjande med hänseende till alla resurser. Hans tolkning är mycket förenklad, det skulle bli alldeles för dyrt att ständigt tillämpa marknadsmekanismerna. Det är betydligt effektivare att sluta långsiktiga avtal och/eller innesluta resurserna inom företaget (Axelsson, 1998). Coase skrev i sin teori om den naturliga risk som kommer av en stor investering, som ett företag måste göra för att kunna leverera till sina kunder. Han ansåg att transaktionskostnaderna skiljde sig åt beroende på transaktionens karaktär samt hur den organiserades. Han upptäckte att det fanns många knep i kontraktsskrivande för att undvika den risk, som kommer av att göra för stora investeringar för en och samma kund. Oliver E. Williamson har senare vidareutvecklat Coases tankar till att bli transaktionskostnadsteorin. Teorin utgår ifrån de imperfektioner på marknaden som gör att priset inte räcker som information för ett effektivt beslutsfattande. Dessa imperfektioner eller störningar kallas transaktionskostnader. Vid en perfekt fungerande marknad ger priset all information som behövs för ett effektivt beslut.

Den grundläggande utgångspunkten är att transaktioner mellan aktörer bygger på någon form av kontrakt och att upprättandet och kontrollen av sådana medför kostnader. Det som är dominerande i transaktionskostnadsteorin är att relationer byggs upp på en ekonomiskt rationell grund (Axelsson, 1998; Lilliecreutz, 1996), det vill säga att en relation inte realiseras om det inte går att kvantifiera i ekonomiska termer. Transaktionskostnadsteorin diskuterar för- och nackdelar med att köpa resurser på marknaden eller producera dem själv. Williamson (1975) hänvisar i sina tidigare verk till styr- och kontroldimensioner för två generella avtalsformer, marknad och hierarki, vilka verkade som motpoler till varandra. Han utvecklade sedermera dessa och lade till en mellanform, som han kallar hybrid (Williamson, 1991). Denna flerdimensionella styrform torde vara överlägsen de två motpolerna. Pruth (2002) hävdar att en styrform, som ligger mellan hierarkins och marknadens anpassningsmekanismer borde kunna skapa en mer dynamisk och effektiv styrning vid vissa förutsättningar och krav. För att hantera mer komplexa och långsiktiga bindningar finns det i kontrakt konstruktioner som säkrar och motiverar båda parter intressen, med beskrivningar av ansvar och kontroll samt utveckling i samarbetet. Dessutom ska förutsättningarna i kontrakten utformas så att samarbetet kan drivas med ett utökat inbyggt minne och förtroende där kortsiktiga uppoffringar genomförs av båda parter för att de anser att det samarbetet är gynnsamt på längre sikt.



Figuren visar att när frekvensen på störningarna är höga, är inte hybridformen ett alternativ för att genomföra transaktionen inom denna form. Hybridformen kräver ömsesidigt samtycke från de involverade parterna och när det förekommer förhandlingar om en störning, kommer det snabbt in ytterligare störningar. Vid graden av tillgångarnas specificitet, gäller det att vid hög specificitet, det vill säga när tillgången är speciellt utformad för en viss transaktion, att den hierarkiska lösningen är att föredra enligt Williamson. Vid låg specificitet, exempelvis en standardprodukt, är det bättre att anordna transaktionen på marknaden.

Figur 4: Organisationens påverkan på ändringar i frekvensen (Williamson, 1991 s. 292).

Williamson (1991) är skeptisk till hybridformen och hävdar att förtroende inte skulle ha någon som helst betydelse för att minska opportunistik i en transaktion. Han (1997) hävdar däremot att en relation upphör när den ena parten lärt sig tillräckligt mycket av den andra parten för att kunna göra det själv. Marknaden utgör i flera fall den bästa anpassningsmekanismen för utbyten av varor. I den utsträckning transaktionskostnaderna är försumbara är det, enligt Williamson (1979) mest kostnadseffektivt att söka sig till marknaden. Anpassningen sker effektivt när aktörerna kan bedöma signaler kring utbytet och det endast sker ett varu- eller tjänstutbyte mot en summa pengar. Utgångsläget för transaktionskostnadsteoretiker är förhållandet att resursdelningen eller utbytet inom ekonomier är styrda av marknaderna. Under vissa förhållanden blir kostnaderna för transaktionen så höga att det blir fördelaktigt att förflytta den från marknaden till företag eller hierarkier och då ersätts marknadspriser med kostnaderna för företagens administrativa beslut (Lilliecreutz, 1996). Framväxten av företag förklaras med att det ofta kan vara mer rationellt att samordna och integrera verksamheten inom en hierarki istället för att anlita marknaden. Williamson (1991) lyfter fram att det inom en hierarki är enklare att skapa kompletta kontrakt, eftersom informationen inte är tillbakahållen samt att det finns tydligare ekonomiska incitament. Williamson (1979) menar även att hierarkin är överlägsen marknaden, eftersom det är enklare att göra anpassningar som alla uppnår maximal nytta på. Transaktionskostnaderna kan även reduceras genom att långsiktiga relationer skapas, såsom strategiska allianser, som antas vara mer konkurrenskraftig jämfört med tidigare korta samarbetsrelationer, det vill säga någon mellanform av marknad och hierarki.

3.4.1 Transaktionskostnader

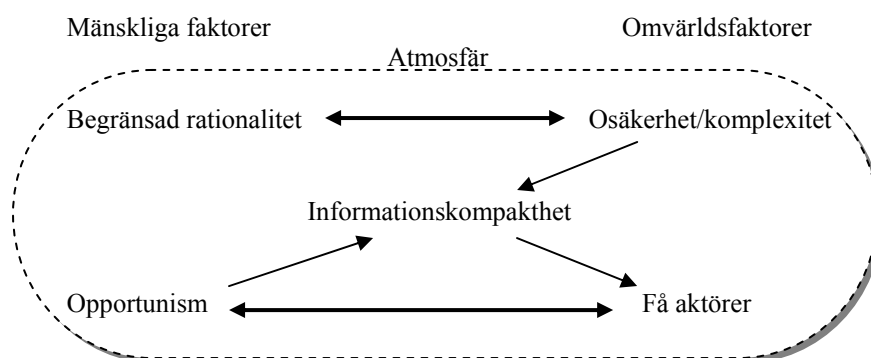
Transaktionskostnaderna kan delas in i en modell där det skiljs på tre olika typer av kostnader: sök-, kontrakts- och kontrollkostnader. Med sökkostnader menas kostnader för att finna rätt part, till exempel anbuds- och offertkostnader. Kontraktskostnader däremot är kostnader för kontraktsskrivande såsom juristkostnader, och slutligen finns det kontrollkostnader som är kostnader för att se om kontraktet efterlevs och ett exempel på det är inspektioner. Williamson (1985) hävdar att de olika kostnaderna i en transaktion bör analyseras tillsammans, snarare än en i taget eftersom det råder ett beroendeförhållande mellan dem.

Transaktionskostnader kan vidare delas in i ex ante och ex post, vilka utgör kostnader före och efter kontraktering. Ex ante består av kostnader före kontraktering och omfattar utformningen, förhandlingen och säkerställandet en överenskommelse. Ex post utgör kostnader efter signering av kontrakt, vilket bland annat är kontrollkostnader. För att undvika

ex post-kostnader finns det enligt Williamson (1997) olika åtgärder som kan göras: undvika att ingå kontrakt under stor osäkerhet, anpassa priset på transaktionen efter hur stor risk det innebär eller att skapa ex ante-garantier.

3.4.2 Aktörers beteende

Transaktionskostnadsteorin bygger, enligt Williamson (1985, 1991, 1997) på två antaganden med avseende på aktörers beteende: de är begränsat rationella och de är opportunistiska. De här delarna är centrala och bidrar till att transaktionskostnader uppstår både före och efter att ett kontrakt skrivits. Transaktionskostnadsekonomerna skiljer på två faktorer som påverkar transaktionen: egenskaper som förknippas med transaktionen samt individen. De ultimata deltagarna i transaktionen, enligt Milgrom & Roberts (1992) är individer, eftersom de påverkar förmågan att förutse händelser och handlingsalternativ, så kallad begränsad rationalitet samt individens opportuna beteende. Tillsammans med omvärldsfaktorer utgör de mänskliga faktorerna grundantaganden för transaktionskostnadsteorin.



Figur 5: Transaktionskostnadsteorins grundantaganden (Williamson, 1975 s. 40).

Begränsad rationalitet

Begränsad rationalitet innebär att individen inte har fullständig information och kan då inte förutse vilket handlingsalternativ som är att föredra. Arbetet med att minska denna begränsade rationalitet medför olika kostnader som kan hänföras till en viss transaktion (Lilliecreutz, 1996). Williamson (1975, 1985, 1991, 1997) citerar Herbert Simon, som säger att begränsad rationalitet är ett mänskligt beteende som är ”intendedly rational, but only limited so”. Milgrom & Roberts (1992) definierar begreppet: begränsningarna i människans kapacitet, som hindrar människan från att kunna förutse alla möjliga oförutsedda händelser och att räkna ut dess optimala beteende. Begränsad rationalitet kan även inkludera de begränsningar som finns i språket och som hindrar perfekt kommunikation av kända företeelser. Människan kan inte alltid se alla de effekter, som olika beslut orsakar i komplexa organisationer. Det är människan medveten om, men hon försöker att göra sitt bästa under de förutsättningar som finns och hon lär sig av tidigare erfarenheter. Detta är vad Milgrom & Roberts (1992) kallar för avsiktligt rationellt handlande. Med begränsad rationalitet i åtanke kan inte kontrakt göras fullständiga, eftersom på förhand oförutsägbara händelser kan inträffa under en transaktion. Williamson (1975) liknar detta vid ett schackparti. Om spelarna på förhand skulle veta alla drag som motparten ska göra och alla effekter varje drag får, skulle det inte vara någon stor mening med att spela överhuvudtaget, eftersom ingen då skulle kunna vinna.

De flesta beslutsproblem involverar beslutsfattande under osäkerhet. Det är en omöjlighet att på förhand se alla möjligheter som finns och vilka effekter de beslut som fattas ger. När en transaktion genomförs under osäkerhet är det, om inte omöjligt, väldigt dyrt att överväga effekterna av alla alternativ.

Det är viktigt att klargöra att det inte enbart är människans begränsade rationalitet som leder till höga transaktionskostnader, utan det är först när denna faktor kombineras med det Williamson (1975) kallar omvärldsfaktorer som det uppstår problem. Det är viktigt att komma ihåg att det är först när människor börjar nå den gräns för vad de klarar av som begreppet begränsad rationalitet blir intressant. Enklare uppgifter klarar vi vanligen och följaktligen är det bara vid stor osäkerhet och/eller komplexitet som det uppstår komplikationer. Med osäkerhet och/eller komplexitet menas de förutsättningar som omger den specifika transaktionen. Detta kan enligt Williamson (1975) skapa problematik om det förekommer inom en marknad, men det skulle kunna lindras genom en organisatorisk lösning. Då det föreligger osäkerhet och/eller komplexitet i samband med begränsad rationalitet är en organisation effektivare i sitt sätt att hantera dessa situationer än en marknad.

Ett område där hierarkin är överlägsen att hantera begränsad rationalitet och osäkerhet/komplexitet är förmågan till sekventiell samordning. Med sekventiell samordning menas att en organisation bättre kan anpassa aktiviteter i tiden än en marknad. Williamson (1975) menar vidare att organisationer är bättre än marknader på att skapa målkongruens mellan aktörer.

Oppportunism

Williamson (1975) definierar begreppet opportunism som att försöka uppnå ett egenintresse och maximera sin egen nytta med hjälp av falskhet. Han beskriver transaktionsdilemmat som att det är av varje parts intresse att uppnå villkor som är bäst för denne, vilket uppmuntrar till opportunistiskt beteende och köpslagning. Det kan yttra sig genom att individen medvetet innehåller eller manipulerar information och/eller avsiktligt lämnande av felaktiga löften om framtida prestationer.

Rädslan för opportunism kan, enligt Milgrom & Roberts (1992) bidra till att parterna avskräcks från att lita på varandra i den utsträckning de behöver för att uppnå ett så effektivt resultat som möjligt. Osäkerheten skulle elimineras om individerna vore helt öppna och ärliga, vilket kan uppnås med hjälp av kontraktsskrivning (Williamson, 1979). Det är dock svårt att bestämma allting i förhand. Oförutsedda händelser kan inträffa och det är svårt, om inte omöjligt, att ha med alla eventualiteter i ett kontrakt. Ett noggrant urval av partner och ett noggrant utformat kontrakt kan minska kostnader för ett opportunistiskt beteende och kostnaderna för övervakning och kontroll, vilket innebär att höga transaktionskostnader innan kontraktet ger lägre transaktionskostnader efter.

Precis som ovan i fallet med människans begränsade rationalitet är även vissa människors benägenhet för opportunism förknippad med en omvärldsfaktor. Williamson (1975) menar att det i detta fall fordras en marknad med flera aktörer för att opportunism inte ska kunna förekomma. I de fall marknaden utgörs av ett stort antal parter straffar sig förmodligen ett opportunistiskt beteende när det är tid för att förnya kontrakt. Vid färre aktörer på marknaden är inte möjligheten lika stor att byta till en annan partner, vilket kan leda till att opportunism förekommer i större utsträckning.

Williamson (1975) menar att det inom en organisation finns tre avseenden där en organisatorisk lösning kan vara effektivare än en marknadslösning i att hantera opportunism. I första hand genom förmågan att för en organisation minska suboptimeringen för systemet som helhet. Det är svårare för aktörer i en organisation att tillgodogöra sig kortsiktiga vinster på bekostnad av systemet. Det finns en medvetenhet hos parterna i en hierarkisk lösning att relationen kommer att fortgå. Det leder till att individen undviker att handla opportunistiskt,

eftersom ett sådant handlande skulle ge kortsiktiga vinster men bli ödesdigert på längre sikt. Det är också betydligt lättare att bevaka aktiviteter inom en organisation än på en marknad. Till sist förefaller även en organisation överlägsen en marknad i de fall oenigheter skulle uppstå. Det är då lättare att hantera dispyter inom organisationen, eftersom parterna som agerar på en marknad har svårare att träffas och att ha oplanerade möten.

