



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

# **Problematik med målkostnads kalkylering:**

## **Hur kan en leverantör påverka processens förutsättningar?**

Magisteruppsats i företagsekonomi  
Studier i ekonomistyrning  
Höstterminen 2009

Handledare:  
Mikael Cäker

Författare:  
Louiza Atcheba 840128  
Anna Broman 850826

---

## **Förord**

*Denna magisteruppsats har skrivits efter studier i strategisk och operativ ekonomistyrning vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.*

*Först och främst vill vi uttrycka vårt varmaste tack till vår handledare Mikael Cäker som under uppsatsens gång bistått med utmärkt vägledning, konstruktiv kritik och givande kommentarer. Vi vill även ge ett innerligt tack till våra respondenter som möjliggjort vår undersökning då de avsatt tid för att träffa oss. De personer vi främst vill tacka är:*

***Volvo Personvagnar***

*Ulf Sarge, Ulf Johansson och Imber Hilmersson*

***Autoliv Sverige AB***

*Detlef Runge*

***Bulten Sweden AB***

*Magnus Carlunger, Claes Lundqvist och Magnus Hagberg*

***Finnveden Metal Structures AB***

*Johan Nordgren*

*Vi vill även tacka våra nära och kära som har stöttat och uppmuntrat oss under denna tid. Till sist vill vi ge varandra ett hjärtligt tack för ett mycket givande samarbete.*

*Göteborg, januari 2010*

---

*Louiza Atcheba*

---

*Anna Broman*

# Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Strategisk och operativ ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2009.**

**Författare:** Louiza Atcheba och Anna Broman

**Handledare:** Mikael Cäker

**Titel: Problematik med målkostnadskalkylering: Hur kan en leverantör påverka processens förutsättningar?**

**Bakgrund och problem:** Målkostnadskalkylering innebär att ett företag samarbetar med sina leverantörer för att tillgodose slutkundens önskemål och för att kontrollera kostnadsnivåerna. I vår uppsats undersöker vi vilka kontextuella faktorer som påverkar leverantörernas möjlighet till inflytande inom ramen för en målkostnadskalkyleringsprocess samt hur leverantörer själva kan påverka processens förutsättningar.

**Syfte:** Uppsatsens syfte är att skapa en förståelse för den problematik som finns kring vad som avgör hur mycket en leverantör kan påverka målkostnadskalkylering.

**Metod:** Vi har använt kvalitativ metod, och som en del i detta personliga intervjuer, för att kunna få en bra kontakt och för att kunna förstå respondenten. Vid urvalet av företag utgick vi från Volvo Personvagnar och tre av företagets leverantörer, Autoliv AB, Bulten AB och Finnveden Metal Structures AB, som vi har valt ut så att alla inte har samma beroendeställning gentemot Volvo Personvagnar.

**Resultat och slutsatser:** En av de kontextuella faktorer som påverkar leverantörers möjlighet till inflytande inom målkostnadskalkylering är leverantörens beroendeställning till köparen. Ju större beroende, desto mindre går att påverka. En annan faktor som påverkar är typen av komponent som leverantören tillverkar. Om leverantören tillverkar komplexa komponenter medför det att denne har större möjligheter att påverka, och tvärtom om denne tillverkar enkla komponenter. När det gäller hur leverantörerna själva kan påverka målkostnadskalkyleringsprocessen kan de å ena sidan påverka affärsmässiga förutsättningar genom att förhandla till sig längre och förmånligare avtal. För att förbättra sin möjlighet att köparen går med på bättre villkor för leverantören behöver leverantören stärka sin ställning och minska sitt beroende med hjälp av social styrning. Å andra sidan kan de påverka tekniska förutsättningar genom att stärka samarbetet med köparen, vilket även här kan göras genom social styrning. Leverantörerna kan också arbeta för att tillverka mer komplicerade komponenter som ökar deras betydelse i köparens ögon.

**Förslag till fortsatt forskning:** Vi har genom vår undersökning gjort observationer som gör att vi ifrågasätter om målkostnadskalkylering verkligen leder till kostnadspress och förändrade kostnadsnivåer i alla situationer. Vi har fått indikationer på att det inte är så från två av de undersökta leverantörerna. Detta skulle vara intressant att undersöka närmare.

# Innehållsförteckning

Innehållsförteckning .....	4
1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund .....	6
1.2 Problemdiskussion.....	7
1.3 Problemformulering .....	8
1.4 Syfte .....	8
1.5 Disposition.....	9
2 Metod .....	10
2.1 Metodval.....	10
2.2 Primär- och sekundärdata .....	11
2.3 Informationsinsamling.....	11
2.4 Intervjuer .....	12
2.5 Urval.....	12
2.5.1 Val av företag .....	13
2.5.2 Val av respondenter .....	13
2.6 Studiens trovärdighet.....	14
3 Teoretisk referensram.....	15
3.1 Målkostnadskalkylering .....	15
3.2 Asymmetriskt beroende.....	16
3.3 Interorganisatorisk styrning.....	17
3.4 Målkostnadskalkylering i relationen köpare – leverantör .....	19
3.4.1 Värdesystemet .....	19
3.4.2 Komponentnivån .....	21
3.4.3 Leverantörens involvering .....	22
3.5 Sammanfattning av teorin.....	23
4 Empiri.....	25
4.1 Volvo Personvagnar .....	25
4.1.1 Asymmetriskt beroende.....	25

4.1.2	Interorganisatorisk styrning.....	27
4.1.3	Målkostnadskalkylering i relationen köpare – leverantör .....	28
4.2	Autoliv Sverige AB .....	30
4.2.1	Asymmetriskt beroende.....	30
4.2.2	Interorganisatorisk styrning.....	31
4.2.3	Målkostnadskalkylering i relationen köpare – leverantör .....	32
4.3	Bulten Sweden AB .....	34
4.3.1	Asymmetriskt beroende.....	34
4.3.2	Interorganisatorisk styrning.....	35
4.3.3	Målkostnadskalkylering i relationen köpare – leverantör .....	37
4.4	Finnveden Metal Structures AB .....	38
4.4.1	Asymmetriskt beroende.....	38
4.4.2	Interorganisatorisk styrning.....	39
4.4.3	Målkostnadskalkylering i relationen köpare – leverantör .....	39
5	Analys.....	42
5.1	Asymmetriskt beroende.....	42
5.2	Interorganisatorisk styrning.....	43
5.3	Målkostnadskalkylering i relationen köpare – leverantör .....	45
5.3.1	Värdesystemet .....	45
5.3.2	Komponentnivån .....	46
5.3.3	Leverantörers involvering .....	46
6	Slutdiskussion.....	48
6.1	Slutsatser .....	48
6.2	Förslag till fortsatt forskning .....	49
	Källförteckning.....	51
	Bilaga 1 - Frågor till Volvo PV:s leverantörer .....	54
	Bilaga 2 - Frågor till inköpschef på Volvo PV .....	55
	Bilaga 3 – Frågor till kontaktansvariga för leverantörer på Volvo PV .....	56

# 1 Inledning

---

---

*I detta inledande kapitel kommer vi att ge läsaren bakgrundsinformation om målkostnadskalkylering och diskutera de problem som kan uppstå i relationen mellan ett företag och dess leverantörer. Problemdiskussionen mynnar ut i en frågeställning och ett syfte med uppsatsen. För att ge en tydlig bild av strukturen och uppsatsens uppbyggnad följer sedan en disposition.*

---

---

## 1.1 Bakgrund

De senaste decennierna har samarbeten över organisationsgränser ökat<sup>1</sup> och trenden är att företag bildar hybrider istället för att genomföra transaktioner antingen på marknaden eller inom företaget i en hierarkisk organisationsstruktur. Hybrider är samarbeten i nära relation mellan köpare och säljare, vilka varken styrs av marknadsmekanismer eller hierarkiska mekanismer<sup>2</sup>.

Ökad globalisering är en orsak till behovet av interorganisatoriska relationer. Den medför att det blir lättare för utländska aktörer att etablera sig på nya geografiska marknader, eftersom de kan ta hjälp av lokala aktörers kunskap genom samarbete. Globaliseringen leder även den till större konkurrens och ställer därmed ökade krav på företag<sup>3</sup>. Konkurrensen innebär att marknaden till stor del bestämmer priset, vilket gör att företag behöver pressa sina priser och utveckla kvalitetsprodukter till lågt pris<sup>4</sup>. Den öppna globala marknaden kräver även snabbare anpassning av företagen och det kan skapas genom ökat samarbete mellan företag. Ytterligare orsaker till behovet av interorganisatoriska relationer är snabb teknologisk förändring som gör det svårt för företag att behålla expertis inom företaget. En följd av denna förändring är ökad outsourcing av aktiviteter som inte tillhör företagets kärnverksamhet. Förutom att den teknologiska utvecklingen går snabbare har även produkters tekniska komplexitet ökat och detta är ännu en anledning till ökat samarbete. En koordinering av denna tekniska komplexitet är nödvändig eftersom det är svårt för ett företag att vara i framkant på flera teknologiska forskningsområden samtidigt<sup>5</sup>.

I och med att företag använder outsourcing för att kunna koncentrera sig på sina kärnkompetenser kan ett svart hål uppstå i styrningen, det vill säga att företaget får en känsla av att det har tappat kontrollen över verksamheten<sup>6</sup>. Dessutom kan problem med informationsasymmetri mellan köpare och leverantör uppstå vid outsourcing. Asymmetrin kan medföra att köparen ställer särskilda krav på produkten eller tjänsten, vilka höjer leverantörens kostnader men som inte tillför värde för köparen, eftersom köparen inte har samma information som leverantören<sup>7</sup>. Därför kan en lösning för företaget vara att öka det interorganisatoriska samarbetet<sup>8</sup>, vilket kräver ett ekonomistyrningssystem som stödjer och håller kvar makten. Ekonomistyrningssystemet som används kan ha inverkan på de interorganisatoriska relationerna.

---

<sup>1</sup> Kraus & Lind, Management control in inter-organisational relationships, in Hopper, Northcott and Scapens (eds.), *Issues in Management Accounting* (Harlow: Prentice Hall, 2007)

<sup>2</sup> Cooper & Slagmulder, Interorganizational cost management and relational context, *Accounting, Organizations and Society*, 2004

<sup>3</sup> Kraus & Lind, 2007

<sup>4</sup> Cooper & Slagmulder, *Target costing and value engineering*, (Portland: Productivity Press, 1997)

<sup>5</sup> Kraus & Lind, 2007

<sup>6</sup> Mouritsen et al, Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting, *Management Accounting Research*, 2001

<sup>7</sup> Cooper & Slagmulder, 2004

<sup>8</sup> Mouritsen et al, 2001

En konsekvens av spridningen av interorganisatoriska relationer är en ökad utveckling av kostnadsbesparingstekniker som korsar de organisatoriska gränserna mellan köpare och leverantörer<sup>9</sup>. Under 1980- och 1990-talen har fler företag kommit till insikt om att kvalitet måste byggas in i produkterna innan de tillverkas. Idag använder företag samma logik för beslut om produktens pris. Innan produkten lanseras bestäms det ideala försäljningspriset utifrån marknaden. Därefter ser företaget till att kostnaderna minskas för att nå önskat försäljningspris<sup>10</sup>. Idén med att utgå från kunden och att samarbeta uppåt i värdesystemet för att nå kostnadsreduktion, med dess stödjande system och procedurer, kallas målkostnadskalkylering och är den svenska översättningen av det anglosaxiska ”target costing” eller det ursprungliga japanska ordet ”Genka Kikaku”<sup>11</sup>. Ax et al definierar målkostnadskalkylering enligt följande:

*”Målkostnadskalkylering är en ekonomistyrningsprocess som innebär att man med utgångspunkt i givna marknads- och/eller vinstmål undersöker samtliga tänkbara möjligheter till kostnadsreducering hos produkter som befinner sig under utveckling samtidigt som kvalitet, reliabilitet och andra kundkrav säkerställs.”*<sup>12</sup>

Målkostnadskalkylering är en ledningsteknik i processform som härstammar från och har utvecklats av japanska företag<sup>13</sup> och är en av hörnstenarna inom japanska kostnadsbesparingsprogram. Processen har idag en 50 år lång historia inom japansk industri. Fler än 80 procent av de största japanska företagen i byggbranschen använder sig av målkostnadskalkylering<sup>14</sup>. Dock har processen inte fått lika stor genomslagskraft hos företag i väst<sup>15</sup>. Anledningen till det kan eventuellt vara att det finns en rädsla för nya och revolutionerande metoder samt att målkostnadskalkylering kan upplevas som något otydlig. Syftet med processen är att reducera livscykelkostnader av nya produkter med hänsyn till kvalitet, reliabilitet och marknadens krav. Det görs genom att utvärdera alla tänkbara idéer för kostnadsreducering i produktplanerings-, forsknings- och utvecklings- samt prototypfaserna av produktionen<sup>16</sup>.

