



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Handelshögskolans Civilekonomprogram
Företagsekonomiska Institutionen
Magisteruppsats FEA416

Leverantörsstyrning i kristider

- Ska alla verkligen med?

Magisteruppsats

Författare:

Alexandra Andersson

Jonas Klingberg

Handledare:

Mikael Cäker

Företagsekonomi/Ekonomistyrning

VT2009



Förord

Författarna vill i detta förord rikta vårt varmaste tack till samtliga respondenter som medverkat i studien. Tidsbristen har för oss varit en betydande faktor men är ändå inte i närheten av hur påtaglig den i dagens situation är för Er. Den tid som Ni trots detta har avsatt för oss, ofta med kort varsel, har för oss varit ovärderlig och utan Er hade denna studie inte varit möjlig. Författarna vill dessutom tacka Daniel Johansson och Elin Larsson för värdefulla råd under våra möten. Slutligen vill författarna tacka uppsatsens handledare, Mikael Cäker, Universitetslektor vid Handelshögskolan i Göteborg, för alla givande diskussioner och stöd under hela arbetets gång.

Göteborg, mars 2009

Alexandra Andersson

Jonas Klingberg



Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, VT 2009

Författare: Alexandra Andersson, Jonas Klingberg

Handledare: Mikael Cäker

Titel: Leverantörsstyrning i kristider – Ska alla verkligen med?

Bakgrund och problemformulering: Den rådande finanskrisen har medfört en ökad risk i alla affärsmissiga relationer. Detta är synnerligen påtagligt i tillverkande industrier där interorganisatoriska relationer dessutom är vanligt förekommande. I många relationer har den ena utav parterna ett maktövertag som möjliggör större inflytande över styrprocessens utformning, oavsett hur detta påverkar den svagare parten. Vidare har litteratur kring interorganisatorisk styrning historiskt sett tagit ett statistiskt perspektiv. Finanskrisen har dock medfört ett förändringsbehov för styrprocessen och av denna anledning ser författarna en möjlighet att studera de dynamiska aspekterna av dessa relationers styrning. Studiens problemformulering är som följer:

- Hur påverkas en stark kunds leverantörsstyrning i en marknadssituation där såväl dess egna, som leverantörernas, överlevnad är hotad?

Syfte: Studien syftar till att förklara hur en stark kunds styrprocess kan förändras över tiden då exogena faktorer stör balansen på marknaden.

Metod: Författarna har antagit en deduktiv forskningsansats där, baserat på tidigare litteratur, hypoteser kring finanskrisens påverkan formulerats. Dessa hypoteser har sedan testats i en fallstudie med kvalitativa intervjuer på olika organisationsnivåer hos två starka kunder inom tillverkningsindustrin.

Resultat och slutsatser: Studien visar på en stramare användning av befintliga styrmedel. Dessutom har informell styrning fått en ökad betydelse, men endast för att upprätthålla transaktionell effektivitet. Alla relationer har utvecklats mot att bli mer marknadsmässiga. Två grundläggande krav för att stöd skall bli aktuellt, vilket innebär bibehållandet av tidigare relationsstruktur, har kunnat påvisas. Dessa rör leverantörens överlevnads- och motprestationsförmåga samt kundens möjlighet att allokera resurser till den specifika relationen. Faktorer som påverkar hur marknadsmässig relationen skall bli har identifierats som relaterade till produktens särdrag. I detta innefattas produktens betydelse för kunden, vilken leverantörskunskap och relationsspecifika investeringar som krävs samt tidshorisonten för ett eventuellt leverantörsbyte.

Förslag till fortsatt forskning: Uppsatsen efterlyser framtida kvantitativa studier vilka kan testa studiens resultat. Då inga tecken på tätare samarbeten kunnat påvisas menar författarna att studier vilka fokuserar på en påverkad kund, men av finanskrisen drabbade leverantörer, kan motiveras.



Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Introduktion.....	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering.....	3
1.4 Syfte.....	4
1.5 Begreppsdefinitioner.....	4
1.6 Disposition.....	5
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Interorganisatoriska relationer	6
2.1.1 "The make or buy decision"	6
2.1.2 Transaktionskostnadsteorin	6
2.1.3 Framväxt av alternativa strukturer	7
2.2 Interorganisatorisk styrning	8
2.2.1 Traditionella styrmedel.....	8
2.2.2 Från intra till inter.....	9
2.3 Faktorer som inverkar på den interorganisatoriska styrningens utformning	11
2.3.1 Förtroendes roll som styrmedel.....	12
2.3.2 Asymmetriska beroendeförhållanden	14
2.4 "The make or buy decision": andra tappningen	16
3. Metod	18
3.1 Forskningsansats	18
3.2 Forskningsmetod	18
3.2.1 Kvalitativ metod	18
3.2.2 Fallstudie som metod	19
3.3 Datainsamling.....	19
3.3.1 Val av företag	19
3.3.2 Val av respondenter.....	20
3.3.3 Primärdata.....	21
3.3.4 Källkritik.....	22
3.3.5 Resultatframställning	23
3.4 Reliabilitet.....	23
3.5 Validitet	24



4. Styrning av leverantörsrelationer i finanskris	25
4.1 Ingående av leverantörsrelationer	25
4.2 Styrmedel och kontrollproblem	26
4.2.1 Byråkratiska styrmedel	27
4.2.2 Informella styrmedel	29
4.2.3 Kontrollproblem i finanskrisen	30
4.2.4 Sammanfattning av styrmedel i finansiell kris	33
5. Påverkansfaktorer av styrning i en finansiell kris	34
5.1 Förtroende	34
5.2 Det asymmetriska beroendeförhållandet	37
5.3 Transaktionskostnader	39
6. Sista tappningen: "The make or buy decision"	42
7. Slutdiskussion	45
7.1 Slutsatser	45
7.2 Förslag till framtida forskning	47
7.3 Studien i sin kontext	47
8. Litteraturförteckning	50

Bilaga 1 Intervjumall Kund

Bilaga 2 Intervjumall Leverantör

Bilaga 3 Intervjumall Branschorganisation

Bilaga 4 Intervjumall Kund (Eget bruk)

Figurförteckning

Figur 1 Mot marknad eller hierarki vid en exogen störning?	3
Figur 2 Uppsatsens fortsatta disposition	5
Figur 3 Valet av styrmedel	9
Figur 4 Hypotes kring "make or buy" i finanskris	17
Figur 5 "Make or buy decision" i finanskris	44



1. Inledning

I detta kapitel introducerar författarna bakgrunden till denna uppsats. Inledningsvis presenteras den situation som föranleder möjligheten att studera hur interorganisatorisk styrning påverkas i en finansiell kris. Därefter ges en kort redogörelse för interorganisatoriska relationers framväxt och kapitlet mynnar sedan ut i en problemdiskussion. Därpå följer en presentation av studiens problemformulering och syfte. Kapitlet avslutas med begreppsdefinitioner och uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Introduktion

"This is a glorious moment to be an economist. In good times, we are mostly marginalised by the cheerful churnings of the market. But in those rare times when it all goes to hell, we are truly in our element." - Ben Steil (www.ft.com)

Under 2008 förvärrades den finanskris som inleddes med de amerikanska bankernas stora förluster i subprime-lån. Börserna världen runt rasade, exempelvis sjönk OMXS30 med närmare 39 % (bors.e24.se). Den osäkra finans- och bankindustrin medförde en vikande efterfrågan och företagen har fått allt svårare att beviljas krediter. Den ökade osäkerheten på marknaden har förhöjt risken i affärsmässiga relationer vilket inom tillverkande industri har blivit synnerligen påtagligt med minskade orderingångar och stora varsel om uppsägningar som följd. Då detta skrivs väntar många stora tillverkare på besked kring vilka statliga räddningspaket som kan bli aktuella, räddningspaket som för många kan vara den enda chansen för överlevnad. Detta är bara en aspekt av hur stora, framgångsrika företag har drabbats av den ekonomiska krisens globala spridning. För att överhuvudtaget överleva idag krävs stora förändringar på alla nivåer i företagen, vilket även inbegriper den interorganisatoriska styrningens utformning.

För att förstå hur och varför den interorganisatoriska styrningen behöver förändras under rådande marknadsläge, är det centralt att inse hur denna typ av relation uppkommer, dess syfte och vilka karakteristika den kan anta. Interorganisatoriska relationer kan ses som en utveckling av ett för organisationer klassiskt val; att tillverka en produkt inom organisationen, eller att köpa in produkten från den fria marknaden. Detta val benämns inom litteraturen som *The make or buy-decision*. Barringer och Harrison (2000) menar att på en fri marknad är det ofta billigare att köpa en produkt från en organisation som har sin kärnkompetens inom det specifika området än att själv tillverka den inom den egna hierarkin. Detta har sin förklaring i att företaget på så sätt kan specialisera sig på det de kan bäst, vilket leder till *economies of scale* istället för *economies of scope*. Williamson (1985) identifierade marknad och hierarki som två alternativ att organisera kring *make or buy*-beslut. På senare år har dock ett nytt sätt att organisera blivit allt vanligare. Istället för att välja mellan marknad och hierarki som organisationsstruktur har ett hybridalternativ vuxit fram, nämligen interorganisatoriska relationer (Williamson, 1991).

På dagens marknad kan framför allt urskönjas att de interorganisatoriska relationerna blir allt djupare och därutöver mer långsiktiga. Exempelvis tenderar företag att integrera sina produktutvecklingsprocesser och dessutom blir outsourcing en allt frekventare företeelse (Kraus & Lind, 2007). Dessa nära och långsiktiga samarbeten innebär ofta att företagen anpassas till varandra och på så vis skapas en stark länk mellan företagen (Kraus och Lind, 2007), vilket innebär att parterna



till en viss grad kan bli beroende av varandra (Donada och Nogatchewsky, 2006). Detta kan ha som effekt att företagsgränserna blir diffusare (Håkansson & Lind, 2007), men samtidigt är interorganisatoriska relationer ett sätt att bibehålla konkurrenskraft i en allt snabbare teknologisk och ekonomisk utveckling (Hallikas et. al., 2002).

Till skillnad från produktion inom den egna organisationen ställer dock dessa organisationsformer nya krav på styrprocessen, då all produktion som sker utanför den egna hierarkin medför en ökad osäkerhet. För att hantera denna osäkerhet bör styrprocessen utvidgas till att även omfatta de övriga parterna i relationen (Kraus & Lind, 2007), och därmed innefattar styrningen effektivisering och kontroll av processer samt kostnadsreducering i en större del av värdekedjan. Med hjälp av interorganisatorisk styrning är tanken är att en kund skall kunna kontrollera sina leverantörer på samma sätt som om de faktiskt hade varit en del utav företaget (Cäker, 2008).

Hur denna styrning tar sig uttryck beror dock på hur relationen till leverantörerna ser ut och vilket beroendeförhållande som föreligger mellan parterna (Donada & Nogatchewsky, 2006). En, i förhållande till leverantörerna, svag kund, det vill säga starkt beroende, saknar möjlighet att ställa höga krav i form av införande av nya rutiner eller prestationsmått på leverantörerna. De måste istället förlita sig till informella styrmedel. En stark kund kan däremot tillämpa byråkratiska styrmedel, exempelvis handlings- och resultatstyrning (ibid). Genom denna typ av styrning kan en stark kund ställa krav på den svagare leverantören om att införa nya rutiner och tekniker, exempelvis *Open-book Accounting*, för att öka effektiviteten (Kraus & Lind, 2007).

Vidare pekar många författare på den betydande roll gemensamma investeringar, i till exempel system för informationsdelning, har för effektivisering av värdekedjan. Genom snabbare informationsdelning kan informationsasymmetrin i relationen minskas och som en följd nås högre grad av koordination (Hart & Saunders, 1997; Mouritsen et. al., 2001). Emellertid påpekar Babiak (2009), i en artikel som undersöker hur effektivitet utvärderas i ett nätverk av såväl icke vinstdrivande och institutionella organisationer som privata företag, att längden på en relations varaktighet inte nödvändigtvis är ett tecken på ett effektivt utbyte. Höga utträdes hinder (switching costs) i form av relationsspecifika investeringar kan innebära en motvilja att lämna relationen trots bristande effektivitet (ibid).

Cäker (2008) menar även att en ineffektiv relation kan uppstå då en stark kund ensam sätter agendan för den interorganisatoriska styrningen. Han visar att ineffektiva relationer faktiskt kan bestå över tiden, eftersom den svaga leverantören i rädsla för att mista relationen finner sig i påtvingad styrning som suboptimerar den egna verksamheten. Artikeln efterfrågar framtida studier kring hur en stark kund utformar den interorganisatoriska styrningen, vilka hänsyn som tas till leverantörer och hur denna process ser ut.

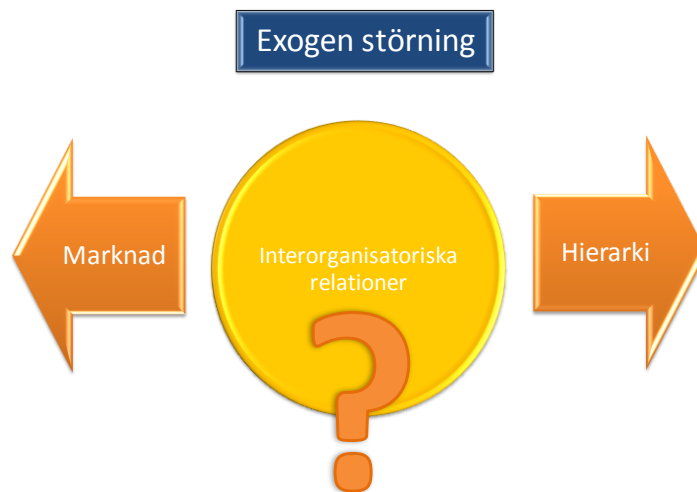
1.2 Problemdiskussion

Den ovan beskrivna litteraturen har en sak gemensamt; den har nästan uteslutande behandlat interorganisatoriska relationer ur ett statistiskt perspektiv. Dessutom beskriver många studier endast de faktorer som inverkar på beslutet huruvida en organisation skall ingå en interorganisatorisk relation, och det finns endast ett fåtal artiklar som diskuterar hur ekonomistyrningen skall anpassas till interorganisatoriska relationer. Hur dessa teorier står sig i en dynamisk marknadssituation där förhållandet mellan parterna, på grund av externa faktorer, snabbt och kontinuerligt förändras har,



enligt författarnas vetenskap, inte tidigare diskuterats. Författarna ämnar med denna studie därför svara mot Cäkers (2008) förslag på vidare forskning, i en situation där samtliga leverantörsrelationer måste ses över och förändras för att hantera den ökade osäkerhet som följer med finanskrisen.

Exempelvis Frances och Gransey (1996) har visat hur starka kunder kan använda sig av interorganisatorisk styrning för att effektivisera värdekedjan och vilka styrmedel som kan användas. Dock medför exogena störningar på marknaden, vilka rubbar hela industrin och potentiellt resulterar i en kraftig försämring av alla parter finansiella styrka, att den starkare kunden måste utvärdera och eventuellt omvärdera den interorganisatoriska styrningens utformning. Författarna menar att det finns goda skäl till att tro att styrningen av interorganisatoriska relationer utvecklas antingen i riktning mot hierarki eller mot marknad, vilket illustreras av Figur 1.



Figur 1 Mot marknad eller hierarki vid en exogen störning?

Som diskuterats ovan kan en stark kund ställa krav på sin leverantör om produktivetsförbättringar som skall tillfalla kunden i form av prissänkningar under avtalsperioden, för att på så sätt hantera den finansiella krisen. Prisreduceringar och produktivetsökningar kan ha sitt ursprung i relationsspecifika investeringar. Kunden måste därmed även ta hänsyn till leverantörens finansiella ställning för att inte dessa investeringar skall gå förlorade och utsättas för switching costs om leverantören pressas för hårt och går i konkurs. Frågan är därför hur en stark kund kan balansera sitt eget behov av effektiviseringsvinster och kostnadsbesparingar med risken att hårdare styrning medför en konkurs för leverantörerna. Hur går denna process till hos den starkare kunden och hur hanterar man eventuella investeringar som redan har gjorts hos leverantören? Dessa frågeställningar utgör ansatsen i denna uppsats och författarna ämnar utreda följande:

1.3 Problemformulering

Hur påverkas en stark kunds leverantörsstyrning i en marknadssituation där såväl dess egna, som leverantörernas, överlevnad är hotad?



1.4 Syfte

Denna uppsats syfte är att, med avstamp i befintlig litteratur kring interorganisatorisk styrning, förklara hur starka kunders leverantörsstyrning kan påverkas och förändras i tider med särskilt hög osäkerhet på marknaden och där kraftiga förändringar sker. Tidigare forskning har främst syftat till att kartlägga interorganisatoriska relationer ur ett statistiskt perspektiv där dess uppkomst och styrmedel beskrivs. Med denna uppsats hoppas författarna kunna förklara hur dessa styrmedel kan förändras över tid då exogena faktorer stör balansen på marknaden. Uppsatsens problemdiskussion medför även en ambition att förklara hur relationsspecifika investeringar påverkar denna process.

1.5 Begreppsdefinitioner

Nedan definierar författarna de begrepp som genomgående kommer att användas i denna uppsats.

Interorganisatoriska relationer – IOR – Ett närmare samarbete mellan autonoma organisationer. En hybrid mellan marknad, där pris ses som främsta informationskälla och beslutsunderlag, och hierarki, där produktionen utförs inom företagets egna gränser.

Interorganisatorisk styrning – Hantering av de problem som uppstår i interorganisatoriska relationer, såsom osäkerhet, koordineringsbehov av aktiviteter, målinkongruens och vinstdelning.

Asymmetriskt beroendeförhållande – Ett förhållande där en part är mer beroende än den andra av att ingå i eller upprätthålla relationen. Detta kan bero på ett större behov hos den ena parten av att få tillgång till resurser eller kompetenser som den saknar. För den starkare parten följer ett maktövertag som medför att den kan sätta agendan för styrningen av relationen.

Transaktionskostnader – Kostnader som uppstår där utbyten på en marknad ej genomförs friktionsfritt. Dessa kostnader kan innefatta sökandet efter en leverantör, kontraktsupprättande samt övervakning och utvärdering av relationen.

Värdekedja – Ett antal sammankopplade processer från råvara till färdig produkt. Definitionen innebär att det inte bara är den interna värdekedjan som fokuseras utan ett vertikalt system av leverantörer och slutligen kunden.

Styrmedel – Tre huvudtyper av styrmedel som används i såväl intern som interorganisatorisk styrning är *Behavior controls*, *Outcome controls* och *Social controls*.

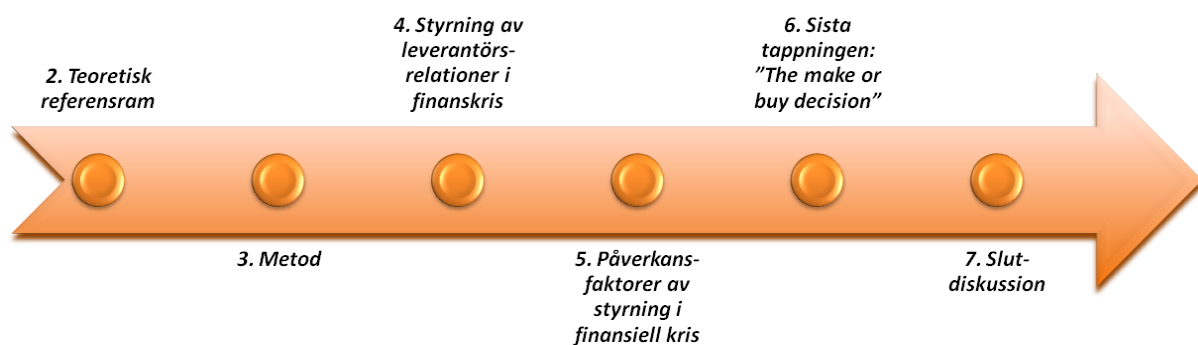
Styrtekniker – Tillämpningar av de styrmedel som presenterats ovan. Exempel på styrtekniker är *Open-Book Accounting*, *Target Costing*, *Framtagning*, och *effektivisering*, av *rutiner* samt *val av samarbetspartners* med matchande organisationskulturer.

Styrprocess – Den process där, för relationen, relevanta styrmedel och styrtekniker utformas och tillämpas i det dagliga arbetet.



1.6 Disposition

Uppsatsens fortsatta disposition illustreras av Figur 2. I det efterföljande kapitlet, *kapitel två* presenteras den teoretiska referensramen. Den bygger på befintlig forskning kring interorganisatoriska relationer och dess styrning samt författarnas formulerade hypoteser kring hur en finansiell kris kan påverka dessa relationer. Därpå följer *kapitel tre* vilket redogör för författarnas metodiska val och mynnar ut i ett resonemang kring studiens giltighet. I *kapitel fyra till sex* presenteras resultatet från de intervjuer som genomförts och detta analyseras med hjälp av de formulerade hypoteserna i den teoretiska referensramen. *Kapitel fyra* utgör den första analysnivån och där redogörs för hur relationer upprättas samt hur styrmedel och kontrollproblem har förändrats i och med den finansiella krisen. Den andra analysnivån presenteras i *kapitel fem* och berör påverkansfaktorer av styrningen. I den sista analysnivån, *kapitel sex*, diskuteras slutligen vad som påverkar *make or buy*-beslutet i dagens läge. Avslutningsvis, i *kapitel sju*, för författarna en diskussion kring analysen i *kapitel fyra till sex* och drar slutsatser kring hur den interorganisatoriska styrningen förändras i en finanskris. Dessa slutsatser bör ligga som grund för fortsatta studier och författarna ger som avslutning förslag till framtida forskning inom ämnet samt en koppling till den mediala rapportering som berör uppsatsens fokus.



Figur 2 Uppsatsens fortsatta disposition



2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen kring en stark kunds interorganisatoriska styrning vid statiska tidpunkter. Vidare använder sig författarna av denna för att bilda hypoteser kring hur styrningen påverkas i dynamiska miljöer. Inledningsvis presenteras interorganisatoriska relationer och dess framväxt. Därefter följer en utläggning kring hur dessa relationer styrs och vad som påverkar styrningens utformning. Kapitlet avslutas med ett längre avsnitt kring hur relationerna kan komma att påverkas under en finanskris.

2.1 Interorganisatoriska relationer

2.1.1 "The make or buy decision"

Ett övergripande ställningstagande har för företag traditionellt sett varit huruvida en produkt skall produceras inom den egna organisationen eller om den skall köpas in för vidare användning eller försäljning (Kraus & Lind, 2007). För att hantera detta val har litteraturen identifierat två möjliga organisationsstrukturer; marknad och hierarki (Williamsson, 1985). Kärnan i detta beslut handlar om vilket alternativ som är mest ekonomiskt fördelaktigt för företaget och hur transaktionerna på bästa sätt skall koordineras. För att uppnå den mest effektiva strukturen har företag identifierat de lägsta priserna på marknaden för att sedan ställa dessa mot motsvarande interna produktionskostnader, och därefter baserat valet utefter detta (Kraus & Lind, 2007). I en marknadssituation är priset den viktigaste källan till information och koordinering. Låg tillgångsspecificitet och en viss standardisering av produkterna karakteriserar marknadssituationen och detta resulterar i ett stort antal potentiella, autonoma, leverantörer och låga switching costs (Cäker, 2008; Håkansson & Lind, 2004; Williamson, 1985). Detta gör att kunden kontinuerligt kan omvärdera sitt leverantörsval samt även beslutet kring *make or buy*. I en hierarkisk struktur, som kännetecknas av hög tillgångsspecificitet, stora krav på koordination och informationsutbyte samt möjlighet till skalfördelar, kan istället för priset mer byråkratiska styrmedel, såsom budgetering och prognostisering, användas för att uppnå koordination (Cäker, 2008; Håkansson & Lind, 2004; Williamson, 1985).