3.4.3 Olika dimensioner av transaktioner

Williamson (1979, 1985, 1986) menar att det finns tre faktorer som styr valet av att välja mellan att genomföra transaktioner på marknaden eller inom det egna företaget: graden av transaktionsspecifika investeringar, graden av osäkerhet kring transaktionen samt transaktionens frekvens.

Tillgångarnas specificitet

Williamson hävdar att tillgångarnas specificitet drar hela transaktionskostnadsteorin, utan den skulle kontrakt näst intill inte behövas i en relation. Enligt Williamson (1985, 1991) har en specificitet på en tillgång att göra med det antal användningsområden som tillgången har. Med hög grad av specificitet menas att tillgången är speciellt utformad för en given transaktion och därmed inte kan få någon alternativ användning utan att förlora i värde. Williamson (1979) benämner detta ”idiosyncratic” och menar att förtroendet mellan parterna utvecklas vid hög tillgångsspecificitet, eftersom båda parter vill att samarbetet ska fungera. Transaktionskostnader som uppkommer genom förekomsten av tillgångar som är specifika för den aktuella transaktionen, är mycket viktig för att förstå risken som uppkommer i samband med vissa investeringar. Williamson (1979) menar även att det behövs en försäkran om en fortsatt relation, för att parter ska våga investera, speciellt om tillgångsspecificiteten är hög. Meer-Kooistra & Vosselman (2000) anser att det i situationer med hög tillgångsspecificitet, där det råder stor osäkerhet och beroende, är av vikt att det råder förtroende mellan parterna.

Williamson (1985) urskiljer fyra olika typer av transaktionsspecificiteter: lägesspecifika, utrustningsspecifika, kunskapsspecifika och specificiteter. *Lägesspecifika* föreligger när företag exempelvis lokaliserar sig nära varandra av transporttekniska skäl. *Utrustningsspecifika* transaktioner avser en viss anpassning av maskiner och annan utrustning som säljare gör gentemot köpare. *Kunskapsspecifika* är den kunskap som förknippas med transaktionen och slutligen *specificiteter* som är förknippade med investeringar som gjorts i tillgångar förknippade med transaktionsrelationen, till exempel produktionskapacitet. Vilken typ av styrform som används, marknad, hierarki eller hybrid, kan variera beroende på omgivningens inverkan och relationsspecifika investeringar. En situation med en starkt föränderlig omgivning och en relation med en hög andel företagsspecifika investeringar leder enligt Williamson (1985) till hierarkisk styrform. I en relation där leverantören lokaliserat sig nära en viktig kund kan det relationsspecifika innehållet få andra användningar som bidrar till ökade transaktionskostnader, vid byte av leverantör. En hög frekvens av upprepningar av transaktionen kan bidra till parternas beroende av varandra (Lilliecreutz, 1996).

Osäkerhet

Osäkerhet kan antagligen beaktas som den mest grundläggande orsaken till att transaktionskostnader uppkommer. Om det inte fanns någon osäkerhet i relationen och informationen var jämt fördelad mellan parterna, skulle transaktionskostnader enligt Williamson (1975) inte uppkomma annat än rent logiskt och administrationsmässigt.

Osäkerhet är även starkt förknippad med individernas begränsade rationalitet och opportunistisk, vilka vi nämnt tidigare i arbetet. Williamson (1985) menar att osäkerheten i en relation skulle reduceras kraftigt genom att eliminera den begränsade rationaliteten och opportunistisk.

Frekvens

Frekvensen på en transaktion har en tvetydig effekt. När en transaktion endast förekommer någon enstaka gång måste i vissa fall speciella arrangemang göras. De kan vara av olika karaktär, såsom att en kunds kreditvärdighet måste kontrolleras eller att ett speciellt kontrakt skrivs. Vid fortsatta transaktioner kan ofta mindre kostsamma rutiner användas, vilket leder till att efterföljande transaktioner får en lägre kostnad. En hög frekvens på transaktionen ger även mer pålitlig information, vilket i sin tur minskar osäkerheten (Williamson, 1997). Det är, vid mer frekventa och varaktiga affärer, svårt att förutse alla eventuella konflikter, vilket leder till att det är vanligt med mer öppna och icke kompletta kontrakt. Frekvens och varaktighet har, enligt Milgrom & Roberts (1992) även en annan effekt. Parter som är involverade i en lång och nära relation med frekvent interaktion har många möjligheter att både tillmötesgå och undanhålla tjänster för varandra. Det är därför väldigt viktigt att ha förtroende för parten som företaget integrerar med, eftersom det är när förtroende och tillit i en relation utvecklats risken för opportunistisk kan minska.

3.5 Teoretisk analys

I vår teoretiska analys ska vi ge en bild av den analytiska struktur som vi använder oss utav. För att göra detta har vi skapat en modell som avser att illustrera de synsätt/teorier som vi inkluderat med avseende på vårt problemområde. Det interorganisatoriska teoriområdet är inte på något sätt ett homogent teoriområde, det vill säga det finns olika skolbildningar inom området. Varje av de tre nedan nämnda synsätten/teorier kan utifrån sina grundantaganden, som vi tidigare nämnt, bidra till ökad förståelse kring drivkrafterna bakom utbyten samt hur utbyten hanteras. De primära analysvariablerna som används är det resursbaserade synsättet, interaktionsmodellen och transaktionskostnadsteorin. Dessa tre analysvariabler har vi låtit utgöra grunden i vår analys och genom att kombinera dessa tre teorier och sedan sammankoppla dem med styrningsbegreppet har vi funnit olika samband mellan våra förklaringsvariabler och vår problemformulering.

Bengtsson & Skärvad (2001) har skrivit: att bygga företagets strategi på företagets kompetenser och resurser skapar en utgångspunkt i vilken riktning företaget ska utvecklas. Vår utgångspunkt i studien är att alla företag är resursberoende och att nyckeln till överlevnad är förmågan att skaffa och behålla resurser (Pfeffer & Salancik, 1978) och därav är detta synsätt inkluderat i vår modell. Resursanskaffning är en förutsättning för allt företagande, vilket är utgångspunkten för vår uppsats. Transaktionskostnadsteorin använder vi som förklarings teori för organisationsformens berättigande och i denna lyfter vi fram de egenskaper som en interorganisatorisk relation innefattar. Det gör vi genom interaktionsmodellen som använder begrepp nära empirin och kring dessa försöker vi sedan bygga upp en förståelse för styrningen av resurser i slutsatsen.

Genom att använda oss av interaktionsmodellens fyra huvudgrupper av variabler ska vi försöka belysa vad som är betydelsefullt för transaktionskostnadsteorin. I interaktionsprocessen görs en uppdelning mellan den enskilda transaktionen och den långsiktiga och utvecklade relationen. I den enskilda transaktionen lyfts fyra utbyten fram: produkt, information, finansiellt och socialt. Ju högre frekvens på dessa utbyten desto lägre transaktionskostnader uppkommer, eftersom rutiner upprättas för utbytet. Genom att företagen

har ett tätt socialt utbyte minskar osäkerheten gentemot motparten och då antas benägenheten för ett opportunistiskt beteende minska. Inom den långsiktiga och utvecklade relationen belyses begrepp som anpassningar och investeringar, där paralleller kan dras till Williamsons (1979, 1985) resonemang om tillgångsspecificitet. Vid en hög grad av specificitet är investeringen speciellt utformad för en given transaktion vilket leder till att investeringen inte kan få något alternativt användningsområde utan att förlora i värde. Detsamma gäller för de kostnader som investerats i att anpassa sig till motparten.

När det gäller parternas egenskaper diskuteras både individen i organisationen och organisationens karakteristiska. Individens erfarenheter och mål blir viktiga då det är individen som utvecklar relationen och bygger upp starka sociala band, vilket bör leda till att den begränsade rationaliteten kan påverkas och även det opportunistiska agerandet. Även osäkerheten minskar när flera individer är involverade i transaktionen. Organisationens egenskaper kan beskrivas i termer av teknologi, struktur samt strategi. Specificiteten får en framträdande roll i tekniska aspekter genom att det köpande företaget vill knyta till sig säljarens produktionsteknologi. Organisationens struktur påverkar relationsprocessen på många sätt, bland annat genom proceduren hur utbytet sker, vilket inverkar på transaktionskostnaderna. En stor organisation har större möjlighet att utöva makt emot motparten, vilket skapar ett beroende hos denne.

Atmosfären är det som omgärdar relationen, och består bland annat av maktberoende, samarbete, öppenhet-slutenhet samt förväntningar. Dessa finns att studera i två perspektiv: ekonomiskt och kontroll. I det ekonomiska perspektivet nämns kostnader som reduceras vid ett nära samarbete, Williamson (1985) beskriver dessa som transaktionskostnader. Vid en frekvent relation minskar kostnaderna, eftersom transaktionen kan hanteras smidigare. I det andra perspektivet menas att ett nära samarbete leder till att osäkerheten minskar, vilket enligt Williamson (1975, 1985) är den mest grundläggande orsaken till att transaktionskostnader uppstår. Han menar även att osäkerheten kan reduceras kraftigt genom att eliminera den begränsade rationaliteten och opportunisten. I och med att parterna lär känna varandra och osäkerheten minskas, ökas känslan av kontroll av motparten, vilket leder till att företaget kan minska sina kontrollkostnader.

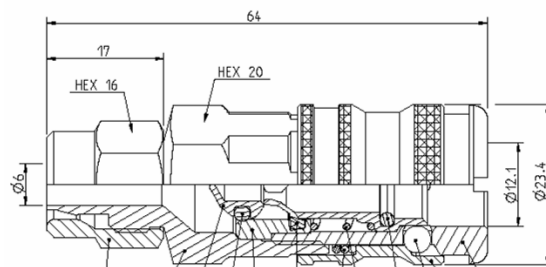
Omgivningen kan kännetecknas av marknadsstrukturen, dynamiken, internationalisering, position i tillverkningskedjan och det sociala systemet. Marknadsstrukturen kan förknippas med tillgångsspecificiteten; finns det stor tillgång av produkten på marknaden är specificiteten låg och det köpande företaget blir då inte lika beroende av motparten som denne skulle bli om specificiteten var hög. Graden av dynamik i relationen och marknaden påverkar den interorganisatoriska relationen på två sätt, vilka är varandras motsatser. Vid en nära relation ökar förtroendet vilket oftast leder till att opportunisten minskar, medan opportunisten ökar på en dynamisk marknad med få aktörer. Internationell handel påverkar den begränsade rationaliteten, eftersom skillnader i språk och kultur hindrar en perfekt kommunikation som gör att det är svårt att avgöra vilket handlingsalternativ som är att föredra. De sociala systemen som byggs upp är viktiga för att få samma normer och värderingar i relationen, vilket leder till att företagen förlitar sig på aktörernas beteende. Osäkerheten minskar därigenom och även transaktionskostnaderna.

4 Empiri

I detta kapitel redovisas resultatet av vår empiriska studie. Vi har genomfört fem personliga intervjuer på fallföretaget, och kompletterande telefonintervjuer vid oklarheter. Det har även genomförts en intervju med en leverantör till fallföretaget för att få en ökad förståelse för relationen mellan företagen. Fallföretaget är anonymiserat, eftersom viss information kan vara känslig.

4.1 Företaget

Fallföretaget grundades 1955 och har med mer än 45 års erfarenhet i branschen blivit ledande för produktutveckling av snabbkopplingar. De tillverkar snabbkopplingar och olika system för tryckluft, låg- och högtryckshydraulik, vätskor, gas samt andningsluft, men företagets tillverkningsenhet är främst specialiserad på olika typer av svarvning. Huvudkontoret är lokaliserat i Skövde där produktutveckling, tillverkning, montering och marknadsföring sker. Företaget har en omsättning på cirka 350 miljoner kronor och har cirka 350 anställda. 1995 kvalitetssäkrades de enligt ISO 9002. Företagsgruppen är idag aktiv i alla världsdelar och består av ett tiotal bolag. Där gruppen inte har ett eget bolag på plats finns självständiga återförsäljare som sköter försäljning och marknadsföring. Företaget är internationellt för sin storlek, då de är representerade överallt i västvärlden samt i USA och i Shanghai. De har alltså en väldigt god marknadstäckning för sin storlek, vilket är en stark del i företagets framgångar och de är marknadsledande i Sverige.



Figur 6: Snabbkoppling (Fallföretaget).

4.2 Företagets leverantörer

Företaget i studien har cirka 200 leverantörer i sitt register, varav cirka femtio används mer frekvent. Av de komponenter och råmaterial som används i snabbkopplingarna lyfts fem grupper av komponenter och råmaterial fram, samt två olika typer av tjänster. Den största komponentgruppen, som företaget köper från sina leverantörer är svarvade komponenter av mässing och stål, vilka de även kan tillverka själva. Nästa grupp är gummidetaler, som används för tätningar till kopplingarna och de tillverkas helt externt, liksom tryckfjädrar och låskulor till kopplingarna. Stora inköp görs också av tjänster och då främst yt- och värmebehandling av de svarvade produkterna. Företaget köper även in kompletta snabbkopplingar från sina underleverantörer.

För att kunna leverera en helhetslösning till sina kunder köper företaget in olika typer av slangar, slangupprullare, blåspistoler, manometrar och dammskydd till snabbkopplingarna, vilka vi inte kommer att behandla i lika stor utsträckning. Det beror på att flertalet av dessa produkter kan säljas direkt utan bearbetning, vilket innebär att de relationerna i de avseendena inte är lika intressanta för vår studie.