## 1.2 Problemdiskussion

Målkostnadskalkylering visar på en fundamental förändring av tanke sätt inom företagsledning och baserar sig på de grundläggande principerna att kostnadseffektivisering börjar redan innan produkten är producerad. Målkostnadskalkylering kräver att processen involverar hela värdesystemet med alla funktioner såsom leverantörer, köpare och kund för att arbeta tillsammans. Detta skapar ett gemensamt fokus för företaget och gör kostnadshantering till allas ansvar<sup>17, 18</sup>. Leverantörer spelar en central roll i målkostnadskalkylering då företag ofta vill involvera dem i ett tidigt stadium för att reducera kostnader redan från start. Trots detta finns det endast en begränsad mängd litteratur och vetenskapliga artiklar om målkostnadskalkylering med fokus på leverantörer. Att inte fler har tittat närmare och gjort studier på relationen mellan köpare

---

<sup>9</sup> Cooper & Slagmulder, 2004

<sup>10</sup> Cooper & Chew, Control tomorrow's costs through today's design, *Harvard Business Review*, 1996

<sup>11</sup> Kato, Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies, *Management Accounting Research*, 1993

<sup>12</sup> Ax et al, *Den nya ekonomistyrningen*, (Malmö: Liber ekonomi, 2005)

<sup>13</sup> Kato, 1993

<sup>14</sup> Kato, 1993

<sup>15</sup> Cooper & Slagmulder, 1997

<sup>16</sup> Kato, 1993

<sup>17</sup> Ansari & Bell *Target Costing, The next frontier in strategic cost management*, (Chicago: Irwin Professional Publishing, 1997)

<sup>18</sup> Cooper & Slagmulder, 1997

och leverantör gör det intressant och relevant att titta på den problematik som kan infinna sig mellan båda parterna.

Teorin beskriver att ett företag börjar målkostnadskalkyleringsprocessen med en analys av marknaden och därigenom bestämmer en målkostnad utifrån vad marknaden är beredd att betala för en viss produkt. När målkostnaden är fastställd blandar företaget in sina leverantörer i processen. Leverantörernas uppgift blir att finna metoder för att tillverka produkten till det målpris som har bestämts efter kundernas önskemål och dessutom att få en tillfredställande vinst<sup>19</sup>. Det finns många utmaningar som båda parter i relationen mellan köpare och leverantör kan ställas inför. Leverantörerna befinner sig i en position där de kan ha olika stort inflytande beroende på vilken ställning de har på marknaden och gentemot köparen. Om relationen mellan köpare och säljare är av asymmetrisk karaktär uppstår frågan huruvida denna relation påverkas vid ett målkostnadssamarbete. Köparen behöver se till att inte pressa sin leverantör allt för långt i processen så att denne till slut går i konkurs.

I de fall då ett företag involverar sina leverantörer i målkostnadskalkyleringsprocessen först efter att målkostnaden är fastställd, har leverantörerna inte så stor möjlighet att påverka kostnadsnivån. En anledning till att företag lägger ut delar av verksamheten på leverantörer är just att parterna ska utnyttja sina kärnkompetenser, det vill säga att göra det de är bäst lämpade att göra. Om leverantören bjuds in sent i processen då målkostnaden redan är fastställd, finns risken att kärnkompetensen går förlorad, vilket kan vara ett problem. Leverantören kan heller inte vara med och påverka så mycket som den önskar för att kunna producera till sin kvalitets- och designnivå. En stark leverantör kan ha svårt att acceptera en fast kostnad till vilken denne måste producera en komponent. Det blir därför intressant att undersöka om målkostnadskalkylering i praktiken skiljer sig från hur den beskrivs i teorin, det vill säga om leverantörerna involveras i målkostnadskalkyleringsprocessen tidigare än teorin föreslår, vilket hänger ihop med leverantörens möjlighet att påverka. Ett annat intressant tema att undersöka angående påverkan är huruvida kärnan i målkostnadskalkylering är att köparen och leverantören gemensamt utarbetar målkostnaden eller att köparen på egen hand fastställer en målkostnad.

### 1.3 Problemformulering

Problemdiskussionen leder oss fram till följande två problem:

- Vilka kontextuella faktorer påverkar leverantörers möjlighet till inflytande inom ramen för en målkostnadskalkyleringsprocess?
- Hur kan leverantörer själva påverka dels affärsmässiga och dels tekniska förutsättningar?

### 1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att skapa en förståelse för den problematik som finns kring vad som avgör hur mycket en leverantör kan påverka målkostnadskalkylering hos företag som använder målkostnadskalkylering och för dessa företags leverantörer. Vi syftar även till att redogöra för hur leverantörer kan påverka målkostnadskalkyleringsprocessen samt att ge argument för huruvida parterna bör utarbeta målkostnaden gemensamt eller om köparen bör sätta en fast målkostnad som leverantören sedan behöver anpassa sig till.

---

<sup>19</sup> Cooper & Slagmulder, 1997



## 1.5 Disposition

Bakgrund	Det inledande kapitlet ger en övergripande bild av målkostnadskalkylering. Vidare presenteras problemformuleringen och syftet med uppsatsen.
Metod	Detta avsnitt beskriver det tillvägagångssätt och de olika metoder som använts för denna uppsats. Vi motiverar även de val vi har gjort gällande företag och respondenter.
Teoretisk referensram	I teorikapitlet kommer läsaren att finna den vetenskapliga teori som ligger till grund för denna uppsats och som vi anser vara relevant.
Empiri	Det empiriska materialet presenteras här och baseras på intervjuer med Volvo Personvagnar och tre av deras leverantörer, Autoliv AB, Bulten AB och Finnveden Metal Structures AB. Den empiriska informationen är betydande för uppsatsen eftersom den visar hur målkostnadskalkylering i relationen köpare och leverantör ser ut i verkligheten.
Analys	I detta kapitel jämförs den teoretiska bakgrunden med det empiriska materialet, vilket mynnar ut i vår analys av resultatet angående leverantörers möjlighet att påverka målkostnadskalkylering.
Slutsats	Slutligen presenteras de centrala delarna i arbetet och våra slutsatser läggs fram samt förslag på framtida forskning.

## 2 Metod

---

---

*I metodkapitlet beskrivs vårt tillvägagångssätt vid arbetet med uppsatsen, vilket är kvalitativ metod och personliga intervjuer. Vi presenterar vårt val av metod för insamling av information och motiverar våra val av företag och respondenter. Kapitlet avslutas med ett resonemang kring uppsatsens trovärdighet.*

---

---

### 2.1 Metodval

Uppsatsen fokuserar på relationerna mellan Volvo Personvagnar och tre av dess leverantörer. Vi har valt att titta på dessa relationer för att få en djupare förståelse för den problematik som finns i samarbete vid målkostnadskalkylering. Det finns två sätt att angripa en studie: antingen använder man sig av kvantitativ eller kvalitativ metod, där den förstnämnda är formaliserad och strukturerad medan den senare endast är lite formaliserad<sup>20</sup>. Den kvantitativa metoden prövar en teori<sup>21</sup> där bland annat statistik och formler står för en stor del av tillvägagångssättet<sup>22</sup> och det kvalitativa sättet innebär att skapa en teori<sup>23</sup> där man genom olika typer av datainsamling skapar en djupare förståelse för det fenomen som valts att studeras<sup>24</sup>. Vi har valt att använda oss av kvalitativ metod för att få den information som krävs från våra respondenter för att få svar på vår frågeställning och få en bättre helhetsbild. Denna metod ger oss den djupa förståelse för problematiken som krävs för att få en bra kvalitet på vår uppsats. Den kvalitativa metoden består av detaljerade beskrivningar av en viss problematik och inbegriper muntliga formuleringar och intervjuer, direkta citat av deras åsikter<sup>25, 26</sup>.

För att få en bättre förståelse för relationen mellan Volvo Personvagnar och respektive leverantör har vi valt ett av de grundläggande vetenskapliga tillvägagångssätten – fallstudier. Vår uppsats omfattar tre mindre fallstudier. Ju mer en studie strävar efter att ta reda på hur eller varför ett socialt fenomen fungerar, desto mer relevant är det att använda sig av fallstudier<sup>27</sup>. D. B. Bromley definierar fallstudier som att de:

*”kommer så nära ens intresseområde som möjligt, dels via direkt observation i naturliga miljöer och dels genom att denna metod kommer åt subjektiva faktorer (tankar, känslor och önskningsar) [...] Dessutom tenderar fallstudier att ha ett bredare nät för att fånga upp information.”<sup>28</sup>*

Då aktuella eller nutida processer ska undersökas är fallstudier att föredra och innefattar två tekniker, nämligen direkta observationer och systematiska intervjuer. I detta vetenskapliga förfarande ligger styrkan i förmågan att hantera många olika typer av empiriskt material utöver huvudteknikerna som till exempel dokument. Svagheter finns även inom denna teknik

---

<sup>20</sup> Holme & Solvang, *Forskningsmetodikens – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (Lund: Studentlitteratur, 1997)

<sup>21</sup> Merriam, *Fallstudien som forskningsmetod*, (Lund: Studentlitteratur, 1994)

<sup>22</sup> Andersen, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, (Lund: Studentlitteratur, 1998)

<sup>23</sup> Merriam, 1994

<sup>24</sup> Andersen, 1998

<sup>25</sup> Merriam, 1994

<sup>26</sup> Backman, *Rapporter och uppsatser*, (Lund: Studentlitteratur, 2008)

<sup>27</sup> Yin, *Case study research – Design and Methods*, (London: SAGE, 2009)

<sup>28</sup> Bromley, *The case-study method in psychology and related disciplines*, (Chichester, New York: Wiley, 1986)

och det är till exempel risken för att författarna gör en tolkning av den information som samlats in, vilket givetvis ställer höga krav att den ska vara så korrekt som möjligt. En annan svaghet är risken för förenkling och generaliseringar. Detta är något både författare och läsare bör ha i åtanke<sup>29</sup>.

## 2.2 Primär- och sekundärdata

Avgörandet om en källa är av primär eller sekundär karaktär innebär att ta reda på vilket förhållande en författare har till det denne berättar, det vill säga om innehållet är självupplevt eller om innehållet är upplevt av en annan källa<sup>30</sup>. Primärdata är därmed information som forskaren själv har samlat in och sekundärdata är information som har samlats in av andra än forskaren, till exempel andra forskare eller institutioner<sup>31</sup>. I vår uppsats kommer primärdata till empirin att utgöras av intervjuer med de företag vi har valt att undersöka, då det är den information vi själva samlar in. De sekundärdata vi använder för att få fram fakta om företagen är information från deras hemsidor samt från en powerpoint-presentation, då den informationen är insamlad av andra.

## 2.3 Informationsinsamling

Efter att ett problem har formulerats i en vetenskaplig undersökning krävs att forskaren läser på om ämnet för att bilda sig en uppfattning om vilken information och kunskap som finns på området sedan tidigare, en så kallad litteraturgranskning<sup>32</sup>. Därefter behöver en teoretisk referensram sättas upp. Vår främsta källa för vår referensram är vetenskapliga artiklar. Business Source Premier är den databas vi har använt oss av för att finna de artiklar som varit av intresse. Vid läsning av dessa artiklar har vi hittat referenser som vi ansett vara av nyckelkaraktär. Genom GUNDA, Göteborgs universitetsbiblioteks katalog, har vi funnit böcker.

Att gå tillbaka till ursprungskällor har varit förutsättningen för att få en korrekt bild av det studerade ämnet. Vi har valt att använda oss av artiklar som berör målkostnadskalkylering men i olika sammanhang för att få en så korrekt bild av processen som möjligt. Böcker har även de använts för att få ett bredare perspektiv och har kompletterat artiklarna på ett bra sätt. Att vara objektiv och inte låta sig färgas av skribenters personliga vinklingar och egna åsikter är betydelsefullt och det har vi haft i åtanke och strävat efter under hela uppsatsprocessen. Incitament finns att arbeta med så uppdaterade och nya källor som möjligt, som finns tillgängliga på området. Vi har dock funnit det angeläget att vid ett par tillfällen gå tillbaka till ursprungskällor som är daterade så tidigt som i början av 1990-talet. Detta stärks av att ett stort antal senare källor har baserat sig på dessa. En källa återspeglar den kunskap och den inställning som fanns vid den tidpunkt då källan upprättades, och det är viktigt att vara medveten om det vid tolkning av källan<sup>33</sup>, vilket vi har försökt göra.

---

<sup>29</sup> Merriam, 1994

<sup>30</sup> Holme & Solvang, 1997

<sup>31</sup> Andersen, 1998

<sup>32</sup> Backman, 2008

<sup>33</sup> Holme & Solvang, 1997

## 2.4 Intervjuer

Information till kvalitativa undersökningar samlas ofta in genom intervjuer<sup>34</sup>. I denna uppsats har vi valt att göra ett flertal intervjuer och detta intervjumaterial utgör i princip hela empiriavsnittet. Vi har valt att använda oss av personliga intervjuer, vilket innebär ett möte öga mot öga mellan intervjuare och respondent<sup>35</sup>. Anledningen till att vi har använt personliga intervjuer är för att få bättre kontakt med respondenten och för att kunna se kroppsspråket och därmed bättre förstå respondenten. För att få mer spontana svar och reflektioner har vi valt att inte skicka intervjufrågorna på förhand till våra respondenter.