2.1.2 Transaktionskostnadsteorin

Transaktionskostnadsteorin används ofta för att hantera detta val och just *make or buy-beslutet* anses vara den renaste tillämpningen av denna teori (Barringer & Harrison, 2000). Transaktionskostnader uppstår när utbytet av resurser eller produkter mellan olika parter inte sker friktionsfritt (Hallikas et. al., 2002). Omfattande litteratur har visat att friktionsfria utbyten sällan existerar, och på grund av detta kan marknadsmekanismen fallera, varför valet av hierarki kan bli aktuellt trots högre interna produktionskostnader (Barringer & Harrison, 2000).

Litteratur identifierar fyra olika typer av transaktionskostnader. I korthet kan dessa kostnader beskrivas som de kostnader som uppstår vid (1) uppsökande och (2) kontraktering av en leverantör, kostnader för att (3) övervaka och försäkra att leverantören uppfyller kontraktets olika krav samt eventuella (4) omförhandlingar och sanktioner om motparten inte skulle uppfylla kontraktet (Dyer, 1997). Williamson (1985) menar vidare att transaktionskostnaderna påverkas av tre fundamentala antaganden som kan leda till marknadsmekanismens misslyckande; opportunist, tillgångsspecificitet och begränsad rationalitet. Dessa tre har alla inflytande över den upplevda osäkerheten i relationen. Opportunism berör den osäkerhet som härstammar i motpartens potentiella självintresse och därmed bristande kontroll över dennes agerande. Vidare sägs transaktionskostnaderna öka ju högre tillgångsspecificitet, det vill säga relationsspecifika investeringar, som finns i relationen. En ökad



tillgångsspecificitet ökar beroendet mellan parterna och skapar således en sårbarhet då dessa investeringar ej kan användas utanför relationen. Slutligen understryker litteratur kring transaktionskostnadsteorin att kontrakt mellan parter inte kan täcka in alla eventuella framtida scenarior på grund av människans begränsade rationalitet, och därmed består en viss osäkerhet som måste hanteras genom andra styrmedel (Dekker, 2004).

Dyer (1997) menar att transaktionskostnaderna, relaterade till rädslan för opportunism hos parterna, kan hanteras genom valet av organisationsstruktur i den interorganisatoriska relationen. Inom litteraturen benämns detta som ett *skyddsnät* (safeguard) och innefattar valet mellan marknad och hierarki, men även val av styrmedel i respektive alternativ såsom kontrakt och/eller förtroende. Syftet med skyddsnät är att till minsta möjliga kostnad försäkra parterna om att relationen förser dem med fördelar de inte skulle uppnå utanför relationen (Williamson, 1985). Vidare måste betonas att dessa val av skyddsnät medför skilda kostnadsstrukturer, både vad gäller initiala kostnader och kostnader över tiden relaterade till upprätthållande av relationen. Dyer (1997) visar att japanska biltillverkare, trots stora relationsspecifika investeringar kan hålla transaktionskostnaderna låga jämfört med amerikanska tillverkare. Förklaringen till detta ligger bland annat i en annorlunda sammansättning av skyddsnät där ömsesidigt förtroende och informella styrmedel i högre utsträckning byggts upp, vilka inte är kopplade till en specifik kontraktslängd såsom hos de amerikanska motsvarigheterna. Sammanfattningsvis kan därför poängteras att valet av skyddsnät får konsekvenser för transaktionskostnadsstrukturen i såväl initiala kostnader som över olika tidshorisonter (Dyer, 1997).

2.1.3 Framväxt av alternativa strukturer

På senare tid har valet mellan *make or buy* utvidgats till att även omfatta interorganisatoriska relationer, vilka kan ses som en hybrid mellan de två motpolerna (Barringer & Harrison, 2000; Kraus & Lind, 2007; Williamsson, 1991).

Kraus och Lind (2007) identifierar två övergripande typer av interorganisatoriska relationer; dyader och nätverk, där dyader är ett tvåpartsförhållande och nätverk innefattar ett flertal aktörer. Den dyadiska relationen kan anta två olika former; vertikalt eller horisontellt samarbete. Det vertikala samarbetet sker mellan olika parter i värdekedjan och tar sig uttryck i strukturer såsom outsourcing och franchising. Horisontellt samarbete karakteriseras å andra sidan av ett samarbete mellan företag vilka riktar sig mot samma kundgrupp, det vill säga i vissa fall konkurrenter. Denna typ av samarbete kan formas som till exempel joint ventures och strategiska allianser (Kraus & Lind, 2007). Denna uppsats behandlar det dyadiska, vertikala, förhållandet mellan kund och leverantörer, varför teorikapitlet hädanefter främst fokuserar på relationsspecifika karakteristika för just denna typ av relation.

I en genomgång av tidigare litteratur har Kraus och Lind (2007) identifierat ett antal drivande faktorer till interorganisatoriska relationers framväxt. De drar slutsatsen att interorganisatoriska relationer har växt fram för att fylla ett behov för företag att hantera riskerna som uppstått på grund av ökad globalisering, snabb teknologisk utveckling och alltmer tekniskt komplexa produkter. Snabb och effektiv tillgång till marknader över hela världen anses vara en av de främsta anledningarna till formandet av interorganisatoriska relationer, då den globala konkurrensen ökat och såväl ekonomiska som politiska faktorer gör det ineffektivt att försöka etablera sig själva på alla dessa marknader. Vidare har den teknologiska utvecklingen och produkters alltmer komplexa natur



medfört att man inte kan vara specialist på alla områden, varför man istället valt att fokusera på kärnkompetenser (ibid). Hybridformerna kan därmed vara ett alternativ till övriga organisationsstrukturer som ett medel för att hantera den osäkerhet och de transaktionskostnader som uppkommer i en ren marknadsstruktur, samt hantera de resursbegränsningar som finns inom en hierarkisk struktur (Barringer & Harrison, 2000; Kraus & Lind, 2007; van de Ven & Walker, 1984; Williamson, 1991).

På senare år kan man se en stark trend där affärsrelationer har blivit tätare och mer långsiktiga, samtidigt som företag i högre grad outsourcar delar av verksamheten som inte tillhör kärnkompetensen (Kraus & Lind, 2007; Langfield-Smith & Smith, 2003). I takt med den ökade populariteten av dessa relationer kan även en ökad diskussion kring interorganisatoriska relationer observeras i litteraturen. Forskning har visat att dessa relationer bland annat kan skapa ökad tillgång på resurser och kunskapsdelning (Håkansson & Lind, 2004; Langfield-Smith & Smith, 2003; Mouritsen & Thrane, 2006; van de Ven & Walker, 1984), möjlighet till spridning av kostnader och risker i projekt (Mouritsen & Thrane, 2006), samt effektivare värdekedja genom specialisering och högre kontroll genom hela kedjan (Cooper & Slagmulder, 2004; Francis & Garnsey, 1996; Mouritsen et. al., 2001).

Ur denna synvinkel skulle således interorganisatoriska relationer bli än viktigare i dagens osäkra situation. Detta ämne har tidigare inte belysts, men då alla transaktioners osäkerhet ökar, och likaså resursbegränsningarna på grund av omfattande avsked och kassaflodesproblem, torde vikten av dessa nära samarbeten öka för att säkerställa alla parter överlevnad. Däremot kan detta ställas emot att finanskrisen kan förmodas driva fram större fokus på den egna organisationens överlevnad, med krav på lägre priser och minskad betoning på relationens sammantagna välfärd. Således kan redan här två alternativa scenarion urskiljas; en tätare relation för att hantera den ökade osäkerheten, alternativt ett mer utpräglat marknadstänkande där den egna överlevnaden sätts främst. Detta diskuteras närmare i den teoretiska referensramens avslutande del.

H: I en finanskris kan en relation antingen utvecklas till att (1) bli mer hierarkisk, eller (2) bli mer marknadsmässig.

2.2 Interorganisatorisk styrning

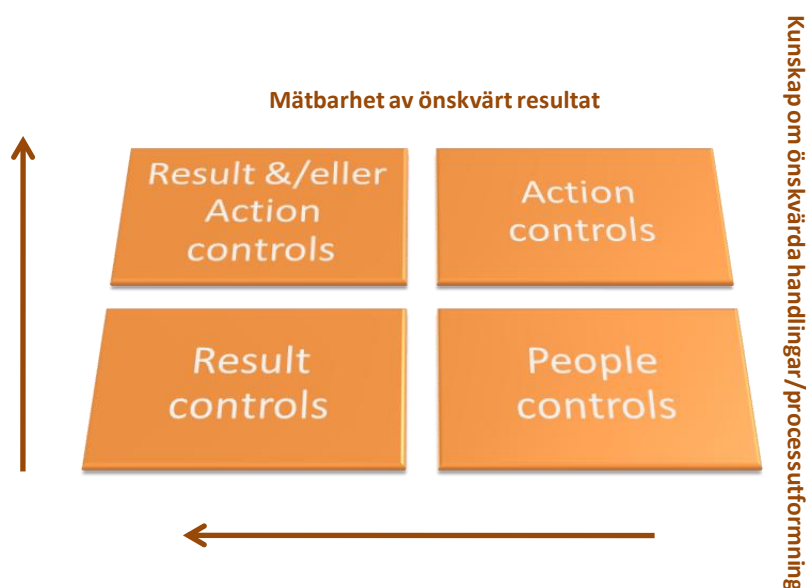
Litteratur kring interorganisatorisk styrning applicerar vanligtvis styrmedel från den intraorganisatoriska styrningen på den interorganisatoriska styrningen. Det har visat sig att den i många fall är delvis direkt överförbar, men kan kräva en viss anpassning för att fungera i interorganisatoriska relationer (Tomkins, 2001). Författarna inleder med att beskriva styrmedel för intraorganisatorisk styrning för att sedan visa på vilka faktorer som inverkar på styrningen i interorganisatoriska relationer.

2.2.1 Traditionella styrmedel

Merchant & Van der Stede (2007) definierar tre typer av kontroll som kan användas i den interna styrningen; *action*, *result* och *people controls*. Som illustreras av Figur 3 nedan, beror valet eller kombinationen av dessa styrmedel på graden av mätbarhet av önskvärt resultat samt vilken kunskap som finns kring hur processer och rutiner bör utföras för att nå optimal nytta. Då *action controls* syftar till att ta fram best practice och standardisera processers utformning, lämnar *result controls* detta därhän och fokuserar endast på att uppnå förutbestämda finansiella och icke-finansiella mål. Saknas såväl mätbarhet som kunskap fokuseras styrningen exempelvis på anställning av rätt



människor och uppbyggnad av värderingar där företagets bästa sätts främst (Merchant & van der Stede, 2007).



Figur 3 Valet av styrmedel

(baserad på resonemang av Merchant & van der Stede, 2007)

Ouchi (1979) benämner dessa styrmedel som *behavior*, *outcome* och *social controls*, vilka har blivit allmänt vedertagna såväl som begrepp som styrmedel även inom interorganisatorisk styrning och författarna ämnar av denna anledning hädanefter använda denna terminologi. Dekker (2004) visar i sin studie exempel på de tre varianterna av styrmedel som diskuterats ovan. Till *outcome controls* hör bland annat *målformulering* och *belöningsystem*. Kraus och Lind (2007) beskriver även *Open-book Accounting* som en typ av outcome control. Munday (1992) poängterar, i sin artikel om förekomsten av Open-book Accounting i 27 brittiska företag, att kostnadstransparens förutom att användas för att utforma resultatkrav även kan användas för att ge feedback och ta fram åtgärdsprogram för kostnadsreducering hos leverantörer. Detta visar att denna teknik inte enbart används som outcome controls utan även kan fungera som behavior controls. Behavior controls kan, förutom ovan nämnda, bland annat bestå av klara gemensamma *policys* och *rutinbeskrivningar*, samt *utformning av träning och utbildning av personal* (Dekker, 2004; Kraus & Lind 2007). Slutligen kan *social controls* bestå av proaktiva element såsom *val av samarbetspartner* med liknande värderingar och kultur, samt även mer stödjande aktiviteter som bidrar till att *bygga upp en gemensam kultur och förtroende* (Kraus & Lind, 2007).

2.2.2 Från intra till inter

En interorganisatorisk relation tillför dock en ökad komplexitet i jämförelse med intern styrning, vilket måste beaktas i styrningens utformning. I en ansats att systematisera den befintliga forskningen kring interorganisatoriska relationer, föreslår Caglio och Ditillo (2008) att man bör fokusera på de kontrollproblem som en interorganisatorisk relation genererar snarare än på de lösningar som presenteras. De lyfter fram tre kontrollproblem; *samarbetsutmaningar*, *koordineringsutmaningar* samt *tillskansningsutmaningar*. I dessa tre ingår bland annat hantering av



målkongruens, informationsasymmetri och opportunistisk hos de olika parterna. Genom att kartlägga dessa kontrollproblem menar Caglio och Ditillo (2008) att man får insikt i vad som påverkar styrningen, dess effektivitet och hur styrningen slutligen bör utformas för att verka optimalt.

Kraus och Lind (2007) menar att den nya organisationsstrukturen medför nya krav på, men även möjligheter för, ekonomistyrningen, och att denna nu måste utökas för att omfatta hela värdekedjan. Detta blir särskilt viktigt om man betänker att leverantörer inom tillverkande industrier står för omkring 80 % av värdeförädlingen i värdekedjan (Donada & Nogatchewsky, 2006). Genom möjligheten till utökad kontroll av värdekedjan, skapar interorganisatoriska relationer potentiella vinster för såväl inre som yttre effektivitet (Kraus & Lind, 2007). I en studie av den brittiska livsmedelsindustrin visar Frances och Garnsey (1996) hur stora livsmedelskedjor kunnat nå framgångar genom ökad kontroll av hela värdekedjan. De styrmedel som använts, till exempel ett integrerat och snabbt informationsutbyte, har ökat koordinationsmöjligheterna i så hög grad att många mindre konkurrenter slagits ut från marknaden (ibid). Det ökade informationsutbytet kan vidare leda till en högre grad av resurs- och kompetensdelning, men dessutom effektivisering av värdekedjan i form kostnadsreduceringar och bättre tillgodoseende av kundens krav (Cooper & Slagmulder, 2004). Den ökade transparensen kan också uppmärksamma parterna i relationen på dess verkliga konkurrensfördelar och således bidrar detta till en mer specialiserad, och följaktligen effektiv, värdekedja (Mouritsen et. al., 2001).

Cäker (2008) menar dock att intentioner att öka effektiviteten i värdekedjan ibland kan sluta i raka motsatsen, med suboptimering som följd. Han visar att ett stort antal faktorer, förutom själva skapandet av en interorganisatorisk relation, kan påverka resultatet, och resurs-/beroendeförhållandet mellan parterna kan spela en avgörande roll. Dessutom har Babiak (2009) visat att interorganisatoriska relationer medför stor komplexitet när det gäller utvärdering av dess effektivitet. Studien visade en stor heterogenitet i vilka kriterier som användes av de olika parterna för att utvärdera effektiviteten i samarbetet, och att mäta hela nätverkets effektivitet försvårades av det stora antalet intressenter och det faktum att de olika parterna hade olika syften med medlemskapet (ibid). I studien använde respondenterna relationens längd som ett framgångsmaat. Han menar dock att förekomst av höga utträdeshinder måste beaktas och att parter på grund av dessa kan stanna i en ineffektiv relation. Babiak (2009) drar slutsatsen att varje part måste gå in i samarbetet med klara, mätbara, mål för att kunna utvärdera och överväga huruvida relationen skall fortskrida.

I dagens kris följer med andra ord ett behov av avvägning. Med tanke på den ekonomiska press som idag belastar alla parter kan minsta suboptimering och ineffektivitet innebära faktiska risker för konkurs. Kraus och Linds (2007) resonemang om att hela värdekedjan måste beaktas blir nu synnerligen viktigt oavsett vilket resurs- och beroendeförhållande som existerar mellan parterna.

H: En finanskris föranleder ett behov av att kontrollera en större del av värdekedjan.

Håkansson och Lind (2004) drar slutsatsen att de traditionella styrmedlen, definierade i ovanstående avsnitt, kan spela en central roll även inom interorganisatorisk styrning. De visar att marknadsbaserade, byråkratiska (behavior och outcome controls) samt informella styrmedel (social controls) används för att uppnå koordination i interorganisatoriska relationer, genom till exempel



gemensam kunskapsutveckling och frekvent kontakt. Dessa styrmedel kan, i likhet med dess interna applicering, även användas för att överkomma målinkongruens och uppnå en högre grad av samarbete (Kraus & Lind, 2007). Dekker (2004:3-4) utvecklar detta med:

”Translated to an inter-organizational setting the primary purpose of control can be described as creating the conditions that motivate the partners in an IOR to achieve desirable or predetermined outcomes”.

Även Håkansson och Linds (2004) studie visade att interna styrmedel i en interorganisatorisk relation, i detta fall överlappande resultatansvar, kan leda till en ökad grad av samarbete. Litteraturen visar slutligen att även de problem som berör rättvis fördelning av relationens positiva effekter kan hanteras med hjälp av dessa styrmedel. Ett exempel på detta är Mouritsen och Thrane (2006), som visar hur man med hjälp av bestämda avgiftsstrukturer kunde uppnå en förutsägbarhet i de finansiella flödena inom ett nätverk och på så sätt undvika opportunism. Det är dock viktigt att poängtera att styrningen ej uteslutande byggs upp på enbart ett av de styrmedel som nämnts ovan. Exempelvis visar Håkansson och Linds studie (2004) att de tre kontrollmedlen inte framträdde åtskilda från varandra utan att de snarare användes i olika kombinationer baserat på aktiviteternas karakteristika.

Författarna menar att finanskrisen kan amplifiera de kontrollproblem som diskuterats ovan. I en situation där en part upplever hög press från motparten på prisreduceringar och produktivitetsvinster krävs en tydlighet i hur dessa vinster skall fördelas. Då den egna överlevnaden sätts främst kan detta leda till opportunism och risken för ökad målinkongruens är överhängande. En orättvis fördelning av de relationsspecifikt genererade vinsterna kan dessutom skapa incitament till mindre informationsdelning, och därmed resultera i samarbetssvårigheter och ytterligare koordineringsproblem.

H: Samtliga kontrollproblem amplifieras i en finansiell kris.

Tidigare har det dock diskuterats att en svag leverantör inte vågar motsätta sig krav ifrån en stark kund i farhågan att förlora kunden. Ett alternativt scenario skulle med detta kunna tänkas vara att ökad press från en stark kund resulterar i att leverantören blir än mer mån om att uppfylla de krav som ställs utav kunden, oavsett hur detta påverkar den egna organisationen. Emellertid har leverantören incitament till att endast förse kunden med exakt den information som denne efterfrågar. Detta kan innebära att informationsasymmetrin trots allt ökar då leverantören inte nödvändigtvis visar alla aspekter av situationen. Kunden måste därmed vara tydlig i sina informationskrav för att bibehålla kontroll över utbytet.

H: En svag leverantör kan förväntas försköna dess finansiella situation för att undvika att kunden bryter samarbetet.

2.3 Faktorer som inverkar på den interorganisatoriska styrningens utformning

I en studie av renoverings- och underhållsarbete inom olje- och gasindustrin, presenterar van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) ett ramverk för faktorer som inverkar på den interorganisatoriska styrningens struktur. De utökar transaktionskostnadsteorin och menar att tre



faktorer inverkar på valet av styrmedel: transaktionernas särdrag, miljön i vilken transaktionerna sker samt de olika parternas egna karakteristika. Dessutom lyfts transaktionens risk och parternas riskattityd fram som påverkande faktorer. Studien visade att två relativt lika projekt utformades väldigt olikt vilket kunde förklaras av de initierande parternas skilda organisatoriska arv, projektens tidshorisont samt miljön kring projekten där valet av samarbetspartner i den ena fallstudien påverkades av internationell lagstiftning medan det i det andra fallet inte existerade några sådana institutionella krav (van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

Detta är intressant då det i en finanskris därmed kan argumenteras för att samtliga dessa faktorer påverkas. Som redan diskuterats medför en kris en ökad transaktionell risk, i form av potentiellt lägre frekvens, osäkra betalningar och ännu längre draget, parternas överlevnad. Likaså förändras den omvärld där transaktionerna uppstår. Förutom minskad orderingång, påverkas parterna i första läget av strypta krediter och förändrade räntenivåer. Vidare råder det även, på den svenska marknaden, en osäkerhet kring vilka statliga åtgärder som kommer att realiseras och vilka parter som kommer omfattas av eventuella räddningspaket. Givetvis kommer alla dessa faktorer påverka de olika parterna, och detta på olika sätt beroende på riskattityd och organisatoriskt arv. Sammantaget kan därmed anas att relationens dynamik, på grund av extern påverkan, väsentligt kommer att förändras vilket föranleder en total översyn och förändring av den interorganisatoriska styrningen för att hantera den ökade osäkerheten.

H: Finanskrisen har inverkan på samtliga ovan nämnda påverkansfaktorer och föranleder därför en förändring av den interorganisatoriska styrningen.

Akademiska artiklar framhäver även andra faktorer, såsom relationens kontinuitet och utveckling, som påverkande av styrprocessen. Håkansson och Lind (2004) poängterar att den interorganisatoriska relationen inte är statisk, och att kombinationen av styrmedel kommer att förändras i takt med att relationen, och även aktiviteterna, förändras. Även Langfield-Smith och Smith (2003) menar att kombinationen av styrmedel förändras över tiden. Deras resonemang utgår ifrån att förtroende och informella kontroller inledningsvis är viktiga faktorer då man i början av en relation inte har tillräcklig kunskap om vilka processer, rutiner samt finansiella krav som är gynnsamma. När relationen stärks och kunskap sprids mellan organisationerna kan sedan mer byråkratiska styrmedel med fördel användas (Langfield-Smith & Smith, 2003).

Med ovanstående resonemang som grund kan man sluta sig till att finanskrisen medfört en osäkerhet som idag påverkar transaktionsmiljön och som därmed har lett till en ökad risk i alla transaktioner. Vidare medför finansiella trångmål hos båda parter ökade krav på effektivisering och intern kostnadsreducering, potentiellt med förändrade aktiviteter som följd. Detta kan leda till opportunistiskt beteende hos de olika parterna då den egna överlevnaden måste sättas främst. Vidare kan effektiviteten i relationen ansträngas ytterligare av den vikande efterfrågan på marknaden, vilket medför svårigheter vid prognostisering och inköpsplanering genom hela värdekedjan. Detta kan slutligen potentiellt leda till målinkongruens och samarbets svårigheter.

2.3.1 Förtroendes roll som styrmedel

Langfield-Smith och Smith (2003) menar att det finns ett reciprokt förhållande mellan förtroende och mer formell styrning, vilket innebär att relationen kan stärkas ytterligare när formella styrmedel implementeras och att dessa kan införas tack vare det förtroende som relationen initialt byggts upp



på. Även Tomkins (2001) menar att det finns ett förhållande mellan formella styrmedel och förtroende. Då kontrakt omöjligt kan täcka in alla eventualiteter, menar han att det måste finnas en viss grad av förtroende mellan parterna för att man överhuvudtaget skall ingå en interorganisatorisk relation. Vidare pekar han på att förtroende, förutom som ett komplement, kan ses som ett substitut till formell styrning, på grund av att informationsbehovet minskar i takt med att förtroendet parterna emellan ökar. Likaså Dekker (2004) och van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) menar att uppbyggandet av förtroende i en relation kan minska behovet av mer formella styrmedel.