En förutsättning för fallföretagets produkter är, enligt inköpschefen, långsiktiga relationer eftersom de inte handlar med konsumentvaror, utan insatskomponenter till deras slutprodukt. Snabbkopplingar som produktgrupp har inte förändrats, liksom inte heller konstruktionen. Mellan företaget och deras leverantörer förekommer det olika starka bindningar och samarbetsformer, beroende på vad det är för inköp. Med de underleverantörer, som förser dem med standardkomponenter, föreligger det inte en lika stor bundenhet till. Det beror på att det finns många leverantörer på marknaden som levererar dessa produkter, vilket leder till att priset blir mer avgörande. Med de leverantörer, som tillhandahåller komponenter och artiklar gjorda efter företagets specifikationer, blir samarbetet automatiskt tätare och beroendet till just dem ökar. Detta eftersom det är komplicerat och dyrt att byta leverantör på dessa produkter, då de måste passa in i leverantörens produktportfölj. Det föreligger ett minimalt beroende till de leverantörer som endast stödtillverkar komponenter, eftersom de inte förser företaget med några specialkomponenter. De leverantörer som finns inom koncernen har de dock helt naturligt ett nära samarbete med, utan att det krävs några särskilda ansträngningar. Det uppstår även helt naturligt starkare bindningar med de leverantörer, som brukar verktyg hel- eller delägda av fallföretaget. Det är främst hos sina plastleverantörer de äger verktyg, men fallföretaget köper in en relativt liten kvantitet, varför de inte kan motivera en dubblering av verktygen, vilket samtidigt leder till starkare bindningar.

Företaget har ingen egentlig inköpsprocess, utan det görs mest kontinuerliga repetitionsbeställningar. Normalt sett görs beställningar med förslag från deras MPS-system, ett affärssystem, som främst används för leverantörer inom koncernen. Kravet har på senare tid ökat, att ligga online elektronisk med leverantörer, men företaget har idag inget generellt affärsstöd utanför koncernen som förbättrar och underlättar relationerna. Det har först diskussioner om att implementera affärssystemet B2B, där kommunikationen sker via Internet. Fördelarna med ett sådant system anser de vara att leverantörer automatiskt kan fylla på deras lager och att fallföretaget ska kunna fylla på sina kunders lager. Det skulle även bli mindre tidsödande pappersarbete, eftersom fakturorna då skulle kunna skickas elektroniskt. Att de inte har något aktivt system idag kommer av att de inte anser det tillämpligt på ett så stort antal kunder som köper deras specialtillverkade produkter.

4.3 Företagets styrning och strategi

Företagets strategi är att tillverka femtio procent och att köpa in femtio procent av det totala behovet av komponenter till snabbkopplingarna och kompletta snabbkopplingar. Merparten av dessa femtio procent består av komponenter till de egentillverkade detaljerna, men de består även till viss del av svarvade detaljer, liknande de som företaget själva tillverkar, samt kompletta snabbkopplingar. För tillfället köper de dock in närmare sextio procent av sitt behov, vilket är något högre än strategin. Att de lägger ut en del av den svarvade produktionen, och inte tillverkar allt själva, är till stor del en kapacitetsfråga. Det är i de allra flesta fall billigast att tillverka komponenterna eller detaljerna själva, men de har inte tillräckligt med kapacitet. En annan orsak är att de anser att produkten kan hamna i ett mer gynnsamt prisläge genom att den köps in från en underleverantör.

”Vi tycker att en så’n komponent eller produkt som vi köper hamnar i ett gynnsammare läge än om vi själva skulle tillverka den.”

(Inköpschefen)

För att kontrollera vad som är mest fördelaktigt har företaget en köpa-tillverka-kontroll, som innebär att de undersöker om det är billigare att köpa in en komponent eller att tillverka den själv.

”...vi kollar alltså om vi kan köpa en komponent billigare än vad vi tillverkar den själva. Det finns ingen anledning att vi gör den i eget hus då.”

(Produktionschefen)

Om de inte är konkurrenskraftiga på en viss produkt anser de att det inte finns någon anledning att tillverka just den produkten, men undersökningar görs varför deras tillverkningspris är dyrare än leverantörens. Målet är hela tiden att de ska vara konkurrenskraftiga på marknaden genom att tillverka produkter med bra kvalitet till rätt priser.

”Vi har hållt oss till nischen svarva, för våra detaljer är runda, det har en viss betydelse i den här delen, de är ganska enkla att producera genom att svarva fram dom.”

(Produktionschefen)

Genom att svarva komponenterna tillverkas komponenterna till den lägsta kostnaden. Företaget kan då använda standardmaterial och utgå ifrån det, vilket bidrar till att de håller kostnaderna nere. För att kunna utföra svarvningen av snabbkopplingarna köper de in råmaterial, men de köper även in flera andra typer av artiklar, komponenter och tjänster. Med artiklar menar vi det som fallföretaget köper in och kan sälja vidare direkt utan bearbetning, såsom slang och blåspistoler. Komponenter är ett sammanfattande begrepp för de detaljer och halvfabrikat som monteras samman till en komplett snabbkoppling, och tjänsteinköpen består till största delen av olika härdningstjänster. Vi har valt att främst beakta leverantörsrelationerna på de komponenter, råvaror och tjänster som ingår i själva snabbkopplingen.

Att fallföretaget har valt att samarbeta med vissa leverantörer, istället för att tillverka detaljerna själva är en strategi de valt. De har valt att satsa på sina kärnkompetenser, eftersom de anser att de inte kan vara bra på allt.

”Det tar tid att bli bra på en viss sak.”

(Konstruktionschefen)

Det beror i viss mån även på att företagets behov av plastdetaljer och gummidetaljer är för litet för att de själva ska kunna få lönsamhet i en sådan maskinpark. Leverantörerna som verkar inom plast- och gummiindustrin har både kunskap och möjlighet till stordriftsfördelar, vilket leder till bättre och konkurrenskraftigare produkter, både pris- och kvalitetsmässigt. Detsamma gäller för leverantörerna av tryckfjädrar och låskulor till kopplingarna. Härdningstjänsterna av metalldelarna utgör en stor del av leverantörsinköpen, eftersom huvuddelen av mässing- och stålprodukterna yt- eller värmebehandlas. Fallföretaget har undersökt möjligheterna till att själva utföra värmebehandling av sina snabbkopplingar, men kommit fram till att det inte finns någon möjlighet att få någon lönsamhet i en sådan tjänst. Vad de skulle kunna tjäna in är ledtid, men det kan aldrig bli billigare än när de köper in det från underleverantör.

Företagets strategi, att tillverka femtio procent och att köpa in femtio procent av det totala komponentbehovet, är även vald för att kunna ta hem utlagd produktion av svarvade komponenter vid kärvare tider och även tvärtom att lägga ut mer produktion vid en högkonjunktur. Det är ytterst sällan de drabbas så hårt att de måste ta hem utlagd produktion, utan det har endast skett ett fåtal gånger sedan åttiotalet och det var vid ihållande

lågkonjunktur. Det har däremot hänt att företaget köpt upp en leverantör som hamnat i ekonomiska problem för att trygga sin försörjning av komponenter. Ett exempel är från 1994 då de köpte upp en leverantör som kommit i obestånd. Företaget ville inte bli av med den leverantören, som var betydelsefull för tillverkningen av produkterna. Leverantören verkade inom svarvnings- och ytbehandlingsbranschen, vilket ledde till en kapacitetshöjning för företaget.

4.4 Relationsperspektiv

Det har fallit sig naturligt för företaget, att bygga långsiktiga relationer och skapa ett nära samarbete med sina leverantörer. Det som kännetecknar ett bra samarbete är:

”Flexibilitet och se möjligheter och hjälpa till med rationaliseringar och så’na här saker.”

(Produktionschefen)

På den marknad de verkar, finns det flertalet leverantörer på de flesta artiklar, råvaror, komponenter och tjänster, men företaget har valt att hålla fast vid en mer eller mindre fast grupp av leverantörer. Med många av sina leverantörer har de ett samarbete sedan lång tid tillbaka, vilket gör att samarbetet underlättas samt att parterna förstår varandras behov bättre. Även om utbytet i relationen inte varit lika intensivt eller frekvent under vissa tidsperioder, har dessa leverantörer hela tiden funnits med i företagets aktiva leverantörsgrupp. Både fallföretaget och deras leverantörer hjälper varandra att utvecklas och anpassa sig, för att båda parter ska uppnå en bättre konkurrenskraft. Fallföretaget påverkas av sina leverantörers strategier och handlingar, men i och med det mångåriga samarbetet och den öppna dialogen är de väl medvetna om leverantörernas val.

Fallföretaget försöker att skapa långsiktiga relationer med sina leverantörer, men de har inte något speciellt arbetssätt för det. En förutsättning är dock att inköpsavdelningen står i kontinuerlig kontakt med leverantörerna samt att det i relationen förekommer ett ömsesidigt givande och tagande. De har börjat utveckla normer för vad som ska ingå i och karaktärisera en relation, men leverantörsbedömnings-schemat är i uppstartningsskedet och tillämpas endast på ett fåtal leverantörer idag. Schemat ska användas som en standard och innefattar fem till sex olika grundkriterier. Dessa ska kunna varieras beroende på vilken leverantör de tecknar avtalet med, eftersom inte samtliga punkter är tillämpbara på alla leverantörer. Att de försöker skapa långsiktiga relationer beror till stor del på att det mesta oftast löper smidigare när de känner sina leverantörer, vilket i slutänden gynnar fallföretagets kunder.

Fallföretaget anordnar leverantörsdagar varje år, där leverantörernas förståelse för företagets produkter ökar och gemensamma diskussioner om produktlösningar och produktutveckling förs. Konstruktions- och utvecklingsavdelningen hos fallföretaget bjuder även in leverantörer för att diskutera hur och på vilket sätt de gemensamt ska utforma en viss detalj på bästa sätt och hur de ska uppnå lägsta möjliga tillverkningskostnad. Genom att åstadkomma bra lösningar tillsammans med sina leverantörer och därigenom få samarbetet att fungera, ökar möjligheten för leverantören till större försäljningsvolymmer samt att denne kan få tillverka ytterligare komponenter. När företaget utvecklar en ny produkt förekommer det mycket diskussioner med leverantörerna om hur ritningar ska behandlas, om de kan förändras för att produktionen ska underlättas och så vidare. De försöker att föra en dialog om produkt- och produktionsutveckling med leverantören, men konstruktionschefen anser att det generellt läggs för lite tid på detta. I de fall där företaget köper kompletta snabbkopplingar sker det en samverkan i produktutformningen, medan det i de fall där de köper komponenter endast finns

en kravspecifikation. Det vill säga att det är en ritning som konstruerats av en individ på företaget, vilken leverantören ger synpunkter på, för att artikeln eller komponenten ska kunna framställas i leverantörens maskinpark till den lägsta kostnaden. Ändringarna som görs gynnar både företaget och leverantören, eftersom inköpskostnaderna minskar för företaget och tillverkningskostnaderna reduceras hos leverantören. Företaget försöker att använda standardkomponenter i den mån det är möjligt, för att hålla kostnaderna på en låg nivå.

Det sker även ett visst kunskapsutbyte med de leverantörer, som företaget har ett mer ingående samarbete med och då främst med dem som svarvar komponenter samt de som levererar kompletta snabbkopplingar. De kan följaktligen förmedla kunskap om tillverknings- och framställningsteknik och samtidigt få kunskap av leverantören. Om det är något som fallföretaget behärskar att producera till ett visst pris och viss kvalitet, men inte leverantören, är de inte främmande för att undersöka varför inte leverantören klarar det.

”... vi kan till och med tala om att det här vet vi att vi klarar på andra håll, varför klarar inte ni det?”

(Produktionschefen)

Utbytet är ömsesidigt, eftersom det även kan vara fallföretaget som inte klarar av att tillverka till rätt pris varpå leverantören delar med sig av sin kunskap. De tar lärdom av varandra och överför kunskap och teknik för att produktionen ska bli så kostnads- och produktionseffektiv som möjligt. Kunskapsöverföringen belastar inte fallföretaget senare, eftersom det är ett sätt att tillsammans kunna göra sig konkurrenskraftiga på marknaden. Är inte de konkurrenskraftiga är inte leverantörerna det heller och då förlorar de sin marknadsposition. Det är en oskriven regel, att det kunskapsutbyte som sker över företagsgränserna inte förs vidare till någon utomstående kund eller leverantör. En aktör som bryter mot regeln kommer inte att finnas en längre tid på marknaden, eftersom ingen kommer att vilja samarbeta med denne.

4.4.1 Förtroende

När vi ställde frågan om förtroende fick vi inget entydigt svar, utan respondenternas subjektiva tolkningar. Det vi kunde uttyda var att de uppfattade öppenhet och ömsesidighet som viktiga för förtroendet. Enligt respondenterna uppkommer förtroendet genom ett långvarigt samarbete med kontinuerlig kontakt. Det långvariga samarbetet leder till att de personer hos fallföretaget, vilka är involverade i relationen kommer i kontakt med personer på olika avdelningar hos leverantören och bygger sedermera upp relationer med dessa. Det är personer som arbetar på försäljnings-, konstruktions-, och produktionsavdelningen hos leverantören. Samspelet mellan flera personer skapar och förstärker ett förtroende för leverantören, vilket ökar samarbetsmöjligheterna samt förmågan att lita på varandra.

Att den personliga kontakten fungerar samt att personerna på de samarbetande företagen känner förtroende för varandra är viktigt. Det är däremot inte helt avgörande för relationen mellan företagen. Om företagets kontaktperson hos leverantören skulle avsluta sin anställning fortgår ändå samarbetet med leverantören, eftersom det i grunden är organisationen de samarbetar med och inte individen. De försöker då att skapa en bra kontakt med den nya personen och bygga relationen vidare med denne istället. Om de däremot får mindre tillfredsställande service än de tidigare haft riskerar leverantören att förlora dem som kund, om leverantören inte kan visa på förbättring.

”Om du som sitter på företaget inte ger mig den servicen jag tänkt, då kan ni förlora mig som kund.”

(Produktionschefen)

En annan viktig faktor, för att upprätta och behålla ett förtroende är enligt konstruktionschefen att leverantören ska kunna ge teknisk support på den produkt, komponent eller tjänst de köpt.