En intervju kan vara strukturerad eller öppen. Strukturerade intervjuer innebär att frågorna är bestämda i förväg och att de ska komma i en speciell ordning, vilket innebär att intervjun blir en typ av muntlig enkät. Denna typ av standardisering passar när ett stort antal personer ska undersökas. Öppna intervjuer å andra sidan har som syfte att få fram respondenternas bild av verkligheten och frågorna är inte standardiserade, då forskaren ofta inte har tillräcklig kunskap på förhand för att kunna ställa relevanta frågor. Det finns förstås intervjuformer som innebär ett mellanting mellan strukturerade och öppna intervjuer. En delvis strukturerad intervju har ett antal frågeställningar som intervjuaren vill få besvarade av alla respondenter, men frågornas ordningsföljd bestäms inte i förväg<sup>36</sup>. Vi har i vårt uppsatsarbete använt delvis strukturerade intervjuer, eftersom vi har sökt viss specifik information från respondenterna. Intervjuerna har legat närmare den strukturerade metoden än den öppna, men har inte varit helt strukturerade på grund av att frågornas ordningsföljd inte är av stor betydelse och för att vi har uppmuntrat utsvävningar kring ämnet eftersom de kan tillföra relevant information.

Vid själva intervjutillfället är det viktigt att intervjuaren är neutral genom att se till att inte påverka respondenten med sina åsikter. Forskaren bör under intervjun noga observera och lyssna på den svarande så att intervjun blir avslappnad och spontan samt tar fram respondentens uppfattning<sup>37</sup>. Vi har vid utformning av intervjufrågor strävat efter att hålla frågorna neutrala, för att våra antaganden inte ska lysa igenom. Intervjuerna har spelats in med bandspelare för att vi i efterhand ska kunna skriva ner dem och kunna skicka resultatet till respondenten för godkännande. Därigenom ser vi till att vi inte har missförstått respondenten samt att vi inte har missat viktig information.

## 2.5 Urval

Syftet med kvalitativa intervjuer är att skapa en förståelse och bättre uppfattning om det som studeras, vilket gör att urvalet av företag och respondenter inte bör vara vare sig slumpmässigt eller tillfälligt. Det behöver finnas en tanke bakom valet, till exempel att extrema fall undersöks för att få stor variation på svaren<sup>38</sup>. Nedan presenterar vi vårt val av företag samt val av respondenter. Vi förklarar varför vi har valt just dem, och motiverar även antalet undersökta företag respektive respondenter.

---

<sup>34</sup> Merriam, 1994

<sup>35</sup> Holme & Solvang, 1997

<sup>36</sup> Merriam, 1994

<sup>37</sup> Holme & Solvang, 1997

<sup>38</sup> Holme & Solvang, 1997

### 2.5.1 Val av företag

I Sverige är det få företag som uppger att de använder målkostnadskalkylering. Dock är det troligt att fler företag än dessa styr efter målkostnader i olika processer utan att nämna det vid just den definitionen. Volvo Personvagnar är ett av de svenska företag som officiellt använder målkostnadskalkylering och som det har forskats kring. Största delen av forskningen berör själva processen och förklarar hur den ser ut. I denna uppsats har vi valt att undersöka Volvo Personvagnar, men inte ur detta perspektiv utan vi har valt att lägga fokus på hur målkostnadskalkylering fungerar i relationen mellan Volvo Personvagnar och ett urval av dess leverantörer, med störst vikt på leverantörerna. Denna synvinkel har inte har legat i fokus i tidigare undersökningar<sup>39</sup>.

Volvo Personvagnar är ett stort företag och har därför en stark ställning mot många leverantörer, som i vissa fall har Volvo Personvagnar som sin enda köpare. En bakomliggande faktor till valet av Volvo Personvagnar är just att deras storlek är intressant ur leverantörsperspektivet. Dock har Volvo Personvagnar även flera stora leverantörer vars beroende av företaget är marginellt då leverantörerna har flera stora kunder och även är stora på den globala marknaden. Vi har valt att undersöka tre av Volvo Personvagnars leverantörer. Vi kom fram till lämpliga företag och alla utom ett tackade ja till en intervju. Våra kriterier var att de leverantörer vi undersökte skulle vara av olika storlek och betydelse för Volvo, eftersom vi ville undersöka målkostnadskalkyleringsprocessen och leverantörernas möjlighet att påverka den ur olika beroendeperspektiv.

Två av leverantörerna, Finnveden Metal Structures AB och Bulten AB, hör till samma koncern, Finnveden Holding AB. Att vi har valt två företag från samma koncern skulle kunna innebära begränsningar då företagen har lika bakgrund och samma styrka i ryggen gentemot Volvo Personvagnar, varför svaren från dem skulle kunna bli liknande. Dock fick vi indikationer vid telefonsamtal med representanter från de två företagen att de har olika synpunkter om målkostnadskalkylering och vi fann det därför intressant att intervjua båda. Dessa två företag är något mindre leverantörer medan den tredje leverantören Autoliv AB är en större leverantör. Denna storleks- och även beroendeskillnad mot Volvo Personvagnar motiverar vårt val av dessa leverantörer. Vad gäller Bulten AB och Finnveden Metal Structures AB har vi endast tittat på de svenska delarna i organisationerna.

Vi har genomfört fyra personliga intervjuer. En av dessa var med en representant från Volvo Personvagnar och två av dem var med en representant från respektive leverantör. Under den fjärde intervjun var tre representanter från leverantören närvarande. Alla intervjuer utom en har genomförts på företagen, och den genomfördes i Handelshögskolans lokaler. Dessutom har vi haft två kortare telefonintervjuer med Volvo Personvagnar, för att kunna fråga ansvarig inköpare på Volvo PV om dennes kontakt med respektive leverantör.

### 2.5.2 Val av respondenter

Vår utgångspunkt vid val av respondenter har varit att välja någon av de personer som är mest insatt i målkostnadskalkyleringsprocessen i respektive företag och som arbetar med relationen mellan köpare och leverantör. Inköp är generellt den huvudsakliga mötesplatsen mellan ett

---

<sup>39</sup> Ellram, Purchasing and supply management's participation in the target costing process, *The Journal of Supply Chain Management*, 2006

företag och dess leverantörer i målkostnadskalkyleringsprocessen<sup>40</sup>. På grund av tidsbegränsning har vi koncentrerat oss till inköp och har valt bort att undersöka den operativa nivån. Hos Volvo Personvagnar har vi intervjuat sektionschefen för inköp av exteriör och kaross. Detta val av respondent kom efter att vi förstått att denne är en av de mest insatta på området på Volvo Personvagnar och för att han arbetar på just inköpssidan i företaget.

Inköpssidan hos en köpare kan motsvara flera olika delar av ett leverantörsföretag, som till exempel försäljning eller marknad. På Finnveden Metal Structures AB har vi intervjuat marknadschefen. På Bulten Sweden AB var flera representanter från företaget med under intervjun; VD:n, Key Account för Volvo Personvagnar och economichefen. På Autoliv intervjuade vi försäljningschefen. Den skillnad som finns i vem i företaget som har intervjuats beror på vår utgångspunkt att intervjua den mest insatta på området. Att vi under en av intervjuerna har haft tre respondenter samtidigt tror vi kan ha påverkat resultatet aning jämfört med om vi endast hade intervjuat en person, eftersom respondenterna kan påverka varandras svar och leda in varandra på banor de inte reflekterat över själva. Dock tror vi inte att effekten av detta är så stor att det i slutändan blir en betydande skillnad, eftersom Bulten Sweden AB har ganska tydliga åsikter som vi tror hade blivit framförda också om vi hade intervjuat en person.

## 2.6 Studiens trovärdighet

Att uppsatsen har hög trovärdighet är av mycket central betydelse för att läsaren kan ta till sig och förlita sig till innehållet<sup>41</sup>. För att få vår studie trovärdig har vi under uppsatsens gång haft i åtanke att hela tiden försöka vara så objektiva som möjligt, men läsaren bör tänka på att det är svårt som författare att inte präglas av sina erfarenheter och värderingar. För att få en än mer trovärdig studie hade observationer på plats, om hur arbetet går till, varit bäst men då en strikt tidsram har begränsat oss har vi istället använt oss av intervjuer.

Intervjuerna har skett på mer än ett företag, för att på så sätt undersöka problemet från flera olika håll. Åsikter om målkostnadskalkyleringsprocessen och leverantörernas möjlighet att påverka den kan skilja sig åt mellan företag och detta vill vi få med i bilden. Vi har även lagt tid vid utformning av intervjufrågor. Om intervjufrågorna utformas på fel sätt finns risk för att vi inte ställer relevanta frågor i förhållande till vår problemformulering. I efterhand kan vi se att våra respondenter har lämnat liknande svar och information gällande målkostnadskalkylering, vilket ökar trovärdigheten för empirin och att de svarande har angivit så korrekt information som möjligt. Dock medför intervjuer en risk för feltolkning av resultatet. Utifrån våra begränsade förkunskaper om företagen och ämnet kan vi ha förstått fel. För att minska denna risk har vi skickat vår omvandling av intervjuerna, från muntlig till skriftlig form, till respondenterna för att få deras synpunkter, godkännande och eventuella inlägg innan vi har använt och bearbetat informationen i empirin.

---

<sup>40</sup> Ellram, Supply management's involvement in target costing process, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2002

<sup>41</sup> Jacobsen, *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, (Lund: Studentlitteratur, 2002)

## 3 Teoretisk referensram

---

---

*I detta kapitel presenteras den teori som ligger till grund för studien. Inledningsvis förklarar vi vad målkostnadskalkylering är och hur processen ser ut. Sedan tas teorier kring relationen mellan köpare och säljare upp, främst vad gäller situationer där beroendet är asymmetriskt dem emellan. Därefter följer teori om målkostnadskalkyleringsprocessen i denna relation.*

---

---

### 3.1 Målkostnadskalkylering

Till skillnad från många andra kalkyleringsmetoder är målkostnadskalkylering inte en metod som strikt behöver följas, utan en del i ett företags produktutvecklingsprocess. Utförandet varierar i olika företag<sup>42</sup>. Målkostnadskalkyleringsprocessen kräver information om ett företags strategi vad gäller konkurrenter, produkter och värdesystemet<sup>43</sup>. Idén är att den största delen av en produkts kvalitet, funktionalitet och kostnader bestäms under produktens designstadium, och när designen väl är bestämd kan endast små förändringar göras. Sakkunniga menar att så mycket som 90 till 95 procent av en produkts kostnader bestäms under designstadiet och för att undvika vissa av de kostnaderna måste produkten designas om<sup>44</sup>. Detta faktum innebär att företag behöver planera vinst och styra kostnader redan under produktutvecklingsfasen, vilket kan ske genom målkostnadskalkylering<sup>45</sup>.

Målkostnadskalkylering har ett antal grundläggande processteg. Det första steget är att *identifiera de produkt- eller tjänstattribut som tillfredsställer kundens önskemål och behov*. För att identifiera attributen kan bland annat marknadsundersökningar, fokusgrupper och test av produktprototyper användas. Detta innebär att målkostnadskalkylering är en process med kunden i fokus. Nästa steg innebär att utifrån den insamlade informationen *bestämma produktens målpris*, det vill säga det pris kunden är beredd att betala för en produkt med en viss uppsättning attribut<sup>46, 47</sup>. Det valda målpriset bör reflektera företagets strategi, konkurrenters strategi och kundernas efterfrågan. Efter fastställande av målpriset behöver *målvinsten bestämmas*. Det görs genom att utgå från företagets långsiktiga vinstplan. Hänsyn kan även tas till bland annat vinstmarginalen för liknande produkter<sup>48</sup>.

Utifrån målpriset och målvinsten kan sedan *målkostnaden räknas ut* som skillnaden mellan dessa två. Målkostnaden är den kostnad som produkten högst kan tillåtas kosta att ta fram för att den bestämda vinstmarginalen ska nås. Vid projekt som utvecklar nya produkter finns flera motstridande mål som behöver balanseras, som kostnad, kvalitet och funktionalitet. Det femte steget är att *bryta ner målkostnaden* så att kostnaden analyseras och hänförs både internt och till leverantörer. Det finns flera olika metoder för detta varav en av de vanligaste är den funktionsorienterade metoden. Den innebär att målkostnaden fördelas till produktens olika funktioner och därefter hänförs till funktionernas respektive komponenter och delar. Kundernas

---

<sup>42</sup> Ax & Ask, *Cost management – Produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*, (Lund: Studentlitteratur, 1995)

<sup>43</sup> Lockamy III & Smith, Target costing for supply chain management: Criteria and selection, *Industrial management & Data Systems*, 2000

<sup>44</sup> Cooper & Slagmulder, 1997

<sup>45</sup> Ax et al, The impact of competition and uncertainty on the adoption of target costing, *International Journal of Production Economic*, 2008

<sup>46</sup> Ax et al, 2008

<sup>47</sup> Gopalakrishnan et al, Target Costing at a consumer products company, *Strategic Finance*, 2007

<sup>48</sup> Ax et al, 2008

preferenser avgör sedan vilka funktioner som företaget ska lägga koncentrationen på. Följande steg är att *stänga kostnadsgapet*. Målet är att utveckla en produkt som når målkostnaden men som samtidigt möter kundernas krav, vilket kräver tvärfunktionellt samarbete (cross-functional teams) mellan representanter från olika delar av företaget<sup>49, 50</sup>. Slutligen behöver *kontinuerliga förbättringar* göras under produktens livscykel. Kostnadsreduceringsarbetet är inte slutfört för att produkten introduceras på marknaden, utan kostnaderna behöver löpandes ses över<sup>51</sup>.