Viss litteratur har dock en annan ansats och menar att förtroende snarare spelar en viktig roll för att kunna införa mer avancerade styrtekniker, såsom till exempel open-book accounting avtal (Cooper & Slagmulder, 2004; Dekker, 2003). Vidare visar Seal et. al. (1999) att införandet av gemensamma styrmodeller kan stärka förtroendet i relationen och att samstämmighet rörande vald styrmodell kan bistå skapandet av gemensamma värderingar och förtroende. Detta är även en poäng som Tomkins (2001) lyfter fram, då informationsbehovet i tidiga stadier av relationen ökar för att sedan minska då formella styrtekniker bidragit till att skapa ett förtroende mellan parterna.

Synen på förtroende inom interorganisatoriska relationer tar sig således många olika uttryck. Ett sätt att särskilja olika typer av förtroende har beskrivits av bland andra Bachmann (2001) och Seal et. al. (1999). De olika typerna av förtroende innefattar; *contractual trust*, *competence trust* och *goodwill trust* (Bachmann, 2001; Seal et. al., 1999). Den förstnämnda berör förtroende för att avtalets innehåll skall uppfyllas av motparten. Även om viljan att prestera i enlighet med kontraktets innehåll finns, måste dessutom finnas tillit till att parten faktiskt har kompetens att göra detta (Seal et. al., 1999). Den sistnämnda typen av förtroende innebär tillförsikt om att parterna väljer att agera i relationens intresse framför sitt eget (Dekker, 2004). Då kvaliteten i informationsflödet kan antas minska med tanke på den stora osäkerhet som råder, kan förtroende och informella kanaler förmodas få en ökad betydelse. Bland andra visar Cäker (2008) på vikten av personliga kontakter för att uppnå ökad koordination. I det finansiella läge som råder kan dock en hypotes läggas fram kring att såväl *contractual* som *competence trust* påverkas negativt, och informella styrmedels effektivitet kan därför i viss mån ifrågasättas. Såväl motpartens förmåga att fullfölja kontraktet som dess befintliga resursers tillräcklighet kan ha försämrats i krisens kölvatten. Likaså har parternas frånvaro av opportunistiskt beteende under rådande förutsättningar redan tidigare ifrågasatts. Å ena sidan kan man baserat på ovanstående litteratur, sluta sig till att förtroende i dagens situation kan ha en utökad betydelse som komplement, alternativt substitut, till formell styrning. Å andra sidan kan dess möjlighet till detta ifrågasättas. Förtroende på en operativ nivå, mellan parterna i de olika organisationerna, påverkas förmodligen inte i samma utsträckning som *contractual* och *competence trust*, då personliga relationer som bestått över en tid kan antas påverkas mindre av en finanskris. Denna typ av *goodwill trust* kan således komma att bli den enda möjliga typen av förtroendebaserat styrmedel. Sammanfattningsvis menar författarna därför att styrprocessen *måste* förändras, men oavsett hur detta sker finns stora utmaningar vilka bör beaktas för att kunna upprätthålla en gynnsam relation.

H: En finanskris kan medföra en minskning av såväl contractual som competence trust, vilket endast lämnar goodwill trust som möjligt förtroendebaserat styrmedel.



2.3.2 Asymmetriska beroendeförhållanden

Tidigare har diskuterats vilka faktorer som inverkar på valet av interorganisatorisk styrning. Bland de faktorer som lyfts fram ingår transaktionens karakteristika, risk, miljö, organisatoriska arv och relationens mognad. Däremot har författarna hittills endast insinuerat ytterligare en faktor som är av betydande art för vilken styrning som är praktiskt tillämpbar; nämligen vilket beroendeförhållande som föreligger mellan parterna.

Parterna i dyadiska relationer har sällan lika stora möjligheter att påverka den andra parten. Detta har sin förklaring i att ett asymmetriskt beroendeförhållande, där en part besitter resurser eller kompetens som den andra efterfrågar, kan föreligga. Detta beroendeförhållande kan stärkas ytterligare ifall substituerande samarbetspartners med liknande resurser saknas (Hart & Saunders, 1997). Då en part utvecklar ett beroende medföljer naturligt ett maktövertag för den starkare organisationen. Hart och Saunders (1997) visar att denna styrkeposition kan användas exempelvis för att införa förändringar i den svagare organisationen.

Likaså Provan & Gassenheimer (1994:1) poängterar den starkare partens möjlighet att styra relationen:

“The basic idea is that highly dependent organizations will be subject to the influence attempts of those organizations that control critical contingencies.”

De sätter upp hypotesen att den starkare partens faktiskt utövade makt är mindre än den potentiella makt som innehas om det finns ett långsiktigt engagemang i relationen. Deras studie på möbelindustrin bekräftar delvis hypotesen. Till skillnad från Provan och Gassenheimer särskiljer dock Hart & Saunders (1997) två olika typer av utövad makt; övertalande och tvingande. I en studie som behandlar införandet av EDI-system visar de att övertalande makt kan röna stora framgångar då man istället för att tvinga fram förändring visar på argument för båda parter nytta av denna investering. De menar att detta maktutövande är mer effektivt för att skapa och visa långsiktighet, vilket på sikt medför ökad interorganisatorisk koordination. Detta är i linje med Langfield-Smith och Smiths (2003) resonemang vilket betonar att långsiktighet och skapande av förtroende kan bana väg för ökad användning av formella styrmedel, vilket ytterligare bidrar till att stärka relationen.

I en av få artiklar som behandlar kontroll i dessa relationer har Donada och Nogatchewsky (2006) utvecklat ett ramverk för hur styrningen kan ta sig uttryck. Deras resonemang liknar Hart & Saunders så till vida att en stark kund karakteriseras av att kunden har få tillgångar som är specifika för den enskilda relationen (låg tillgångsspecificitet), att tillgången på leverantörer är stor samtidigt som antalet kunder för leverantörerna är litet, samt att vikten av transaktionsutbytet är större för leverantören än för kunden, genom att till exempel kunden står för en stor del av leverantörens omsättning (Donada & Nogatchewsky, 2006).

Av de styrmedel som tidigare presenterats visar Donada och Nogatchewsky (2006) att en stark part kan använda sig av alla dessa mekanismer, och ofta i kombination med varandra. Däremot kan en svag part inte i samma grad införa byråkratiska styrmedel (*outcome* och *behavior controls*) utan får istället förlita sig till mer informella styrmedel, *social controls*, genom att till exempel bygga upp



personliga band till individer inom den starka kundens organisation och således utöva påverkan på detta vis (ibid).

I artikeln "Intertwined Coordination Mechanisms in Interorganizational Relationships with Dominated Suppliers" (2008) studerar även Cäker ett asymmetriskt förhållande mellan en stark kund och dess relativt sett svagare leverantörer. Den starka kunden tillämpade en stram styrning av leverantörerna där kunden hade tillsatt en tjänst dedikerad till att ta fram nya initiativ för att öka effektiviteten i värdekedjan. På grund av resursbrist hos leverantören stannade dock dessa initiativ tidigt i leverantörskedjan. Situationen medförde endast ett effektiviserat transaktionsutbyte mellan kunden och dess leverantör (*first-tier*), men uppströms hämmades värdekedjans totala effektivitet och därmed kunde inte optimala kostnadsreduceringar realiseras (något som givetvis även påverkar kunden). Emellertid valde leverantörerna att finna sig i kundens krav, trots avsaknad av kapacitet att vidare implementera styrmodellerna bakåt i leverantörskedjan, då motstånd kan signalera en ovilja att fortsätta samarbetet med den viktiga kunden (Cäker, 2008). Detta kan ses som typiskt för denna typ av relationer då leverantören inte har råd att förlora kunden, vilket leder till att egna effektivitetsförbättringar inte prioriteras utan istället fokuseras fortsatt kontinuitet i relationen. Följden blir att den starka kunden ensam kan sätta agendan för den interorganisatoriska styrningen (Cäker, 2008).

Med hänsyn till denna studies fokus, kan man därmed se att en stark kund i finansiellt svåra tider har möjligheten att sätta agendan och använda sig av stramare styrning, och mer tvingande maktutövning, för att uppnå ökad effektivitet och ytterligare kostnadsreduceringar. I enlighet med transaktionskostnadsteorin kan man dock, på grund av begränsad rationalitet, inte täcka in alla eventualiteter med byråkratiska styrmedel. De sociala relationer som byggts upp mellan organisationerna kan i det rådande läget därmed antas få en ökad betydelse för att vidhålla koordination och samarbete. På detta sätt kan således företagets byråkrati undkommas och genom informella kanaler uppvägs de svårigheter med exempelvis informationsasymmetri som diskuterats ovan. Dessutom kan ett mer tvingande utövande av styrkeposition underminera det förtroende som byggts upp, och snarare hämma koordinationen parterna emellan, vilket får konsekvenser för såväl kostnader som effektivitet.

H: Sociala relationer får i en finanskris en ökad betydelse för att bibehålla koordination och samarbete.

Vidare måste betänkas att relationsspecifika investeringar tidigare kan ha genomförts, vilket i sådana fall har lett till en ökad tillgångsspecificitet och följaktligen har antalet potentiellt substituerande leverantörer minskat. Således kan asymmetrin i förhållandet antas ha reducerats. De utträdes hinder som kan ha uppstått försvagar möjligheterna till hårdare styrning, dels genom minskningen av alternativa leverantörer, och dels genom den potentiella risken för förlust av relationsspecifika investeringar om hårdare styrning skulle medföra konkurs för leverantören. Dessutom måste beaktas att det, i den finansiellt ansträngda situationen, kanske inte finns resurser att tillgå för att bygga upp en ny relation, vilket ytterligare förstärker de befintliga utträdes hindren.

H: Den finansiella krisen kan medföra ett mer jämlikt beroendeförhållande vilket försvagar kundens möjligheter till hårdare styrning.



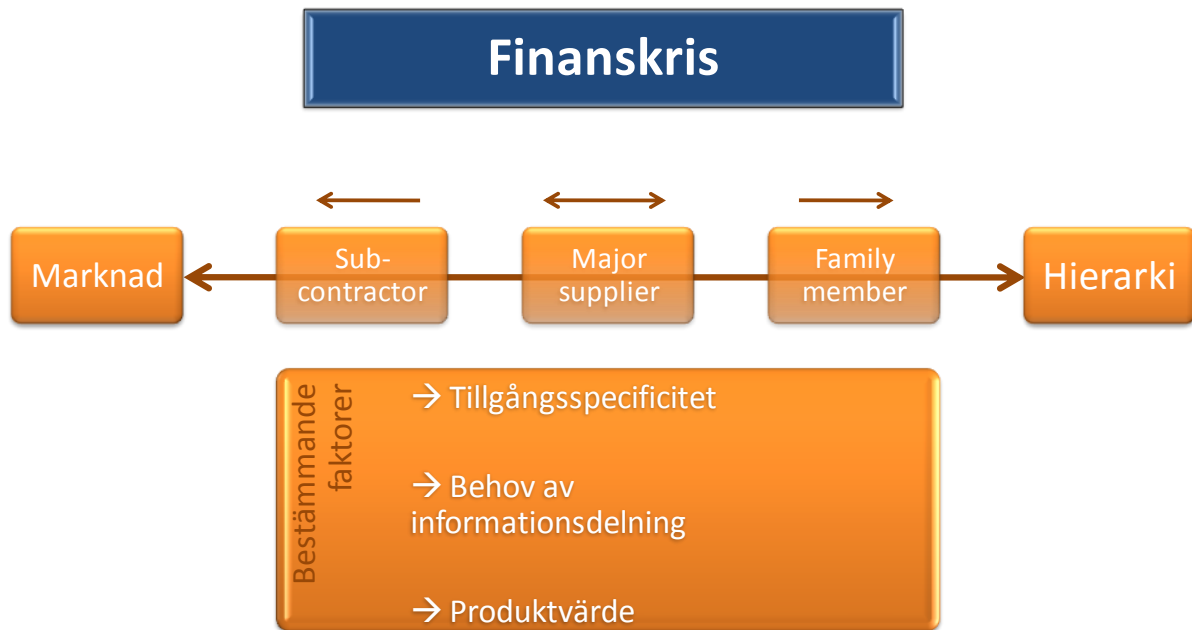
2.4 “The make or buy decision”: andra tappningen

Valet mellan marknad, hierarki eller interorganisatorisk relation är för den starka kunden i dagens finansiella läge en än mer central fråga. Som visats ovan räcker dock inte den rena transaktionskostnadsteorin till för att hantera detta val utan teorin måste utökas till att även beakta förtroende, effektivitet, kostnadsstruktur över tiden och olika styrmedels komplikationer.

Cooper och Slagmulder (2004) har visat att valet kring positionering mellan extremerna marknad och hierarki drar åt olika håll beroende på ett antal faktorer som delvis har sina rötter i transaktionskostnadsteorin. I en studie kring *Interorganizational Cost Management* lyfter de fram fem olika typer av relationer, där två av dem representerar de rena extremerna. De tre återstående placeras ut på skalan, i form av interorganisatoriska relationer, bland annat beroende på graden av tillgångsspecificitet och behov av relationsspecifika investeringar, informationsdelningsbehov och värdet på produkten i fråga. I en relation som karakteriseras av höga värden på alla dessa faktorer får leverantören en status som *family member*, vilket är den närmaste formen av samarbete. Vid lägre värden kan leverantören istället klassificeras som *major supplier* eller *subcontractor*, där den förstnämnda fortfarande har klart hierarkiska drag medan den senare ligger närmare marknadssituationen (Cooper & Slagmulder, 2004).

Denna klassificering är intressant, då den medför två tänkbara riktningar för relationsstrukturens och den interorganisatoriska styrningens utveckling i hanteringen av den osäkerhet som framkallats av dagens finansiella situation. Styrningen kan antingen bli mer byråkratisk, det vill säga att den interorganisatoriska relationen drivs till att bli mer hierarkisk, eller så kan styrningen dra åt att bli mer marknadsmässig. I det förstnämnda alternativet hanteras den förhöjda risken genom att öka graden av samarbete och parternas ömsesidiga beroende för att på så vis, över tiden, minska transaktionskostnaderna i utbytet. Detta alternativ har Dyer (1997) visat vara framgångsrikt för japanska biltillverkare. I alternativet där styrningen blir mer marknadsanpassad skulle istället relationerna karakteriseras av ett mindre beroende, där färre relationsspecifika investeringar görs, och marknadsmekanismer i form av fri konkurrens och pris blir den dominerande styrtekniken. I enlighet med Babiaks (2009) resonemang, försöker man därmed hantera osäkerheten genom att undvika relationsspecifika investeringar som innebär switching costs.

Då relationsspecifika investeringar i vissa relationer redan gjorts föreligger det emellertid en tillgångsspecificitet som redan i dagsläget kan medföra switching costs. En möjlig utveckling är därmed, med Cooper och Slagmulders (2004) resonemang i botten, att relationer med ett nära samarbete kommer utvecklas till att bli än tätare, medan lösare relationer kommer att bli mer marknadsanpassade. Med detta menas att relationer med hög grad av tillgångsspecificitet och behov av informationsutbyte, med andra ord family members och vissa major suppliers, av den starka kunden kommer att dras närmare med ökad grad av interorganisatorisk styrning. Relationer med lägre värden på de ovan nämnda faktorerna, vissa major suppliers och subcontractors, kan istället antas, i högre grad, utsättas för ren marknadskonkurrens. Figur 4 sammanfattar ovanstående resonemang.



Figur 4 Hypotes kring "make or buy" i finanskris

H: Nära samarbeten kommer i en finansiell kris utvecklas till att bli ännu tätare medan lösare relationer istället utvecklas mot en ren marknadssituation.



3. Metod

I detta kapitel redogör författarna för de metodiska val som gjorts under arbetets gång. Inledningsvis presenteras studiens forskningsansats och forskningsmetod. Därefter följer en utläggning kring val av företag och respondenter samt tekniker för datainsamling. Därpå resonerar författarna kring källkritik och resultatframställning för att slutligen diskutera uppsatsens giltighet i form av reliabilitet och validitet.

3.1 Forskningsansats

Den befintliga forskningen kring interorganisatorisk styrning fokuserar, som ovan nämnts, på statiska tidpunkter och negligerar den dynamik i omvärlden som kan påverka de interorganisatoriska relationernas utveckling. Med utgångspunkt i dessa befintliga teorier kring påverkansfaktorer i statiska förhållanden, har författarna tagit fram hypoteser kring hur styrningen kommer förändras i och med den finansiella krisen. Med andra ord syftar denna studie till att utvidga den existerande teorin kring detta område genom att formulera hypoteser kring hur styrning av interorganisatoriska relationer förändras i finansiellt svåra tider, för att sedan genom en fallstudie pröva dessa hypoteser.

Med denna forskningsansats antar författarna en deduktiv metod, vilket innebär att hypoteser formuleras utifrån existerande forskning och att dessa teorier sedan provas gentemot verkligheten (Molander, 1988), eller som Bryman och Bell (2007:11) uttrycker sig:

“The researcher, on the basis of what is known about a particular domain and of theoretical considerations in relation to that domain, deduces a hypothesis (or hypotheses) that must then be subject to empirical scrutiny.”

En studie kan falsifiera den uppsatta hypotesen, om studien finner att hypotesen inte stämmer överens med verkligheten. Dock kan inte studien verifiera hypotesen, då det inte går att säkerställa att ingen framtida forskning kan komma att falsifiera hypotesen. Med andra ord syftar en deduktiv ansats endast till att ”pröva ett antagande genom vad som följer från antagandet” (Molander, 1988:164).

Den deduktiva ansatsen medför att författarna utifrån befintlig litteratur inom området formulerar hypoteser, vilka sedan provas genom en fallstudie. Om denna studie skulle falsifiera de uppsatta hypoteserna, krävs en revidering av teorier kring interorganisatorisk styrning i asymmetriska beroendeförhållanden för att dessa även skall vara giltiga i en finansiell kris.

Viktigt att beakta under en deduktiv ansats är att författarna vid insamling och analys av data, omedvetet kan söka efter ett resultat som bekräftar de uppsatta hypoteserna. Det är därför viktigt att hålla Molanders (1988:163) uttalande i åtanke om att det: “[...] aldrig fråga om att komma från iakttagelserna till den allmänna hypotesen [...]”. Ett, från författarnas sida, förutsättningslöst förhållningssätt gentemot studien har därför synnerligen stor betydelse och diskuteras vidare under ”Datainsamling”.

3.2 Forskningsmetod

3.2.1 Kvalitativ metod

Studiens empiri bygger på en kvalitativ fallstudie. Då uppsatsens fokus är att förklara hur en stark kunds interorganisatoriska styrning förändras i kristider, och denna relation kännetecknas av hög komplexitet där många olika variabler inverkar, krävs en närhet till informationskällan. Denna närhet



är ett måste för att informationen skall kunna bearbetas på djupet och förstås i sitt sammanhang. Kraven på närhet och djup motiverar sammantaget en kvalitativ studie väl (Holme, 2001; Merriam, 1998).

Vidare har författarna med denna studie ingen ambition att generalisera utifrån resultatet, utan studien syftar till att ta fram och pröva hypoteser i ett specifikt fall. Studien kan därmed anses vara teoribildande, då den ämnar förklara hur en stark kunds styrprocess kan påverkas i en finansiell kris. Författarna lämnar därför till framtida forskning att pröva dessa teorier i ett vidare sammanhang genom kvantitativa och/eller ytterligare kvalitativa studier.

3.2.2 Fallstudie som metod

Som visats i den teoretiska referensramen präglas interorganisatoriska relationer av hög grad av komplexitet med många variabler som inverkar på dess struktur och styrning. Vidare har situationen ytterligare komplicerats av rådande finansiella läge. Då fallstudier är att föredra när svårigheter att särskilja de inverkanseffekterna från den omgivande situationen föreligger (Merriam, 1998) anser författarna att en fallstudie är lämplig som forskningsmetod. För att kunna behandla alla relevanta aspekter över hur relationer kan förändras krävs en holistisk men samtidigt djupgående förståelse av förhållandet. En fallstudie bidrar till att skapa denna helhetssyn då kunskapen fås från olika håll och kontextuella faktorer kan beaktas (Merriam, 1998). Dessutom menar Merriam (1998) att fallstudien många gånger nyttjas för att systematiskt studera en företeelse och detta ansåg författarna ytterligare motiverade valet av en fallstudie för att hantera ovan nämnda komplexitet.

Den intervjuguide som har använts i studien kommer att diskuteras utförligt nedan. Emellertid kräver studiens problemformulering att frågorna i guiden öppnar upp för exemplifieringar och förklaringar. Fallstudier lämpar sig väl för denna typ av "på vilket sätt"- och "varför"-frågor (Merriam, 1998).

3.3 Datainsamling

3.3.1 Val av företag

Fallstudien i denna uppsats bygger på intervjuer med representanter från två stora företag, *Kund Alfa* och *Kund Beta*. Båda företagen är multinationella, tillverkande företag som historiskt sett haft, och fortfarande har, framstående positioner på sina respektive marknader. Kund Alfa och Kund Beta verkar i industrier med liknande strukturer och har ett jämförbart styrkeförhållande gentemot sina leverantörer. Dessa likheter möjliggör en ansats där både Kund Alfa och Kund Beta kommer att behandlas som *en* fallstudie.

Såväl Kund Alfa som Kund Beta har ett starkt maktövertag i en del av sina leverantörsrelationer, då de förstnämnda i många fall är betydligt större än sina respektive leverantörer och det existerar ett stort antal potentiella leverantörer. Vidare verkar våra företag i industrier som är utsatta för hög konkurrens, och tidigare litteratur har visat att en överblick av hela värdekedjan är central för att skapa kostnadsfördelar, varför relationer mellan kund och leverantör är viktiga och relationsspecifika investeringar är vanligt förekommande.

Då dessa industrier dessutom är kapitaltunga har de koncerner, som Kund Alfa och Kund Beta ingår i, drabbats hårt av rådande finanskris, vilket var ett grundkrav för valet av företag. Båda företagen har sett en nedgång i försäljning under det senaste året, och som en följd av dagens situation har Kund



Alfa annonserat om stora varsel om uppsägningar, vilket även har haft effekter på deras leverantörer. Likaså har koncernen som Kund Beta ingår i varslat om stora uppsägningar. Sammantaget föranleder detta krav på förändringsarbete och omformning av leverantörsrelationer för att uppnå ytterligare kostnadsbesparingar. Med detta som bakgrund finner författarna båda företagen lämpliga för denna studie.

För att erhålla en mer nyanserad och objektiv bild av hur leverantörsstyrningen har förändrats till följd av finanskrisen har författarna vidare genomfört intervjuer med en leverantör, Leverantör Delta, samt en branschorganisation, Branschorganisation Gamma. Leverantör Delta är leverantör till Kund Alfa och har en långvarig relation till densamma. Företaget har klarat sig bättre än den genomsnittliga leverantören i finanskrisen på grund av en ägarstruktur som inte är kopplad till finansiella marknader och genom till största delen organisk tillväxt. Inom det produktområde Dennis (se nedan) är ansvarig för, har Delta 100 % marknadsandel gentemot Kund Alfa och företagen är därmed i hög omfattning integrerade med varandra. Branschorganisation Gamma för leverantörernas talan i vissa ärenden och författarna menar därför att denna intervju utgör ett gott komplement till kundernas uppfattning kring hur dessa relationer ter sig.