Det är viktigt att leverantörerna berättar vad som händer inom den egna organisationen, eftersom öppenhet är viktigt oavsett om det är av positiv eller negativ karaktär. Om leverantörerna inte talar om vad som händer kommer det förmodligen snabbt upp till ytan ändå, varpå företaget vidtar de åtgärder som anses nödvändiga. Företaget kan välja att säga upp avtalet och övergå till någon annan leverantör, om leverantören exempelvis upprepade gånger skickar varor med dålig kvalitet eller missar utlovat leveransdatum. Om en av leverantörerna, som de har ett långvarigt samarbete med och känner förtroende för, hamnar i en ekonomisk knipa försöker de hjälpa denne i den mån de kan. Förutsatt att det inte händer upprepade gånger och att fallföretaget har de ekonomiska resurserna att hjälpa till, kan de göra detta. Detta är inget som påverkar relationen negativt, eftersom de premierar öppenhet. De vet att det lönar sig att betala en faktura i förtid vid en leverantörs eventuella ekonomiska trångmål, eftersom de då får diskonto. Det är i längden kostsamt att bygga upp en ny relation, varför de arbetar för att behålla sina relationer.

Det är viktigt att det ska förekomma minimala störningar i samarbetet för att det ska uppfattas som förtroendeingivande. Det finns dock fler faktorer som gör att ett samarbete fungerar utan komplikationer, men i de fall där det faktiskt uppstår problem försöker företaget i första hand lösa problemet. Att inte alla relationer fungerar lika bra beror främst på de personliga kontakterna, men det kan även bero på andra saker. Problem med leveranstider, att leverantören inte är flexibel, kvalitetsproblem samt att det ständigt levereras detaljer som är felaktiga, påverkar fallföretagets kunder, vilket kan leda till att företaget bryter en relation. Det finns även företag som byter inriktning, vilket kan bero på ett ägarbyte eller införandet av en ny strategi. De kanske vänder sig mot bilindustrin och är då inte intresserade av att ha fallföretaget som kund, vilket leder till att samarbetet bryts. En relation sägs aldrig upp utan att de i en dialog med leverantören diskuterat orsaken till missnöjet och gett leverantören möjligheter att åtgärda problemet. Om det inte finns någon lösning kan de tvingas att avsluta relationen, vilket de försöker att undvika. Det krävs att en mängd faktorer ska ha gått snett, men det är svårt att ge en samlad bild av vilka kriterier som finns. Om det är en långvarig och stabil relation som börjar ”knaka i fogarna” kan fallföretaget sträcka sig väldigt långt för att försöka lösa situationen. Företaget anser sig inte kunna ställa orimliga krav. De föredrar att samarbeta med de leverantörer som de har samarbetat med under en lång tid, eftersom de vet vad de har men inte vad de får. Relationerna är bra och ömsesidiga, så länge företaget får den kvalitet och de priser de eftersträvar samt att allt annat omkring stämmer. Missbrukas förtroendet är det svårt att återskapa. Om företaget inte skulle ha en bra affärsrelation med sina leverantörer kan varuleveranserna ständigt vara försenade och då drabbas företagets egna kunder i slutänden.

4.4.2 Beroende

Rent generellt har fallföretaget långvariga samarbeten med sina leverantörer, vilket har gjort att de under åren, både medvetet och omedvetet, anpassat sina strukturer och rutiner till sina leverantörer. Många av deras leverantörsförbindelser är tiotals år gamla och det långvariga samarbetet påverkar och påverkas av det samspel som finns för närvarande. Det är en strategi

för fallföretaget, att de som mest ska utgöra tjugo procent av en leverantörs totala produktion. Anledningen till det är att de inte vill att leverantörerna ska vara beroende av dem, eftersom det kan ställa till problem för båda parter. Det är även en självbevaringsdrift. Det finns dock undantag från tjugoprocentsregeln, det finns en leverantör som är tämligen beroende av dem, där fallföretaget står för femtio till sextio procent av beläggningen. Det är ett litet företag och samarbetet har pågått under flera år. Leverantören är flexibel gentemot företaget och tillverkar små serier, det är även lokaliserat i närheten, vilket i just detta fall är en fördel.

Fallföretaget har som strategi att inte vara beroende av någon leverantör, vilket är orsaken till att de använder sig av fåtal mindre leverantörer med vilka de har långsiktiga relationer. De nyttjar därför endast en leverantör per produkt, men det finns en inköpsstrategi som går ut på att företaget fördelar snarlika produkter på mer än en leverantör. Detta skapar en säkerhet ifall det inte skulle fungera med den ena leverantören, eftersom de då kan lägga över produktionen på den andra leverantören. Exempelvis har företaget, inom leverantörsgruppen, två leverantörer av mässing, men de tillverkar inte exakt samma detalj. De vågar ändå inte lämna någon av dem, eftersom båda skulle kunna tillverka vad den andra tillverkar. Detta gör de för att säkra upp och minska sitt beroende. Tidigare har de råkat ut för att endast ha anlitat en leverantör av en produktgrupp, vilket ledde till att det blev stora problem när den relationen upphörde. I de fall där det ändå förekommer ett visst beroende från fallföretagets sida vårdas dessa relationer lite extra. En ökad ödmjukhet och förståelse föreligger då.

”...ingen som vi är så beroende av, men däremot vissa produkter skulle vi kunna få problem med, ja, men inte så att vi skulle bli strandsatta på så sätt, men vi skulle få en lägre förtjänst.”

(Produktionschefen)

Fallföretaget använder sig av två leverantörer på svarvade komponenter. De ligger idag inom samma koncern, men var tidigare fristående. Inom denna komponentgrupp finns det ingen unik tillverkare, utan företaget kan fritt välja leverantör både internt och externt, eftersom det är standardprodukter. Inköpschefen berättade att det visserligen kan vara ogynnsammare rent prismässigt att köpa in externt, men de vet i alla fall att den möjligheten finns. Detta är möjligt på grund av konstruktionen på snabbkopplingarna. Att det är en standardprodukt leder till att priset är mer framträdande vid samma kvalitet vid valet av leverantör. På de artikel- och komponentgrupper där fallföretaget valt att endast anlita en leverantör, på grund av exempelvis en liten efterfrågan, vet de ändå var möjligheterna till alternativtillverkning finns.

Företaget gör ständigt förfrågningar på marknaden, både hos befintliga och potentiella leverantörer, angående artiklar, komponenter och tjänster. Detta görs för att lättare hitta en ny leverantör vid behov och för att kunna jämföra om nuvarande leverantörer är konkurrenskraftiga på marknaden. De försöker ändå att hålla fast vid sin strategi, att ha så få leverantörer som möjligt. De försöker att gynna den aktiva leverantörsgruppen, främst för att erhålla optimal kvalitet. Samtidigt underlättar det för fallföretaget, eftersom det är mer ekonomiskt att behålla befintliga leverantörer, jämfört med att bygga upp nya relationer. Genom att försöka bygga långsiktiga relationer undviker de att flytta den utlagda produktionen mer än nödvändigt.

”Normalt sett så bygger vi ju på långsiktiga relationer, vi flyttar inte hit och dit normalt sett, det är ju en strategi också.”

(Inköpschefen)

Genom att fallföretaget och deras leverantörer anpassar sig till varandra skapar de konkurrenskraftiga slutprodukter tillsammans, vilket är en förutsättning i den omgivning de befinner sig. Det skapar också ett beroende mellan parterna, vilket gör att det blir svårare att bryta samarbetet. Det förekommer olika anpassningar mellan företaget och deras leverantörer beroende på vilken typ av artikel eller komponent som leverantören tillverkar. En leverantör, som tillverkar en artikel eller komponent efter en ritning gjord av fallföretaget, anpassar sig i större utsträckning efter företagets önskemål, vilket fallföretaget är medvetet om och tar hänsyn till. Fallföretaget är den part som bestämmer i stort, men de kan ändra vissa ritningsdetaljer för att det ska bli lättare och smidigare för leverantören att tillverka artikeln eller komponenten. Leverantören i sin tur kan komma med synpunkter för att reducera båda företagets kostnader. Detta utbyte av kunskap välkomnas och uppmuntras av fallföretaget, som inte ser på det som en anpassning utan ett samarbete.

Det förekommer även ett visst samarbete mellan företaget i studien och deras leverantörer i produktutvecklingen. Det gäller främst leverantörer av kompletta snabbkopplingar, men det händer även att fallföretaget tar hjälp av sina leverantörer när de utvecklar en ny produkt, artikel eller en komponent till sina snabbkopplingar. En generell anpassning som görs är att de försöker använda sig av så mycket standardiserade komponenter och produkter som möjligt till sina kopplingar, eftersom det håller tillbaka kostnaderna. Totalt sett anser företaget att deras leverantörer anpassar sig efter dem i större utsträckning än tvärtom.

4.5 Ekonomiskt perspektiv

Företaget i studien har valt att specialisera sig inom svarvningsnischen, vilket har lett till att de måste söka efter samarbetspartners för att tillverka snabbkopplingar och kompletta system för tryckluft, låg- och högtryckshydraulik, vätskor, gas samt andningsluft. När de ska välja en leverantör gör de en kravspecifikation i en leverantörsbedömning. Företaget gör en sammanvägning av leverantörens prisläge, kvalitet och leveranssäkerhet, för att kontrollera att de ligger på en bra nivå. Om alla dessa kriterier uppfylls anses relationen kunna vara genomförbar, men det slutliga avgörandet beror på öppenheten i relationen. De är olika personer på fallföretaget som är involverade i undersökningen. Ekonomichefen gör en kreditupplysning och analyserar även leverantörens årsredovisning för att, mellan raderna, kunna utläsa hur företaget ligger rent ekonomiskt. När en leverantör har valts arbetar ekonomiavdelningen fram kalkyler och räknar ut täckningsbidrag, vilka sedan analyseras. Förutom ekonomin kontrollerar även personer från kvalitetsavdelningen lokaler, produktionsanläggningar, utrustning och allt som tillhör det, för att det ska stämma överens med företagets kriterier. De har även en kvalitetskravsnivå som ska motsvara ISO 9002. Kvalitetskravet är det viktigaste kriteriet, men en certifiering är ändå inte ett villkor. Däremot är certifieringen ett bevis på att de har ett fungerande kvalitetssystem, vilket leverantörerna måste ha. Slutligen sker det dialoger mellan personer från företagets inköpsavdelning och leverantörens säljare. Innan de startar upp en förbindelse sker det alltså alltid ett besök hos leverantören. Det är således inte enbart priset som faller avgörandet, vilken leverantör det blir, eftersom många av halvfabrikaten och komponenterna måste specialtillverkas. Om fallföretaget istället hade kunnat använda sig av mycket standardkomponenter hade de kunnat beställa produkter av den leverantör som för dagen har det lägsta priset.

När fallföretaget har byggt upp ett samarbete med en leverantör, som har en certifiering enligt ISO-standard, får de automatiskt reda på de uppdateringar som görs. De måste däremot själva granska kvalitetssystemen hos de leverantörer som inte är certifierade. De får då uppsikt över hur leverantörernas kvalitetssystem fungerar samt att de följer de rutiner och krav som företaget ställer på dem. Oavsett om leverantörerna är certifierade eller inte utförs stickprov

på detaljer som levereras in, och på så sätt blir alla leverantörer kontrollerade. Första gången en leverantör levererar utförs det en noggrannare kontroll jämfört med den som levererat till företaget i flera år. Om en förstagångsleverantör levererar en dålig sändning, får denne en noggrannare prövning än vad en etablerad leverantör skulle få. Om fallföretaget hittar något fel i sina inleveranser skrivs en reklamation. Nästa steg är att leverantören skriver en rapport över det som har inträffat, hur och varför, samt åtgärder som ska göras för att förhindra att det inträffar igen. Nästa sändning kontrolleras och om den är felfri släpper de på kontrollen, men om felet upprepas åtskilliga gånger funderar de på om de kan ha kvar leverantören till den komponenten eller artikeln eller om de måste se sig om efter någon annan. Det har ingen betydelse om det är en långsiktig relation eller en ny, men en ny leverantör kontrolleras alltid hårdare. Fallföretaget klassificerar sina leverantörer från A till C, där en leverantör i AA-klassen inte kontrolleras överhuvudtaget. Det sker inte ens en kontroll på att antalet inlevererade komponenter stämmer, utan det placeras direkt på fallföretagets lager. En leverantör i C-klassen kontrolleras däremot mer noggrant, men det är endast nya leverantörer som hamnar i denna klass.

Fallföretaget sätter upp mål för både kvalitet och leveranssäkerhet och det görs vissa mätningar för att de ska vara säkra på att leverantörerna upprätthåller sin kvalitet. De tillämpar till viss del ett böter- och bonussystem, som ska locka leverantörerna att uppfylla de krav som ställs på dem, men idag är det endast aktivt på bolag inom samma koncern. Det är dock en målsättning för dem, att kunna tillämpa detta på samtliga leverantörer. De anser att systemet är bra uppbyggt och är tänkt att fungera som en morot för båda parter i relationen. Idag finns det ett kvalitetspris, som företaget kan dela ut till en leverantör som har utmärkt sig i kvalitets- eller leveranssynpunkt.

För att fallföretaget ska vara säker på att slutprodukten är rätt monterad, sätts alla inköpta detaljer och komponenter ihop till en färdig produkt på deras monteringsavdelning. Där görs det även en kontroll av slutprodukten, inte för att kontrollera underleverantörerna, utan för att vara säker på att den fungerar som den ska.

”Det är egentligen för att verifiera att produkten är så’n som kunden förväntar sig att få den.”

(Produktionschefen)

4.5.1 Transaktionskostnader

Företaget i studien använder sig av tre olika generella avtal: samarbets-, leverantörs- och kvalitetsavtal. De är inte juridiskt bindande, men vid en eventuell tvist mellan dem och deras leverantörer används NL92, NL95 samt NL01, vilka innehåller branschenliga leveransbestämmelser och ligger till juridisk grund. Kostnaderna för att skriva dessa avtal ses inte som utgifter i dess egentliga bemärkelse, utan mer som att förhindra framtida utgifter. I det långa loppet ses det som en förtjänst.