Det tvärfunktionella samarbetet sker mellan företagets avdelningar, såsom design- och tillverknings teknik, produktion, försäljning, marknadsföring, materialinköp, kostnadsredovisning, service och support. Det tvärfunktionella samarbetet kan även inkludera parter utifrån, som till exempel leverantörer och kunder. Tillsammans är representanterna ansvariga för hela produkten, från uppkomst av ett produktkoncept till produktion<sup>52</sup>. Den huvudsakliga regeln vid målkostnads kalkylering är att målkostnaden aldrig får överskridas. Denna regel är kritisk för att företaget ska kunna försäkra sig om att disciplinen hålls genom hela designprocessen<sup>53</sup>.

### 3.2 Asymmetriskt beroende

När ett utbyte av resurser mellan två företag är av olika stor betydelse för parterna kallas det asymmetriskt, det vill säga att beroendet inte är ömsesidigt. Det finns flera saker som påverkar graden av beroende: *antalet potentiella aktörer på marknaden, den institutionella omgivningen, tillgångsspecificiteten*, det vill säga graden av investerade tillgångar som endast kan användas för en speciell leverantör, samt *aktörers identitet*. Identiteten påverkas av tidigare erfarenheter och av vilket anseende företaget har gällande dess kompetens. Det finns två typer av asymmetriska förhållanden mellan köpare och säljare. Dessa förhållanden innebär att köparen antingen är lord eller vasall. En lord är en köpare som endast marginellt är beroende av sin leverantör. Lordställningen innebär låg tillgångsspecificitet, att antalet potentiella leverantörer är stort samt att omgivningen och parternas identitet är oviktig. Till skillnad från en lord är en vasall en köpare som är synnerligen beroende av sin leverantör. Vasallställningen innebär hög tillgångsspecificitet och ett mindre antal leverantörer att välja mellan på marknaden. Den institutionella omgivningen medför restriktioner i form av lagar och regler och parternas identitet har betydelse<sup>54</sup>.

En teori inom asymmetriska transaktionsrelationer är det transaktionskostnadsekonomiska perspektivet (Transactional Cost Economics, TCE). Det utvecklades av den amerikanska nobelpristagaren Oliver E. Williamson 1975 och visar på transaktioners karakteristika, som exempelvis osäkerhet, frekvens och grad av specifika tillgångar, likväl som av vilken karaktär omgivningen som de befinner sig i orsakar för transaktionskostnader<sup>55</sup>. I enlighet med TCE är målet för en lord att maximera fördelarna i relationen till leverantören genom att välja allt mer effektiva transaktioner vid alla tillfällen. Vid valet av leverantörer väljs de bästa ut genom en budgivning som baseras på produktens pris, kvalitet och leveransvillkor. När val av mest lämpade leverantör har gjorts uppmuntrar lorden leverantören att tillverka för effektivare resultat.

---

<sup>49</sup> Ax et al, 2008

<sup>50</sup> Gopalakrishnan et al, 2007

<sup>51</sup> Ax et al, 2008

<sup>52</sup> Ansari & Bell, 1997

<sup>53</sup> Cooper & Slagmulder, Develop profitable new products with target costing, *Sloan Management Review*, 1999

<sup>54</sup> Donada & Nogatchewsky, Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships, *Management Accounting Research*, 2006

<sup>55</sup> Donada & Nogatchewsky, 2006



Vid tillfälle kan lorden utlysa budgivning för alla på marknaden, således får lorden en mycket stark ställning och har leverantören i ett fast grepp. Leverantören måste uppfylla lordens krav för att säkerställa sin överlevnad<sup>56</sup>.

När det gäller den underlägsna vasallens mål vid kontroll innebär det att begränsa transaktionskostnaden. För att stärka sin ställning och minska risken för att bli utbytt mot en annan leverantör bör vasallen bland annat införa personliga kontrakt och den mest kraftfulla mekanismen, vertikal integration, som kan möjliggöra viss hierarkisk kontroll. Vasallen har ett mindre utbud av leverantörer till sitt förfogande och bör lista dem efter mycket specifika och detaljerade kriterier. Vasallen behöver sträva efter att de kontrakt som skrivs mellan parterna ska finnas för att minimera transaktionsrisken som denne kan stå inför<sup>57</sup>.

Tittar vi på en annan teori inom asymmetriska transaktionsrelationer mellan företag, visar den att företag hellre söker att bygga relationer på lång sikt istället för kort sikt, vilket kallas relationsutbytessynsättet (Relational Exchange View, REV). Detta perspektiv strävar främst efter ömsesidig vinning i en relation, snarare än att enbart agera i eget intresse. Utbytet mellan parterna följer vissa faser genom vilka *besläktade normer* såsom värderingar och förväntningar samt *förtroende* är av stor vikt. De besläktade normerna baseras på ett ömsesidigt intresse som byggs upp över tiden och kan fastställas genom bland annat solidaritet, förväntningar på kontinuitet och informationsutbyte. REV understryker att förtroende är viktigt för att den ena parten ska vilja ingå ett avtal med en annan part. Förtroendet byggs upp över tiden. Fokus ligger här på förväntningar att den andra parten presterar upp till den väntade nivån, att den ena kan lita på att den andra parten kommer agera till fördel för relationen dem emellan, även om möjligheter och incitament finns att inte göra så, och till sist att parten accepterar muntliga och skriftliga överenskommelser<sup>58</sup>.

Tillämpar vi denna princip på relationen mellan lord och vasall finner vi att lorden kan ha intresse i att utveckla helhjärtat samarbete baserat på förtroende med sina partners. Med denna starkare ställning kan de känna att de hellre hjälper leverantören att utvecklas och öka deras kapacitet för att således kunna dela på fördelarna. Vasallen måste ur sin mindre gynnsamma position se till att samarbetet med leverantörerna ligger under acceptabla villkor. Social styrning möjliggör stärkning av samarbetet till vasallens fördel<sup>59</sup>.

### 3.3 Interorganisatorisk styrning

Att införa målkostnadskalkylering, åtminstone delar av processen, kan vara ett sätt att skapa kontroll över en leverantör genom att öka företagets kunskap om leverantörens produkt. Målkostnadskalkylering kan därmed hjälpa köparen att styra över utvecklingsprocessen<sup>60</sup>. Det finns tre typer av styrning som lämpar sig på transaktionsrelationer: *marknadsbaserad styrning*, *byråkratisk styrning* och *social styrning*. För en lord är den bäst lämpade styrningen en blandning av de tre, för att maximera fördelarna mellan företag i transaktionsrelationer. Social styrning används för att på längre sikt stärka samarbetet på operativ nivå. Vasallen däremot

---

<sup>56</sup> Donada & Nogatchewsky, 2006

<sup>57</sup> Donada & Nogatchewsky, 2006

<sup>58</sup> Donada & Nogatchewsky, 2006

<sup>59</sup> Donada & Nogatchewsky, 2006

<sup>60</sup> Mouritsen et al, 2001

kan endast utnyttja social styrning för reducering av transaktionskostnader. Denna typ av styrning kan ses som ett relevant instrument i båda relationerna i ett asymmetriskt beroende<sup>61</sup>.

Valet av partner är viktigt för att skapa bra, lyckade och långvariga relationer där värderingar, normer och kultur är centrala inslag och kontrolleras genom social styrning<sup>62</sup>. För att skapa bra relationer där företag kan lita på sina partners krävs inom social styrning, liksom inom REV, *förtroende* som är nära länkat till de förväntningar parterna har på varandra inom en relation<sup>63, 64</sup>. Frekventa interaktioner mellan köpare och leverantör kan leda till en mer ledig relation dem emellan. Den sociala kontexten får där större spelrum och skapar informell koordination och samarbete om det finns ett stort förtroende mellan parterna<sup>65</sup>. Finns inte en viss grad av förtroende är det svårt att ingå en givande relation där det ställs krav på att skapa gemensamma mål och regler samt att arbeta effektivt tillsammans. Inom interorganisatorisk styrning har man delat in förtroende i tre nivåer. Den första är *kompetensförtroende*, som baserar sig på de förväntningar den ena parten har på den andres prestation. Den andra nivån är *goodwillförtroende*, något som REV trycker på och som tidigare beskrivits värnar om att en part väljer att agera för relationens bästa även om ett annat beslut kunde ha gett parten mer fördelar. Den tredje nivån är *kontraktsförtroende*, som beskriver att en part i en relation kan lita på att den andra parten kommer att respektera skrivna eller muntliga avtal<sup>66</sup>.

Inom TCE har tre olika mönster utvecklats för att vägleda hur ett företag ska blanda de olika styrsystemen på bästa sätt med hänsyn till hur relationen ser ut mellan parterna<sup>67</sup>. Utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv kan transaktionsrelationer mellan företag (interfirm transactional relationships) följa olika mönster, som marknadsbaserat, byråkratiskt och förtroendebaserat mönster<sup>68</sup>.

- *Inom det marknadsbaserade mönstret* är marknadens mekanismer de dominerande inslagen. Detta mönster karakteriseras av konkurrerande budgivning då specifika investeringar inte är ett krav. Många aktörer kan då konkurrera om affären. När leverantören är vald läggs inte mycket tid på att skriva ett kontrakt och marknadspriset är direkt relaterat till leverantörernas prestation. Köparen kan sedermera även i perioder lägga ut offerter på marknaden för att sätta press på leverantörerna att bli mer effektiva. De verktyg som företaget använder i styrningen av leverantören i denna situation är att reglera mätning och utvärdering av kvantiteten och kvaliteten av det som leverantören producerar och att det levereras inom den givna tidsramen. Betalningen är direkt relaterad till dessa mått.

- *Det byråkratiska mönstret* är den dominerande faktorn i en hierarki, som innebär att två företag samarbetar tätt ihop. Mönstret baserar sig på ett system med övervakning, utvärdering och vägledning samt ett välutarbetat informationssystem. Nyckelorden i detta mönster är specifika normer, standardisering och regler. I första fasen väljs potentiella leverantörer ut baserat på vissa specifika kriterier. Därefter visar leverantörerna, som faller in inom ramen för kraven, vad de har att erbjuda. Företaget väljer till sist den eller de leverantörer som motsvarar

---

<sup>61</sup> Donada & Nogatchewsky, 2006

<sup>62</sup> Kraus & Lind, 2007

<sup>63</sup> Kraus & Lind, 2007

<sup>64</sup> Dekker, Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*, 2004

<sup>65</sup> Dekker, 2004

<sup>66</sup> Donada & Nogatchewsky, 2006

<sup>67</sup> Kraus & Lind, 2007

<sup>68</sup> Van der Meer-Koistra & Vosselman, Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance, *Accounting, Organizations and Society*, 2000

de specifika krav på kompetens som företaget kräver. Till skillnad från det marknadsbaserade mönstret skrivs här detaljerade och omfattande kontrakt, där oförutsedda händelser är specificerade och där även konsekvenserna för transaktionerna är noggrant beskrivna. Betalningen baserar sig på genomförda prestationer. De ekonomistyrningsverktyg som appliceras på det byråkratiska mönstret uppmuntrar frekvent övervakning, prestationsmätning och utveckling, som bland annat används för mätning av den kvantitet och kvalitet som leverantören levererar.

- Det dominerande styrverktyget för att hantera förtroende mellan parter är det *förtroendebaserade mönstret*. Inom mönstret baseras valet av leverantörer på tidigare relationer eller rykte om trovärdighet. Till skillnad från tidigare nämnda mönster finns inget kontrakt i den traditionella bemärkelsen, utan relationen mellan köparen och leverantören baserar sig istället på sociala grunder, där rättvisa dominerar relationen och risker delas sinsemellan. Dessa är istället kontraktutformade som ramverk som utarbetas allt eftersom tiden går genom personlig konsultation. Betalning är inte direkt länkad till prestationer, utan parterna kan välja att få betalt i ett engångsbelopp. Till sist är styrverktygen till för att utveckla kompetensförtroende och goodwillförtroende. Att känna sig bekväm och ha en öppen relation är av stor vikt<sup>69</sup>.

Ledningen i ett företag bör använda marknadsbaserat mönster då det krävs få investeringar i särskilda tillgångar i de interorganisatoriska relationer där transaktionerna är frekventa och där omgivningen kännetecknas av låg grad av osäkerhet gällande framtida omständigheter. Den bör däremot prioritera det byråkratiska mönstret om investeringar av specifika tillgångar kan skyddas med avtal, transaktionerna sker mindre frekvent och där oförutsedda framtida händelser är mer eller mindre kända trots att det finns en marknadsrisk som är medelhög till hög. Ett företag bör välja förtroendebaserat mönster när det finns en hög tillgångsspecificitet, där transaktionerna sker sällan samt när det finns höga marknadsrisker och framtida osäkerheter är okända<sup>70, 71</sup>.

### 3.4 Målkostnadskalkylering i relationen köpare – leverantör

Följande avsnitt tar upp hur målkostnadskalkyleringsprocessen fungerar och bör fungera i relationen mellan köpare och leverantör.