3.3.2 Val av respondenter

I teorikapitlet presenteras flertalet faktorer som påverkar den interorganisatoriska styrningen, och dessa faktorer uppträder olika starkt beroende på vilken hierarkisk nivå som fokuseras. Författarnas ambition har därför varit att genomföra intervjuer med respondenter på olika nivåer för att på så sätt fånga ett vidare perspektiv på relationen och dess styrning. Detta skapar en möjlighet att för det första förstå det strategiska tänkandet kring relationers utveckling och hur relationerna bör utformas i form av styrmedel och formell kontakt. För det andra medför denna ansats möjlighet att fånga upp mer informella perspektiv på relationen, såsom personliga band mellan kund och leverantör, samt ge förståelse för hur relationen faktiskt fungerar och utvecklas på en mer operativ nivå.

Valet av respondenternas roll föll naturligt på inköbspersonal inom de båda kundföretagen då dessa är ansvariga för, och handhar, avtalen med leverantörer. I den mån att beslut om policyförändringar kring leverantörsrelationer tas på högre ort, kommer likväl inköbspersonal vara medvetna om detta och högre inköpschefer har även varit delaktiga i dessa diskussioner.

Inom Kund Alfa har intervjuer med respondenter från två olika inköpsavdelningar, *Alfa 1* och *Alfa 2*, genomförts. Respondenten inom Alfa 1, Arvid, är inköpschef för sin avdelning med ansvar för tre inköpsgrupper och hanterar ett stort antal leverantörsrelationer. Vad gäller respondenterna inom Alfa 2, är Axel strategisk inköpare och rollen innefattar utvärdering av framtida alternativ, strategier, leverantörer och hur marknaden kommer att utveckla sig. Astrid är inköpare för ett antal produkter inom samma grupp som består av fem inköpare. Denna roll innebär daglig kontakt med leverantörer och kan sägas vara den som ser till att relationen fungerar på en operativ nivå.

Inom Kund Beta har intervjuer med respondenter på två olika nivåer genomförts. Bosse är inköpsdirektör för Kund Beta och har således ett strategiskt synsätt på leverantörsrelationer. Dessutom samarbetar han med inköpsavdelningar i andra delar av koncernen. Kontakten med leverantörer består främst av möten med högsta ledning hos leverantörerna för att diskutera strategier samt delaktighet i förhandlingar som strandat. Berit är globalt inköpsansvarig för ett segment. Den dagliga kontakten med leverantörer handhas av lokala inköpare vid varje fabrik.



Emellertid kontaktas vår respondent av de lokala inköparna när problem i relationen till leverantörerna uppstår, och respondenten är dessutom involverad i upphandlingen av nya leverantörer, vilket innebär att respondenten är väl förtrogen med frågor som rör relationen till Kund Betas leverantörer.

Inom Leverantör Delta har Dennis intervjuats. Han är marknad-, utveckling- och försäljningsansvarig för en specifik produkt gentemot Kund Alfa. Denna roll innebär såväl förhandlingar med kunden som produktutveckling efter kundens krav och respondenten anses därmed av författarna som väl lämpad för studien.

Inom Branschorganisation Gamma har Gabriel intervjuats. Respondenten är VD för organisationen och har god insyn i förhållandet mellan kund och leverantör i dessa industrier.

Samtliga företag och respondenter som har beskrivits ovan har tilldelats pseudonymer.

3.3.3 Primärdata

Vid insamling av data måste beslutas vilken typ av källor som skall användas. Det första alternativet är att författarna själva samlar in data, exempelvis genom intervjuer eller enkäter. Data som samlas in av personen som sedan använder den kallas för primärdata, och denna benämning syftar med andra ord på avståndet mellan insamlaren och användaren. Alternativet till primärdata är sekundärdata, som enligt definition är allt som inte är primärdata (Patel & Davidson, 2003). Exempel på sekundärdata kan vara årsredovisningar, artiklar och webbsidor.

I denna uppsats har författarna valt att använda sig utav primärdata, vilken samlas in via kvalitativa, personliga intervjuer med de respondenter som ovan beskrivits. Fördelen med kvalitativa intervjuer är att de i en deduktiv studie som denna, där det inte finns några förutbestämda svar, ger en möjlighet att tolka respondenten utifrån tal, ordval och kroppsspråk (Jacobsen, 1993). Det mätinstrument som togs fram till intervjuerna var i form av intervjuguider som utformades efter den teori och författarnas egna hypoteser som presenterats i kapitel två. Intervjuguiderna anpassades efter respondenterna, vilket resulterade i tre olika guider: en för kundföretagens respondenter, en för leverantörföretagets respondent och en för branschorganisationens respondent (se bilaga 1, 2 och 3).

Bryman och Bell (2007:11) menar att vid en deduktiv ansats måste författaren inte endast skapa välformulerade hypoteser utan de måste även lyckas översätta dessa till relevanta och förståeliga intervjufrågor: *“The social scientist must both skillfully deduce hypothesis and then translate it into operational terms.”*. För att uppnå detta valde författarna att omformulera de teoretiska begreppen till lekmannatermer och strukturera en guide med öppna frågor inom ett antal huvudområden.

Med tanke på studiens kvalitativa art passar en semistrukturerad intervjumetodik med öppna frågor väl, då möjlighet ges till såväl respondent som intervjuare att fördjupa sig i intressanta resonemang (Kvale, 1997). Dessutom minskas risken för att författarna medvetet eller omedvetet styr respondenten i dennes svar på grund av frågornas utformning, utan denne ges istället möjlighet att uttrycka sig fritt (Holme, 2001). Valet av semistrukturerade intervjufrågor kan därmed även motiveras utifrån den deduktiva ansatsen, då det är viktigt att undvika att styra respondentens svar för att passa hypotesen.



Intervjuguiden skickades ut till respondenterna innan intervjuerna för att de skulle kunna förbereda sig och känna sig bekväma i den diskussion författarna ville föra. Samtliga intervjuer genomfördes på plats hos respondenterna för att ytterligare öka respondentens bekvämlighet (Häger, 2001). Respondenten uppmanades att uttrycka sig fritt kring intervjuguiden, men under intervjuerna med kundföretagen medförde författarna även en mer utförlig guide (se bilaga 4) för att säkerställa att viktiga områden täcktes in.

Vidare användes ingen form av diktafonutrustning då Merriam (1998) menar att olika former av inspelning kan hämma respondenten och således påverka resultatet negativt. Med tanke på studiens känsliga art, och då konfidentialitet är centralt, föll detta val sig naturligt för författarna. Således förde båda författarna anteckningar under intervjuerna. Detta kan vara negativt då författarna kan lägga mer fokus på att skriva än att faktiskt lyssna på vad respondenten säger (Kvale, 1997). Emellertid menar Häger (2001) att intervjuens kvalitet kan öka då tempot dras ner när man måste anteckna och ger högre koncentration under intervjun. Då båda författarna antecknade gav detta också möjlighet till att jämföra utskriften efter intervjun och direkt utreda eventuella missförstånd. De fördelar som tappats på grund av att diktafon inte användes, det vill säga att allting finns inspelat, uppvägdes av att författarna omedelbart efter varje intervjutillfälle tillsammans sammanställde anteckningarna med respondenternas svar färskt i minnet. Därutöver lät författarna skicka utskriften av intervjun till respondenten för att denne skulle kunna korrigera eventuella missförstånd.

Författarna avsatte en till två timmar för varje intervjutillfälle, i avsikt att ha väl tilltagen tid för att möjliggöra fördjupning i intressanta resonemang utan att riskera att inte hinna täcka in alla frågeområden. Författarna ansåg det än viktigare att ha väl tilltagen tid för intervjutillfällena med tanke på att intervjuerna var av semistrukturerad karaktär.

3.3.4 Källkritik

Med tanke på den deduktiva ansatsens första steg, teori, inledde författarna med att gå igenom den befintliga litteraturen inom området. Författarna beslutade sig för att främst läsa akademiska artiklar eftersom dessa bidrar med den senaste forskningen. De tidskrifter dessa artiklar har publicerats i genomför omfattande granskningar och kvalitetskontroller, vilket medför en hög grad av trovärdighet och det är anledningen till varför författarna uteslutande använt denna typ av artiklar som grund för den teoretiska referensramen.

För att hitta artiklar, relevanta för området, har författarna främst använt sig av fulltextdatabasen Business Source Premier, samt sökmotorerna GUNDA och Google Scholar. De sökord som använts har framför allt varit "interorganizational relations", "asymmetric dependence" och "interorganizational control", i olika kombinationer. Vidare har författarna använt sig av intressanta referenser i dessa artiklar för att på så sätt fördjupa resonemanget och skapa en holistisk syn på litteraturen inom detta område. Författarna menar att detta tillvägagångssätt ökar tillförlitligheten i den teoretiska referensramen och därmed säkerställs att hypoteserna upprättas på rätt grunder.

Slutligen har viss information, relaterat till dagens finansiella läge, inhämtats från affärssidor såsom Dagens Industri och E24. Författarna inser att det kan finnas underliggande politiska åsikter i dessa medier, men då informationen endast används i begränsad utsträckning, och då enbart för att illustrera dagens finansiella situation, anses inte dessa källor påverka studiens tillförlitlighet.



Författarnas intention har i den teoretiska genomgången varit att lyfta fram en holistisk bild av det nuvarande forskningsläget inom behandlat område. För att stärka argumentationen har därutöver författarnas ambition varit att i uppsatsen använda sig utav fler än en källa som referens till ett påstående. Inom området finns det dessutom två eller flera synsätt kring vissa teorier och författarna har därför, för att återigen höja tillförlitligheten och undvika partiskhet vid hypotesformulering, valt att inte endast illustrera en ståndpunkt.

3.3.5 Resultatframställning

Resultatframställningen i denna uppsats är uppdelad på tre kapitel, kapitel fyra till sex, och i dessa kapitel sammanvävs empiri och analys. Kapitel fyra utgör den första analysnivån och behandlar övergripande ingåendet av en interorganisatorisk relation samt hur styrningen av denna tar sig uttryck i en finansiell kris. En djupare analysnivå presenteras i kapitel fem, där de främsta påverkansfaktorerna av den interorganisatoriska styrningen som framställts och hypotiserats kring i den teoretiska referensramen, ställs emot det empiriska materialet i ett djuplodande resonemang. Slutligen nås i kapitel sex den tredje analysnivån, vilken lyfter fram de viktigaste punkterna ifrån tidigare kapitel. I detta kapitel för även författarna en diskussion kring hur studiens resultat förhåller sig till uppsatsens huvudsakliga hypotes rörande valet av positionering emellan marknad och hierarki.

Författarna har valt att presentera studiens resultat enligt ovanstående då detta framställningsätt möjliggör att det empiriska materialet kontinuerligt kan kopplas till den teoretiska referensramen och de formulerade hypoteserna i denna. Genom att kontinuerligt, och på olika analysnivåer, knyta an till uppsatsens teori menar författarna att den röda tråden bibehålls och genom detta förfarande kan även upprepningar av respondenters uttalanden undvikas.

3.4 Reliabilitet

För läsaren av en studie är det av stor vikt att veta hur uppsatsens reliabilitet ser ut, det vill säga hur troligt det är att någon skulle kunna göra om undersökningen och komma fram till samma resultat, då detta ger en uppfattning om hur tillförlitligt resultatet är (Strömquist, 2003). Vid insamling av data via intervjuer föreligger alltid en osäkerhet hurvida respondenternas svar är tillförlitliga. Med tanke på studiens känsliga natur, och att det därmed kan föreligga incitament till att inte svara sanningsenligt, skulle detta kunna påverka reliabiliteten negativt. Författarna har emellertid i största möjliga mån försökt undvika detta genom att förse respondenterna och företagen med pseudonymer. Därutöver har svarens tillförlitlighet stärkts genom att intervjuer med flera olika personer i jämförbara positioner genomförts. Vidare användes ingen form av inspelningsutrustning vid intervjutillfällena och respondenterna uppmanades att exemplifiera och förklara intressanta påståenden för att sanningshalten i påståendena på så sätt skulle kunna säkerställas. Dessutom har intervjuer med en leverantör samt en branschorganisation som för leverantörernas talan genomförts, i avsikt att få en så reell bild som möjligt av situationen.

Vid en fallstudie skall man dock vara medveten om att det är personliga åsikter som presenteras och att svaren därför kan variera beroende på vem respondenten är. Leverantör Delta har tack vare sin ägarstruktur klarat sig bättre genom finanskrisen än många andra leverantörer och detta kan ha påverkat respondentens svar. Författarna menar dock att respondentens position hos leverantören och den kontakt med kunden denna medför motiverar valet av respondent. Dessutom menar



författarna att reliabiliteten stärks genom intervjun med en branschorganisation, då denna bistår med en bild som täcker in alla leverantörer.

Intervjuguiden bestod utav ett antal öppna frågor vilka följdes av diskussioner och följdfrågor beroende på respondenternas svar. Med detta i åtanke kan återskapandemöjligheten av undersökningen ifrågasättas, men å andra sidan stärks tillförlitligheten i svaren då författarna på detta sätt kunde undgå att missuppfatta vissa uttalanden. En grundlig teorigenomgång före intervjuernas genomförande bidrog också till att behålla fokus under intervjuerna tack vare den kunskapsbas som byggts upp. Efter intervjuerna sammanställde författarna svaren och dessa skickades till respondenterna för att de skulle kunna upptäcka eventuella missuppfattningar, och i sådana fall korrigerade dessa, för att därefter godkänna utskriftenas användning.

Dessutom förklarades studiens syfte som inledning till intervjutillfällena, i avsikt att ge respondenterna förståelse för vad författarna ville uppnå med studien. Detta kan dock anses negativt för reliabiliteten då det skulle kunna påstås styra respondenterna i deras svar, men då intervjuguiden bestod av öppna frågor vilka ledde till diskussioner kring ämnet, menar författarna att risken för att leda respondenterna i deras svar minimerades.

Författarna måste dock slutligen påpeka att ett fullständigt djup och förståelse för hela situationen inte kan uppnås genom endast ett fåtal intervjuer, då alla dimensioner av de mjuka aspekterna av styrning i dessa relationer måste observeras på plats under ett längre tidsperspektiv för att kunna förstås fullständigt. Detta inverkar givetvis på studiens reliabilitet, men författarna har å andra sidan burit med sig denna insikt under intervjuernas gång.

3.5 Validitet

Det är likaså viktigt att fastställa i vilken grad studiens validitet har säkerställts, med andra ord i vilken utsträckning som uppsatsens undersökning mäter det som författarna avsett att mäta (Strömquist, 2003). Validitet kan delas upp i yttre och inre validitet. Författarna menar att den yttre validiteten stärkts då de för studien utvalda företagen innehar typiska karakteristika för tillverkande industrier men även för företag inom sin egen bransch. Detta är av stor vikt eftersom den teoretiska referensramen till stor del berör tillverkande industrier och därmed kan hypoteserna tänkas vara irrelevanta för andra industrier. Utöver detta har de studerade företagen påverkats av finanskrisen, vilket var ett urvalskrav med tanke på studiens problemformulering.

Den inre validiteten behandlar å andra sidan hur väl mätinstrumentet, i detta fall intervjuguiden, mäter det som studien avser att mäta. För att binda tillbaka till Bryman och Bells resonemang: *“The social scientist must both skillfully deduce hypothesis and then translate it into operational terms.”*, är det viktigt att intervjuguiden utformas och formuleras på ett förståeligt och tydligt sätt väl kopplat till de hypoteser som satts upp. Häri förelåg en viss problematik då en uppsjö begrepp behövde omformuleras i lekmanstermer. Vid formuleringen av intervjufrågor föreligger alltid en risk att respondenten inte uppfattar frågorna på det sätt som författarna avsett. Risken för att respondenterna skulle feltolka frågorna under intervjutillfället måste dock i detta fall anses vara försumbar; för det första bestod guiden av öppna frågor och för det andra rörde det sig om personliga intervjuer vilka möjliggjorde förtydande och förklaring av frågorna. Författarna anser att den inre validiteten stärkts då frågorna har prövats på försökspersoner innan intervjutillfällena. Utifrån dessa tester har intervjuerna reviderats för att minska risken för missuppfattningar.



4. Styrning av leverantörsrelationer i finanskris

Kapitel fyra utgör den första analysnivån och i detta kapitel presenteras hur interorganisatoriska relationer upprättas samt hur styrning och kontrollproblem har förändrats i och med krisen. Kapitlet är huvudsakligen empiriskt, men kopplas till, för kapitlet, relevanta delar av den teoretiska referensramen och formulerade hypoteser.

4.1 Ingående av leverantörsrelationer

Vid ingående av leverantörsrelationer följer de båda studerade företagen en liknande rutin. Förfarandet inleds med att produktutvecklingsavdelningarna tar fram ett första tekniskt underlag. Därefter görs en marknadsundersökning för att identifiera potentiella leverantörer, till vilka sedan en allmän förfrågan skickas ut. Axel påpekar att detta skapar en möjlighet för leverantören att ge feedback angående den tekniska lösningen och eventuellt addera specifikationer.

Kunden beaktar leverantörens förslag och färdigställer därefter en fullständig kravspecifikation som i nästa steg skickas till leverantörerna i form av en *Request for Quotation* (RFQ). Med detta inleds en utvärderingsfas av de leverantörer som svarar. Ett fullständigt *business case* för varje potentiell leverantör ställs upp där alla faktorer som kan påverka relationen under avtalsperioden beaktas och analyseras. Bland annat sker en finansiell genomlysning av leverantören för att säkerställa att den inte befinner sig i ekonomiska trångmål. Axel berättar vidare att det beaktas hur leverantören förhåller sig till miljöfrågor och mänskliga rättigheter. Både Kund Alfa och Kund Beta betonar vikten av att se över leverantörens nuvarande kundbas. På så sätt kan upptäckas om leverantören redan har ett samarbete med den egna koncernen och om kostnadsfördelar genom ökad produktionsvolym kan uppnås i och med ett utökat samarbete. Därutöver menar Arvid att det är meriterande för en leverantör om denne har eller har haft samarbete med en annan stor kund inom samma industri.

Vid utvärderingen av leverantörer understryker även Berit vikten av att se till sammansättningen av leverantörens nuvarande kunder, men hon motiverar det istället med att Kund Beta inte vill att leverantören skall vara specifikt beroende av den enskilda relationen. Bosse tillägger att det är fördelaktigt för en leverantör att ha några olika kunder, då varje kund bidrar med sin specifika kunskap vilken kan föra med sig fördelar även till övriga relationer. Arvid ser en ytterligare anledning till att kunden vill ha insyn i hur leverantörens kundbas är sammansatt. Han menar att det är en fördel om leverantören sprider sina risker genom relationer med ett antal kunder, vilka helst även verkar i olika branscher.

Vid det slutgiltiga valet av leverantör beaktas främst den tekniska lösningen, kvaliteten och priset. Företagen vill ligga långt fram innovationsmässigt och de ställer krav på sina leverantörer om att de skall ha kvalitetscertifieringar. Berit framlägger att en del i beslutet om leverantör rör graden av innovation som leverantören påvisar i den tekniska lösningen, men även tänkbar framtida utveckling vägs in.

För att kunna analysera kostnadsstrukturen och uppskatta framtida produktivitetssökningar kräver båda kunderna kostnadstransparens av leverantören. Gemensamt för företagen är att de har expertavdelningar som noggrant bryter ner och analyserar kostnadsstrukturen för att identifiera möjligheter till att, i alla led, ytterligare reducera kostnaderna utan att ge avkall på kvaliteten. På detta sätt kan kunden i det slutliga avtalet ställa krav om produktivetsförbättringar som skall tillfalla



denne i form av prisreduceringar under avtalstiden. Axel nämner även att dessa produktivitetsförbättringars omfattning kan omförhandlas under avtalets giltighetstid om förutsättningarna förändras på grund av yttre omständigheter.

En annan faktor som spelar stor roll vid utvärdering av leverantörsalternativ är vilka investerings- och utvecklingskostnader som krävs vid upprättande av en relation. Dessa krav är en direkt del av den totala kostnaden och måste tillsammans med detaljpriset därför beaktas för att kostnadsjämförbarhet mellan leverantörerna skall uppnås.

Slutligen beaktas i hög grad leveransprecisionen och Berit betonar att fabriken aldrig får stå still. Det är därför även viktigt att leverantören är global och finns där kundens produktion faktiskt sker. Detta är en tanke som Arvid även lyfter fram som viktig inom Kund Alfa.

Som kan urskönjas från ovan är urvalsprocessen och även den efterföljande relationen av iterativ art; diskussioner mellan kund och leverantör förs och parterna förväntas komma med förslag till lösningar. I Kund Beta leder exempelvis utvärderingsprocessen fram till att en åtgärdslista för leverantörerna skapas.

4.2 Styrmedel och kontrollproblem

Som illustrerats i såväl teorikapitlet som i ovanstående avsnitt är interorganisatoriska relationer mycket komplexa och många faktorer måste vägas in när det gäller val av styrning. Vid ingåendet av en relation kan i denna studie observeras en hög användning av byråkratiska styrmedel, det vill säga behavior och outcome controls.

Den kostnadstransparens som båda kunderna kräver i denna fas tar sig uttryck som både outcome och behavior control. Vid ingåendet studeras leverantörens kostnadsstruktur vilket ger kunderna insyn i vilka möjligheter att kräva kostnadssänkningar och produktivitetsförbättringar som föreligger, både vid kontraktssupprättandet och under avtalstiden. Astrid menar att kostnadstransparensen även kan verka för att säkerställa att leverantören inte försöker "prisa in sig", för att sedan komma med kostnadsökningar.

Detta förfarande är en tydlig användning av ensidig open-book accounting där kunden med hjälp av att kräva in information från leverantörer kan sätta upp tydliga mål vilka måste uppfyllas av leverantören för att relationen skall inledas. Inom Kund Beta används emellertid denna information till att genomföra förändringar av leverantörens processer, då utvärderingen av leverantören leder fram till en action list. Bosse menar att i denna utvärdering ses faktorer såsom koncept, material, tillverkningsland, automatiseringsgrad och kvalitet över. I den mån det finns fördelar att hämta, kan kunden bistå leverantören i förändringsarbetet. Även i Kund Alfa verkar detta förekomma. Astrid berättar att Kund Alfa har så kallade *lean team* som de kan skicka till sina leverantörer för att hjälpa dem förbättra sina processer. Således bidrar kostnadstransparens inte endast till att utforma resultatkrav utan kan dessutom i hög grad användas som handlingsstyrning, vilket även Munday (1992) konstaterar i sin artikel.



4.2.1 Byråkratiska styrmedel

Under relationen är avtalet det främsta styrmedlet och det kan uttydas att det framför allt är avvikelser ifrån kontraktet som uppmärksammas i styrningen. Berit illustrerar detta då hon påpekar att leverantörer som har nått höga poäng under utvärderingsfasen kräver mindre uppmärksamhet eftersom problem sällan uppstår i dessa relationer. Likaså beskriver Astrid arbetsgången som reaktiv på de problem som uppkommer.

Astrid menar att finanskrisen har medfört ett ökat fokus på kostnader och därmed även på inköpspriser. Flera av respondenterna poängterar att man som kund inte tillåter detaljprisökningar. Följaktligen kräver kunderna produktivitetsökningar också idag. Ett genomgående tema hos respondenterna är att finanskrisen medfört att kunden har mindre buffert och att suboptimeringar därför inte kan tillåtas. Därmed kan konstateras att den starka kundens krav har blivit högre vid användandet av outcome controls. Arvid menar att detta är naturligt i en relation av denna karaktär och säger att då vinsterna delas i goda tider skall även bördan bäras lika i sämre tider. Han utvecklar med att konstatera att kunderna och leverantörerna faktiskt verkar i samma bransch och att risken förenad med marknadssituationen därmed bör delas lika.