Det finns inga generella avtal mellan fallföretaget och deras leverantörer, vad gäller specifika artiklar eller komponenter, utan det som inte innefattas av ovan nämnda avtal har formats genom diskussioner. Avtalen fortlöper automatiskt genom kontinuerliga beställningar och personlig kontakt, utan att avtalen behöver skrivas om. Oavsett om det förekommer avtal, kontrakt eller ingetdera försöker de ändå att bygga långsiktiga relationer. Generellt sett har det varit så i och med att fallföretaget har en hel del lokala leverantörer där närheten har gjort att de historiskt skapat en sådan relation, utan att det funnits avtal. De leverantörer de inte skriver avtal med, råder det en fri handlingsfrihet mellan. Det är oftast leverantörer där företaget står

för en liten del av leverantörens totala produktion eller där de endast köper en liten volym. Med en del av de stora leverantörerna skrivs det årsavtal, där förväntade volymer och priser anges, men detaljerna i avtalet kan ändras under avtalstiden. I en del fall skickar företaget ut en offertförfrågning och leverantören svarar på förfrågningen, vilket företrädesvis görs till tidigare kända leverantörer. Om då fallföretaget accepterar budet lägger de en beställning som blir till ett avtal när leverantören bekräftar den. Med nya och tillfälliga leverantörer skrivs det vanligen mer specificerade kontrakt, mest på grund av osäkerheten. I relationer som pågått under en längre tid ligger de tre grundavtalen till underlag för transaktionerna och det behöver inte skrivas något avtal för den specifika transaktionen.

I de fall där en ny och revolutionerande produkt utvecklats kan det skrivas ett avtal eller ett förbehåll till leverantören, att de inte får föra vidare några detaljer om artikeln eller komponenten till andra. Detta görs om något specifikt är känsligt och hemligt och leverantören får vanligtvis heller inte se helheten av den nya produkten eftersom de vid ett uteblivet samarbete kan stjäla idén utav dem. Att det skrivs avtal har oftast inget med förtroendet för leverantören att göra, utan avtalet förstärker endast hur viktigt det är för fallföretaget att informationen hålls hemligt för andra. Det är endast vid en relation, som sträcker sig långt tillbaka i tiden och där förtroendet är fullständigt, som de kan tänkas avstå från att skriva ett sådant avtal eller förbehåll.

4.5.2 Aktörers beteende

Produktionschefen menar att det går att kombinera en maximering av egennytta med ett ömsesidigt beroende. Det är en kompromiss.

”... egennytta är ju att du ska försöka vinna terräng och du ska bli konkurrenskraftig, du ska försöka tjäna pengar och du ska få det solitt och du ska bli väldigt bra, men har du inte en bra underleverantör lär du inte nå detta. Antingen går det rött, då får underleverantören för lite betalt och då går han i konkurs och då kan han inte hålla kvalitén och han kan inte hålla servicen eller också får han ju för mycket i betalt och får han för mycket betalt då kan inte vi konkurrera och då kommer vi att tappa vår egennytta. Det här tror jag är ett ömsesidigt förtroende mellan leverantör och den som köper ifrån dom, att vi tillsammans kan lösa att bli bäst i världen på det.”

(Produktionschefen)

Det är viktigt att fallföretaget får rätt pris till rätt kvalitet, eftersom de får det de betalar för och är villig att betala. Det är även viktigt att veta var konkurrenterna befinner sig på marknaden, vilket de har ständig uppsikt på. Om konkurrenterna betalar ett lägre pris för en bättre kvalitet, betalar uppenbarligen företaget ett för högt pris och då måste de undersöka orsaken till detta. Företaget har två konkurrenter, men det förekommer inget samarbete dem emellan. De kan dock snegla på varandra för att se åt vilket håll utvecklingen sker. Företaget anser emellertid inte att det genererar något positivt, eftersom det inte är förrän efteråt när de har vunnit på det som de märker det.

4.5.3 Dimensioner av transaktioner

För att minska osäkerheten skriver fallföretaget en form av avtal med leverantören när det rör sig om riktigt stora kvantiteter eller specialinköp, vilka kräver stora investeringsbelopp. De gör även en ny uppföljning av den information, som samlades in vid leverantörsbedömningen och kan sedan göra ett tillägg eller förändra något vid behov. Att alltid samla in information minskar osäkerheten för dem i sina relationer, liksom att ha täta kontakter med sina

leverantörer. Hur täta kontakter de har med sina leverantörer är varierande beroende på hur komplex artikeln eller komponenten är eller vilken osäkerhet de känner. Ju mer komplext det är och ju mer osäkerhet de känner, desto mer frekvent är kontakten. Det blir även tätare kontakt när det uppkommer svårigheter i relationen.

När inköparen på företaget söker efter en ny leverantör på en artikel, komponent eller tjänst är det främst genom kontakter och rekommendationer från existerande leverantörer. Är det däremot en leverantör till en artikel eller komponent som ingen av deras befintliga leverantörer kan producera, åker konstruktörerna till mässor för att titta på lösningar eller så söker de på Internet. Detsamma gäller vid inköp av ny utrustning såsom maskiner till deras tillverkning, men dessa inköp förekommer inte frekvent. Det är konstruktionsavdelningen som tar den första kontakten och de undersöker främst teknisk fakta och genomförbarheten. När de hittat en potentiell leverantör kontaktas inköpschefen, som har hand om avtalsslutandet.

När det inte finns någon leverantör som har den maskinpark som behövs för att uppfylla deras önskemål, sker det en diskussion med leverantörer, om de kan anskaffa en specifik maskin. För några år sedan var det en leverantör, som införskaffade en ny maskin för att kunna tillverka bockade nipplar enbart för fallföretagets behov. De hade då letat länge efter en leverantör av detta, men utan resultat. Leverantören valde att köpa in maskinen och för att våga gå in i ett sådant stort ekonomiskt samarbete krävs det att företagen känner ett stort förtroende för varandra. Maskinen skulle inte kunna användas för någon annan tillverkning utan stora ombyggnader, vilket medför höga kostnader. Risken att gå in i ett sådant projekt reducerades genom att ett kontrakt skrevs, där de förband sig att köpa en viss volym under ett visst antal år. Kontraktets syfte var att säkra lönsamheten i maskinen för leverantören.

Fallföretaget måste anpassa sig till sina leverantörers prissättning. Om leverantörerna skulle höja sina priser väldigt kraftigt måste företaget gå ut på marknaden och undersöka om motsvarande vara finns till ett lägre pris. Detta är inte en ovanlig händelse i sig, eftersom de kontinuerligt försöker att granska marknaden för att hela tiden vara konkurrenskraftiga. Det är dock kostsamt att ingå i och bygga upp nya relationer, vilket gör att de gärna håller fast vid sina gamla leverantörer. Företaget skulle påverkas om någon av deras leverantörer går i konkurs, eftersom det tar relativt lång tid för dem att hitta en ny samarbetspartner även om de vet vilka aktörer som finns tillgängliga på marknaden. Om en leverantör, som brukar ett verktyg ägt av fallföretaget, skulle gå i konkurs är företaget skyddat av ett ägaravtal, vilket reducerar den ekonomiska förlusten. Problemet att hitta en ny leverantör på artikeln återstår ändå och de vill då gärna komma i kontakt med någon som kan använda verktyget, eftersom dessa är dyra att framställa.

5 Analys

I detta kapitel analyserar vi empirin utifrån teorin. Avsikten är att ge en tydlig bild av varför fallföretaget väljer att använda sig utav långsiktiga relationer. I vår undersökning har vi funnit både överensstämmelse och avvikelser mot våra teoretiska utgångspunkter, vilket vi diskuterar i våra slutsatser. Vi har valt att använda strukturen som följer tidigare i arbetet i detta kapitel för att det ska bli överskådligt för läsaren, varför vi inte enbart redovisar resultatet enligt vår teoretiska modell. Det innebär att vi utgår ifrån styrningsbegreppet och våra tre primära analysvariabler.

5.1 Styrning

Fallföretaget har som strategi att köpa in hälften av sitt totala behov av komponenter till snabbkopplingarna samt kompletta snabbkopplingar. Det leder till att det skapas en trygghet hos dem, vilket också resulterar i ett minskat beroende till leverantörerna på dessa komponenter. Fallföretagets inköpsstrategi är vad Axelsson (1998) benämner parallellt köpande och de använder sig av den på grund av tidigare erfarenheter. Enligt Axelsson (1998) används denna typ av tvåleverantörsval för att öka konkurrensen mellan leverantörerna, vilket vi inte anser vara fallföretagets avsikt. Fallföretaget har i vissa fall kvasiintegration med leverantörer, det vill säga att de gemensamt äger verktyg. Eftersom de vill ha långsiktiga relationer anser vi att det är bra att göra gemensamma ekonomiska investeringar. Det leder helt naturligt till att bindningarna blir starkare under den perioden, vilket de på fallföretaget styrker.

Inköpsstrategi

Enligt Gadde & Håkansson (1993) är det en viktig fråga för ett producerande företag, om de ska köpa in eller tillverka själva. Fallföretaget använder sig av en köpa-tillverka-kontroll, men detta främst för att se om de komponenter de tillverkar håller jämn prisnivå gentemot andra tillverkare. Deras kontroll är inte avgörande för om de ska lägga ut tillverkningen, utan är snarare till för att jämföra sig med marknaden och genomföra förbättringar om det krävs. Det görs inga köpa-tillverka-kontroller när det gäller de komponenter och artiklar som de inte tillverkar själva, vilket beror på att det inte finns någon lönsamhet i dessa då inköpsmängden inte är tillräckligt stor.

Axelsson (1998) nämner två olika inköpsbeteenden, konkurrens- och transaktionsinriktat samt samarbets- och relationsinriktat. Fallföretaget är mer samarbets- och relationsinriktat, men att det även finns inslag av det andra beteendet. Fallföretagets avsikt är att använda sig av få leverantörer under en längre period vilket stämmer överens med Axelssons samarbets- och relationsinriktade beteende, men företaget nämner även att det alltid är en fråga om priset, vilket är ett huvuddrag i det andra beteendet. Något annat som ryms inom det samarbets- och relationsinriktade beteendet är att fallföretaget försöker lösa problem som uppstår inom ramen för relationen. Inköpsbeteendet beror även på vilken typ av produkt eller komponent som inköpet gäller. Vid standardprodukter väger fallföretaget över på det konkurrens- och transaktionsinriktade beteendet, vilket troligen beror på att det då är mer en fråga om priset. Vid ritningsprodukter är det emellertid så att både köpare och säljare försöker minska kostnaderna genom anpassningar till varandra, vilket endast sker om relationen dem emellan är god.

Strategiska allianser

Fallföretaget har och har haft ett antal strategiska allianser, som är tätare och mer långsiktiga än en vanlig relation. Flertalet av dem de haft strategiska allianser med har senare kommit att

bli deras systerbolag. I och med att företaget inte kan producera allt i sin slutprodukt själva har de valt att samverka i strategiska allianser med en del av sina leverantörer, vilket troligen bidragit till att de fått använda och vidareutveckla sina kärnkompetenser. Bengtsson & Skärvad (2001) skriver att nackdelarna med strategiska allianser är att kontrollen minskar gentemot en helägd lösning, vilket i fallföretagets fall är svårt att förändra och påverka eftersom de inte skulle kunna få en lönsamhet i att producera alla komponenter själva. Att samarbetet skulle vara oklart och inneha otydlig kommunikation stämmer inte in på företaget, eftersom ett av deras grundkriterier i en relation är öppenhet.

5.2 Det resursbaserade synsättet

Företaget integrerar med sina leverantörer för att säkerställa sin resursanskaffning och sitt resursflöde, vilket stämmer överens med Pfeffers & Salanciks (1978) och Lilliecreutzs (1996) syfte med interaktionen. De har valt att köpa in de komponenter och produkter de inte bedömer sig kunna tillverka till det bästa priset eller högsta kvaliteten. Genom denna medvetenhet vinner de bra kontroll över sin omgivning samt ett bra utgångsläge för att utveckla sina kärnkompetenser. Företaget använder även omgivningen för att uppnå organisatorisk effektivitet efter Pfeffers & Salanciks (1978) resonemang, eftersom de köper in komponenter från dem som innehar mest kunskap och skalfördelar. Detta säkerställer att de får rätt pris till rätt kvalitet.

Kärnkompetenser

Fallföretagets kärnkompetens är svarvning av komponenter. Det är det som ger företaget de stora konkurrensfördelarna, gentemot konkurrenterna som inte svarvar. Att de ändå väljer att lägga ut produktion på grund av kapacitetsbrist, istället för att utöka sin maskinpark, är inget vi ser någon fara i, eftersom det kan vara bra då de kan ta hem utlagd produktion vid en konjunkturnedgång. Att de inte valt att tillverka exempelvis tryckfjädrar, kan vara positivt för utvecklingen av kärnkompetensen. De bör dock använda sina kunskaper kontinuerligt, eftersom kunskaperna om dem annars kan försvinna och då går de miste om sin största konkurrensfördel. Som vi tidigare nämnt förekommer det ett visst kunskapsutbyte mellan parterna, vilket bidrar till att lärandet, som Hamel & Prahalad (1990) diskuterar kring, ökar.

5.3 Interaktionssynsättet

Av de sex syften som Bengtsson & Skärvad (2001) anger för interorganisatoriska relationer stämmer en del överens med fallföretaget, medan andra är svåra att applicera. *Bättre resursutnyttjande* stämmer in på fallföretaget, eftersom de bättre kan utnyttja sina kärnkompetenser och utveckla sin kunskap om dem, när de köper in övriga komponenter externt. Håkansson, ed. (1982) hävdar att relationer inleds för att bland annat vinna ekonomiska fördelar, vilket till viss mån stämmer in på dem. Företaget väljer att köpa in en del komponenter och artiklar för att kunna utnyttja de stordriftsfördelar som leverantörerna har, men som fallföretaget aldrig skulle kunna uppnå. De anser även att de blir mer konkurrenskraftiga genom att samarbeta med andra företag, vilket överensstämmer med Bengtssons och Skärvads (2001) resonemang. Med tanke på att ett utav fallföretagets syften med relationerna är att uppnå konkurrenskraftiga produkter, anser vi att de åstadkommer det när de köper in komponenter från marknaden om de inte själva är billigast, förutsatt att kvalitetskravet är uppfyllt.