#### 3.4.1 Värdesystemet

En av principerna med målkostnadskalkylering är att hela värdesystemet bör involveras i arbetet<sup>72</sup> eftersom parterna i värdesystemet har ett betydande inflytande på ett företags möjlighet att nå den önskade målkostnaden<sup>73</sup>. Med värdesystem menas ett samordnat nätverk av företag som agerar för att tillhandahålla en produkt eller tjänst till slutkonsumenten. I värdesystem ingår leverantörer, producenter och kunder samt ofta även distributörer, återförsäljare och stödfunktioner och dessa delar av värdesystemet måste samverka för att nå

---

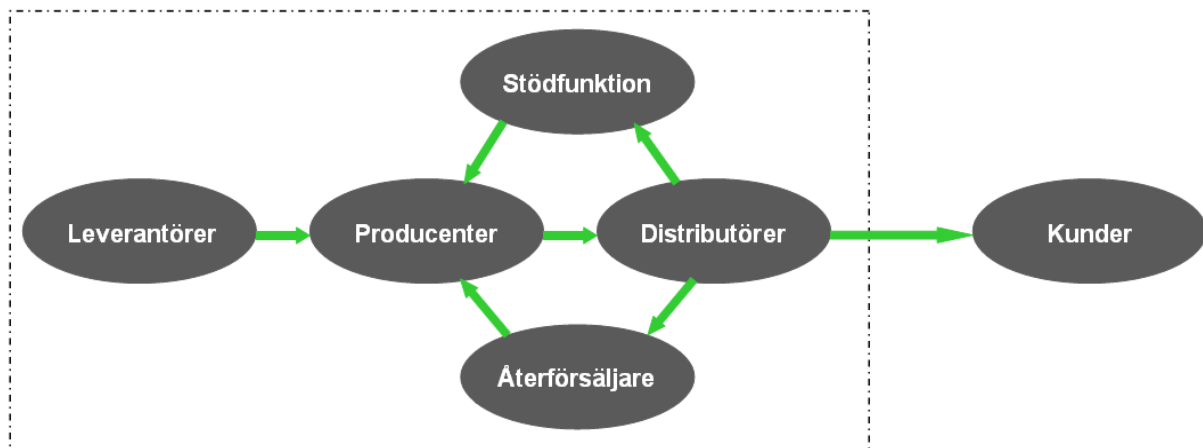
<sup>69</sup> Van der Meer-Koistra & Vosselman, 2000

<sup>70</sup> Kraus & Lind, 2007

<sup>71</sup> Van der Meer-Koistra & Vosselman, 2000

<sup>72</sup> Ansari & Bell, 1997

<sup>73</sup> Ellram, 2002



Figur 1 Ett typiskt förlängt företag. Källa Ansari & Bell, 1997.

målet som är att leverera produkter och tjänster som skapar kundnöjdhet<sup>74</sup>. Det gör att produkterna blir mer hållbara och tillförlitliga och produktionsprocesserna blir mer effektiva.

Figur 1 visar ett producentföretag som har gjort en förlängning av företaget genom att involvera värdesystemets medlemmar i målkostnadskalkyleringsarbetet. För att få ut mesta möjliga av målkostnadskalkylering måste ett företag ta reda på hur värdesystemet ser ut och var i systemet företaget befinner sig. Bestämningen av position tydliggör företagets bidrag till kostnadsreduceringen i förhållande till de andra parterna i värdesystemet<sup>75</sup>. Ett företag måste se sina leverantörer som samarbetspartners samtidigt som leverantörerna måste investera i sin förmåga att möta företagets behov. Ett tillvägagångssätt att styra över värdesystemet är genom målkostnadskalkylering, vilket är lämpligare än många andra kostnadsstyrningsmetoder på grund av att kunden sätts i fokus<sup>76</sup>.

De företag som bäst tillämpar målkostnadskalkylering förlitar sig på att kostnadsbesparingar inte endast sker internt, utan ska göras inom hela värdesystemet<sup>77</sup>. Vid en förlängning av ett företag delas information om design och kostnader, och samarbete sker mellan företag och leverantör för att möta kostnadsreduceringsmål. De företag som använder målkostnadskalkylering på bästa sätt är väldigt effektiva vad gäller att reducera kostnader genom värdesystemet<sup>78</sup>. När ett företag delar upp målkostnaden ner på komponentnivå, överför de en del av kostnadspressen till leverantörerna. Det innebär att leverantörerna behöver utveckla sitt sätt att designa och tillverka komponenterna så att de tillgodoser köparen och samtidigt själva får en tillfredsställande avkastning. Därför hjälper målkostnadskalkylering till att disciplinera och fokusera leverantörers kreativitet på sätt som är fördelaktiga för köparen<sup>79</sup>. Dock innebär målkostnadskalkylering inte att ett företag ska skjuta över kostnadsreduceringskrav på sina leverantörer, utan det handlar om samarbete<sup>80</sup>.

Vid val av den leverantör som får tillverka en viss komponent, behöver ett företag göra valet utifrån tre kriterier. Kriterierna är *hur offerten står sig konkurrensmässigt, leverantörernas rykte och anseende* samt *till vilken grad leverantören har tillfört något innovativt och nytt till*

<sup>74</sup> Lockamy III & Smith, 2000

<sup>75</sup> Ansari & Bell, 1997

<sup>76</sup> Lockamy III & Smith, 2000

<sup>77</sup> Swenson et al, Best practices in target costing, *Management Accounting Quarterly*, 2003

<sup>78</sup> Swenson et al, 2003

<sup>79</sup> Cooper & Slagmulder, 1999

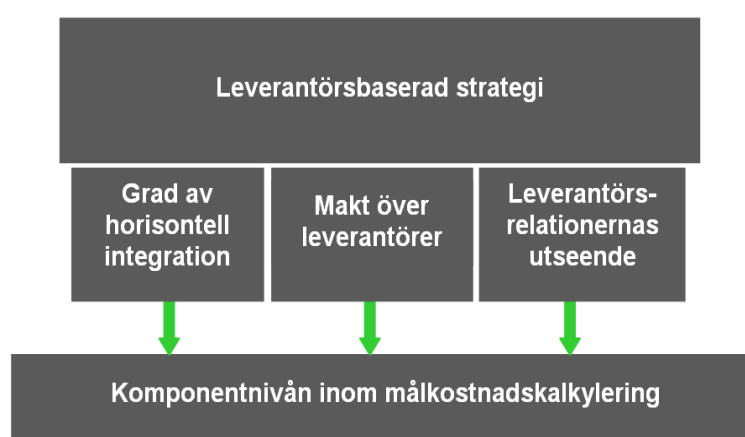
<sup>80</sup> Ansari & Bell, 1997

*komponenten.* Att offertens konkurrenskraft är viktig är ganska naturligt eftersom företaget strävar efter lägsta pris så att målkostnaden nås. En leverantörs anseende är viktigt eftersom långsiktiga relationer är att föredra vid målkostnadskalkyleringsarbete. Om en leverantör, som företaget har en långsiktig relation med, misslyckas att lägga det lägsta eller mest innovativa budet, kan företaget ändå välja den leverantörens offert, för att företaget prioriterar långsiktiga relationer. Innovation påverkar valet genom att det påverkar komponentens värde. Ju mer innovativ en komponent är, desto högre värde har den. I samband med valet av leverantör förhandlar ett företag med möjliga leverantörer. Förhandlingarnas natur beror på hur stark relationen mellan köpare och säljare är. Köparen hjälper vissa leverantörer med kapital- och designstöd, så att de kan ligga i framkant och producera komponenter till nästa generation av produkter. Andra leverantörer, som är mindre viktiga för köparen, kontaktas vid varje ny framtagning av komponenter och de ombes lägga fram sin offert<sup>81</sup>.

### 3.4.2 Komponentnivån

Målkostnadskalkylering kan delas in i tre huvudsakliga faser. Den första är marknadsstyrd kostnad, där syftet är att identifiera målpriset och målkostnaden. Därefter etableras målkostnaden på produktnivå och till sist målkostnaden på komponentnivå. Det sista steget ser till hur mycket ett företag är villig att betala för de komponenter det behöver och bestämmer försäljningspriset leverantörerna kan ta på komponenterna de tillverkar åt köparen<sup>82</sup>.

Den faktor som påverkar komponentnivån inom målkostnadskalkylering är ett företags leverantörsbaserade strategi. Denna strategi hjälper ett företag att se vilka fördelar det kan utvinna utifrån den information företaget har om leverantörernas kostnader och vilka förmågor de har vad gäller design. Det finns tre aspekter på leverantörsbaserade strategier som har en särskild betydelse för fördelarna som kommer av målkostnadskalkylering på komponentnivå. Dessa är *grad av horisontell integration* som innebär den andel av företagets totala kostnader för en produkt som läggs ut externt, *makt över leverantörer* som hjälper till att etablera möjligheten för företaget att lagstifta försäljningspriser till deras leverantörer samt *leverantörsrelationernas utseende* som berör till vilken grad av samarbete företaget kan förvänta sig av sina leverantörer och framförallt hur stor del av design- och kostnadsinformationen som delas<sup>83</sup>.



Figur 2 Faktorer som influerar komponentnivån inom målkostnadskalkylering. Källa: Cooper & Slagmulder, 1997.

Figur 2 visar de faktorer som påverkar komponentnivån inom målkostnadskalkylering.

Ju större procentandel komponenter som köps in externt, desto mer beroende blir kunderna av sina leverantörer. För varje ny generation av produkter, blir produkten allt mer komplex och då ökar behovet av att köpa in externt. Med en ökad grad av horisontell integration kan målkostnadskalkylering rimligt nog bidra med fördelar då en större

<sup>81</sup> Cooper & Slagmulder, 1997

<sup>82</sup> Cooper & Slagmulder, 1997

<sup>83</sup> Cooper & Slagmulder, 1997

andel av produktens kostnader kan formas på komponentnivå inom målkostnadskalkylering. Hur stora fördelarna blir beror på maktförhållandet i relationen mellan kund och leverantör. Om ett företag vill få makt över leverantörerna blir målkostnadskalkylering mest fördelaktig om ett företag är stort i förhållande till dess leverantörer och därmed kan bestämma försäljningspris. Således kan ett företag få ökade fördelar genom att implementera målkostnadskalkylering i de fall då det växer i snabbare takt än dess leverantörer eller när det väljer att köpa in komponenter från mindre leverantörer. Nyckeln till framgångsrik interorganisatorisk kostnadsstyrning är att först identifiera de leverantörer som är kapabla att leverera snabba innovationer och en offensiv kostnadsstyrning och sedan använda målkostnadskalkylering som ett disciplineringsverktyg för att belöna deras kreativitet<sup>84</sup>.

### 3.4.3 Leverantörers involvering

Leverantörer bör involveras tidigt i en målkostnadskalkyleringsprocess vid produktutveckling<sup>85, 86</sup>, eftersom de kan tillhandahålla värdefull hjälp och information i tidiga steg av utvecklingen, innan produktens design är bestämd. Tidig involvering kan också ge fördelar som reducering av antal delar, reducering av icke värdeskapande aktiviteter, förbättrad kvalitet och enklare montering och produktion<sup>87</sup>. I de fall där ny teknologi och nya processer används eller om det är ont om tid involveras leverantörerna ofta tidigare än annars<sup>88</sup>.

Den omfattning ett företag involverar sina leverantörer i målkostnadskalkyleringsarbetet varierade stort i en undersökning gjord av Ellram. Studien visar att alla undersökta företag mer eller mindre involverar nyckelleverantörerna redan under tidiga delar av målkostnadskalkyleringsprocessen, men att den grad som leverantörerna involveras varierar. Några av de undersökta organisationerna diskuterar med nyckelleverantörerna under upptäcksstadiet, men de engageras inte fullkomligt i arbetet förrän specifikeringar är fastställda. I figur 3 visas undersökningens iakttagelser vad gäller leverantörernas



Figur 3 Leverantörsdeltagande i målkostnadskalkyleringsprocessen. Källa: Ellram, 2002.

<sup>84</sup> Cooper & Slagmulder, 1997

<sup>85</sup> Cooper & Slagmulder, 1999

<sup>86</sup> Ansari & Bell, 1997

<sup>87</sup> Ansari & Bell, 1997

<sup>88</sup> Ellram, 2006

deltagande i målkostnadsprocessen. Ellram har satt upp olika kriterier och redovisar sedan hur många av de undersökta företagen som följer respektive kriterium. Intressant är att sju av tio företag hjälper sina viktigaste leverantörer att förbättra prestationer, processer, kostnader och kvalitet. De två sista kriterierna handlar om huruvida företagen själva betecknar sina aktiviteter som design av material respektive planering av produktion<sup>89</sup>.

Ellrams studie undersöker även styrning av leverantörer. Leverantörsstyrning har varierande betydelse i företag under tidiga steg av implementering av målkostnads kalkylering. Betydelsen blir desto större när processen väl är accepterad. I organisationer där målkostnads kalkylering är en tydligt etablerad och institutionaliserad process, är inköpsavdelningens roll att vara en viktig gruppmedlem och en nyckel till samverkan med leverantören. Leverantörsstyrning har en betydande funktion vid identifiering och därefter val av leverantörer. Om styrningen inte implementeras redan vid första steget av målkostnads kalkylering då leverantörer involveras, kan flera problem uppstå, som till exempel att okvalificerade leverantörer väljs ut och att förhandlingsmöjligheten försvinner om leverantörer väljs ut utan att diskutera kostnader med dem. Om leverantörsstyrningen inte involveras i tid finns även en risk att avdelningen för forskning och utveckling på ett företag får ett närmare förhållande med leverantörerna än inköpsavdelningen, vilket gör att leverantörer hamnar i en bättre prissförhandlingssituation gentemot företaget<sup>90</sup>.