Bosse tillägger att leverantörer generellt sett skall "vara ansträngda men må bra". Han menar att det i dagens läge är än viktigare att göra en avvägning då det är resurskrävande om en leverantör skulle gå i konkurs. Vidare menar Bosse att eftersom 60-70 % av kundens kostnad för en produkt utgörs av inköp av material är det i dagens finansiella situation naturligt att alla parter ser över sina kostnadsbaser och försöker få lägre inköpspriser. Den stramare utformningen av kundens outcome controls i finanskrisen kan därmed också härledas till den befintliga industristrukturen.

Gabriel menar att själva utformningen av styrningen inte har förändrats nämnvärt till följd av det finansiella läget, utan hävdar att de befintliga styrteknikerna snarare förstärkts. Med detta menar han att kunderna ställer än högre krav på leverantörerna om produktivitetsökningar och sänkta priser trots lägre inköpsvolym. Vid krav på prissänkningar återkommer leverantören med förslag på hur detta skall kunna uppnås. Gabriel menar dock att processförändringar hos leverantören även innebär behov av förändringar hos kunden, men han berättar att kunder i dagens situation inte har tillräckliga resurser för att implementera dessa förändringar. Från detta kan uttydas att den starka kunden i sken av finanskrisen utnyttjar sitt maktövertag och tillämpar stramare styrning. Den svaga leverantörens redan begränsade möjlighet att använda sig utav byråkratiska styrmedel (Donada & Nogatchewsky, 2006), har därmed reducerats ytterligare på grund av finanskrisen.

Inom såväl Kund Alfa som Kund Beta poängterar respondenterna att det är en marknadssituation och att "*money talks*" i relationen till leverantörerna. Både Kund Alfa och Beta betonar vikten av att regelbundet se över leverantörernas kostnadsstrukturer. Axel menar att det är extremt viktigt att få rätt pris och att ett för högt pris kan vara ett skäl till att byta leverantör. Stora kostnader är dock förknippade med byte av leverantör och det är en tidskrävande process. Axel uttrycker att kunden av denna anledning fokuserar på att få rätt pris av nuvarande leverantörer. Eftersom det vore alltför resurskrävande att göra ingående kostnadsnedbrytningar för varje leverantörsrelation, fokuseras framför allt de leverantörer som förser kunden med betydelsefulla produkter. Dessutom berättar såväl Astrid som Berit att marknaden kontrolleras med jämna mellanrum för att se om det finns andra leverantörer som kan erbjuda ett lägre pris. Om så är fallet ges den nuvarande leverantören en möjlighet att möta det priset.



Detta är ett tydligt exempel på hur de starka kunderna använder marknadsinformation för att utöva outcome controls. Berit menar vidare att i dagens läge är alla leverantörer måna om att få nya och även behålla befintliga affärer. I enlighet med Donada och Nogatchewskys (2006) åsikt att en kunds maktövertag ökar då en leverantörs beroende av att ett transaktionsutbyte sker förstärks, bidrar denna situation till att utöka kundens möjlighet att tillämpa outcome controls. Vidare beskriver Gabriel att affärsklimatet till stor del är uppbyggt på hot om avbrutna samarbeten. Han menar dock att detta inte är specifikt för finanskrisen, men som diskuterats ovan kan det argumenteras för att möjligheten till ett sådant maktutövande förstärks. Astrid poängterar dock att den kostnadstransparens som finns vid avtalets ingång ofta minskar under relationen. Därmed reduceras kundens insyn i leverantörens kostnadsstruktur under avtalstiden, vilket minskar kundens möjlighet till att få igenom ytterligare kostnadsreduceringar under periodens gång.

Den finansiella krisen, och den ekonomiska ansträngdhet som kommit med denna, har medfört ett ökat behov av kostnadsreduceringar för både Kund Alfa och Kund Beta. Eftersom resultatkraven på inköpsavdelningarna i Kund Alfa är lika höga trots krisen, har betydelsen av att kontinuerligt se över kostnaderna relaterade till inköp ökat. Både Berit och Bosse berättar om att det kostnadsbesparingsprogram som drivs inom Kund Beta har fått större betydelse under finanskrisen. Exempelvis är Kund Beta, enligt Bosse och Berit, betydligt mer restriktiva vad gäller resor och försöker ersätta dessa med videokonferenser. De berättar också att diskussioner förs om att minska totala antalet leverantörer, för att på så vis uppnå kostnadsfördelar genom ökade inköpsvolymmer från varje leverantör.

Både Kund Alfa och Kund Beta poängterar att det med tanke på finanskrisen har blivit viktigare att övervaka leverantörernas finansiella ställning. Berit förtydligar detta med att leverantörerna måste ha råd med sina inköp för att kunna förse kunden med avtalade leveranser. Inom Kund Alfa finns det särskilda avdelningar som granskar leverantörernas finansiella ställning, övervakar råvaru- och artikelkostnader samt logistikostnader. Även detta resonemang styrker det faktum att såväl Kund Alfa som Kund Beta idag använder sig av outcome controls för att hantera det finansiellt svåra läget. Det faktum att kostnadstransparens minskar över tiden försvårar dock detta arbete, men då avvikelseanalys används i hög grad kan dessa uppgifter vid behov inkrävas. Astrid menar just att om en leverantör inte klarar av att möta avtalskraven görs en utredning och kontinuerliga utvärderingar av den leverantören.

Vad gäller de kostnadsreduceringar som krävs kan Kund Alfa i viss mån använda sin expertis för att hjälpa leverantörerna i sina beaktanden kring deras underleverantörer. Axel menar att man kan styra valet av underleverantör om det finns kunskap om komponenten och det finns billigare leverantörer av denna. Han menar också att kunden kan ifrågasätta vissa logistiska val som innebär merkostnader för leverantören. Arvid menar att en stark kund även kan bidra med drivkraft längre bak i kedjan genom den marknadsstyrka som faktiskt innehas. Han menar också att kunden, i enstaka fall, kan vara behjälpliga i förhandlingar mellan leverantör och dess underleverantör om underleverantören redan levererar till kunden och att man på så sätt kan nå skalfördelar och volymrabatter.

Här kan alltså förstås att Kund Alfa har ett mer direkt angreppssätt och de facto har möjlighet att handlingsstyra sina leverantörer kring hur de hanterar sin värdekedja. Utifrån detta kan skönjas att det finns en intention att försöka påverka en större del av värdekedjan, men detta är endast i ytterst



begränsad utbredning och är i enlighet med Kraus och Linds (2007) resonemang ej tillräckligt. Astrid och Berit menar att det är leverantörernas ansvar att sköta sin egen värdekedja och garantera leveranser. Generellt sett är Bosse tveksam till effektiviteten och den strategiska medvetenheten hos inköpssidan hos många leverantörer. Trots detta har inte finanskrisen medfört någon utökad behavior control för att stärka kontrollen av värdekedjan. Författarna menar att detta kan bero på det stora informationsbehov utökad styrning av hela värdekedjan skulle medföra. Kostnaderna förenade med denna typ av styrning skulle förmodligen, på kort sikt, överstiga nyttan av densamma.

Axel visar ett ytterligare exempel på hur Kund Alfa använder sig av handlingsstyrning. För att säkerställa kvaliteten genomförs personliga besök hos leverantörer vilket medför möjlighet att identifiera problem och ta fram tids- och handlingsplaner för hur dessa skall åtgärdas. Detta är dock inte något som har förändrats med avseende på finanskrisen.

4.2.2 Informella styrmedel

Astrid erkänner det faktum att det krävs en bra personlig relation för att få utbytet att flyta på den operativa nivån. Hon försöker involvera sig tidigt i urvalsprocessen då det sällan finns tid att lära känna varandra när avtalsperioden väl inleds. Vidare pekar hon på kulturella skillnader hos vissa leverantörer, exempelvis japanska tillverkare, som medför att det är än viktigare att snabbt bygga upp personliga band.

Berit menar att kommunikationen mellan kund och leverantör är extremt viktig. Genom att investera i goda relationer kan man förstå varandra bättre. Likaså Astrid menar att en öppen kommunikation och en god relation idag är nödvändigt då industrin idag bygger på så tigha system att kunden inte kan göra allting själv. Hon understryker dock vikten av att ha en kontaktperson med mandat att fatta beslut om att genomföra förändringar så att problem faktiskt åtgärdas.

Enligt Axel försöker Kund Alfa visa leverantörer att de är måna om relationen och vill behålla leverantören. Under 2009 har förhandlingarna blivit speciellt tuffa med tanke på situationen, men han menar att utanför förhandlingsrummet måste man släppa det och istället fokusera på att vårda relationen. Astrid instämmer i att förhandlingarna blivit tuffare och tillägger att det därför är mycket viktigare att reda ut konflikter omedelbart när de uppstår. Både Kund Alfa och Beta ger intryck av att faktiskt värna om relationerna i dagens finansiella klimat. Berit beskriver att en öppen dialog ger ökade förutsättningar att hantera problem som uppstår i och med krisen, till exempel måste Kund Beta informeras ifall en leverantör inte kan leverera i tid för att på så sätt kunna ställa om produktionen eller försöka lösa problemet. Enligt Berit sker diskussioner med befintliga leverantörer om hur de är drabbade och hur de tillsammans kan hjälpas åt. Om kunden dessutom är ärlig i kontakten med leverantörer menar Bosse att möjligheten till att bli prioriterad av leverantören ökar och det är också då troligare att leverantören är villig att ta risker för kunden.

Ifrån detta kan ses att det finns klara incitament till att upprätthålla god kommunikation i relationen. Astrid menar att informella kontakter är ovärderligt för att få insyn och kunna upptäcka tecken på ohälsa hos en leverantör. Detta påstående instämmer Bosse i då han säger att det är lättare att dela känslig information "off the record", utanför konferensrummet. Han menar att denna kommunikation fungerar åt båda håll och genom att också dela med sig av information kan en ökad kontroll av leverantörerna uppnås. Det gäller dock att vara uppmärksam för det informella informationsutbytet. Astrid menar att hon emellanåt i kontakten med leverantören kan få en känsla



av att företaget skulle kunna ha vissa kassaflödesproblem. Hon kan vid sådana tillfällen låta granska leverantören och på så sätt ökar möjligheten till att agera i tid. Likaså Axel menar att kommunikationen kan medföra att man får indirekt information om problem hos leverantörerna och att man sedan kan skicka detta vidare till en speciell avdelning som granskar leverantörer i riskzonen. På detta sätt kan informella informationskanaler leda till att åtgärder kan sättas in i ett tidigare stadium än vad som annars vore möjligt. Flera respondenter menar att kontakten mellan kund och leverantör har blivit frekventare. Berit menar att avstämningar idag sker tätare till följd av det finansiella läget och Gabriel menar att den ökade kommunikationen är på båda parter initiativ. Likaså har mötesfrekvensen ökat enligt Axel. På operativ nivå menar dock Astrid att frekvensen inte ökat nämnvärt utan hävdar snarare att innehållet i diskussionerna har förändrats.

Utifrån detta kan ses att i dagens finansiella läge har informella styrmedel, i form av informellt informationsutbyte, fått en ökad betydelse för kunden. För att snabbt bli varse om problem hos leverantörerna använder såväl Kund Alfa som Kund Beta i högre utsträckning sig av social controls med syfte att på så sätt hantera den ökade osäkerheten i värdekedjan.

Axel menar dock att bra relationer inte enbart behöver vara positivt då detta kan leda till suboptimeringar inte upptäcks eller att andra alternativ inte utvärderas i lika omfattande grad. Enligt Bosse måste relationen hållas något distanserad för att göra det lättare att ställa krav på leverantören. Han menar vidare att kunden måste vara beredd att lämna en relation om detta behövs, och där skall inte personliga relationer utgöra ett hinder. Likaså menar Arvid att en bra relation inte är tillräckligt för att upprätthålla en relation utan att det är marknadssituationen, priset, som måste avgöra. Det långa samarbete och den välmående relation som Leverantör Delta har haft med Kund Alfa har emellertid, enligt Dennis, medfört att Delta har haft större möjlighet att få nya affärer. Detta menar Dennis har sin förklaring i att Delta har visat sig pålitliga, erbjudit hög kvalitet och löst de problem som har uppstått, vilket har uppskattats av kunden.

Sammantaget kan här uttydas att den starka kunden ökar användandet av social controls för att hantera den ökade osäkerheten samtidigt som relationen måste hållas något distanserad för att inte utbytet skall bli ineffektivt.

4.2.3 Kontrollproblem i finanskrisen

Om avtalet utgör den formella biten av relationen så menar Arvid att det även finns en kommersiell dimension där pålitlighet och att leverantören faktiskt löser problem under avtalets gång värderas. Under det löpande arbetet är det ofta i denna dimension man kan härleda de kontrollproblem som presenterats av Caglio och Ditillo (2008) och som diskuteras i den teoretiska referensramen.

Respondenterna är eniga om att finanskrisen har orsakat stora svårigheter vad gäller prognostisering. Astrid menar att problemen med att förutsäga orderstorlekar kan orsaka stora problem för leverantörernas produktionsplanering och för att hantera detta krävs kommunikation. Likaså vidhåller Arvid att prognostisering i dagsläget har blivit än svårare eftersom ingen egentligen vet huruvida botten av krisen ännu är nådd. Astrid menar även att svårigheterna med prognostisering försvårar för leverantörerna att kunna kontrollera deras underleverantörer, då den information som erbjuds till detta är just prognoser och budgetar. Hon är dock tydlig med att man inte absorberar denna risk utan det är upp till leverantörerna att försäkra leverans. Dennis berättar att Leverantör Delta, till följd av att kunden ändrar sina prognoser med kort varsel, måste uppdatera de egna



prognoserna mer frekvent än tidigare. Han menar att kunden vill vara flexibel i dagens situation men det har föranlett att prognoserna från kunden ändras nära inpå leveranserna. På grund av detta gick Leverantör Delta ihop med flera andra leverantörer för att sätta tryck på kunden om att prognoser måste ändras minst två veckor i förväg. Dennis berättar vidare att Delta i högre grad har börjat följa försäljningsstatistik hos kunden och de har också under samarbetets gång blivit bättre på att bedöma efterfrågad volym. Inom Kund Beta gör fabriken avrop utifrån ordern i avtalet. Om leverantörerna inte kan möta detta måste den svara inom 48 timmar så att kunden i värsta fall kan ställa om produktionen. Gabriel menar att delar av branschen tenderar att överskatta prognoser vilket medför kostnadsineffektivitet hos leverantören då de är skyldiga att kunna tillhandahålla den kapacitet som prognosen kräver. Han berättar vidare att om en leverantör stoppar produktionen hos kunden kan denna krävas på enorma belopp i ersättning.

Författarna menar att den finansiella krisen har amplifierat de koordinationsutmaningar som finns inbyggda i interorganisatoriska relationer. För att hantera den informationsasymmetri som föreligger kan ses att en stark kund i dagens läge vill ha utökad kommunikation med leverantörerna. Inom Kund Beta finns dessutom ett inbyggt koordineringssystem i form av krav på svar vid avrop om leverantören inte kan leverera enligt ordern. Däremot kan det ses att ett stort ansvar läggs på leverantörerna om att hantera de koordineringsutmaningar som har uppstått i och med krisen. Då dessa kan krävas på ersättning om de inte har kapacitet att möta efterfrågan, och en överskattning av produktionen medför kostnadsineffektivitet, har dessa blivit tvungna att förbättra sitt eget prognosarbete. Dennis menar att Delta emellanåt har haft hjälp av de informella kanaler som byggts upp under relationen. Exempelvis medförde det faktum att Delta har personal som arbetar på plats hos kunden att Delta fick tillgång till kundens cykelplaner, vilket ökade precisionen i Deltas prognostisering. Sammantaget kan man därmed se att kunden tar en stark ställning i krisen och använder sig av outcome controls för att ställa krav. Däremot har även vikten av social controls från bägge parter fått en mer framträdande roll för att upprätthålla koordination mellan parterna.

Som diskuterats ovan ställer avtalen krav på produktivitetssökningar, och därmed detaljprisreduceringar, hos leverantörerna. Arvid menar att en del av eller alla dessa vinster tillfaller kunden och att detta inte är något som förändrats i och med krisen. Han illustrerar en balansgång mellan att kunden inte får tjäna för bra samtidigt som den måste tjäna tillräckligt för att för det första hålla sig likvid och för det andra kunna återinvestera i nya produkter. Emellertid menar Dennis att leverantörer idag inte längre har möjlighet att klara av detaljprissänkningar, mycket på grund av de minskade volymerna. Han menar att det måste finnas en dialog mellan kund och leverantör om vad som är rimligt.

Berit berättar att Kund Beta i dagsläget undersöker möjligheten att förändra betalningsvillkoren gentemot några leverantörer med kassaflödesproblem. Bosse beskriver även möjligheten att flytta fler affärer till den leverantör som verkar mest livsduglig samt lägre produktivetskrav i vissa fall. Även Kund Alfa undersöker tillsammans med leverantörerna hur de skall kunna hjälpa varandra. Axel beskriver att en möjlighet att hantera kassaflödesproblem är att tidigarelägga vissa projekt och i vissa fall, då det rör en stor leverantör, kan kortare betaltider övervägas. Han poängterar dock att ingenting är gratis och att relationen måste bygga på tjänster och gentjänster. Gabriel menar emellertid att många kunder saknar resurser att förkorta betalningstiden och att trenden snarare går åt andra hållet. Detta bekräftas av Dennis som menar att betalningsmoralen har sjunkit inom Kund



Alfa under den finansiella krisen. Många gånger förklarar kunden detta genom problem i de interna processerna men Dennis drar slutsatsen att detta i dagsläget har blivit en medveten strategi.

De tillskansningsutmaningar som uppstår i interorganisatoriska relationer har ur denna synvinkel inte förändrats nämnvärt på grund av den ekonomiska krisen, vilket skulle kunna förklaras utav att vinster från relationen redan i normalfallet starkt regleras till kundens fördel. Däremot nämner Axel att vissa leverantörer ibland kan utnyttja sitt kompetensövertag för att genomföra för kunden nödvändiga specifikationsförändringar efter avtalets ingång, vilket leder till högre pris för kunden. Detta kan ses som opportunistiskt beteende och kan under finanskrisen vara ett sätt att hantera ökade krav på detaljprissänkningar. Vidare nämner Arvid ett problem som har uppkommit i och med krisen. Han berättar att en del leverantörer vill behålla sitt intjäningsmönster trots att branschen lider, det vill säga att de är ovilliga att dela bördan i dagens situation. Här föreligger således ett tillskansningsproblem som har uppstått till följd av krisen.

Dessutom har krisen medfört grava kassaflödesproblem för alla parter och uppgifterna kring kundernas hantering av detta är motstridiga. De kostnader som är förknippade med en leverantörskonkurs skapar givetvis incitament till att erbjuda leverantörer hjälp, men då resurser saknas måste detta anpassas till varje enskild situation. Förlängda betalningstider gentemot vissa leverantörer är onekligen ett tecken på opportunism, och Dennis menar att Kund Alfa känner leverantörerna på pulsen för att se hur hårt de kan trycka på. Han menar även att som leverantör idag måste ligga på kunden i högre grad för att faktiskt få betalt. Även Astrid har märkt av att leverantörer idag är mer måna om att kunden betalar i tid. Återigen kan man se vikten av kommunikation och social controls för att hantera dagens situation, men Dennis menar att detta försvårats då möjligheten till kontakt, på grund av den ökade arbetsbördan hos kunden i form av konkurshot från leverantörer, försämrats.

Axel menar att Kund Alfa tillsammans med leverantörerna försöker se vad som kan göras för att hjälpa varandra. En försiktighet från kundens sida erfordras emellertid då leverantörerna enligt respondenten kan överdriva sin finansiella utsatthet. Även Bosse menar att det är viktigt att skapa sig en känsla för hur allvarlig situationen verkligen är, till exempel genom att besöka fabriken eller se hur det går för leverantörens andra kunder. Skulle kunden upptäcka att leverantören har överdrivit och försökt utnyttja situationen till sin fördel kan detta vara ett skäl till att avbryta samarbetet. Likaså menar Berit att Kund Beta diskuterar med leverantörer om hur drabbade de är och hur de kan hjälpa varandra. Enligt Bosse kan Kund Beta till exempel se över koncept och materialkostnader hos leverantören. Gabriel är övertygad om att leverantörerna värnar om relationen och vill hjälpa kunden, eftersom en leverantör är framgångsrik då kunden är framgångsrik. Han berättar vidare att vissa leverantörer har föreslagit varsel om uppsägningar och andra åtgärder hos kunder då en ej optimal produktionsprocess hos kunden även innebär kostnader hos leverantören. Dock menar han att det finns en tröghet inbyggd hos kunderna och några stora förändringar har inte skett.

För att hantera krisen kan idag en ökad dialog mellan kund och leverantör observeras. Den ökade dialogen verkar för att höja samarbetsgraden parterna emellan. Studiens respondenter menar dock att hur samarbetet tar sig uttryck beror på varje enskild relation. Varje företag måste i första hand se till sin egen överlevnad, och Arvid menar att, för att hårdra det, är det bättre om leverantören går i konkurs än om det egna företaget går i konkurs. Däremot är samtliga respondenter överens om att



stora kostnader är förknippade med en leverantörskonkurs och målet är därför alltså att en konkurs i största möjliga mån skall undvikas. Därmed kan inte målinkongruensen, och därför inte heller samarbetsutmaningarna, i relationerna anses ha ökat i förväntad grad. Däremot menar Arvid att kunden på sikt lämnar relationer med leverantörer som i dagens läge inte är beredda att ändra sitt intjäningsmönster för att tillsammans hantera krisen. Skulle tecken på målinkongruens bli tydliga är detta därmed inget som kunden accepterar.

Studien visar att kunderna övervakar leverantörernas finansiella ställning för att inte bli drabbade av kostnader som kan förknippas med att leverantörer på grund av målinkongruens utnyttjar situationen och att kunden därför erbjuder hjälp som inte är nödvändig. Bosse ger ett tydligt exempel på att målinkongruens i relationerna har ökat då han beskriver att idag är varje förhandling viktigare och tenderar därför att dra ut på tiden då parterna är mer måna om att få sina egna mål uppfylla. Under relationen tenderar emellertid alla parter att fokusera hårdare på samarbetet än tidigare.

4.2.4 Sammanfattning av styrmedel i finansiell kris

Studien bekräftar att kunden i dagens situation noga behöver överväga tillämpningen av styrmedel i leverantörsrelationer. Konkursshotet är överhängande hos många leverantörer samtidigt som kunderna själva inte har resurser att hjälpa leverantörer i samma utsträckning som tidigare. Kunder kan idag varken tillåta ineffektivitet eller suboptimeringar, men samtidigt medför minskade ordervolymer precis detta hos leverantörerna. Användandet av outcome controls är utpräglat och det är tydligt att kunden idag ställer förhöjda krav på leverantörerna i avsikt att hantera krisen. Samtidigt har social controls fått en mer framträdande roll för att förse kunden med indikationer på problem hos leverantörer samt förmedla känslig information som inte kan diskuteras i ett konferensrum. Vad som däremot inte kan skönjas utifrån studien är att finanskrisen skulle ha medfört ett högre fokus på en större del av värdekedjan, något som potentiellt skulle kunnat reducera suboptimeringar och sänkt kostnaderna.