Lärande och kompetensöverföring betonas vara en viktig ingrediens i utbytet, vilket till viss del stämmer överens med fallföretaget. De anser dock inte att det är det mest väsentliga utbytet i relationen, vilket kan bero på att de utvecklar flertalet av sina produkter själva. De väljer att satsa på leverantörer som är duktiga och kompetenta inom sitt område, för att

därigenom kunna skapa konkurrenskraftiga kompetenser tillsammans. Det är på leverantörsdagarna det mesta av kunskapsutbytet sker, men utbytena sker även löpande under relationen. Då är det främst leverantörerna som kommer med synpunkter på ritningarna för att underlätta tillverkningen, vilket även leder till kostnadsreduceringar. Fallföretaget kan dock dela med sig av sina kunskaper om svarvning till de som förser dem med svarvade komponenter, vilket de i slutänden vinner på själva. Genom kunskapsutbyte kan de vidareutvecklas som företag, vilket Lind (2000) anser vara det karakteristiska för en interorganisatorisk relation.

Snabbhet och flexibilitet är däremot inte lika viktiga för fallföretaget, på grund av att stommen i deras snabbkopplingar inte har förändrats nämnvärt. Att snabbkopplingens produktlivscykel är lång bidrar till att flexibla maskiner inte behövs i någon större utsträckning, som vid en kort produktlivscykel, eftersom likadana komponenter tillverkas under en längre tid. Däremot anser företaget att en leverantör ska vara flexibel på det sätt att en förändring utanför produktionen ska kunna genomföras fort. *Gemensam standards* sätts av marknaden och inte av fallföretaget och deras samarbetspartners, vilket gör att de inte kan utöva något inflytande på marknaden. Det existerar inte heller för dem att *stänga ute konkurrenter* i branschen, eftersom de bidrar till varandras utveckling.

Fallföretaget har samarbetat länge med många av sina leverantörer, vilket har lett till att de blivit viktiga för företagets fortsatta försörjning, eftersom de kan sträcka sig långt för att behålla dem vid eventuella problem. Enligt Lind (2000) karakteriseras en relation av ömsesidighet, där ingen part dominerar den andra parten, vilket stämmer in på företaget, som anser att det är viktigt med ett givande och tagande i relationer. Det förekommer dock inte alltid ömsesidighet i relationerna, eftersom fallföretaget nämner att det ständigt är en fråga om priset. I de fall där priset anses som en viktig faktor för utbytet gäller det främst de komponenter som det finns många konkurrerande leverantörer på.

I interaktionssynsättet menar forskare att det är lönsamt att bygga långsiktiga relationer, vilket även verkar vara det som driver fallföretaget. De menar, liksom Sörqvist (2000) att de måste sänka sina totala kostnader för att kunna överleva och konkurrera. Detta görs genom ett nära och långvarigt samarbete som leder till att parterna känner en gemenskap. Företaget har lyckats bra med detta hittills, med tanke på att de är marknadsledande i Sverige. En trolig orsak till att fallföretaget lyckas med att uppnå långsiktiga relationer är att de sätter upp grundkriterier innan relationerna inleds. Ett av dessa kriterier är enligt Axelsson (1998) att det köpande företaget ställer krav på sina leverantörer att de ska vara certifierade enligt någon norm. Så gör även fallföretaget, som för att säkra upp sin egen produktion har satt upp kriteriet att deras leverantörer bland annat ska vara ISO-certifierade. Detta är inget krav, utan en försäkran att leverantören har ett gediget kvalitetssystem, vilket även är skälet enligt Axelsson.

5.3.1 Interaktionsmodellen

I interaktionsmodellen görs fyra antaganden vilka är en förenkling av verkligheten och rent generellt stämmer in på fallföretaget. Både företaget och deras leverantörer är aktiva på marknaden och relationerna är långsiktiga. Tillsammans med sina leverantörer har företaget utarbetat normer för samarbetet och då främst med de leverantörer som fallföretaget har samarbetat länge med. Liksom i interaktionsmodellen betonar företaget ömsesidighet, förtroende och långsiktighet.

Interaktionsprocessen

Håkansson, ed. (1982) skriver om olika typer av utbyte och kärnan i utbytet är produkten, vilket också fallföretaget medger då det talas om att målen med relationer är att uppnå en konkurrenskraftig komponent och artikel. Vilken typ av produkt som utbyts påverkar också interaktionen mellan parterna. Vid en standardprodukt är det finansiella utbytet av en viktigare karaktär. Det tekniska informationsutbytet mellan företaget och deras leverantörer är inte så rikligt, vilket främst beror på produktstrukturen. Företaget försöker i möjligaste mån att använda sig av standardiserade produkter och komponenter och i de fall där det inte går, producerar leverantören produkten enligt företagets önskemål. Det är då i första hand en envägskommunikation vad gäller dessa specialprodukter, eftersom leverantören enbart kommer med förslag på förbättringar ur tillverkningsynpunkt. När det gäller övrigt informationsutbyte uppskattar det undersökta företaget en öppenhet med sina leverantörer, men vi menar att ekonomi är en känslig fråga. Det inte är lätt för en leverantör med ekonomiska svårigheter att erkänna, och i dessa fall är det svårt att upprätthålla en öppenhet. Det sociala utbytet reducerar enligt Håkansson, ed. (1982) osäkerheten mellan parterna, vilket leder till att de tre ovan nämnda utbytena genomförs. Detta stämmer i allra högsta grad hos företaget, eftersom ju mer de lär känna sina leverantörer, desto större produktutbyte sker och informationsutbytet ökar när de känner förtroende.

Företaget i studien använder sig av alla utbyten i större eller mindre utsträckning. Transaktionskostnaderna påverkas av frekvensen på utbytena som sker, ju högre frekvens desto lägre kostnader utslaget per transaktion. I företagets fall föreligger det en hög frekvens på utbytena, eftersom de har ett långt samarbete med många av sina leverantörer. Det leder till att rutiner för utbytet bör finnas och på så sätt blir transaktionskostnaderna lägre. Enligt Williamsons (1997) resonemang bör det leda till att verksamheten samordnas på marknaden, vilket också företaget gör. Den höga frekvensen av utbyten leder till att osäkerheten gentemot motparten reduceras, vilket resulterar i att kostnader för kontroll minskar. Enligt fallföretaget föreligger det alltid en viss osäkerhet, men den verkar inte påfallande på grund av den öppenhet som råder. De anser att det inte finns ett stort utrymme för opportunism på grund av att ett opportunistiskt beteende leder till förluster för leverantören vilket drabbar företaget i slutänden.

Parternas egenskaper

Enligt interaktionsmodellen är inte relationen mellan två parter endast beroende av utbytet som sker dem emellan, utan organisationernas egenskaper och individerna i organisationernas egenskaper påverkar interaktionen mellan två parter. Fallföretagets leverantörsrelationer byggs upp av mänskligt arbete och kontakter och därför spelar personerna i relationen stor roll. Individerna bär med sig sina erfarenheter som speglar deras beslut. Gadde & Håkansson (1993) menade att förtroende skapas mellan företagen vid personliga kontakter, vilket de på fallföretaget håller med om. De anser att den personliga kontakten de har hos leverantörerna är väldigt viktiga, men det betyder inte allt. Skulle en person som fallföretaget har kontakt med hos leverantören sluta, försöker inköparen bygga upp en relation med den nya personen på tjänsten. Många gånger är flera personer på varje företag involverade i transaktionen, vilket också gör att tilliten för leverantören ökar. Som produktionschefen betonade: det är företagen som gör affärer och inte individerna på företagen.

I det undersökta företaget har ett medvetet val gjorts, att samarbeta med ett fåtal mindre leverantörer för att inte vara beroende, vilket leder till att kunskapen om motparten ökar och att starka sociala band vävs mellan individerna på företagen. Den begränsade rationaliteten reduceras, eftersom individerna som är involverade i relationen lär sig förstå varandra och på

så sätt kan missförstånden i kommunikationen minskas. Erfarenheterna som fallföretaget bär med sig från sina leverantörer påverkar transaktionskostnaderna och osäkerheten, eftersom de i flera fall har samarbetat med leverantörerna under flera år och ibland decennier. Aktörernas beteende, hos både fallföretaget och deras leverantörer, påverkar transaktionskostnaderna i hög grad. Fallföretaget beskriver den personliga kontakten som ett viktigt inslag i relationen.

Atmosfären

I interaktionsmodellen nämns det ekonomiska perspektivet och kontrollperspektivet. Håkansson, ed. (1982) nämner att det vid ett nära samarbete går att hantera administrations- och distributionskostnader smidigare. Dessa kostnader kontrolleras inte hos företaget i studien, men med de leverantörer de känner väl finns det fastlagda rutiner för hur utbytet av komponenten sker, vilket därför inte utgör en stor kostnad. Inom kontrollperspektivet menar Håkansson vidare, att ett nära samarbete minskar osäkerheten i interaktionen, eftersom företagen får en ökad känsla av uppsikt av den andra parten. Hos företaget är osäkerheten gentemot de flesta motparter minimal, med många av leverantörerna förekommer det inte ens ett avtal eller så gäller ett avtal som upprättades flera år bakåt i tiden. Fallföretaget förlitar sig på den öppenhet som råder, vilket kan vara förståeligt med tanke på det mångåriga samarbetet med många av leverantörerna vilket gjort att företaget kan förutspå sina samarbetspartners handlingar. Företaget har också valt att samarbeta med små producenter, vilket förmodligen underlättar eftersom ingen av parterna är så stora att de kan bli dominanta i relationen.

Det som inte riktigt går att ta på i relationen innefattas i atmosfären. Begrepp som makt, beroende, öppenhet och förväntningar används för att beskriva ”känslan” i relationen. Enligt det undersökta företaget betonas öppenheten i relationen, den är viktig för att minska osäkerheten och även opportunisten. Närheten till leverantörer som fallföretaget har, leder till att transaktionskostnaderna reduceras, både kontrakts- och kontrollkostnader.

Omgivningen

När det gäller marknadsstrukturen ser den olika ut beroende på artikeln eller komponenten som fallföretaget köper in. Vid en ritningskomponent/artikel kan tillgångsspecificiteten ses som hög medan det vid standardartiklar/komponenter råder relativt låg specificitet. Resonemanget skulle betyda att förtroendet är viktigare vid inköpen som baseras på fallföretagets ritningar, vilket de också själva antyder då de är lite extra tillmötesgående i dessa relationer. Dynamiken i relationen påverkas på två sätt och dessa är motsatta. För det första ökar en nära relation förståelsen för motparten och därmed förväntas opportunisten minska. Motsatsen är att kostnaderna för att förlita sig på ett litet antal relationer är hög på grund av bekostnad av andra aktörer, vilket leder till en högre specificitet.

5.3.2 Förtroende i relationer

Alla parter har ett visst egenintresse när de går in i en relation, varför annars göra det? Cousins (2002) liknelse om ormen och damen visar på ett bildligt sätt att företag måste vara vaksamma i sina relationer och använda sitt sunda förnuft. Han menar att det är viktigt att känna förtroende i en relation, och att en part aldrig kan vara riktigt säker på den andra. Fallföretaget anser sig känna förtroende för sina leverantörer, vilket måste bero på att de flesta av deras relationer har pågått i flera år och att förtroende då vuxit fram. Företaget anser att det är möjligt att kombinera en maximering av egennytta med ett ömsesidigt beroende genom att kompromissa, vilket skiljer sig mot uppfattningen i teorin. Personerna på företaget värdesätter öppenheten i relationer, vilket skapar förtroende. För att vinna förtroende är det viktigt att interaktionen mellan två företag förekommer på flera plan, vilket det också gör i det undersökta företagens fall. Både inköps- produktions- och konstruktionsavdelningen har

kontakt med motsvarande personer hos leverantörerna. Det skapar en stabilare relation mellan parterna, eftersom det borde bli svårare för företaget och deras leverantörer att dölja information och agera opportunistiskt gentemot varandra. De har även ganska klara riktlinjer för vad en relation ska innehålla och detta är leverantörerna ganska medvetna om.

5.3.3 Beroende i relationer

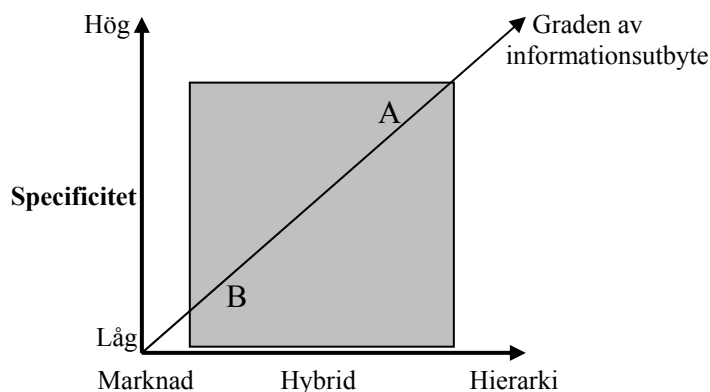
Av Cousins (2002) fyra distinkta beroenden passar det *historiska* bäst in på fallföretaget. De har några relationer sedan flera år tillbaka, som har fortsatt eftersom de känner sig bekväma och trygga i dem samt att de har fungerat bra överlag. Det *ekonomiska* beroendet finns med tanke på att det i viss utsträckning förekommer gemensamma investeringar i verktyg mellan företaget och deras leverantörer. *Tekniskt* beroende kan sägas existera, eftersom de köper in andra leverantörers kärnkomponenter för att få den bästa kvaliteten. I de relationerna fortgår relationen mycket tack vare leverantörens tekniska kunskaper, vilka det undersökta företaget saknar. Det *politiska* beroendet går inte att finna i fallföretagets relationer med sina leverantörer.

Lind (2000) hävdar att ett ömsesidigt beroende kommer när företag genomför investeringar i anläggningar och kunskap, vilka endast har betydelse och värde för den specifika relationen. Det har hänt att en leverantör valt att köpa in en specifik maskin för att kunna tillfredsställa fallföretagets behov av en produkt. Det förekommer också att de investerar i och placerar ut verktyg hos leverantörer. Enligt den teoretiska definitionen borde företaget i studien ha många ömsesidiga beroenden, vilket stämmer överens med både deras egen och vårans uppfattning. Leverantören är beroende av dem för att upprätthålla kapaciteten i sin produktion och fallföretaget är beroende av leverantören för att komplettera sin produkt.