### 3.5 Sammanfattning av teorin

Teorin ovan tar upp olika former av asymmetriskt beroende och hur ett företag kan agera efter graden av beroende. Uppdelningen av om ett företag är lord eller vasall gentemot sina leverantörer, förklarar hur beroendet ser ut. Beroende i sin tur förklarar hur parter kan påverka varandra vid till exempel olika typer av beslutsfattande. Om en relation mellan en köpare och en leverantör kännetecknas av asymmetriskt beroende bör detta rimligen genomsyra alla kontakter företagen har med varandra, även i målkostnads kalkyleringsprocessen. Detta stöds av flera forskare. Cooper och Slagmulder skriver bland annat om att förhandlingarna mellan köpare och leverantör vid målkostnads kalkylering ser olika ut beroende på relationen dem emellan<sup>91</sup>. Om köparen har en långsiktig och nära relation där parterna är ömsesidigt beroende av varandra har denne ett större intresse i att hjälpa leverantören att främst överleva men även att utvecklas. Därmed tar förhandlingarna en annan roll än för en leverantör som kan bytas ut för att relationen och beroendet inte är starkt.

Beroendet mellan leverantörer och köpare påverkar även om köparen ska styra över leverantören eller om parterna ska samarbeta. Donada och Nogatchewsky skriver i sin studie att i enlighet med TCE är målet för en lord att maximera sina fördelar i relationen till sina leverantörer. Vidare skriver författarna att som leverantör till en köpare i lordställning måste denne uppfylla lordens krav för att trygga sin överlevnad<sup>92</sup>. Författarna Ansari och Bell samt Lockamy III och Smith menar å andra sidan att vikten av samarbete mellan parterna är av mycket stor betydelse<sup>93, 94</sup>. Detta tyder på meningsskiljaktigheter i teorin vad gäller de som menar att leverantörerna ska styras och de som menar att parterna ska agera som samarbets-

---

<sup>89</sup> Ellram, 2002

<sup>90</sup> Ellram, 2002

<sup>91</sup> Cooper & Slagmulder, 1997

<sup>92</sup> Donada & Nogatchewsky, 2006

<sup>93</sup> Ansari & Bell, 1997

<sup>94</sup> Lockamy III & Smith, 2000

partners. Den andra teorin inom asymmetriska transaktionsrelationer, REV, skiljer sig mycket från TCE med fokus just på sig själv och sin egen vinning<sup>95</sup>. REV är starkare länkat till det som Ansari och Bell samt Lockamy III och Smith tar upp i sina teorier, där fokus hamnar på relationen och att den ska vara sund från bådas håll.

När det gäller frågan om hur mycket leverantörer kan påverka målkostnadskalkylering är Cooper och Slagmulders samt Ansari och Bells ståndpunkt att en leverantör bör involveras tidigt i processen, för att därmed kunna vara med innan en produkts kostnader bestäms<sup>96,97</sup>. Med stöd av teorin bör därför en leverantör ha möjlighet att påverka målkostnadskalkyleringsprocessen. Ellrams studie visar emellertid att i drygt hälften av företagen involveras i praktiken de viktigaste leverantörerna först *efter* att företaget har gjort preliminära specificeringar och målkostnaden är fastställd<sup>98</sup>.

---

<sup>95</sup> Donada & Nogatchewsky, 2006

<sup>96</sup> Cooper & Slagmulder, 1999

<sup>97</sup> Ansari & Bell, 1997

<sup>98</sup> Ellram, 2002



## 4 Empiri

---

---

*I följande kapitel redovisar vi den information vi har samlat in genom intervjuer med de fyra utvalda företagen. Företagen beskrivs under olika avsnitt, där inledande information om företagen tas upp och där själva intervjuvaren presenteras under samma rubriker som i teori-kapitlet, för att få en tydlig struktur. All information i kapitlet baseras på intervjuerna om inget annat anges.*

---

---

### 4.1 Volvo Personvagnar

Volvo Personvagnar (fortsättningsvis Volvo) tillverkar personbilar och företaget grundades i Göteborg och den första bilen lämnade fabriken år 1927. Volvo ingick i den svenska Volvo-koncernen till den tidpunkt då Ford Motor Company förvärvade företaget år 1999<sup>99</sup>. Dock har Ford i december 2009 i princip kommit överens med den kinesiska koncernen Geely om att denna köper Volvo av Ford.<sup>100</sup> Volvos huvudkontor för produktutveckling, marknadsföring och administration ligger i Torslanda utanför Göteborg medan bilproduktionen är förlagd till Torslanda, Uddevalla samt Gent i Belgien. Volvos största marknad är USA, därefter Sverige, Storbritannien och Tyskland<sup>101</sup>. Volvo hade år 2008 22 700 anställda<sup>102</sup>.

#### 4.1.1 Asymmetriskt beroende

Ulf Sarge, sektionschef för inköp av kaross och exteriör på Volvo, förklarar att företagets beroendeställning ser olika ut beroende på leverantör. Volvo har leverantörer som anser att Volvo är den viktigaste kunden för dem, medan företaget även har leverantörer som tycker att företaget är intressant men inte av störst vikt, då det finns andra kunder som är mycket viktigare. Sarge menar att det är tydligt vilka leverantörer som gör sitt allra yttersta för att få Volvos affärer medan andra kan avsluta offereringen om de skulle få in en förfrågan från en annan kund än Volvo. Det kan även vara så att en leverantör tackar nej till en förfrågan för att de är överbelagda.

Imber Hilmersson, gruppchef för inköp av karosskomponenter på Volvo, är ansvarig för kontakten med Bulten Sweden AB (fortsättningsvis Bulten) och Finnveden Metal Structures AB (fortsättningsvis FMS) och hon menar att Volvo inte är beroende av varken Bulten eller FMS. Företaget är inte beroende av någon leverantör på fästelementsiden då företaget lätt kan byta till en annan leverantör. Hilmersson uppger att det finns många konkurrerande leverantörer för både Bulten och FMS.

Ulf Johansson, sektionschef för inköp av interiör på Volvo, ansvarar för kontakten med Autoliv Sverige AB (fortsättningsvis Autoliv), och han förklarar att när Volvo kom in i Fordvärlden kom företaget till insikt om att det bara hade Autoliv som leverantör av säkerhetsartiklar, förutom rattar som de köpte in från TRW. Denna insikt har gjort att beroendet har

---

<sup>99</sup> [www.volvocars.com](http://www.volvocars.com), 2009-12-10

<sup>100</sup> [www.nyteknik.se/nyheter/fordon\\_motor/bilar/article701041.ece](http://www.nyteknik.se/nyheter/fordon_motor/bilar/article701041.ece), 2010-01-06

<sup>101</sup> Ulf Sarge, powerpoint-presentation, 2005-01-24

<sup>102</sup> Ulf Sarge, sektionschef för inköp av exteriör och kaross på Volvo PV, intervju 2009-12-03

minskat en aning genom ändrad strategi. Dock står Autoliv fortfarande för tillverkning av så mycket som 75 procent av säkerhetsartiklarna och detta är ett aktivt val från Volvos sida.

*”Autoliv är vår hovleverantör.”*<sup>103</sup>

Gällande informationsdelning parterna emellan försöker Volvo underrätta sina strategiska leverantörer om vart företaget är på väg och vilka bilprojekt som kan komma längre fram, enligt Sarge. En strategisk leverantör för Volvo är en leverantör som stödjer företagets strategi. Med denna typ av leverantör förs en mer informell dialog. Volvo anser att informationsdelningen är ganska öppen, främst med utvecklingsleverantörerna för att de ska kunna föra en dialog med företaget om framtiden. Dock har Volvo väldigt strikta konfidentiella kontrakt. Det finns en borte gräns för hur mycket information företaget är villigt att visa och det finns även en borte gräns hos leverantörerna, hur mycket de är villiga att visa. Vilken insyn Volvo har varierar därför väldigt mycket. Idag kräver business to business en viss transparens för parterna ska kunna förstå processen, då Volvo arbetar tillsammans med leverantörer för att hitta rätt lösningar för varandra.

*”Ju tightare du är med en leverantör, i en idealvärld, skulle man mer eller mindre kunna trola bort behovet av förhandling. En värld där spelreglerna är satta och där vi vet precis om du stoppar in en detaljritning så kommer det ut ett pris med rätt lönsamhet, med rätt kostnadsutveckling över tiden och rätt kostnadsläge gentemot det exakta nuläget som man offerrar i. Däremot skulle man inte behöva prata med så många andra för vi vet att vi får rätt pris.”*<sup>104</sup>

Ser leverantören att Volvo förmår att jobba nära med den på lång sikt, menar Sarge att leverantören brukar göra den lilla eftergiften. En leverantör som har en speciell relation med Volvo är Autoliv. Det är ett säkerhetsföretag som med hjälp av Volvo har växt fram till den organisation som Autoliv är idag. Sarge menar att Autoliv har en speciell plats i deras hjärtan.

Det finns fler stora företag såsom Johnson Controls, IAC och Plastal och många av dessa leverantörer har de största sammansättningsvärdena, det vill säga att produkterna är mer komplexa, och därför är dessa leverantörer väldigt viktiga. Volvo delar upp bilen i 35 områden på konstruktionssidan och på varje område finns det fyra till fem viktiga leverantörer. Det ger en indikation på hur många som är viktiga för Volvo och några av dessa är strategiskt viktiga. Det finns även ett antal leverantörer som levererar bulkvaror som man i princip kan köpa var som helst.

Vad gäller vinstfördelningen mellan leverantörerna och Volvo menar Sarge att idag tjänar många av leverantörerna pengar till skillnad från Volvo.

*”Ni får själva dra slutsatsen utifrån det statement. Vi kanske inte tycker att en tioprocentig vinst hos en leverantör är särskilt roande med tanke på att vi går med miljardförlust.”*<sup>105</sup>

När det gäller verktyg köper Volvo ofta typbundna verktyg, vilket innebär att de endast kan användas till Volvos produkter. Företaget har IP-rätt (Intellectual Property) på verktygen, som därmed är Volvos egendom, enligt Sarge. Hilmersson förklarar att leverantören använder

---

<sup>103</sup> Ulf Johansson, sektionschef för inköp av interiör på Volvo PV, telefonintervju 2009-12-16

<sup>104</sup> Ulf Sarge, sektionschef för inköp av exteriör och kaross på Volvo PV, intervju 2009-12-03

<sup>105</sup> Ulf Sarge, sektionschef för inköp av exteriör och kaross på Volvo PV, intervju 2009-12-03

verktygen ute hos sig för att tillverka den komponent som Volvo beställt. Men verktyget är inte ämnat för just en leverantör, utan för att tillverka en specifik komponent. Volvo har inte heller några tillgångar hos sig som är specifika för en speciell leverantör, enligt Johansson.

Vad gäller FMS och Bulten arbetar inte Volvo konkret med att förändra relationen till företagen, men Hilmersson menar att det självklart ligger i deras intresse att ha en bra relation till leverantörerna och att det framförallt ligger i leverantörernas intresse att ha en bra relation till Volvo. Hilmersson anser att Volvos relationer med Bulten och FMS inte skiljer sig åt, men att det är ofrånkomligt att det inte är lika lätt att samarbeta med alla parter. Det görs heller inget för att förändra relationen till Autoliv, som är en av Volvos strategiska leverantörer. Volvo vill ha en bra relation med Autoliv och Johansson anser att det är något leverantören också önskar.

#### **4.1.2 Interorganisatorisk styrning**

Enligt Hilmersson är Volvos relation till FMS och Bulten formell. Med Bulten är den emellanåt mindre formell då företaget är beläget endast ett par kilometer från Volvo och företaget kan snabbt få till ett möte. Det gör relationen mer informell och avslappnad. Relationen till FMS är även den både formell och informell. Med FMS har Volvo fasta månadsmöten där företagen går igenom alla projekt de har tillsammans. Även FMS har kontor i Göteborg vilket ökar flexibiliteten att anordna möten med kort varsel. Johansson pekar på att relationen till Autoliv ser mycket bra ut. De två företagen har hjälpt varandra på vägen för att nå dit de är idag. Volvos relation till Autoliv är mycket formell men samtidigt även informell. Johansson förklarar att Volvo är på väg att införa en segmentering som innebär att alla leverantörer inte får samma energi och tid från Volvos ledning. Johansson menar att ett företag som har en verksamhet som Bulten, inte kräver att Volvos ledning ska vara så aktiv utan det kan räcka med kontakter på lägre nivåer. I Autolivs verksamhet krävs å andra sidan en mycket djup relation från ledning ner till operativ personal.

Sarge menar att det finns olika varianter av hur Volvos leverantörer kan påverka målkostnads kalkyleringsprocessen. Det finns ett begrepp som företaget ibland använder som kallas ”concept in”, där Volvo bjuder in leverantörerna för att göra konceptlösningar inför framtiden. Arbetet sker baserat på en preliminär budget om vad Volvo tror att det får kosta. Företaget frågar då leverantörerna om de kan hjälpa Volvo med att skapa en lösning som kan möta de krav som har specificerats. Volvo är då inne på ett black-box-liknande tänk, vilket innebär att Volvo köper en funktion men funktionen är inte specificerad. Ett ofta förekommande problem när det gäller stylingrelaterade lösningar är att det dels finns många åsikter om hur stylingen ska vara och dels ska bilen ge en viss kvalitetsupplevelse. Den upplevelsen kräver ofta mer resurser som ett resultat av att bättre material och mer utstuderade formgivningslösningar används.