Vidare styrker studien att vissa av kontrollproblemen förstärkts i och med krisen. Prognososäkerhet har onekligen lett till koordineringsutmaningar som kunderna främst hanterat genom användandet av informella styrmedel. Dock kan förtydligas att det slutgiltiga ansvaret att garantera leveranser enligt avtalet ligger på leverantörerna och att leverantörerna till följd av detta har ansett sig tvungna att förändra sina interna processer. Den vaksamhet som Axel beskriver när leverantörer ber om stöd i krisen visar även på en medvetenhet om att leverantörerna i dagens situation har incitament till att inte visa hela situationen. Snarare än att leverantörerna visar en tillrättalagd bild, för att uppfylla kundens krav och värna om relationen, ser kunden med andra ord en risk att dessa visar en värre situation än det faktiska fallet.

Även om själva tillskanningsproblematiken generellt sett inte har förändrats, kan urskiljas att det idag finns en osäkerhet i de finansiella flödena mellan kund och leverantör, vilket är ett tecken på opportunistiskt beteende från den förstnämnda partens sida. Vidare har den ökade målinkongruens som finanskrisen medfört inte resulterat i ökade samarbetsvårigheter under relationen. Snarare tyder studien på att alla parter idag insett vikten av samarbete för att klara krisen på bästa sätt. Det faktum att leverantörer kan visa på en värre finansiell situation än vad som faktiskt råder kan dock böttna i såväl de tillskanningsutmaningar som diskuterats ovan som en ökad målinkongruens som faktiskt försvårar samarbetet.



5. Påverkansfaktorer av styrning i en finansiell kris

Kapitel fem inbegriper den andra analysnivån och illustrerar hur en finansiell kris har inverkat på de påverkansfaktorer som diskuterats i den teoretiska referensramen och följaktligen hur krisen har förändrat styrningen av leverantörsrelationer. De påverkansfaktorer som lyfts fram är förtroende, asymmetriska beroendeförhållanden samt transaktionskostnader.

5.1 Förtroende

I den teoretiska referensramen lyfts fram att förtroende på organisationsnivå är viktigt vid ingången av en relation, och att förtroendet är en nödvändighet för att formella styrmedel skall kunna implementeras (Cooper & Slagmulder, 2004; Dekker, 2003). I denna studie kan dock konstateras att kunden är väldigt stark gentemot många av sina leverantörer och detta medför att kunden kan ställa krav på leverantörerna om införande av formella styrmedel, oavsett hur förtroendeförhållandet dem emellan ser ut.

Trots detta, och det faktum att det formella kontraktet ofta framställs som det viktigaste styrmedlet, menar Arvid att det också finns en kommersiell dimension i relationen, där andra saker värderas. I denna dimension betonar respondenten vikten av långsiktighet, strategi, pålitlighet och tillit till att leverantören faktiskt löser de problem som eventuellt uppstår. Berit för ett liknande resonemang och betonar det faktum att Kund Beta är villig att investera i goda relationer, då detta bidrar till att parterna i relationen förstår varandra bättre. Vidare menar Bosse att det är viktigt att vara ärlig i leverantörsrelationen, eftersom det alltid finns gånger då förtroendet parterna emellan provas.

Utifrån detta kan ses att den starka kunden inte enbart förlitar sig till formella styrmedel, utan informella styrmedel, i detta fall förtroende för den andra parten i relationen, är också betydelsefulla. Detta följer Håkansson och Linds (2004) diskussion om att styrmedel sällan framträder åtskilda från varandra, utan kombineras ofta beroende på relation.

I den teoretiska referensramen redogörs för tre typer av förtroende. Den första typen, contractual trust, innefattar tillit till att motparten agerar i enlighet med kontraktsinnehållet och den andra typen, competence trust, innefattar förtroende för att motparten innehar de kompetenser som krävs för att uppfylla kraven från kunden. Den tredje typen av förtroende är goodwill trust som diskuteras vidare nedan. De två förstnämnda typerna av förtroende framträder mellan organisationer och kan därför i viss mån jämföras med förtroende på organisationsnivå. Med hänsyn till definitionerna av dessa båda kan förstås att contractual trust utvecklas över tiden i takt med att parterna visar att de följer kraven i kontraktet, samt att en viss grad av competence trust måste föreligga för att relationen överhuvudtaget skall ingås. Arvid konfirmerar att förtroende mellan organisationerna i relationen växer fram under samarbetets gång. Även betydelsen av competence trust vid ingången av en ny relation bekräftas av Arvid, som menar att det är fördelaktigt för leverantören om denne har eller tidigare har haft en relation till en annan stor kund inom samma bransch. Om så är fallet indikerar detta att leverantören besitter de kunskaper och förmågor som krävs för denna typ av relation, och detta bidrar till med andra ord till att uppnå den grad av competence trust som är nödvändig för att en relation skall ingås. Detta följer Tomkins (2001) resonemang kring svårigheten att täcka in alla eventualiteter i ett kontrakt och att en viss grad av förtroende därmed är en nödvändighet för att en relation skall ingås. Alla respondenterna påpekar dessutom att upphandlingsprocessen av en ny leverantör är väldigt noggrann och omfattande (presenteras



utförligt i Ingående av leverantörsrelationer), och detta är således också ett sätt för kunden att utreda huruvida leverantörens förmåga är tillräcklig för att uppfylla de krav som ställs i relationen.

Arvid påpekar att förtroende mellan parterna på organisationsnivå är viktigt för samarbetet. Dock poängterar respondenten att det fortfarande rör sig om en affärsrelation och att en god relation inte ensamt kan avgöra huruvida relationen skall fortskrida. Dennis menar dock att det långsiktiga samarbetet mellan Leverantör Delta och Kund Alfa har skapat ett förtroende, vilket gör att Alfa emellanåt frångår den vanliga principen om fullständig upphandlingsprocess och ger nya affärer direkt till Delta. Detta upplever Dennis som ett tecken på det förtroende som Alfa har för Delta. Detta stärker Dekkers (2004) och van der Meer-Kooistra och Vosselmans (2000) argumentation kring att förtroende kan minska behovet av formell styrning i en långvarig relation. För att relatera vidare till den teoretiska referensramen kan i denna situation även konstateras att uppbyggandet av en långsiktig relation verkar som ett skydds nät, vilken reducerar transaktionskostnaden för kunden över tiden (Dyer, 1997).

Betydelsen av förtroende parterna emellan illustreras ytterligare av Arvid. Han menar att ett kortsiktigt, opportunistiskt beteende från leverantörens sida, vilket medför att de vill behålla sitt intjäningsmönster även i kristider och att detta i så fall sker genom att kräva prishöjningar av kunden, leder till att förtroendet för leverantören reduceras. Respondenten säger att den här typen av beteende från leverantörens sida nästan alltid leder till att samarbetet avslutas. Från detta kan tydas att bristen på förtroende för att motparten skall uppfylla kontraktskraven, det vill säga brist på contractual trust, kan vara en anledning till att ett samarbete avbryts.

I studien kan dessutom ses att contractual trust har påverkats negativt så till vida att kunden upplever en osäkerhet kring hur deras leverantörers finansiella status ser ut. Både Kund Alfa och Kund Beta uttrycker att det under den finansiella krisen har vuxit fram en lista med leverantörer som de har under övervakning. Kund Alfa berättar dessutom att det i Europa har utvecklats ett informellt nätverk mellan stora kunder inom samma bransch, där information om leverantörers finansiella status delas. Denna övervakning är ett tydligt bevis på att förtroendet för att leverantören skall kunna fullfölja kontraktet har minskat.

Detta påstående gäller dock inte för alla kundens relationer. Leverantör Delta menar exempelvis att den långsiktiga relation som de har med Kund Alfa har skapat ett ömsesidigt förtroende, som är oförändrat trots finanskrisen, men menar samtidigt att detta förmodligen är till stor del beroende på den relativa finansiella stabilitet som Leverantör Deltas ägarstruktur medför. Även Gabriel menar att förtroendet på organisationsnivå är någorlunda beständigt trots finanskrisen.

Trots Leverantör Delta och Branschorganisation Gammas uppfattning om att förtroendet på organisationsnivå är opåverkat av den finansiella krisen, menar författarna att kundföretagens agerande talar sitt tydliga språk. Därmed anser författarna att studien kan påstås stärka hypotesen att förtroende för att motparten kommer uppfylla kontraktet minskar i en finanskris, och det minskade förtroendet för kontraktet behöver ersättas med annan formell styrning. I denna studie har den ökade användningen av formell styrning framför allt varit i form av övervakning av finansiellt kritiska leverantörer, och detta illustrerar en regression i Tomkins (2001) relationsutvecklingsteori. Studien har dock inte lyckats bekräfta att competence trust reduceras som följd av den finansiella krisen.



Förtroende på individnivå kan i viss mån likställas med goodwill trust och denna typ av förtroende brukar framför allt avse operativ nivå och skulle i så fall innefatta personliga relationer i förhållandet. Astrid hävdar att personliga relationer är betydelsefulla i dessa förhållanden, särskilt då det handlar om leverantörer från länder med annan kultur än kunden. Respondenten påpekar att exempelvis japanska leverantörer lägger stor vikt vid personliga band och att "lära känna varandra". På grund av detta brukar Astrid försöka skapa kontakt redan innan hennes egentliga ansvarsområde börjar, då det finns ont om tid när avtalsperioden har inletts. Det sker vanligen på så sätt att respondenten följer den person som upprättar relationen till leverantören, för att på så vis skapa en första kontakt.

Arvid menar också att förtroende på individnivå är betydelsefullt för kommunikationen företagen emellan. Personliga relationers betydelse har dessutom, enligt respondenten, ökat i och med den finansiella kris som råder, eftersom det i dagens situation i mångt och mycket handlar om att kunna tala klartext med sina leverantörer. Även Berit betonar betydelsen av att kommunikationen är så rak och ärlig som möjligt för att underlätta interaktionen parterna emellan i den redan svåra situationen. Bosse accentuerar också hur personliga relationer underlättar samarbete och informationsdelning. Han menar att interaktion med leverantörer alltid handlar om att tänka i termer av vad den andra parten vill ha och vad den egna organisationen behöver i utbyte, och denna typ av interaktion underlättas i hög grad då en personlig relation har utvecklats. Vidare anser respondenten att en hel del bra information utbyts via informella kanaler. Han poängterar denna informella informations betydelse och hur det kan underlätta för relationen att information som inte skulle kunna delas på ett möte med protokollförning ändå kan nå motparten. Dock är Bosses åsikt att då omvärlden är så turbulent som den är i dagens situation ökar vikten av att dokumentera möten för att kunna ha på pränt vad som egentligen har uttryckts.

Detta stärker den hypotes som författarna formulerade i den teoretiska referensramen om att goodwill trust knappast påverkas negativt av finanskrisen. Dock måste poängteras att om krisen skulle bestå kommer troligen även förtroende på individnivå att prövas. Studien tyder emellertid på att personliga relationer får en ökad betydelse i sken av finanskrisen, med tanke på att kvaliteten i informationsdelande kan antas minska som en konsekvens av att osäkerheten ökar. Då den transaktionella osäkerheten är hög, det vill säga att det föreligger osäkerhet kring en framtida transaktions omfattning eller i extrema fall till och med existens, komplicerar detta givetvis prognostiseringar och därmed koordinationen parterna emellan. I denna typ av situationer, där det är omöjligt att i god tid presentera en officiell prognos, kan personliga relationer, och den möjlighet till informellt informationsutbyte som dessa medför, i enlighet med Cäkers (2008) resonemang spela en betydande roll. Detta är något som bekräftas av Dennis som ger ett exempel på ett tillfälle då Delta har fått ta del av informella planer, vilket hjälpt dem i deras produktionsplanering. Tillgången till dessa informella planer var enligt respondenten en effekt av att leverantören vid tillfället hade personal placerad hos kunden. Det är dock viktigt att poängtera att personliga relationer även är av väsentlig betydelse på strategiska nivåer, något som bekräftas av Arvid och Bosses uttalanden i ovanstående stycke.

Sammanfattningsvis kan uttryckas att då contractual trust minskar i och med finanskrisen, krävs tillämpning av andra styrmedel. Från denna studie kan uttydas att goodwill trust, som följd av att osäkerheten på marknaden ökar, får en ökad betydelse. Därmed finns en möjlighet för kunden att hantera ökade kontrollproblem, exempelvis koordinationssvårigheter kopplade till prognostisering,



genom att investera i långsiktiga relationer där förtroende på individnivå underlättar samarbete och koordination genom framför allt nyttjande av informella kanaler.

5.2 Det asymmetriska beroendeförhållandet

Som diskuterats ovan i avsnittet "Styrmedel i finansiell kris" har de starka kunderna, i dagens situation, de facto tillämpat en stramare styrning i form av outcome controls för att nå så stora kostnadsreduceringar som möjligt. Gabriel menar att kunder begär prissänkningar trots lägre inköpsvolym och detta sammanfaller väl med Cäkers (2008) resonemang att en stark kund kan sätta agendan för att skapa effektivitet i relationen mellan kund och leverantör utan att beakta effektivitetsförluster internt hos leverantören och längre bak i värdekedjan. Flera respondenter, däribland Bosse, menar att det i dagsläget hela tiden måste ske en avvägning kring hur hårt en leverantör belastas. Det är dock, med tanke på de hot om avbrutna relationer som diskuterats tidigare, tydligt att kunden främst utövar det Hart och Saunders (1997) benämner som tvingande makt istället för övertalande dito.

Avsnittet belyser även informella relationers ökade betydelse för att bibehålla koordination och samarbete genom krisen. Studien visar tecken på att förtroendet har påverkats negativt, då båda kunderna idag övervakar leverantörerna i större utsträckning än tidigare. På grund av den prognostiseringsproblematik som idag föreligger måste parterna även samarbeta i högre utsträckning. Axel identifierar dock ett generellt problem med hantering av leverantörsrelationer, vilket inte är kopplat till finanskrisen. Han menar att den strama styrning som Kund Alfa har tillämpat på sina leverantörer faktiskt kan ha hämmat leverantörerna i deras produktutveckling och effektivitet då de endast gör det som kunden faktiskt ber om. Detta är ytterligare ett tydligt tecken på att en stark kund, genom tvingande maktutövande, kan sätta agendan i relationen och att effektiviseringskrav snarare kan medföra suboptimeringar.

Arvid menar att relationsspecifika investeringar tillsammans med en hög leveransfrekvens idag kan motivera hjälp till leverantörer. Däremot menar Astrid att de relationer som investeringar görs i ofta är så betydelsefulla för kunden, bland annat på grund av att dessa produkter är specifika, att ett byte av en sådan leverantör redan på grund av detta är förknippat med höga kostnader. Därmed inverkar inte de relationsspecifika investeringarna direkt på beslutet kring hjälp eller byte av en leverantör. Axel instämmer i att relationsspecifika investeringar inte inverkar något nämnvärt på beslutet huruvida en leverantör skall stödjas eller bytas ut, och motiverar detta med att kunden äger de verktyg investeringar har gjorts i och att dessa kan hämtas från leverantören vid ett eventuellt byte eller konkurs. Han menar dock att alla kostnader förknippade med bytet beaktas för att på så sätt avgöra vilket alternativ som är förenat med den lägsta kostnaden. Liknande tankar finns hos Kund Beta där även Berit menar att de kan hämta verktyg hos leverantören i de fall avtalet inte fortskrider. Hon menar dock att det kan uppstå passformsproblem hos en ny leverantör och att detta i dessa fall måste beaktas. Gabriel menar emellertid att det långtifrån är självklart att kunden kan hämta sina verktyg hos en konkursande leverantör. Han påpekar att kunder idag måste ha varit i besittning av verktygen för att kunna hävda äganderätt om en leverantör går i konkurs.

Även Bosse belyser passformsproblematiken men en skillnad i resonemanget kan här urskiljas beroende på de skilda organisationsnivåerna. Han menar att passformsproblematik kan vara ett faktiskt skäl till att försöka rädda leverantören och att dessa investeringar gör kunden mer låst i



relationen. Likaså beaktas på Bosses nivå vilka investeringar som gjorts av andra delar av den koncern som Kund Beta ingår i när stöd till leverantörer övervägs. Om en annan del på grund av relationsspecifika investeringar är hårt knuten till leverantören beaktas detta och det anses olämpligt att dra ner på antalet affärer till denna då koncernen i helhet skadas om leverantören på grund av detta hamnar i ekonomiska trångmål.

Utifrån detta kan konstateras att en hög tillgångsspecificitet inte är det främsta skälet till att höga utträdeshinder existerar. De switching costs som är förknippade med byte av leverantörer där investeringar är aktuella, är redan så höga att investeringarna i sig inte väger särskilt tungt. Dock kan ses att asymmetrin minskar i relationer där det finns relationsspecifika investeringar, med tanke på att kunden blir mer bunden till leverantören, och att det på grund av detta kan bli aktuellt med stöd för att klara av finanskrisen. Likaså medför problematiken med passformsproblem och vilken rätt som kunden faktiskt har till verktyg vid en konkurs att relationsspecifika investeringar skapar ett mer jämbördigt beroendeförhållande då det potentiella antalet substituerande leverantörer minskar. Detta styrker Hart och Saunders (1997) resonemang om att beroendeförhållandet påverkas av antalet alternativa partners. Arvid menar att det just är de leverantörer som har överlevnadsförmåga eller som kunden är specifikt beroende av som det är aktuellt att hjälpa i en finansiell kris. En intressant aspekt av de relationsspecifika investeringarnas roll vid beslut om hjälp till leverantörer i dagens situation, är även att studien visar att det inte behöver vara investeringar direkt kopplade till kundens relation utan även av andra delar av den koncern kunden ingår i.

Berit menar att leveranssäkerhet är det absolut viktigaste och ur den synvinkeln är kunden beroende av leverantören. Gabriel menar att det finns ett starkt ömsesidigt beroende mellan parterna i dessa relationer och Dennis tillägger att kund och leverantör lever i en symbios och att kunden av denna anledning i viss mån beaktar leverantörens finansiella situation. I en diskussion med Gabriel framkom att på grund av det ömsesidiga beroendet kan förväntas att leverantörerna skulle utnyttja mer utav sin makt. Axel visar även på en situation där leverantören i viss mån utnyttjar det informationsövertag som dess högre kompetens innebär. Axel berättar att det inom den egna organisationen kan saknas viss teknisk kompetens som gör att den tekniska specifikationen kan behöva kompletteras efter avtalsingången. Han säger att en del leverantörer emellanåt utnyttjar detta genom att låta kunden korrigera specifikationerna efter avtalets ingång, till högre priser än vad kunden förmodligen hade accepterat vid en förhandling innan kontraktssupprättandet. Detta tyder på att leverantörerna faktiskt har en viss makt i relationen, men Gabriel menar att förekomsten av alternativa leverantörer på lång sikt fortfarande ger kunden övertaget i relationen. En utveckling av Provan och Gassenheimers (1994) resonemang, kan således göras då den utövade makten hos en stark kund härleds till potentiell makt som härrör från en framtida situation. Bosse tillägger att de krav som ställs på leverantörer faktiskt ökar deras konkurrenskraft i andra relationer, vilket även kan vara ett skäl till att leverantörerna finner sig i en undergiven situation. Detta resonemang bekräftas i tidigare avsnitt då försök från leverantörerna att försöka handlingsstyra kunderna har misslyckats.

Som diskuterats ovan minskar antalet potentiellt substituerande leverantörer till följd av relationsspecifika investeringar. De kostnadsbesparingsprogram som Kund Beta idag bedriver har dock enligt Berit medfört att leverantörsbasen ses över för att utreda huruvida alla leverantörer verkligen behövs. Likaså beskriver Arvid och Axel att det inom Kund Alfa idag pågår ett arbete att minska antalet leverantörer. I enhetlighet med Donada och Nogatchewsky (2006) ökar detta således



det ömsesidiga beroendet ytterligare vilket kan försvåra stramare styrning. Arvid är dock tydlig med att man önskar tre globala leverantörer till varje produktsegment för att på så sätt minska beroendet av en enskild. Likaså menar Bosse att då leverantören även har andra kunder kan Kund Beta ta del av kunskap från leverantörens andra relationer. I finanskrisens sken menar han dessutom att det är fördelaktigt att dela en affär på två leverantörer för att på så sätt minska risken. Det krävs dock hela tiden en avvägning mellan alternativkostnad och risk.

Bosse menar att den finansiella krisen kan medföra en tveksamhet till att byta leverantör på grund av den osäkerhet som förknippas med en ny relation. Har leverantören överlevnadspotential vill kunden därför i många fall stanna hos nuvarande leverantör. Axel menar att det främst är tiden att byta en leverantör som är det största problemet i dagens situation, men vid en konkurs menar Astrid att kostnaderna blir så stora att stöd till en leverantör kan motiveras. Det handlar dock som ovan nämnts om överlevnadspotential och Astrid menar att för att ge efter för leverantörernas krav måste de kunna motprestera.

Studien bekräftar att asymmetrin i relationerna idag kan minska. Däremot är detta inte gällande för alla relationer och respondenterna på högre nivå, Arvid och Bosse, illustrerar båda metoder för att minska beroendet av leverantörer såväl i finanskris som i en normalsituation. De utträdes hinder som existerar i en relation vägs mot överlevnadspotential vid beaktande av hjälp till leverantören. Däremot har inte det ömsesidiga beroendet generellt sett försvagat kundernas möjligheter till hård styrning, utan varje situation beaktas enskilt och varje eftergift kräver motprestation från leverantören. Inte heller har studien kunnat visa på att utträdes hindren har ökat på grund av bristande resurser. Kostnaden i tid och pengar för byte av leverantör har alltid varit hög, och därför undviks konkurser och avbrutna samarbeten i största möjliga mån. Samtliga respondenter är emellertid överens om att samarbetet kan avslutas om situationen kräver det.

5.3 Transaktionskostnader

I den teoretiska referensramen presenteras fyra olika typer av transaktionskostnader; kostnader relaterade till uppsökande och kontraktering av en leverantör, kostnader för att övervaka och försäkra att leverantören uppfyller kontraktets olika krav samt eventuella omförhandlingar och sanktioner om motparten inte kan uppfylla kontraktet (Dyer, 1997). I denna studie har författarna kunnat uttyda att den finansiella krisen inverkar på transaktionskostnaderna på ett antal olika vis.

Med avseende på den finansiella situation som råder är alla respondenter nästintill helt överens om att det värsta som kan hända ur ett kundperspektiv är om en leverantör går i konkurs. Arvid menar att en konkurs är ohyggligt dyrt att hantera och han får medhåll av Astrid som hävdar att en konkurs hos en leverantör medför enorma kostnader. Arvid uttrycker dessutom att antalet konkurser har blivit fler, vilket även bekräftas av Axel som säger att Kund Alfa tvingas hantera nya konkurser varje dag, antingen hos en direkt leverantör eller hos en underleverantör till denna. Dennis håller också med om att det är förenat med stora kostnader om en leverantör skulle gå i konkurs. Han berättar att Leverantör Delta många gånger har fått ta över affärer från andra leverantörer som har gått i konkurs, och menar att kunden i dessa situationer kan få betala högre priser. Detta är dels beroende på att risken i denna typ av affärer är stor för leverantören och dels är kunden beredd att betala mer för en snabb och flexibel lösning. Arvid uttrycker också att de inledningsvis kan få acceptera högre priser när de avtalar med en ersättande leverantör.