Vi håller med Pfeffer & Salancik (1978) och Lilliecreutz (1996) i deras tankegång att företag kan försöka öka det ömsesidiga beroendet mellan sig och leverantörerna för att säkerställa en långsiktig relation. Vi tycker oss kunna applicera resonemanget på det undersökta företaget i fråga om deras specialkomponenter och artiklar, vilka gör att ett långsiktigt samarbete borde underlätta. Komponentens utformning behöver då inte beskrivas varje gång de ska beställa den och de kan istället göra repetitionsbeställningar.

5.4 Transaktionskostnadsteorin

Williamson (1975, 1991) resonerar främst kring två styrformer marknad och hierarki, men han har senare även utvecklat en hybridform, som är en mellanform. Vi tolkar att hybriden har olika fokus, antingen kan den vara mer inriktad mot marknad eller så kan den luta mer åt hierarkisk styrform. Företagen som använder sig av någon mellanform antas enligt teorin kunna skapa en mer dynamisk styrform, vilket vi instämmer med. Fallföretaget förlitar sig inte helt på marknad eller hierarki, utan relationer i olika former används för att minska osäkerheten. Vi har valt att exemplifiera två exempel från det undersökta företaget i figuren nedan. Vid de tillfällen en standardkomponent utgör transaktionen i fallföretaget, det vill säga att specificiteten är låg, leder det till att samarbetsformen ligger nära marknadslösningen. Kommunikationen och informationsutbytet är vid dessa produkter inte lika hög. Det motsatta resonemanget gäller vid en ritnings/specialprodukt.



I figuren vill vi illustrera sambanden som vi har funnit. Fallföretagets ritnings/specialprodukter visas i punkt A där specificiteten är hög och det samma gäller graden för informationsutbytet. Verksamheten samordnas inom ramen för hybridformen, som illustreras av den grå rutan, men den ligger nära en hierarkisk styrform. B visar fallföretagets standardkomponenter, där det omvända resonemanget gäller.

Figur 7: Samband mellan styrform och specificitet.

5.4.1 Transaktionskostnader

Transaktionskostnader ex ante utgörs dels av kostnader för att finna en motpart i transaktionen, så kallade sökkostnader, samt kostnader för hur transaktionen ska genomföras när parterna funnit varandra. Detta benämns kontraktskostnader. Vad gäller företaget i studien är deras sökkostnader relativt låga. Anledningen är att de framförallt håller sig till samma leverantörer och vid behov av en ny leverantör till en komponent rekryteras denna ofta inom befintlig leverantörsstruktur eller genom rekommendationer av dem. Det faktum att de ibland går ut med offertförfrågningar för att testa marknaden är inte någon kostsam process, varför det inte bidrar till höga ex ante kostnader. Kontraktskostnaderna eller avtalskostnaderna är enligt vår mening inte heller höga, eftersom det läggs lite arbete på att utforma och skriva avtal. Många gånger föreligger det endast muntliga avtal.

Både sök- och kontrollkostnadernas storlek beror enligt oss på hur nära parterna står varandra. Om fallföretaget inte har fullständigt förtroende för en av sina leverantörer skulle de kunna reglera detta ex ante, vilket de inte verkar vilja göra då det är ytterst sällan speciella kontrakt utformas. Däremot har de tre stycken olika grundavtal, som används vid tecknande av avtal med nya leverantörer, vilka ligger till grund i relationen. Företaget verkar anse att det är bättre att ta hand om frågorna när de uppstår och inte skriva in mängder av eventualiteter i ett avtal. I och med att de främst använder sig av kända leverantörer, vet båda parter hur den andre fungerar, vilket leder till att ex ante kostnaderna inte blir så omfattande och avtalen inte behöver specificeras i någon större utsträckning. Den kostnad som uppstår för att skriva avtal anser inte fallföretaget vara en kostnad, utan det är snarare ett sätt att förhindra framtida utlägg.

Med transaktionskostnader ex post menas de kostnader som krävs för att övervaka att motparten uppfyller sin del av transaktionen på ett tillfredsställande sätt, vilket i teorin benämndes kontrollkostnader. Denna post är varierande beroende på vilken klass fallföretagets leverantörer befinner sig. En AA-leverantör ger inte upphov till några större kontrollkostnader, utan de kontrolleras endast genom de stickprover som utförs på allt som inlevereras till företaget. Denna kostnad är inte stor, men den finns dock. En C-leverantör, det vill säga en ny leverantör, kontrolleras betydligt mer och dessa kostnader är större. Vid ett nära och långvarigt samarbete kan det tydas att kontrollkostnaderna är betydligt lägre än vid ett nyare samarbete. Den minskade kontrollen kan bero på ett ökat förtroende, vilket inte Williamson (1991) håller med om, då han hävdar att förtroendet inte spelar någon större roll för transaktionen. Transaktionskostnaderna kan i fallföretaget hållas nere vid ett nära samarbete. Kontrollen som företaget i studien gör på sina färdiga produkter anser de inte

själva vara någon kontroll för att se om leverantörerna uppfyller sin del av avtalet. Den kontrollen är till för att se om den sammansatta produkten fungerar som kunden förväntar sig, det vill säga att det inte utgör en kostnad för transaktionen, men vi anser att den i viss mån ändå används för att kontrollera leverantören.

5.4.2 Aktörers beteende

Människan är begränsat rationell enligt Williamson (1975, 1985, 1991, 1997). Med detta avses att det är omöjligt att göra perfekta förutsägelser och de förutsägelser som görs är baserade på enkla premisser. Att fallföretaget upprättar enkla avtal beror på att det, förutom sparar tid, helt enkelt inte är rationellt att försöka förutsäga vilka svårigheter som kan komma att uppstå. Företaget verkar då anse att det är bättre att lösa problemen när de uppstår och då göra upp i godo, eftersom öppenhet premieras i relationerna.

Williamson (1975, 1985) menade att till följd av de motstridiga intressen som förekommer i en affärsrelation kan parterna under vissa omständigheter komma att agera i egenintresse, vilket benämns opportunistiskt beteende. Detta menar fallföretaget inte fungerar i längden, eftersom det blir på den andres bekostnad som parterna utnyttjar varandra, vilket drabbar båda parter i slutänden.

Med opportunism menar Williamson (1975) att medvetet hålla inne eller manipulera information och/eller avsiktligt lämnande av felaktiga löften om framtida prestationer. Opportunism är därmed en form av mänskligt beteende som kan sägas spela på människans begränsade rationalitet. Enklare uttryckt finns det i vissa situationer risk för att en part försöker åstadkomma sig själv fördelar på den andra partens bekostnad. Detta anser fallföretaget inte att det finns något stort utrymme för i en relation, eftersom de leverantörer som agerar opportunistiskt sätter både sig själva och sina samarbetspartners i knipa. Genom kontinuitet och ständiga kontakter mellan företaget och deras leverantörer antar vi att opportunism knappt förekommer. Vi anser dock att det är svårt för dem att i nuläget veta om deras motpart agerar opportunistiskt, eftersom detta upptäcks först när skadan är skedd.

5.4.3 Transaktionsdimensioner för fallföretaget

Med transaktionsspecificitet menas till vilken grad parterna i relationen kan byta motpart utan att förlora den investering som är gjord i relationen. Enligt vår mening ingår inte fallföretaget i så många relationer där transaktionsspecificiteten kan ses som hög. Det föreligger dock en högre specificitet på ritningskomponenter/artiklar och tjänster. I de flesta av deras relationer är det möjligt att byta ut motparten utan att lida några större ekonomiska förluster. Detta kan vara ett medvetet val från deras sida, det finns dock undantag men de är få. Ett exempel är en leverantör som köpte in en maskin för specialtillverkning av nipplar, vilket leverantören gjorde enbart för fallföretagets behov, eftersom det skulle kräva stora omställningskostnader för leverantören för att kunna använda maskinen i någon annan relation.

Utifrån Williamsons (1979, 1985, 1991) resonemang innebär detta, att dessa relationer har en hög specificitet och han menar då att det leder till en hierarkisk styrform. I det beskrivna exemplet har det lett till att de samordnade verksamheten inom hierarkin, eftersom företaget köpte upp denna leverantör senare. I fall där tillgångens specificitet är hög väljer de att skriva specialkonstruerade kontrakt för att minska osäkerheten för både dem och motparten.

Osäkerheten i en relation är starkt förknippad med aktörernas begränsade rationalitet och opportunism, vilka är svåra att förutse, men företaget i studien försöker reducera den genom att skapa relationer som innehåller mycket förtroende. Osäkerheten kan till viss del minskas, men det är inte möjligt att helt eliminera den, eftersom de flesta problemen vid beslutsfattande enligt Williamson (1975) involverar beslutsfattande under osäkerhet. I de fall där det förekommer en större osäkerhet minskar företaget detta genom avtal, vilket främst förekommer vid specifika inköp eller investeringar.

Med transaktionsfrekvens åsyftas hur ofta en transaktion förekommer. Eftersom företaget i studien till största delen använder sig av kända leverantörer krävs det inte att speciella arrangemang görs, utan i stället kan fastlagda rutiner användas. Enligt Williamson (1997) ger en hög frekvens på transaktionen mer pålitlig information och osäkerheten minskar, vilket bör stämma in på fallföretaget, eftersom de använder samma leverantörer under längre tidsperioder och detta utan att skriva kompletta kontrakt.

Vi har i nedanstående figur valt att kombinera betydelsefulla begrepp med fallföretagets olika produktgrupper och därigenom kommit fram till särdrag för de olika grupperna.

	Utrustning	Standardiserade Komponenter och artiklar	Ritnings- Komponenter och artiklar	Råmaterial	Tjänster
Specificitet	Hög	Låg	Hög	Låg	Hög
Osäkerhet	Hög	Låg	Hög	Låg	Hög
Frekvens	Låg	Hög	Hög	Hög	Hög
Informations- utbyte	Högt	Lågt	Högt	Lågt	Medel
Inköps fokus	Kostnads- orienterad	Pris- orienterad	Kostnads- orienterad	Pris- orienterad	Kostnads- orienterad

Figur 8: Produktmatris.

6 Slutsats

Att alla företag är i behov av att inskaffa resurser från omgivningen är givet, eftersom få organisationer skulle klara av att handha alla processer som ingår i hela produktens värdekedja. Därför har det visat sig betydelsefullt för företagen att interagera med sin omgivning för att överleva och konkurrera. Det är här den horisontella ekonomistyrningen och ekonomistyrningen i industriella nätverk blir intressanta, eftersom dessa fokuserar på styrningens effekter på affärsförbindelser. Enligt oss är relationer med stort förtroende och öppenhet ett sätt att säkerställa sitt behov av resurser. Genom att förlita sig på marknaden varje gång ett inköp ska göras, säkerställer enligt oss inte resursanskaffningen under längre perioder.

Innan undersökningen gjordes hade vi en förväntning om att fallföretaget skulle vara på det klara med hur de tog hänsyn till sina interorganisatoriska relationer vid styrningen av resursförsörjningen. Det vi fann var att de interorganisatoriska relationerna var en förutsättning för företagets fortsatta existens, men någon strategi för att behålla och vidareutveckla dem fanns inte. Vi anser detta häpnadsväckande då vi kan konstatera att fallföretagets interorganisatoriska relationer är mycket viktiga. De är ekonomiskt betydelsefulla, eftersom femtio till sextio procent av företagets produktion hanteras inom ramen för relationer. Det finns dock ett böter- och belöningssystem som införts för att locka leverantörerna att uppfylla de krav som ställs. Detta borde från fallföretagets sida vara ett sätt att styra sina leverantörer till att infria uppställda mål.

I ekonomistyrningslitteraturen skrivs det om vikten att samarbeta över företagsgränserna och visst förekommer det samarbete mellan fallföretaget och deras leverantörer, men det tas alldeles för självklart. Det beror säkerligen till stor del på att det undersökta företaget har samarbetat med samma leverantörer under långa tidsperioder och lärt känna dem grundligt, vilket har lett till att de förlitar sig på ofullständiga avtal/kontrakt. Det finns olika sätt att säkra upp sitt behov av resurser och fallföretaget gör det genom långsiktiga relationer. De har inget system för att bygga långsiktiga relationer, men de anser att sådana är bra och förlitar sig på förtroendet mellan parterna. Enligt Lind (2000) beror effektiviteten i relationen på hur väl parterna känner varandra och information om motparten blir då väsentlig. Information om motparten leder också till att osäkerheten minskar. Fallföretaget försöker att samla in information om sina leverantörer kontinuerligt, men de har inget system för att hantera den, vilket enligt oss leder till att informationen är bunden till de personer som står i kontakt med leverantören. Att informationen är bunden till individen borde enligt oss leda till att individens beslut i viktiga inköpsfrågor påverkas av den begränsade rationaliteten. Det torde även leda till att utbytet mellan individerna står i fokus och inte utbytet mellan organisationerna. Individerna i organisationen får en betydande roll i att uppfylla organisationens syfte när det gäller att uppnå uppställda mål. Enligt detta resonemang anser vi att individen är viktig och organisationens styrning av resursförsörjningen beror på denne. Om individen försvinner ur organisationen hävdar vi att mycket utav informationen som finns om samarbetspartnern går förlorad och därmed ökar osäkerheten i resursförsörjningen.