De leverantörer som involveras vid konceptlösningstadiet är de riktigt stora leverantörerna som till exempel gör hela instrumentbrädan eller stötfångarsystemet. Leverantörer av den kalibern använder sig i sin tur dessutom av omkring 20-30 leverantörer för inköp av material. I vissa fall kan inte leverantören själv välja vilka leverantörer de ska köpa ifrån, utan Volvo kan ha vissa specifika krav på en produkts egenskaper. Då måste leverantören som producerar exempelvis en stötfångare välja den sensor som Volvo har valt. Detta kräver Volvo, enligt Sarge, för att företaget ska veta att den fungerar. Leverantören ska samtidigt integrera sensorn i sin produkt och få den att fungera. Således har Volvo delansvar för ett visst innehåll och för

den färdiga bilen, medan leverantören är ansvarig för att leverera en komponent med viss kvalitet.

Hur mycket leverantörerna kan påverka målkostnadskalkyleringsprocessen hos Volvo beror på vad leverantören producerar, det vill säga om det är en utvecklingsleverantör eller om det är en built-to-print-leverantör. Built-to-print förklarar Sarge är när leverantörerna får en ritning på en komponent som Volvo önskar och som de sedan offererar på. Innan Volvo väljer vilken leverantör som får affären går företaget vanligtvis ut till tre leverantörer och frågar om de kan titta på ritningen och sedan ge prisuppgift på komponenten. Därefter görs kostnadsbedömningar och Volvo konstaterar om affären går ihop. Förhandling sker sedan med alla tre. Volvo använder sig av experter som gör bedömningarna tagna från kostnadskalkyler och produktionsteknik baserat på varje enskild leverantör. Till skillnad från en built-to-print-leverantör har en utvecklingsleverantör mer att påverka i processen, där komplexa system som en framlampa eller en airbag finns, eftersom Volvo köper hela utvecklingskompetensen av leverantören. Här bestämmer Volvo budgeten och vad som ska ingå. Företaget har på förhand gjort en kalkyl som visar på om leverantörernas bud verkar stämma och det är en utmaning för leverantörerna att nå målet, då Volvo enligt Sarge hela tiden försöker jobba mot benchmarknivåer.

I vissa fall har Volvo arbetat med en leverantör under en längre period och företaget anar att priserna inte går åt rätt håll. Vid de tillfällena kan Volvo tala om för leverantören att företaget inte är nöjt med priserna och därför vill utsätta den för konkurrens. Ibland uppstår naturliga lägen att ifrågasätta fortsatt samarbete när Volvo inte är nöjt med priset, till exempel om komponenten ska ändras så att det ändå ska tas fram nya verktyg. Enligt Sarge frågar Volvo om leverantören vill vara med och offerera och om det är vad leverantören önskar så kan denne gå med på någon form av eftergift på befintlig affär för att få fortsätta leverera till Volvo.

*”De leverantörer som jobbar aktivt och är kreativa och försöker hitta lösningar till oss och tillsammans med oss, där finns det ingen anledning att ha någon annan diskussion än att bara fortsätta. De ligger därmed alltid bra till för framtida affärer av förklarliga skäl.”<sup>106</sup>*

Volvos avtalsstruktur fungerar så att avtalen förlängs årsvis. Det är dock underförstått att leverantören får fullfölja hela projektet som sträcker sig bilens livslängd ut, vilket brukar vara sju år, om den inte missköter sig.

#### **4.1.3 Målkostnadskalkylering i relationen köpare – leverantör**

Vid en målkostnadskalkyleringsprocess mellan Volvo och leverantörerna är startskottet att Volvo tittar på en bil i en konceptfas. Detta sker i ett mycket tidigt stadium innan projektet påbörjas och då försöker företaget definiera vilken typ av ny bilmodell som ska tillverkas. Målgrupp bestäms och Volvo försöker komma fram till vad bilen ska göra och vad den ska kunna. Frågor som diskuteras är om företaget vill ha funktioner som sticker ut, om det ska ha erbjudanden som är först på marknaden samt om det ska ha en uppseendeväckande marknadsföring. Parallellt görs en lönsamhetsbedömning där marknadsavdelningen, baserat på sina erfarenheter, jämför prissättning på liknande produkter från konkurrenter. Då görs valet hur

---

<sup>106</sup> Ulf Sarge, sektionschef för inköp av exteriör och kaross på Volvo PV, intervju 2009-12-03

Volvo vill positionera sig försäljningsprismässigt jämfört med bland andra Audi, BMW och Mercedes. Därmed ligger en marknadsprissättning som bas. Prissättningen ska vara självklar då det är kunderna som bestämmer vad de är beredda att betala för en bil, menar Sarge.

När detta är gjort och ett målpris är satt finns det vidare ett antal steg i processen. Volvo räknar baklänges och subtraherar olika slag av direkta och indirekta kostnader och till sist materialkostnader. Leverantörerna står för omkring 85 procent av materialkostnaden för en komponent och de resterande 15 procenten är sådant som Volvo själva förädlar. Därefter fördelas kostnaderna ut på ett antal områden. En beställning har nu gjorts på vad bilen ska innehålla och eventuellt är den första grova modellen gjord för att på ett ungefär veta hur bilen ska se ut. Vid det laget är det ännu inte låst hur bilen ska se ut, utan det kan ändras ända fram till valet av leverantörer, enligt Sarge. Tillsammans med leverantörerna arbetar Volvo fram en målkostnad som baserar sig på de komponenter som en bil består av. Sedan äger en internprocess rum då Volvo bygger upp bilen igen. Teamen med sin mer detaljerade kunskap går igenom offerten från leverantörerna och försöker komma fram till om det är ett rätt pris i förhållande till budget för komponenten. Detta är enligt Sarge otroligt svårt. Det är viktigt att det görs en mycket noggrann kostnadsbedömning när det finns ett tydligt tekniskt innehåll, menar Sarge.

*”I princip har vi inte råd att ha en leverantör som inte möter våra målpriser för då tjänar vi inga pengar på bilen och då blir det hemskt galet.”<sup>107</sup>*

Efter valet av leverantör får vissa leverantörer vara med i finslipandet av stylingmodellen. Leverantörerna bjuds in i processen innan Volvo har bestämt exakt hur bilen ska se ut. Tidsmässigt involveras leverantörerna cirka ett halvår efter att ett projekt har startat. Det tar omkring ett år att hitta rätt kostnadsbild och att mer strategiskt bestämma vad komponenter får kosta och hur leverantörsstrukturen ska se ut.

Volvo använder sig av en kalkylmodell som kallas ”cost split up” för att bestämma målkostnaden, vilket innebär att när leverantörerna offererar kommer de tillbaka med en detaljerad nedbrytning på hur de kommit fram till siffrorna. Enligt Sarge är Volvos målpriser satta så att leverantörerna ska gå med vinst och överleva på lång sikt. Han menar att Volvo inte är betjänt av att leverantörerna går i konkurs, för det skapar bara problem. Det är inte alltid så att målpriset kommuniceras till leverantörerna i samband med att Volvo begär offerter. Ju större osäkerhet som föreligger med ny teknik och dylikt, desto bättre är det att få en första indikation från leverantörerna på vad marknadens bud är för tillfället. Därefter får parterna fundera och efter mycket diskussion brukar rätt målkostnad nås. Volvo har omkring 30 kostnadsanalytiker som arbetar med att kalkylera kostnaderna. Vissa är mer elektronikinriktade och vissa mer inriktade på plåtpressning och liknande. Dessa är i regel experter på att räkna på sitt specifika område då de är där de har sina erfarenheter.

*”Det är väl också lite garantin för vår del, så att vi inte skickar på våra leverantörer någon som inte kan något om branschen eller som inte har någon bakgrund och känsla för vad som är rimligt och inte rimligt att låta den personen sätta ihop en siffra och bara ’så där!’. Sedan vet man att det bara kan sluta på ett sätt, en stor konflikt om man säger så. Så vi försöker vara tuffa men baserade på fakta, det är ett bra signum.”<sup>108</sup>*

---

<sup>107</sup> Ulf Sarge, sektionschef för inköp av exteriör och kaross på Volvo PV, intervju 2009-12-03

<sup>108</sup> Ulf Sarge, sektionschef för inköp av exteriör och kaross på Volvo PV, intervju 2009-12-03

Johansson menar att leverantörerna ofta har bra idéer för utveckling av komponenter, men att Volvo endast kan acceptera en liten andel av dem. Volvos bilar är likadana på alla marknader i hela världen, vilket gör att samma krav på bilarna gäller överallt. Därför blir lokala ändringar svåra att genomföra. Tittar vi på mer komplexa produkter såsom de produkter Autoliv tillverkar, ser vi att det är svårt för Volvo att sätta ett målpris på förhand. Därför går Volvo ut på den öppna marknaden och ser vad andra biltillverkare betalar för motsvarande produkter.

## 4.2 Autoliv Sverige AB

Autoliv är ett företag som arbetar med att skapa, tillverka och sälja säkerhetssystem i olika typer av motorfordon<sup>109</sup>. Företaget grundades år 1956 i Vårgårda av bröderna Stig och Lennart Lindblad. Slutet av företagsnamnet, det vill säga LIV, står för förkortningen Lindblad i Vårgårda<sup>110</sup>. Autolivs främsta produkter är airbags och bilbälten, men företaget utvecklar och tillverkar även rattar, anti-whiplash-system och mörkerseendesystem<sup>111</sup>. Autoliv har haft olika ägare och namn genom åren men sedan år 1997 heter företaget Autoliv Inc. Enligt företaget självt, är det världens största företag gällande säkerhetsprodukter. Autoliv är idag verksamt i 31 länder<sup>112</sup> och omsättningen är ungefär 100 miljoner euro. Företaget levererar produkter till alla bilmärken och marknader. Globalt sett har Autoliv 40 000 anställda och på Autoliv Sverige AB i Vårgårda finns ungefär 700 anställda<sup>113</sup>.

### 4.2.1 Asymmetriskt beroende

Enligt Detlef Runge, försäljningschef på Autoliv Sverige AB, är Autoliv Sverige AB:s beroendeställning mot Volvo ganska stark, eftersom Volvo är Autolivs Sveriges största kund. Runge tror att hela leverantörssituationen ser ut så, då leverantörer alltid har följt med kunden både geografiskt och situationsmässigt. Generellt är leverantörer därför beroende av kunden. Utan Volvo skulle Autoliv inte vara någonting, men Volvo skulle inte heller vara någonting utan Autoliv, menar Runge. För Autoliv totalt utgör försäljningen till Volvo cirka 6 procent av omsättningen. Ford är Autolivs största kund och står för 25 procent av omsättningen, varav Volvo har en stor andel i och med de 6 procentenheterna. På den svenska marknaden utgör försäljningen till Volvo cirka 80 procent av omsättningen. Enligt Runge gör Autoliv inget för att aktivt minska beroendeställningen till Volvo. Autoliv har aldrig tackat nej till en affär från Volvo.

Trenden är att biltillverkare standardiserar fler och fler av delarna i en bil:

*”Om vi nu till exempel tittar på en airbag, har vi utvecklat standardprodukter som vi erbjuder marknaden. Du kan hitta en och samma airbag i en Volkswagen som du hittar i en Jaguar. Fördelen med det är att du bara gör en utveckling. Du går bara en gång i anskaffning och du gör i princip allting en gång. Sedan har du produkten på hyllan, liggandes och väntar tills någon kommer och vill ha den. Volvo är i det här fallet lite unikt. De vill alltid ha något spe-*

---

<sup>109</sup> www.autoliv.com, 2009-12-10

<sup>110</sup> Detlef Runge, försäljningschef på Autoliv, intervju 2009-12-04

<sup>111</sup> www.autoliv.com, 2009-12-10

<sup>112</sup> www.autoliv.com, 2009-12-10

<sup>113</sup> Detlef Runge, försäljningschef på Autoliv, intervju 2009-12-04

*ciellt på grund av att de är ett säkerhetsföretag. De har safety first. De vill ha unika produkter.*<sup>114</sup>

Eftersom Volvo eftersträvar produkter som de är ensam om, innebär det att en stor del av tillgångarna hos Autoliv endast går att använda för tillverkning av produkter för Volvo. Det blir således dyrare för Volvo eftersom kostnaderna för Autoliv ökar när de tillverkar de unika produkterna.

#### **4.2.2 Interorganisatorisk styrning**

Runge anser att det är väldigt svårt att påverka målkostnads kalkyleringen, men att det har skett en förändring på så vis att företag de senaste åren generellt samarbetar i sina relationer istället för att motarbeta. Om det vore annorlunda skulle en leverantör eventuellt anse att det vore nödvändigt att samarbeta med konkurrenterna för att bli starkare gentemot en kund som ändå bara motarbetar dem. Runge menar att det finns marginaler att förhandla med Volvo eftersom de ur etisk synvinkel vill att leverantörerna ska överleva. Det ligger i Volvos intresse att ge en leverantör en beställning med stor volym:

*”... stor volym betyder billiga priser i alla led du har, i dina egna och i leverantörsleden också. Kan du lägga ut en miljon enheter jämfört med hundratusen så får du mycket bättre priser på en miljon.”*<sup>115</sup>

Volvo tillåter idag vinstmarginaler, då det inte är meningen att leverantören ska gå med förlust. Så var det dock inte för tio till femton år sedan, då var företag mer stringenta och brydde sig inte, enligt Runge. Då ville företag ha billigast möjligast pris som fanns på marknaden oavsett kvalitetsläge, och hänsyn togs inte till om leverantören fanns inom landet eller utomlands. Runge förklarar att Volvo idag tänker lite svenskt när företaget handlar och samarbetar med den andel svenska leverantörer som de har.