Utifrån detta kan ses att ett ökande antal leverantörer som går i konkurs ökar transaktionskostnaderna för kundföretagen, eftersom en leverantörskonkurs medför stora kostnader relaterade till uppsökandet av en ny leverantör och kontraktering av denna. Det hela problematiseras ytterligare av att kunden är beroende av att leveranserna inte upphör med tanke på att ett produktionsstopp är väldigt kostsamt. Det finns således starka incitament för att undvika en leverantörskonkurs, men det hela kompliceras av att kundföretagen också påverkas utav krisen. Gabriel menar att kundföretagen idag har väldigt begränsade resurser för att bistå leverantörerna med stöd, vilket bekräftas av Astrid som uttrycker att Kund Alfa idag inte har samma möjlighet att stödja sina leverantörer och Arvid menar att det därför endast är i undantagsfall som stöd till leverantörer kan bli aktuellt. Vidare berättar han att om en leverantör vänder sig till Kund Alfa för att få stöd vill Kund Alfa först veta huruvida leverantören har begärt någon form av statligt stöd.

Trots betoningen på hur stora kostnader en konkurs för med sig, menar Arvid likväl att det största problemet med en konkurs ändå inte är transaktionskostnaden förknippad med bytet av leverantör, det vill säga uppsökande- och kontrakteringskostnader, utan det största problemet är de kostnader som uppkommer i den tidsperiod som förflyter innan en ny leverantör kontrakterats. Med andra ord är tidsaspekten central vid beslut om en leverantör skall stöttas eller bytas ut.

En ytterligare faktor som kan motivera stöd till en leverantör är enligt Arvid en hög frekvens av leveranser från leverantören. Dessutom anser han att Kund Alfa är mer benägna att stödja leverantörer som är viktiga för produktionen så till vida att en konkurs skulle resultera i produktionsstopp. Detta håller Astrid med om. Hon menar att produktens betydelse för produktionen kan vara direkt avgörande för huruvida kunden skall erbjuda stöd till leverantören. Arvid menar även att relationsspecifika investeringar beaktas i beslutet, eftersom investeringarna skulle gå förlorade vid en konkurs. Ett liknande resonemang för även Bosse som anser att investeringarna vägs in i beslutet. Diskussionen utvidgas av Astrid som håller med om att det får gå långt innan man avslutar ett samarbete där det har skett relationsspecifika investeringar. Hon betonar dock att de relationer som det görs investeringar i ofta är väldigt betydelsefulla för Kund Alfa och att ett byte från denna leverantör därför redan är förenat med stora kostnader, varvid investeringarna i sig inte väger särskilt tungt. Hon menar vidare att det inte enbart är den förlorade investeringen som skall beaktas, utan noterar att viktig kunskap också går förlorad vid en konkurs.

Utifrån detta kan ses att transaktionskostnaderna ökas av det faktum att relationsspecifika investeringar existerar. De flesta respondenter är överens om att förekomsten av dessa investeringar minskar kundens flexibilitet och ökar osäkerheten i relationen, vilket stämmer överens med Williamsons (1985) diskussion. Bosse uttrycker att Kund Beta i dagsläget är mer restriktiva gällande relationsspecifika investeringar då det är svårt att ha fullständig insyn i leverantörers finansiella situation. Trots detta är investeringar i leverantörsrelationer högst nödvändiga då dessa är del av utvecklingskostnader av nya produkter men även investeringar i verktyg som leverantörer behöver för att producera till kunden. Dock påpekar Arvid och Bosse att investeringar endast görs i verktyg som leverantören enbart kan använda i den specifika relationen.

I den finansiella kris som idag råder är alla respondenter i denna studie samstämmiga kring att det framför allt är kassaflödet, både den egna organisationens och leverantörens, som är det kritiska. Axel uttrycker det som att den främsta källan till osäkerhet i dagens finansiella situation är



leverantörernas finansiella status och detta är något som ytterligare accentuerats under slutet av 2008 och början av 2009. Både Kund Alfa och Kund Beta är rörande överens om att konkurser till varje grad skall undvikas och detta har, vilket redan har diskuterats, lett till att en lista som samlar alla kritiska leverantörer har växt fram. Leverantörerna som finns upptagna på dessa listor är sedan föremål för övervakning och analys. Arvid beskriver hur Kund Alfa varje månad kräver in uppdaterad finansiell information om det hundratal leverantörer som finns på deras lista. Han berättare vidare att de har veckomöten om det dussin mest kritiska leverantörerna, samt de leverantörer som är på väg att bli riktigt kritiska.

Således har den finansiella osäkerheten inte endast lett till ökade transaktionskostnader relaterade till att hantera konkurser, utan den begränsade rationalitet som diskuteras i den teoretiska referensramen har i enlighet med Williamssons (1985) resonemang ökat osäkerheten i relationen och därmed lett till ett ökat behov av övervakning av relationen. Således kan idag konstateras att den friktion Hallikas et. al. (2002) beskriver som skapande av transaktionskostnader har ökat. Detta har lett till ökade transaktionskostnader relaterade till övervakning av motparter i relationerna. Samtidigt innebär Kund Alfa och Kund Betas strävan efter att minska sina leverantörsbaser att den totala transaktionskostnaden för alla leverantörsrelationer skulle minska. Utifrån det resonemang som fördes angående förtroende ovan, kan å andra sidan stöd för Dyers (1997) diskussion kring att uppbyggandet av ett långvarigt samarbete kan verka som ett skydds nät och sänka den transaktionskostnad som kan relateras till uppsökande av en ny leverantör för kunden över tiden urskiljas.

Sammanfattningsvis kan konstateras att oavsett leverantörsrelationens karaktär handlar det slutgiltiga beslutet kring huruvida en leverantör skall få stöd eller bytas ut till syvende och sist om att ställa kostnaden för att stötta leverantören genom krisen emot kostnaderna relaterade till att lämna den nuvarande leverantören och ingå en ny relation. Detta är något som betonas av alla respondenterna i studien och kan ses som en direkt tillämpning av transaktionskostnadsteorin.



6. Sista tappningen: "The make or buy decision"

Uppsatsens näst sista kapitel återknyter till transaktionskostnadsteorin och positioneringen av leverantörsrelationer på skalan mellan hierarki och marknad. I denna tredje analysnivå redogör författarna för vilka grundkrav samt vilka påverkansfaktorer som under en finansiell kris avgör relationens styrning. Kapitlet avslutas med en redogörelse för några av respondenternas önsknings till framtida riktning för styrningen av respektive kunds leverantörer.

Såväl kapitel fyra som kapitel fem illustrerar, baserat på van der Meer-Kooistra och Vosselmans (2000) resonemang, en ökad transaktionell risk i rådande marknadsläge. Volymminskningar, osäkerhet i de finansiella flödena parterna emellan samt det ökade konkurshotet för samtliga inblandade parter har onekligen bidragit till denna utveckling. Bosse pekar på att ytterligare en av van der Meer-Kooistra och Vosselmans (2000) påverkansfaktorer har förändrats till följd av krisen. Han är tydlig med att osäkerheten i omvärldsmiljön har ökat och att en fortsatt minskad efterfrågan kan leda till att verksamheten upphör. Detta föranleder en försiktighet vid hantering av kassaflöde och hjälp till leverantörer. Likaså menar Arvid att den osäkerhet som är förknippad med den industri som Kund Alfa verkar inom, är en av de främsta osäkerheterna att hantera i dagens finansiella läge. Däremot är Arvid den ende respondent som för en diskussion kring statliga räddningspaketets betydelse, vilket i sig är signifikant då detta visar att såväl Kund Alfa som Beta inte beaktar dessa möjligheter vid hantering av leverantörsrelationer.

En skillnad i kundföretagens särdrag går att urskilja då Bosse menar att koncernen Kund Beta ingår i har en stor kassa, vilket inte är fallet i Kund Alfa där hela koncernen är hårt drabbad av krisen. Likaså påpekar Axel att kund Alfas ägarstruktur har medfört ett ökat fokus på kostnader och detta har i viss mån skett till bekostnad av relationstänkande. Således skulle, utifrån van der Meer-Kooistra och Vosselmans (2000) resonemang, en skillnad i omformuleringen av styrningen mellan de båda kundföretagen kunna förväntas, men på grund av ovan nämnda efterfrågeproblem, i kombination med en jämförbar riskattityd och att leverantörernas finansiella status påverkats likartat, har istället tydliga likheter kunnat påvisas.

Arvid lyfter fram att single sourcing, det vill säga det uteslutande användandet av en enskild leverantör till en viss produkt, bör undvikas och att konkurrens är en naturlig del i att behålla drivkraften hos leverantörerna. Även Gabriel ser konkurrens som ett måste på marknaden. Som även diskuterats ovan menar Bosse att affärer i dagens situation kan delas mellan två leverantörer för att sprida risken.

Förtroende mellan parterna ses av samtliga respondenter som en nödvändighet för att en relation skall fungera. Bosse exemplifierar detta med att en ärlig och förtroendebyggd relation kan medföra att kunden prioriteras av leverantören. Detta är ett förfarande som även Gabriel pekar på som vanligt förekommande. Arvid och Bosse menar emellertid att företagets olika intressen måste kunna särskiljas och att förmågan att ställa krav samt möjligheten att avsluta en relation inte får påverkas av ett nära samarbete. Ett visst avstånd mellan parterna är därför nödvändigt.

Studien illustrerar tecken på att samarbetet mellan parterna har blivit närmare då kommunikationen har ökat, men snarare än att minska transaktionskostnaderna har detta istället ökat dem. Den ökade restriktiviteten med relationsspecifika investeringar och erbjuden hjälp följer således i hög grad Babiaks (2009) resonemang om att relationsspecifika investeringar kan öka utträdeshindren i



relationen. Dyers (1997) argumentation för att transaktionskostnaderna skulle minskas utav investeringar i relationen finner studien inget stöd för. Detta understöds ytterligare av det faktum att kraven idag har blivit högre på leverantörerna och att desamma utsätts för hög priskonkurrens även under avtalsperioden. Dessutom visar Bosses resonemang kring riskhantering genom affärsallokering mellan flera olika leverantörer, att kundens ambition är att undvika relationer med höga utträdeshinder.

Med samtliga framlyfta resonemang i beaktande kan konstateras att styrningens riktning framför allt påverkas av leverantörernas överlevnads- och motprestationsförmåga samt båda kundernas nuvarande eller framtida brist på resurser. Dessa övergripande faktorer är primära utvärderingskriterier för vilken hjälp en leverantör skall erbjudas. Utifrån tidigare kapitel kan även konstateras att det finns ett antal mer specifika faktorer som inverkar på hur kunden förhåller sig till en leverantör som befinner sig i kris; tidshorizonten för ett leverantörsbyte, produktens betydelse för kunden, relationsspecifika investeringar och leverantörens kunskap. Dessa faktorer är nästintill identiska med de faktorer som lyfts fram av Cooper och Slagmulder (2004) som avgörande för hur tät en relation skall bli. Kopplingen mellan relationsspecifika investeringar och Cooper och Slagmulders (2004) begrepp tillgångsspecificitet är uppenbar, även om förekomsten av relationsspecifika investeringar i nuvarande relationer inte i förväntad grad har påverkat de utträdeshinder som existerar, då byte av dessa leverantörer redan är förknippade med höga kostnader.

Likaså har produktens betydelse, benämnt av Cooper och Slagmulder (2004) som produktvärdet, visats influera styrprocessen. Författarna anser dock produktens betydelse vara ett bättre uttryck då inte enbart det monetära värdet är avgörande utan även frekvensen av leveranser samt produktens roll i produktionen. Till dessa faktorer kan utifrån studien även tidshorizonten för ett leverantörsbyte och leverantörernas kunskap adderas. Tidshorizonten för ett leverantörsbyte är i många relationer lång och i studien har framkommit att denna aspekt faktiskt väger tungt. Likaså kan ett leverantörsbyte innebära stora kompetensförluster. Dessa två faktorer kan anses korrelera väl med såväl tillgångsspecificitet som produktens betydelse, men sambandet behöver inte vara reciprokt, varför författarna benämner dem som självständiga variabler. Däremot finner studien inte stöd för att behovet av informationsdelning skulle inverka i betydande utsträckning, vilket enligt författarna kan förklaras av att kommunikationen i alla relationer har ökat för att hantera dagens situation. Arvid lyfter fram termen skadekontroll, *damage control*, som karakteriserande för dagens arbete.

Med detta som grund kan författarna därmed sluta sig till att transaktionskostnadsteorin, det vill säga de business cases som byggs upp, för de studerade företagen under en finansiell kris inte används i beslutet kring om en relation skall bli mer hierarkisk eller mer marknadsmässig. Snarare tyder de empiriska fynden endast på ett användande som stöd för *hur* marknadsmässig relationen skall vara. Generellt sett kan således en likriktad utveckling mot marknadsstyrning urskiljas, där transaktionskostnadsteorin endast förklarar hur nära fullständig konkurrens relationen kommer att hamna.



Figur 5 "Make or buy decision" i finanskris

Sammanfattningsvis är grundkraven för att relationen skall kunna behållas på nuvarande nivå således leverantörens överlevnads- och motprestationsförmåga i kombination med kundens möjlighet att allokera resurser till just den relationen. Påverkande faktorer som i varierande grad påverkar förflyttningen mot marknad kan sammanfattas i produktens särdrag, i vilket innefattas dess betydelse, kunskap för att tillverka den, tidshorizonten att byta leverantör och vilka investeringar som krävs för att en ny leverantör skall kunna tillverka den (se Figur 5). Det närmare samarbetet, i form av ökad kommunikation, bör därför inte ses som en bekräftelse på att företagen utvecklat tätare samarbeten med leverantörer utan endast som ett medel för att upprätthålla tidigare nivåer av koordination.

Avslutningsvis kan man urskilja en diskrepans mellan hur respondenterna vill se framtida leverantörsrelationer utvecklas. Arvid och Bosse, som båda befinner sig på chefsnivå, har ett tydligt marknadstänk då de menar att det måste finnas konkurrens mellan leverantörerna och att relationerna inte får bli för nära då detta kan innebära höga såväl monetära som sociala utträdes hinder. Respondenterna på en lägre strategisk nivå och rent operativ nivå, Axel, Astrid och Berit, ser dock klara fördelar med ett närmare samarbete, åtminstone i de fall där produktens särdrag är komplexa. Axel belyser det faktum att detta skulle medföra en ökad tillgång till support och hjälp, ökat samarbete med teknisk utvärdering och en vilja från leverantörerna att göra det lilla extra för kunden. Astrid påpekar också det faktum att ett mindre antal leverantörer skulle innebära kostnadsbesparingar, något som faller väl in med Dyers (1997) fynd från den japanska bilindustrin. Även Gabriel menar slutligen att ett närmare samarbete skulle gynna samtliga parter. Ett nära samarbete skulle enligt honom medföra lägre kostnader, bättre prognoser och bättre gemensam teknisk utveckling. Emellertid ställer han sig frågande om det faktiskt finns någon komponent eller produkt som inte är komplex. Detta skulle i så fall medföra ett närmare samarbete med *samtliga* leverantörer vilket enligt författarna skulle innebära signifikant påfrestning på kundföretagen. Detta är dock ett helt annat forskningsområde.



7. Slutdiskussion

Uppsatsen avslutas med författarnas slutdiskussion kring studiens fynd. Slutsatser presenteras kring hur en stark kunds leverantörsstyrning påverkas i en marknadssituation där såväl dess egna, som leverantörernas, överlevnad är hotad. Författarna avslutar med att ge förslag till vidare forskning inom ämnet och ger sina egna reflektioner kring situationens uppmärksammande i media.

7.1 Slutsatser

Interorganisatoriska relationer är ytterst komplexa fenomen. Såväl den teoretiska referensramen som resultatframställningen illustrerar de många avväganden som kontinuerligt måste göras. Den finansiella krisen har ytterligare komplicerat situationen och den ökade ekonomiska pressen på alla parter har i vissa fall medfört opportunistiskt beteende och koordinationsvårigheter men har även i viss mån stimulerat samarbetet under relationen.

Trots att det finns tecken på att finanskrisen i viss mån har utjämnat det asymmetriska beroendeförhållandet, då risken för ökade transaktionskostnader har accentuerats, har inte detta inverkat på kundernas möjlighet att tillämpa en stram styrning. I dagsläget ställs snarare högre krav på detaljprissänkningar trots minskade inköpsvolymerna och varje eftergift till en leverantör kräver en motprestation. Den stramare styrningen är i dagens läge en nödvändighet då även kundens finansiella stabilitet har påverkats negativt av krisen. Emellertid krävs hela tiden en försiktig avvägning, speciellt i relationer där relationsspecifika investeringar har gjorts, då dessa är förknippade med höga utträdes hinder oavsett investeringens omfattning. Ett ytterligare utträdes hinder som har kunnat identifieras i dagens situation är den ökande risken förknippad med en ny leverantörsrelation. Av denna anledning kan kunderna vara benägna att stanna i en befintlig relation då begränsad rationalitet är än mer framträdande vid ingåendet i en helt ny relation.

Den ökade användningen av social controls som identifierats i studien, syftar till att bibehålla koordination och samarbete mellan parterna i den dagliga driften. Denna typ av skyddsnetts betydelse har ökat till följd av de prognostiseringsvårigheter som idag föreligger. Då studien dessutom kunnat visa att contractual trust har minskat, får personliga relationer och förtroende på individnivå en framträdande roll. Sammantaget visar studien att informell styrning spelar en central roll i hanteringen av ökade kontrollproblem. Däremot har denna styrning visat sig otillräcklig som skyddsnetz, då kunderna även ser sig tvungna att övervaka leverantörers finansiella status, vilket har medfört ökade transaktionskostnader.

Studien visar på skäl för leverantörsrelationer att utvecklas mot att bli mer marknadsmässiga. Den ökade resultatstyrning som tillämpas av kunder bottenar inte enbart i interna krav om kostnadsreduceringar utan grundas även på omfattande marknadsundersökningar. Såväl vid avtalets ingång som under relationen är leverantörerna därmed utsatta för marknadskonkurrens. Då en befintlig leverantör inte kan möta lägsta pris på marknaden, hotar kunden om avbrutet samarbete för att på så vis sätta press på leverantören.

De, i styrprocessen, nödvändiga avvägningarna är framför allt relaterade till de omfattande transaktionskostnader som kan förknippas med ett avslutat samarbete. Därmed kan två grundläggande krav för huruvida en relation skall behållas på nuvarande nivå eller utvecklas till att bli mer marknadsmässig härledas. Att erbjuda stöd i dagens situation kan likställas med att bevara



relationens ursprungliga struktur, och för att detta skall bli aktuellt har studien funnit leverantörens överlevnads- och motprestationsförmåga som direkt avgörande. Dessutom måste kunden ha möjlighet att allokera resurser till den specifika relationen. Kan inte dessa två krav mötas, utsätts istället leverantören för ren marknadskonkurrens och relationen består således bara så länge som leverantören kan möta kundens krav.

Därutöver identifierar studien ett antal faktorer som påverkar relationens relativa förflyttning mot ett rent marknadsläge. Dessa faktorer kan sammanfattas i produktens särdrag, och innefattar produktens betydelse i kundens produktion, vilken kunskap och vilka investeringar som krävs för att tillverka den samt den tidshorisont ett byte medför.

De påverkansfaktorer som nämns i föregående stycke inverkar på den totala transaktionskostnaden för relationen. Produktens särdrag har, som diskuterats i kapitel fyra till sex, direkt inverkan på de fyra typerna av transaktionskostnader samt de tre fundamentala antagandena som kan leda till marknadsmekanismens misslyckande. Denna studie leder därmed till slutsatsen att varje enskild relation, som möter de två grundläggande kraven, utvärderas efter en ren tillämpning av transaktionskostnadsteorin som sedan avgör den relativa förflyttningen mot ett marknadsläge.

Det kan argumenteras för att finanskrisens relationer faktiskt har blivit tätare, då samarbete idag tycks fokuseras i högre utsträckning. Däremot har det visats att detta enbart syftar till att bibehålla transaktionell effektivitet i ett osäkert klimat. De ökade transaktionskostnaderna som den finansiella krisen har medfört, skulle enligt Dyer (1997) kunna hanteras genom byggandet av långsiktiga och nära samarbeten. För att dessa samarbeten skall kunna verka för att reducera transaktionskostnaderna krävs dock att kundföretagen investerar långsiktigt i dessa, men det lämnar den rådande resursbristen hos kundföretagen inget utrymme för. Följaktligen har kostnadskontroll i form av marknadskonkurrens istället prioriterats i styrprocessen. I studien har det även framkommit att kunderna lägger stor vikt vid att behålla konkurrens i leverantörsbasen då detta anses öka såväl flexibilitet som kompetensnivå.

Författarna kan därmed se att många av de i teorin uppsatta hypoteserna, i denna studie inte har kunnat falsifieras. Litteraturen kring interorganisatoriska relationer är därmed i stor utsträckning utifrån denna studie även applicerbar i en finansiell kris. Däremot falsifierades hypoteser kring ökat hänsynstagande till en större del av värdekedjan, minskning av competence trust samt leverantörers tillrättalaggnig av finansiell information. Dessutom visar studien inga tecken på närmare samarbete med viktiga leverantörer. Att dessa hypoteser har falsifierats behöver inte tyda på att tidigare teorier inte är tillämpbara, utan snarare att det i dagens situation finns ytterligare omständigheter som inte beaktats. Att studien inte kunnat påvisa ett ökat hänsynstagande till en större del av värdekedjan och tätare samarbeten, menar författarna bottnar i den resursbrist som råder hos kunderna. Likaså grundar sig falsifieringen av leverantörernas framställande av finansiell information som är bättre än den faktiska situationen i deras egen resursbrist. Till sist har författarna inte kunnat påvisa en minskning av competence trust, vilket möjligen kan bero på att kunskap och förmåga hos leverantören inte påverkas nämnvärt över en förhållandevis kort tidsperiod.



7.2 Förslag till framtida forskning

Denna uppsats bygger på en fallstudie av två starka kundföretag. Redan i metodkapitlet klargörs att författarna lämnar till framtida forskning att testa uppsatsens resultat på en större population genom ytterligare kvalitativa studier eller statistiskt hållbara kvantitativa sådana.

Till följd av att flera av hypoteserna har falsifierats på grund av den resursbrist som råder hos alla parter, menar författarna att en studie där kunden är opåverkad av krisen, men leverantörerna är drabbade, kan rättfärdigas för att utreda huruvida ett beaktande av närmare relationer i en sådan situation skulle kunna påvisas. Då detta är den första studien som genomförs inom området, har författarna valt att förklara alla påverkansfaktorers förändring. En smalare studie över en längre tidshorisont kring någon av dessa skulle kunna bidra med ett ytterligare djup. Intressant att studera skulle exempelvis kunna vara utvecklingen av goodwill och competence trust. De diskrepanser mellan de olika organisationsnivåerna som studien påvisat, föranleder även behovet av en framtida studie med fokus på hur strategiska initiativ kopplade till leverantörsrelationer förmedlas ner till inköpsnivån i verksamheten.

Utöver denna studies slutsatser kring att interorganisatoriska relationer tenderar att bli allt mer marknadsmässiga, kan även konstateras att styrningen både vad gäller outcome, action och social controls har blivit stramare, och dessutom av olika anledningar. Författarna menar att en framtida studie skulle kunna fokusera djupare på de interna processer där behovet av stramare styrning i en finansiell kris identifieras och därefter appliceras i den interorganisatoriska styrningen.