Utifrån Williamsons (1975, 1991) resonemang om styrformer, marknad och hierarki, tror vi att fallföretaget har den organisationsform som bäst klarar av att hantera de transaktionskostnader som föreligger med leverantörerna. Vi tolkar att fallföretaget generellt använder sig av en hybridform som ligger närmare den hierarkiska styrformen, det vill säga de anlitar marknaden men har ändå en väldigt nära relation till de flesta leverantörerna liksom en hierarkisk lösning. Williamsons teori innebär att företag strävar efter att ha så låga kostnader

som möjligt vid utbyte med andra företag. Fallföretaget har enligt vår utsago relativt låga sök-, kontrakts- och kontrollkostnader genom att de har långsiktiga och stabila samarbeten med leverantörer där det personliga engagemanget har en central roll. I denna studie har vi sett hur långvariga samarbeten kan leda till konkurrensfördelar inte bara med avseende på låga transaktionskostnader, utan även vad gäller produktens kvalitet. Vi har även kunnat uttyda att när beroendet är stort är kommunikationen mellan parterna mer komplext och vid ett litet beroende blir inte informationsutbytet lika viktigt. Fallföretaget har olika beroenden till sina leverantörer, med hänsyn till vad som köps in. Vid inköp av standardprodukter med låg specificitet råder det inget större beroende, medan det vid specialkomponenter eller ritningsprodukter råder en högre grad av beroende och även tätare informationsutbyte. Diskussionerna kring graden av beroende och information vid olika transaktioner samt Williamsons (1975, 1991) olika styrformer kan omsättas till resonemanget vi förde i figur sju i kapitel fem.

Beroendeförhållandet, som är drivande, leder till att parterna i samarbetet handlar på ett sätt som är bra för det strategiska samarbetet. Detta på grund av att ett motsatt handlande i det långa loppet skulle leda till skador i den egna organisationen samt förlorat förtroende mellan parterna. Eftersom människan är nyttomaximerare kommer därför parterna att välja det alternativ som är mest lönsamt, nämligen att samarbeta. Det faktum att människan är nyttomaximerare kan dock leda till komplikationer. Om en individ i ett samarbete känner sig övertygad om att denne kommer undgå att bli upptäckt vid opportunistiskt beteende, kommer denne att försöka utnyttja det. Trots att det föreligger ett ömsesidigt beroendeförhållande parterna emellan finns det därför aldrig någon garanti för att en av parterna inte försöker att agera opportunistiskt eller dra nytta av samarbetet.

Fallföretaget vill reducera osäkerheten för att säkerställa kontrollen av resursförsörjningen och ett intressant faktum är då att de har en strategi som uttrycker att de maximalt ska utgöra tjugo procent av en leverantörs tillverkning. Företaget undviker även att själva bli för beroende av enskilda leverantörer eftersom osäkerheten då ökar, vilket i allra högsta grad stämmer in med Williamsons (1975, 1985) resonemang. Detta bör påverka dem i valet av leverantörer, vilket dock inte framkom. Denna strategi är vald av den anledningen att företaget inte ska bli för beroende av enskilda leverantörer eller att leverantörerna ska bli för beroende av dem och på så sätt anser vi att osäkerheten hos fallföretaget kan minskas.

Framtidens organisatoriska lösningar kommer, enligt oss, att vara baserade på nätverk av nära samarbetande företag. Vi anser därför att fallföretaget borde fortsätta att utarbeta sin mer eller mindre uttalade strategi om långsiktiga relationer och gå in i strategiska allianser med de leverantörer det finns ett förtroende för. Detta för att än mer kunna utveckla sig inom sitt kompetensområde, som är svarvning. De bör däremot inte helt utestänga sina möjligheter att, som idag kunna ta hem utlagd produktion vid sämre tider eftersom det minskar osäkerheten för fallföretaget. Genom att samarbeta med sina leverantörer kan de gemensamt uppnå större tids- och kostnadsreduceringar, vilket bidrar till att båda kan ägna allt mer tid och pengar åt produktutveckling.

Vi hävdar att ett företag som använder sig av sina långsiktiga interorganisatoriska relationer för styrningen av resursförsörjningen, kommer att lyckas bättre på marknaden än de som använder sig av tillfälliga affärsförbindelser. Kontraktsskrivning är visserligen ett sätt att säkra försörjningen av resurser, men för att två parter ska skriva kontrakt krävs det ett förtroende, eftersom alla kontrakt är ofullständiga i viss grad. Det är då de interorganisatoriska relationerna lyfts fram och blir viktiga. I analysen framkom det att

förtroende kan reglera det som inte är nedtecknat i de skriftliga avtalen, vilket i stor utsträckning stämmer in på fallföretaget. I fallföretaget kan vi även anta att den primära kontrollmekanismen utgörs av sociala faktorer, en form av gemenskap där både fallföretaget och deras leverantörer samarbetar i tron om en långsiktig ärlighet.

Hur används interorganisatoriska relationer vid styrning av resursförsörjningen?

I fallföretaget används långsiktiga relationer för styrningen av resursförsörjningen. Det är dock svårt att säkerställa relationens fortlevnad utan ett stort förtroende till motparten. I fallföretaget förlitar de sig helt till den öppenhet och förtroendet som råder för att säkerställa sitt behov av resurser. Individen har en avgörande roll i relationen och organisationens styrning av resursförsörjningen beror på denne, eftersom det är individen som utgör organisationen.

Varför väljer företag att använda sig av långsiktiga relationer?

För att skapa ett förtroende för motparten och därigenom minska opportunisten samt att den begränsade rationaliteten minskas när två parter lär känna varandra. Vid långsiktiga relationer kan även konkurrens fördelar utvinnas då företagen kan koncentrera sig på att utveckla sina kompetenser och ta del av motpartens kompletterande kompetenser och en gemensam utveckling för konkurrenskraftiga slutprodukter sker. Vi tycker oss ha funnit intressanta vinklingar till varför ett företag inte helt förlitar sig på marknaden, vilket vi anser främst beror på komplexiteten i produkten. Ett företag skulle inte kunna ”lära upp” en ny leverantör så fort ett nytt inköp ska göras. Det finns dock större möjligheter att förlita sig på marknaden när det gäller råmaterial och standardprodukter, eftersom specificiteten i dessa fall inte är hög.

6.1 Fortsatta studier

Vi skulle vilja avsluta vår studie med att ge läsaren förslag till fortsatta studier inom vårt problemområde. Studien skulle kunna gå att genomföras på flera företag för att få en helhetsbild av fenomenet och då skulle även en eventuell genomgående trend kunna ses och ett mer generaliserbart resultat uppnås. Vid val av flera företag kan man också välja att göra ett brett urval av företag inom flera branscher. En annan intressant vinkling är att undersöka interorganisatoriska relationer utifrån det säljande företaget och dennes anpassningar till kunden. Det teoretiska stödet skulle då kunna hämtas inom ramen för transaktionskostnadsteorin och interaktionsmodellen.

Källförteckning

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994): *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund.

Axelsson, B. (1996): *Professionell marknadsföring*. Studentlitteratur, Lund.

Axelsson, B. (1998): *Företag köper tjänster*. Första upplagan, SNS Förlag, Stockholm.

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (2001): *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997): *Att utreda forska och rapportera*. Andra upplagan, Malmö: Liber Ekonomi.

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. (1998): *Managing business relationships*. John Wiley & sons.

Frimanson, L. & Lind, J. (2000): *Ekonomistyrning i ett industriellt nätverk: Fallet Sörmlands Grafiska Quebecor*. In Bengtsson, L., Lind, J. & Samuelson, L.A. (2000): *Styrning av team och processer – Teoretiska perspektiv och fallstudier*. EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Gadde, L-E. & Håkansson, H. (1993): *Professionellt inköp*. Studentlitteratur, Lund.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997): *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Håkansson, H. (ed.) (1982): *International Industrial Marketing and Purchasing of industrial goods: An interaction approach*. John Wiley & Sons.

Lekvall, P. & Wahlbin, C. (1993): *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Tredje upplagan. Studentlitteratur, Lund.

Lilliecreutz, J. (1996): *En leverantörs strategi – från lego- till systemleverantör*. UniTryck, Linköping.

Lind, J. (2000): *Ekonomistyrning i industriella nätverk och horisontell ekonomistyrning*. In Bengtsson, L., Lind, J. & Samuelson, L.A. (2000): *Styrning av team och processer – Teoretiska perspektiv och fallstudier*. EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999): *Information för marknadsföringsbeslut*. Tredje upplagan. IHM Förlag AB, Göteborg.

Merriam, S. B. (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*. Första upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Milgrom, P. & Roberts, J. (1992): *Economics, Organizations & Management*. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

Patel, R. & Davidson, B. (1994): *Forskningsmetodikens grunder*. Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. UMI, Michigan.

Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978): *The external control of organisations – A resource dependence perspective*. Harper & Row, Publishers, New York.

Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, USA.

Pruth, M. (2002): *Kontrakt som styrmedel i TPL-samarbeten – Existerande funktioner och utveckling av nya principer*. Göteborg.

Samuelson, L.A. (2000): *Balanserad styrning och teamorganisation*. In Bengtsson, L., Lind, J. & Samuelson, L.A. (2000): *Styrning av team och processer – Teoretiska perspektiv och fallstudier*. EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Sörqvist, L. (2000): *Kundtillfredsställelse och kundmätningar*. Första upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Trost, J. (1997): *Kvalitativa intervjuer*. Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Wallén, G. (1996): *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press, USA.

Williamson, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism*. The Free Press, USA.

Williamson, O. E. (1986): *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*. Wheatsheaf books, Great Britain.

Williamson, O.E. (1997): *Internal characteristics of formal organizations*. In Menard, C. (1997): *Transaction Cost Economics – Recent Development*. Edward Elgar, Cheltenham.

Artiklar

Barney, J. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120.

Coase, R. (1937): *The Nature of the Firm*. *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.

Cousins, C.D. (2002). *A conceptual model for long-term inter-organisational relationships* European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 8, Pergamon pp. 71-82.

Dubois, A. & Gadde, L-E. (2000): *Supply strategy and network effects – purchasing behaviour in the construction industry*. European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 6, Pergamon pp. 207-215

Håkansson, H. & Ford, D. (2002). *How should companies interact in business networks?* Journal of Business Research, Vol. 55, pp.133-139.

Kulmala, H. I., Paranko, J. & Uusi-Rauva, E. (2000): *The role of cost management in network relationships*. International journal of Production Economics, Vol. 79, pp. 33-43.

Meer-Kooistra, van der, J. & Vosselman, E. (2000): *Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance*. Accounting, Organization and Society, Vol. 25, pp. 51-77.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May-June, pp. 79-91.

Tomkins, C. (2001). *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and network*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 26 Bath, Pergamon, pp. 161-191.

Williamson, O. E. (1979): *Transaction-cost economics: The Governance of Contraktual Relations* The Journal of Law and Economics, Vol. 22, pp. 233-261.

Williamson, O. E. (1991): *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*. Administrative Science Quarterly, Vol. 36, pp. 269-296.

Intervjuer

Datum	Intervjuperson	Befattning	Företag	Ort
2002-12-06	Bengt	Inköpschef	Fallföretag	Skövde
2002-12-06	Kjell	Ekonomichef	Fallföretag	Skövde
2002-12-13	Thomas	Delägare	Leverantör	Anderstorp
2002-12-17	Gunnar	Produktionschef	Fallföretag	Skövde
2002-12-18	Kenneth	Konstruktionschef	Fallföretag	Skövde
2002-12-20	Bengt	Inköpschef	Fallföretag	Skövde

Bilaga

Presentation:

Vi (Marie & Sabina) läser på Handelshögskolan i Göteborg, där vi läser en magisterkurs i ekonomistyrning. Vi har tidigare läst på Ekonomiprogrammet på Högskolan i Skövde och nu som avslutning på våra studier skriver vi en magisteruppsats i Göteborg. Uppsatsen behandlar hur det kan förklaras att företag väljer att ha långsiktiga relationer med sina leverantörer. Syftet med uppsatsen är att utifrån de interorganisatoriska relationsteorierna förklara varför företag väljer att samarbeta med en utomstående leverantör istället för att producera produkten inom företaget. Syftet med intervjun är att se hur Er syn på samverkan med era leverantörer är och vad som är viktigt i utbytet. För vår del vore en diskussion kring frågorna värdefull, men om du anser att någon av frågorna är av känslig natur för företaget, utlämnar vi givetvis denna.

Underlag för intervju:

1. Vilken befattning har du inom företaget och hur länge har du jobbat med det?
 2. Kan du ge en kort beskrivning av verksamheten och för hur era produkter tillverkas?
 3. Vad har ni för typ leverantörer?
 4. Köper ni utav få och stora leverantörer eller fler och mindre?
Vad är orsaken till det?
 5. På vilket sätt är ni beroende av era leverantörer?
 6. Vilken typ av produkter/komponenter köps in?
 7. Hur går inköpsprocessen till?
 8. Vilka arbetar du med hos era leverantörer?
 9. Vilka kriterier ställs upp vid val av leverantör och vad är målet med dem?
 10. Vad finns det för generella normer i samarbetet?
 11. Hur och varför skapar ni långsiktiga relationer?
Hur arbetar ni med att åstadkomma nära samarbete?
På vilket sätt spelar förtroende roll för samarbetet?
 12. Vad använder ni för stöd för att förbättra och utveckla relationen?
 13. Vad kännetecknar ett bra samarbete?
Varför fungerar samarbetet bra?
Varför fungerar inte alla samarbeten lika bra?
 14. Vilka påföljder blir det om leverantören inte uppfyller överenskommelsen?
-

15. Hur samlar ni in information om era leverantörer och hur används den?
 16. Hur anpassar ni er till era leverantörer för att uppfylla deras specifika krav?
Hur anpassar de sig efter er?
På vilket sätt påverkas ni av era leverantörer?
 17. Vilka typer av samarbeten förekommer vid produktutvecklingsarbetet?
När görs det gemensamma investeringar?
 18. Vilken kunskap delar ni med er av er till era leverantörer?
Hur bidrar relationen till lärande och utveckling?
 19. Vad får ni ut av samarbetet mer än det materiella?
 20. På vilket sätt föreligger det olika typer av relationer beroende på hur komplex produkten är?
Är kontakten annorlunda vid mer komplexa produkter?
 21. Hur påverkar osäkerheten ert sätt att agera gentemot era leverantörer?
 22. Varför väljer ni att köpa in komponenter och inte tillverka dem själva?
 23. Vilka typer av kontrakt förekommer mellan er och era leverantörer?
 24. Vilken roll har osäkerhet och komplexitet för kontraktutformningen?
 25. Hur är det möjligt att kombinera en maximering av egennyttan med ett ömsesidigt samarbete?
-