7.3 Studien i sin kontext

Den komplexitet som är förenad med interorganisatoriska relationer har accentuerats ytterligare av finanskrisen. I författarnas ögon har detta varit tjusningen med denna studie då mängden av infallsvinklar är nästintill oändlig och dessa sällan är helt isolerade från varandra. Den avvägning som författarna redan från början anade skulle vara en högst närvarande faktor vid kundens anpassning av styrprocessen, har också i denna studie visats ha en betydande roll. Emellertid har den ökade ekonomiska pressen på alla parter medfört ett, på det hela taget, hårdare affärsklimat.

Studien inleddes då krisen redan var ett omfattande globalt faktum. Däremot kan ingen ännu säga att botten är nådd, varför osäkerheten på samtliga marknader består. Uppsatsen har författats parallellt med medias rapportering kring finanskrisens företagsekonomiska effekter. Författarna vill därmed i detta sista avsnitt ta tillfället i akt att visa på några av de likheter mellan uppsatsens resultat och den diskussion kring flertalet tillverkande industrier som förs i media.

Samtidigt är förändringen av leverantörsstyrning endast en del i det stora sammanhanget kring hur företagen hanterar finanskrisen. Andra diskussioner som förs inbegriper, förutom intern kostnadskontroll, till exempel leverantörsuppköp, nyemissioner och statliga räddningspaket. Av denna anledning presenterar författarna även några citat för att illustrera detta.

Den resursbrist som flera gånger påpekats i uppsatsen har också frekvent diskuterats i media. På grund av den minskade orderingången har många företag tvingats till omfattande varsel om uppsägning.



"I februari varslades 16 000 personer om uppsägning, enligt Arbetsförmedlingen. [...] Detta är den högsta februarinivå som uppmätts sedan jämförbar statistik infördes på 1970-talet." (www.e24.se, publicerad 2009-03-11)

Likaså politiker har uttalat sig offentligt kring de varsel som drabbat den svenska tillverkningsindustrin. I en kommentar kring Saabs varsel om uppsägning säger arbetsmarknadsminister Sven Otto Littorin:

"Det var väl dessvärre inte oväntat med tanke på den kraftiga nedgången i efterfrågan, som har fortsatt" (www.e24.se, publicerad 2009-03-12)

Resursbristen tar sig även uttryck i andra kostnadsbesparingsåtgärder.

"Storföretagen drar ner sina annonsinvesteringar. Enligt Mediebarometern var nedgången hela 21 procent i februari, jämfört med samma månad i fjol." (www.dn.se, publicerad 2009-03-17)

Den minskade ordergång som diskuterats i uppsatsen har medfört ett behov av anpassning av verksamhetens produktion och arbetsbeläggning. Dessutom illustrerar media väl de prognostiseringsvårigheter som följer med krisen.

"LKAB har nu beslutat om kraftig produktionsminskning i sommar. Järnmalmgruvorna i Kiruna och Malmberget stänger produktionen under fem veckor." (www.e24.se, publicerad 2009-03-03)

"Volvos försäljningsprognos för det första kvartalet har spruckit. Fler varsel kan inte uteslutas." (www.e24.se, publicerad 2009-03-04)

Media tar även leverantörsperspektivet i många artiklar och illustrerar hur allvarlig situationen för dessa verkligen är. På frågan om Gnosjöplast är konkurshotat svarar Joakim Skantze, ordförande:

"Det är väl alla i den här branschen" (Dagens Industri, 2009-03-17)

I Svenska Dagbladet förs en diskussion kring fordonsindustrins leverantörers utsatthet:

"SvD Näringslivs pejling hos underleverantörer ger bilden av en allt mer trängd bransch med tunga varsel och även konkurser.[...] Göran Magnusson tilläger att Volvo PV kräver 90 dagars betalningstider. Så även om bolaget skulle börja bygga bilar igen kommer underleverantörerna inte att få pengar förrän till sommaren."

I medias rapportering kan urskiljas att kundföretagen har förändrat sin leverantörsstyrning. Såväl ömsesidigt beroende och det ökade övervakningsbehovet som närmare samarbeten illustreras.

"Ansvariga på Volvo följer konkurrentens Saabs öde minut för minut. En konkurs i Trollhättan kan även slå ut Volvos viktiga underleverantörer." (sydsvenskan.se, publicerad 2009-02-20)



”Det är enkelt att säga vad som ligger bakom. Utvecklingen i världen har ju inte varit så underbar de senaste veckorna. Peab Industri är en så viktig leverantör till Peab att vi måste höra samman i ett sådant här läge. [...] Vi har 17 000 anställda att tänka på och man måste hålla samman när det blåser.” - Erik Paulsson, Storägare i Peab (www.e24.se, publicerad 2008-10-15)

Till sist kan konstateras att finanskrisen har haft så stor inverkan på många företag att förändringar av såväl den interorganisatoriska som den interna styrningen ej har varit tillräckliga. Kapitaltillskott är i dagsläget därför något som efterfrågas utav många branscher.

”SEB har idag 678 miljoner aktier. Efter nyemissionen kommer antalet aktier i SEB att vara 2,2 miljarder. Det är mer än tre gånger så många aktier som tidigare.” (www.e24.se, publicerad 2009-03-05)

”När varken konsumenterna eller företagskunderna vill handla står hoppet till regeringarna.” – John Chambers, Koncernchef Cisco (www.e24.se, publicerad 2009-02-06)

”Statens stöd till bankerna i form av lån, kapitaltillskott och garantier omfattar 669 miljarder kronor.” (www.e24.se, publicerad 2009-03-19)

Avslutningsvis kan författarna konstatera att den mediala rapporteringen är ett tecken på att den diskussion som förs i uppsatsen i högsta grad är närvarande i företagets dagliga hantering av finanskrisen. Trots en stark teoretisk utgångspunkt kan därmed en klar verklighetsförankring hävdas. Huruvida dagens läge, som Ben Steil uttryckte det, *”[...] is a glorious moment to be an economist [...]”* låter författarna vara osagt, men en förståelse för de slutsatser uppsatsen resulterar i kan om inte annat verka som vägledning för beslutsfattande företagsorgan under finansiellt ansträngda perioder.



8. Litteraturförteckning

Böcker

- Bryman, A. & Bell, E. (2007) – *Business research methods*, 2 uppl., Oxford: Oxford University Press
- Holme, I.M. & Krohn Solvang, B. (2001) – *Forskningsmetodik*, 2 uppl., Lund: Studentlitteratur
- Häger, B. (2001) – *Intervjuteknik*, Stockholm: Liber
- Kvale, S. (1997) – *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur
- Merchant, K.A & Van der Stede, W.A. (2007) – *Management Control Systems: Performance Measurement, evaluation, and incentives*, New York: Prentice Hall
- Merriam, S.B. (1998) – *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur
- Molander, B. (1988) – *Vetenskapsfilosofi: En bok om vetenskapen och den vetenskapande människan*, 2 uppl., Stockholm: Bokförlaget Thales
- Patel, R. & Davidson B. (2003) – *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur
- Strömquist, S. (2003) – *Uppsatshandboken*, 3 uppl., Göteborg: Hallgren & Fallgren Studieförlag AB

Akademiska artiklar

- Babiak, K.M. (2009) – *Criteria of effectiveness in multiple cross-sectoral interorganizational relationships*, Evaluation & Program Planning, Vol. 32 Issue 1, p. 1-12
- Bachmann, R. (2001) – *Trust, power and control in trans-organizational relations*, Organization Studies, Vol. 22 Issue 2, p. 337ff
- Barringer, B.R. & Harrison, J.S. (2000) – *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*, Journal of Management, Vol. 26 Issue 3, p. 367-403
- Caglio, A. & Ditillo, A. (2008) – *A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions*, Accounting, Organizations & Society, Vol. 33 Issue 7/8, p. 865-898
- Cooper, R. & Slagmulder, R. (2004) – *Interorganizational cost management and relational context*, Accounting, Organizations & Society, Vol. 29 Issue 1, p. 1ff
- Cäker, M. (2008) – *Intertwined coordination mechanisms in interorganizational relationships with dominated suppliers*, Management Accounting Research, Vol. 19 Issue 3, p. 231-251
- Dekker, H.C. (2004) – *Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements*, Accounting, Organizations & Society, Vol. 29 Issue 1, p. 27ff
- Dekker, H.C. (2003) – *Value chain analysis in interfirm relations: a field study*, Management Accounting Research, Vol. 14 Issue 1, p. 1ff
- Donada, C. and Nogatchewsky, G. (2006) – *Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships*, Management Accounting Research, Vol. 17 Issue 3, p. 259-287
- Dyer, J.H. (1997) – *Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value*, Strategic Management Journal, Vol. 18 Issue 7, p. 535-556



- Frances, J. & Garnsey E. (1996) – *Supermarkets and suppliers in the United Kingdom: System integration, information and control*, Accounting, Organizations & Society, Vol. 21 Issue 6, p. 591-610
- Hallikas, J., Virolainen, V.M. & Tuominen, M. (2002) – *Understanding risk and uncertainty in supplier networks – a transaction cost approach*, International Journal of Production Research, Vol. 40 Issue 15, p. 3519-3531
- Hart, P. & Saunders, C. (1997) – *Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interface*, Organization Science, Vol. 8 Issue 1, p. 23-42
- Håkansson, H. & Lind, J. (2004) – *Accounting and network coordination*, Accounting, Organizations & Society, Vol. 29 Issue 1, p. 51ff
- Kraus, K. & Lind, J. (2007) – *Management control in inter-organisational relationships*, in T. Hopper, D. Nortcott and R. Scapens (eds.), 'Issues in Management Accounting', Harlow: Prentice Hall
- Langfield-Smith, K. & Smith, D. (2003) – *Management Control Systems and trust in outsourcing relationships*, Management Accounting Research, Vol. 14 Issue 3, p. 281-307
- Mouritsen, J. Hansen, A. & Hansen, C. Ö. (2001) – *Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting*, Management Accounting Research, Vol. 12 Issue 2, p. 221-244
- Mouritsen, J. & Thrane, S. (2006) – *Accounting, Network complementarities and the development of inter-organizational relations*, Accounting, Organizations & Society, Vol. 31 Issue 3, p. 241-275
- Munday, M. (1992) – *Accounting cost data disclosure and buyer-supplier partnerships – a research note*, Management Accounting Research, Vol. 3, p. 245-250
- Ouci, W. (1979) – *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*, Management Science, Vol. 25 Issue 9, p. 833-848
- Provan, K.G. & Gassenheimer, J. B. (1994) – *Supplier Commitment in Relational Contract Exchanges With Buyers: A Study Of Interorganizational Dependence And Exercised Power*, Journal of Management Studies, Vol. 31 Issue 1, p. 55-68
- Seal, W., Cullen, J., Dunlop, A., Berry, T. & Ahmed, M. (1999) – *Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting*, Management Accounting Research, Vol. 10 Issue 3, p. 303-322
- Tomkins, C. (2001) – *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*, Accounting, Organizations & Society, Vol. 26 Issue 2, p. 161-191
- Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, Ed.G.J. (2000) – *Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance*, Accounting, Organizations & Society, Vol. 25 Issue 1, p. 51-77
- Van de Ven, A.H. & Walker, G. (1984) – *Dynamics of interorganizational coordination*, Administrative Science Quarterly, Vol. 29 Issue 4, p. 598-621
- Williamson, O.E. (1991) – *Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives*, Administrative Science Quarterly, Vol. 36 Issue 2, p. 269-296
- Williamson, O.E. (1985) – *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press



Internet

Dagens Nyheter

<http://www.dn.se/ekonomi/storforetagen-drar-ner-pa-reklamen-1.823024> (Senast besökt 2009-03-18)

E24

[http://bors.e24.se/bors24.se/site/index/index_detail.page?magic=\(cc%20\(detail%20\(tsid%2015055\)%20\(graph%20\(period%20manual\)%20\(from%2020080101\)%20\(to%20081231\)\)\)\)](http://bors.e24.se/bors24.se/site/index/index_detail.page?magic=(cc%20(detail%20(tsid%2015055)%20(graph%20(period%20manual)%20(from%2020080101)%20(to%20081231))))) (Senast besökt 2009-02-15)

http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_1145985.e24 (Senast besökt 2009-03-20)

http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_1181361.e24 (Senast besökt 2009-03-20)

http://www.e24.se/branscher/fastighetbygg/artikel_789149.e24 (Senast besökt 2009-03-18)

http://www.e24.se/branscher/ittelekom/artikel_1061421.e24 (Senast besökt 2009-03-20)

http://www.e24.se/branscher/ravaror/artikel_1138845.e24 (Senast besökt 2009-03-18)

http://www.e24.se/branscher/verkstadsindustri/artikel_1106787.e24 (Senast besökt 2009-03-18)

http://www.e24.se/branscher/verkstadsindustri/artikel_1145063.e24 (Senast besökt 2009-03-18)

http://www.e24.se/branscher/verkstadsindustri/artikel_1167885.e24 (Senast besökt 2009-03-18)

http://www.e24.se/pengar24/dinarattigheter/arbetsratt/artikel_1161957.e24 (Senast besökt 2009-03-18)

Financial Times

http://www.ft.com/cms/s/a861325c-f394-11dd-9c4b-0000779fd2ac,Authorised=false.html?_i_location=http%3A%2F%2Fwww.ft.com%2Fcms%2Fs%2F0%2Fa861325c-f394-11dd-9c4b-0000779fd2ac.html&_i_referer=http%3A%2F%2Fwww.ft.com%2Fworld%2Fglobal-economy (Senast besökt 2009-02-23)

Sydsvenskan

<http://sydsvenskan.se/ekonomi/article415107/Konkurs-kan-sla-ut-Volvos-leverantorer.html> (Senast besökt 2009-03-18)

Dagstidningar

Dagens Industri

Larsson, G. (2009) – *Saabs leverantörer får sina pengar i tid*, Göteborg: Dagens Industri AB, 2009-03-17, årgång 33, nummer 62



Bilaga 1

Intervjumall – Kund

Allmänt

Vad har du för roll och hur ser en vanlig dag ut?

Vilken typ av kontakt med leverantörer medför din roll?

Syn på leverantörsrelationer

Med dessa frågor vill vi skapa en förståelse för hur ni tänker och arbetar kring leverantörsfrågor

Kan du berätta lite om hur ni tänker kring leverantörsrelationer och hur avtal sätts upp?

Har detta förändrats med avseende på finanskrisen?

Investering

Dessa frågor ämnar ge en uppfattning kring hur själva relationen byggs upp och vad som karakteriserar samarbetet

Hur upprättas en leverantörsrelation och vilka krav ställs?

På vilket sätt uppfattar ni att osäkerheten på marknaden har förändrats under rådande situation?

Vilka åtgärder har ni tagit för att ta hänsyn till den förändrade osäkerheten, både vid ingång i nya relationer och befintliga?

Vilka investeringar genomförs i leverantörer, både i början och under relationen, och påverkar dessa relationen?

Har synen på dessa förändrats i och med krisen?

Hur beaktar ni en ökande risk vid investeringar i specifika leverantörsrelationer?

Utvärdering

Denna punkt behandlar hur man säkerställer att relationen faktiskt är gynnsam och hur man i annat fall tar beslut om förändring

Kan du berätta lite om vilka krav/mål som sätts på leverantörer och hur regleras dessa?

Hur tas beslut kring hur relationen skall utvecklas? Strategiskt, effektivitetsmått, sociala faktorer?

Hur fördelas effektivitetsvinster mellan parterna?

I vilken mån beaktas värdekedjan bortom *first-tier*?

Har ovanstående tre punkter förändrats i sken av finanskrisen?

Hur tar ni beslut om huruvida en relation skall fortgå eller om man skall byta leverantör?

Har dessa faktorer blivit strängare i takt med att den finansiella påfrestningen ökat?



Daglig kontakt

Med dessa frågor vill vi få en förståelse för hur samarbete och koordination uppnås i relationen samt om synen på relationen förändras över tiden

Hur sker den formella kontakten/informationsutbytet mellan er och leverantör?

Har detta förändrats det senaste året?

Finns det andra kanaler för kommunikation? Har dessa förändrats?

På vilket sätt har samarbete och koordination i relationen förändrats på grund av krisen?

Vilken roll spelar förtroende i era leverantörsrelationer? Har detta förändrats i och med krisen och i så fall hur?

Hur påverkar den dagliga kontakten relationens utveckling i dina ögon?

Sammanfattning av förändring

Dessa frågor berör dagens situation när relationen förändras

Hur mycket fokuserar ni på den egna finansiella ställningen när styrningen av relationen förändras idag?

Hur mycket fokuserar ni på leverantörens finansiella ställning när styrningen av relationen förändras idag?

Hur påverkar relationsspecifika investeringar denna diskussion?

Vilka tar slutgiltiga beslut kring förändringar av leverantörsstyrning?

Vad har ni för syn på statliga räddningspaket?

Vad är din uppfattning om hur leverantörsrelationerna bör förändras idag?



Bilaga 2

Intervjumall - Leverantör

Allmänt

Vad är din roll och vilken typ av kontakt med kunden medför denna?

Hur har ni märkt av finanskrisen i er relation till kunden?

Vad upplever ni som mest kritiskt i relationen till kunden i dagens situation?

Krav, övervakning och investering

Ställer kunden andra krav idag? Har kunden gjort några justeringar av kontraktet/kontrakten?

Har ni ställt några krav på kunden? Begärt hjälp? I så fall vilka krav och hur?

Upplever ni att kunden idag är mer övervakande av er verksamhet? Hur försäkras sig kunden om era leveranser och er likviditet?

Har ni upplevt hot om avbrutet samarbete?

Hur säkerställer ni att kunden är pålitlig som partner?

Har kunden gjort några investeringar i er?

Har ni upplevt minskad resurshjälp från kunden i och med finanskrisen?

Daglig kontakt och samarbete

Har kontakten mellan er och leverantören förändrats i och med krisen? Hur?

Upplever du att det förekommer ökade samarbets- och koordinationssvårigheter i dagsläget?

Har ni förtroende för kunden? Har detta påverkats av krisen? (organisationsnivå & individnivå)

Upplever ni att kunden har förtroende för er? (organisationsnivå & individnivå)

Hur anser du att kunden beaktar er finansiella situation?

Har fördelningen av vinsterna från era produktivitetsökningar förändrats i och med finanskrisen?

Avslutning

Vilken typ av relation skulle ni behöva för att hantera finanskrisen?

Vilken typ av relation skulle ni vilja ha över mer lång sikt?



Bilaga 3

Intervjumall – Branschorganisation

Allmänt

Vad är din roll och vilken typ av kontakt med kund respektive leverantör medför denna?

Hur har ni märkt av finanskrisen i relationen mellan kund och leverantör?

Vad upplever ni som mest kritiskt i relationen i dagens situation?

Krav, övervakning och investering

Ställer kunden andra krav på leverantörer idag? Har kunden gjort några justeringar av kontraktet/kontrakten?

Ställer leverantören några krav på kunden? Begärt hjälp? I så fall vilka krav och hur?

Upplever ni att kunden idag är mer övervakande av leverantörers verksamhet? Hur försäkras sig kunden om leveranser och likviditet hos leverantörerna?

Tror du leverantörer har upplevt ökade hot om avbrutna samarbeten om de inte kan möta kundens krav?

Hur säkerställer leverantörer att kunden är pålitlig som partner?

Har ni upplevt att kunden är mindre villig att erbjuda resurshjälp i och med finanskrisen?

Daglig kontakt och samarbete

Har kontakten mellan kund och leverantör förändrats i och med krisen? Hur?

Upplever du att det förekommer ökade samarbets- och koordinationsvårigheter i dagsläget?

Har leverantörer förtroende för kunden? Har detta påverkats av krisen? (organisationsnivå & individnivå)

Upplever ni att kunden har förtroende för leverantörerna? (organisationsnivå & individnivå)

Hur anser du att kunden beaktar leverantörernas finansiella situation?

Har fördelningen av vinsterna från produktivitetsökningar hos leverantörer förändrats i och med finanskrisen?

Avslutning

Vilken typ av relation skulle leverantörer behöva för att hantera finanskrisen?

Vilken typ av relation skulle de vilja ha över mer lång sikt?



Bilaga 4

Intervjumall – Kund (eget bruk)

Allmänt

Vad har du för roll och hur ser en vanlig dag ut?

Vilken typ av kontakt med leverantörer medför din roll?

Syn på leverantörsrelationer

Med dessa frågor vill vi skapa en förståelse för hur ni tänker och arbetar kring leverantörsfrågor

Kan du berätta lite om hur ni tänker kring leverantörsrelationer och hur avtal sätts upp?

Make or buy

För och nackdelar

Policies/handlingsfrihet

Rangordning (Långsiktighet, utbytbarhet och olika styrmedel, olika behandling beroende på produkt)

Kontinuitet bland inköpare

Standardiserade kontrakt?

Vem ansvarig?

Har detta förändrats med avseende på finanskrisen?

Investering

Dessa frågor ämnar ge en uppfattning kring hur själva relationen byggs upp och vad som karakteriserar samarbetet

Hur upprättas en leverantörsrelation och vilka krav ställs?

På vilket sätt uppfattar ni att osäkerheten på marknaden har förändrats under rådande situation?

Vilka åtgärder har ni tagit för att ta hänsyn till den förändrade osäkerheten, både vid ingång i nya relationer och befintliga?

Vilka investeringar genomförs i leverantörer, både i början och under relationen, och påverkar dessa relationen?

Har synen på dessa förändrats i och med krisen?

Hur beaktar ni en ökande risk vid investeringar i specifika leverantörsrelationer?

Utvärdering

Denna punkt behandlar hur man säkerställer att relationen faktiskt är gynnsam och hur man i annat fall tar beslut om förändring

Kan du berätta lite om vilka krav/mål som sätts på leverantörer och hur regleras dessa?

Effektivitetsökningar

Kostnadsreduceringar

Leveransprecision



Kvalitet

Förändringsförslag/initiativ från leverantörer

Hur tas beslut kring hur relationen skall utvecklas? Strategiskt, effektivitetsmått, sociala faktorer?

Hur fördelas effektivitetsvinster mellan parterna?

I vilken mån beaktas värdekedjan bortom *first-tier*?

Har ovanstående tre punkter förändrats i sken av finanskrisen?

Hur tar ni beslut om huruvida en relation skall fortgå eller om man skall byta leverantör?

Investeringar

Förtroende

Switching costs

Långsiktighet

Hur lång tid tar ett byte?

Har dessa faktorer blivit strängare i takt med att den finansiella påfrestningen ökat?

Daglig kontakt

Med dessa frågor vill vi få en förståelse för hur samarbete och koordination uppnås i relationen samt om synen på relationen förändras över tiden

Hur sker den formella kontakten/informationsutbytet mellan er och leverantör?

Har detta förändrats det senaste året?

Finns det andra kanaler för kommunikation? Har dessa förändrats?

På vilket sätt har samarbete och koordination i relationen förändrats på grund av krisen?

Vilken roll spelar förtroende i era leverantörsrelationer? Har detta förändrats i och med krisen och i så fall hur?

Hur påverkar den dagliga kontakten relationens utveckling i dina ögon?

Sammanfattning av förändring

Dessa frågor berör dagens situation när relationen förändras

Hur mycket fokuserar ni på den egna finansiella ställningen när styrningen av relationen förändras idag?

Hur mycket fokuserar ni på leverantörens finansiella ställning när styrningen av relationen förändras idag?

Hur påverkar relationsspecifika investeringar denna diskussion?

Vilka tar slutgiltiga beslut kring förändringar av leverantörsstyrning?

Vad har ni för syn på statliga räddningspaket?

Vad är din uppfattning om hur leverantörsrelationerna bör förändras idag?