Autoliv erbjuder en öppenhet gentemot Volvo. Ibland vill Volvo komma och titta på Autolivs produktion och det välkomnar Autoliv. Enligt Runge är öppenheten något som alla leverantörer lär sig och det är ingen idé att strida emot för mycket. Volvo har därmed i stort sett full insyn hos Autoliv, men företaget har dock ingen insyn hos Volvo. Runge menar att det beror på att Volvos processer är för komplexa. De producerar bilen och Autoliv levererar komponenter. Volvo behöver informationen för att veta hur lång tid det tar att tillverka en speciell produkt.

Relationen mellan Autoliv och Volvo är väldigt bra, anser Runge. Den är både formell och informell. Autoliv är hus- och hovleverantör till Volvo sedan flera år tillbaka. Runge menar att det faktum att företagen har samma språk är en stor fördel. Även det faktum att det geografiska avståndet är kort är en fördel, då det är lätt för Volvo att lyfta luren och ringa Autoliv och be om hjälp så att någon från Autoliv åker över till Volvo. Det fungerar eftersom Autoliv ligger i Vårgårda, en timmes körväg från Volvo, enligt Runge.

När Volvo lägger ut en ny plattform på marknaden, går företaget ut och ber de leverantörer det känner till om offerter, menar Runge. Sedan får Volvo tillbaka offerter och granskar dessa. Därefter börjar företaget förhandla med varje leverantör och kommer fram till vilken leve-

<sup>114</sup> Detlef Runge, försäljningschef på Autoliv, intervju 2009-12-04

<sup>115</sup> Detlef Runge, försäljningschef på Autoliv, intervju 2009-12-04

rantör det vill arbeta med. Volvo använder sig av ett ramavtal som är utformat av Ford och som leverantören skriver under. Det är ungefär 600 sidor och beskriver alla detaljer över utvecklingsfaser, prototyper, tillverkning och reservdelar. Det är som ett sorts grundpaket, enligt Runge. Han menar också att det händer att avsteg görs från grundpaketet genom att Volvo kräver en prisreduktion varje år i utbyte mot att leverantören får affären.

### **4.2.3 Målkostnadskalkylering i relationen köpare – leverantör**

Runge menar att målkostnadskalkylering uppstod ur ett behov som Volvo hade att se till att inte leverantörerna kräver för mycket betalt. Han menar att de flesta företagen har det behovet. Om ett företag är tvunget att endast lita på sina partners gällande prissättning, vilket det kan behöva göra utan målkostnadskalkylering, kan det lätt bli så att företaget betalar för mycket. Runge anser att samarbetet kring målkostnadskalkylering fungerar naturligt i relationen mellan Autoliv och Volvo. Tendensen är att företag hela tiden behöver tillhandahålla mer funktioner för mindre pengar och ständigt optimera sina processer för att klara konkurrensen. Runge menar att optimeringen bara går till en viss grad. Någonstans når företaget toppen och därefter går det inte att optimera mer. Han menar att målpriskalkylering är bra om företaget är på väg upp till den toppen, men är den nådd finns inget kvar att anpassa sig till.

En köpare kan för en viss produkt räkna ut omkring 40 procent av kostnaderna för produktens fysiska detaljer, men att räkna ut vinstmarginal och overheadstrukturer, samt de mest komplexa detaljerna är desto svårare, enligt Runge. En av de komplexa produkter som Autoliv tillverkar är airbagtyget som vävs. Det är visserligen lätt att beräkna kostnad efter tidsåtgång, tygåtgång och trådtjocklek, men vävstolsanläggningen är komplex och att kalkylera ihop detta till en stor airbag är därför svårt, enligt Runge. Vid målkostnadskalkylering av den typen av komplexa produkter börjar köparen ofta med att utgå från det pris som andra leverantörer erbjuder. Han menar att på andra områden finns möjligheter att beräkna komponenters kostnader exakt, eftersom processen där är lättare. Runge anser att Volvos kostnadsanalytiker är duktiga på plast- och plåtdetaljer. Där finns det kunskap om hur maskinen ser ut och hur många steg som krävs för att tillverka en produkt.

Vid målkostnadskalkylering får Autoliv ett målpris från Volvo och även uppgift om vad Volvo vill betala för utvecklingsarbete. Volvo bjuder exempelvis 50 miljoner kronor för att ta fram ett paket med kanske åtta produkter av både airbags och säkerhetsbälten, enligt Runge. Antingen kommer Autoliv då fram till att de 50 miljonerna finansierar allt eller att företaget kanske behöver 70 miljoner. Autoliv får då ta ställning till om företaget ändå ska tacka ja till erbjudandet och täcker de resterande 20 miljoner från eget håll. Dessa kan täckas från detaljpriserna när bilen går i produktion och Autoliv säljer produkterna till Volvo och med detta får intäkter. Ett beslut brukar emellertid föregås av förhandlingar så att Autoliv kan försöka minska det kapital som företaget självt behöver lägga till för att finansiera ett projekt. Detta innebär att spelet börjar från ruta ett.

Många av komponenterna i en produkt köper Autoliv in från sina leverantörer och då gäller prispress hela vägen ner. Enligt Runge pressar Volvo Autoliv, Autoliv pressar sina leverantörer och leverantörerna pressar i sin tur sina leverantörer eller råmaterialleverantörer. Runge tror inte att Volvos kostnadspress på Autoliv blir mindre för att det är just säkerhet Autoliv arbetar med. Han menar att Volvo har en och samma strategi för alla sina leverantörer och att andra områden har ungefär samma marginaler. Runges uppfattning är att när Volvo blev uppköpta av Ford förändrades strategin angående vilka leverantörer som tillfrågas av Volvo att



skicka en offert. Ford uppmärksammade att Volvo ofta anlitar Autoliv och ville därför att Volvo ska hämta in offerter från fler konkurrenter för att se om Autoliv verkligen har rätt pris. Enligt Runge är det tämligen logiskt att Ford gjorde så, eftersom ett beroende av en leverantör gör att Volvo behöver lita på de priser denne sätter, vilket är en stor fördel för leverantören.

De vinstmarginaler Volvo låter Autoliv ha på sina produkter sätts genom globala kalkylmodeller från Ford. Kalkylmodellerna tillåter mellan fyra och fem procents vinstmarginal och det anser Runge är överkomligt. Han tror att vinstmarginalen hade varit mindre om Autoliv inte hade arbetat med målkostnadskalkylering, eftersom transparensen vid målkostnadskalkylering gör att företaget visar upp sina faktiska kostnader och Volvo därmed får förståelse för kostnaderna. Annars hade Volvo varit mer strikt och satt hårdare krav och kanske ställt ultimatum att leverantören måste tillverka till ett visst pris eller inte få affären, enligt Runge. Han har ingen direkt insyn i hur den vinst som uppstår genom målkostnadskalkyleringen fördelas mellan Autoliv och Volvo, men han menar att Autoliv har ett bättre ekonomiskt resultat än Volvo utifrån tillgängliga resultatredovisningar.

Volvo har tagit fram ett system för att arbeta med kostnadsnedbrytningar. Där tillåts produkter som är komplexa en högre grad av spill än enklare produkter. Det är en förhandlings sak, menar Runge. Den komplexiteten kan exempelvis finnas vid uppkomst av nya produkter.

*”Vi lanserade till exempel i Volvo C70:s cabriolet en airbag som kommer ut vid dörren, så att man har sidoskydd. Den var först på marknaden. [...] Det är en väldigt komplex design bakom och då tillåter dem oss lite mer kostnad, plus att man kan kapitalisera av lite forskningspengar också. De är väldigt generösa med det.”<sup>116</sup>*

Ibland används kostnadsnedbrytningssystemet för inköp av verktyg, där Volvo ger uppdrag till Autoliv att köpa verktyg medan Volvo står för ägandet. Volvo gör detta för att de har ett så stort antal produkter. Det skulle därmed bli väldigt komplicerat att köpa in alla dessa verktyg på egen hand, enligt Runge. Autoliv får ingen ersättning för att de förhandlar med sina leverantörer och köper in verktygen, men deras utlägg och kostnader täcks i overheadkostnaden i kostnadsnedbrytningssystemet. Enligt Runge görs en förhandling av priset även när Autoliv är ombud mellan tillverkaren av verktyget och Volvo. Efter att Autoliv har tittat på verktygen och besökt leverantören, tar de fram ett lämpligt pris. Sedan tittar Volvo på det och gör sina uträkningar och kommer ofta med ett nytt, lägre målpris. Då går Autoliv tillbaka till sin leverantör och ber denne se över kostnadsstrukturen. Förhandlingen fortgår och slutligen kommer parterna överens om ett pris. Om leverantören är nöjd och Volvo är nöjt köper Autoliv verktyget.

Runge uppskattar målkostnadskalkyleringsarbetet:

*”Jag får säga att det är ett ganska bra styrverktyg eftersom vi jobbar med ganska många leverantörer. De har samma intention som vi alla, de vill tjäna pengar. Jobbar du som en liten leverantör med en stor leverantör eller med en stor kund då är det ganska givet att man försöker få ut så mycket som man kan. Det är ganska logiskt. Alla försöker tjäna så mycket pengar som det går. Så målkostnadskalkylen är ett väldigt bra verktyg att identifiera rätt kostnad [...] Alltså målkostnadskalkylering uppskattar jag väldigt mycket. Jag var, och det är väl kanske lite gammalt tänkande att man är, väldigt mycket emot. När du växer upp med nå-*

---

<sup>116</sup> Detlef Runge, försäljningschef på Autoliv, intervju 2009-12-04

*gonting där du tjänar väldigt mycket pengar och sedan ska du digitalisera det och tjäna mindre pengar men på rätt nivå, då är det väldigt svårt att bli vän med detta. Men är man vän med detta så är det ett bra verktyg för stora parter att identifiera rätt kostnad i alla led.”<sup>117</sup>*

Autoliv och Volvo har långsiktiga kontakter. Redan förra året, 2008, förhandlade parterna upp ett avtal om att Autoliv kommer att tillverka komponenter till nästa Volvo personbilsplattform år 2014 till 2021. Det är Runge väldigt nöjd med, men anser att det även har kostat i förhandlingarna med Volvo. Det är en balans i och med att när Autoliv får en affär, säkrar företaget arbetsplatsen, framtiden, produkter och sin utveckling. Den här typen av avtal omförhandlas normalt vart sjunde år för då går en bil ur produktion och då kommer nya bilar. Runge menar att vid utvecklingen av en ny produkt behöver Volvo ett beslut från Ford med klartecken att arbetet med att ta fram produkten kan börja. När produkterna för år 2014 skulle tas fram kontaktade Volvo Autoliv två dagar efter beslutet från Ford. Autoliv fick då en förfrågan om att sitta med Volvo och brainstorma fram vilka produkter som behövs. Med tanke på Volvos tydliga säkerhetsvision arbetar Autoliv aktivt med Volvo i att stödja företaget med nya produkter.

### 4.3 Bulten Sweden AB

Bulten AB är ett svenskt företag som tillverkar och säljer fästelement<sup>118</sup>, det vill säga olika slag av skruvar och nitar<sup>119</sup> till fordonsindustrin i Europa. Fästelementen tillverkas både i standardformat och anpassade till kund. Bulten AB är ett gammalt företag som grundades år 1878 och har sedan dess varit ett industriföretag. Till en början levererade Bulten AB till byggsektorn och skeppsbyggnad. Från mitten på 1980-talet har fokus mer och mer legat på fordonsindustrin, till vilken företaget endast levererar idag. Bulten AB är topp tre i Europa vad gäller företag med brett sortiment av olika fästelement<sup>120</sup>. Bulten AB:s huvudkontor finns i Göteborg och produktionen sker i Sverige, Tyskland, Polen samt i Kina. Företaget har 870 anställda och en omsättning på 1500 miljoner kronor år 2007<sup>121</sup>. Bulten AB är ett av två affärsområden hos Finnveden AB som ägs av Nordic Capital. Bulten Sweden AB (kallas fortsättningsvis Bulten) är Bulten-koncernens marknadsbolag för den skandinaviska marknaden.

#### 4.3.1 Asymmetriskt beroende

Enligt Magnus Carlunger, VD för Bulten Sweden AB, är företaget beroende av Volvo. Volvo står för 40 till 50 procent av omsättningen. Beträffande Volvos beroende av Bulten kan Carlunger inte uttala sig, men Bulten har i dagens modellprogram en stark ställning. Det beror på att Volvos aktuella bilmodeller på den stora plattformen ingick i en stor upphandling gemensamt med Ford och LandRover. Denna plattform upphandlades med målet att ha *en* leverantör av fästelement. Detta kontrakt vann Bulten år 2004 och innebär att Bulten är delaktigt i hela processen, från utveckling av bilen till det att artikeln går som reservdel. Dock utsätts Bulten för konkurrens då Volvo regelbundet jämför deras offerter med andra leverantörers.

<sup>117</sup> Detlef Runge, försäljningschef på Autoliv, intervju 2009-12-04

<sup>118</sup> www.finnveden.com, 2009-11-23

<sup>119</sup> www.ne.se, 2009-11-23

<sup>120</sup> Magnus Carlunger, VD på Bulten Sweden, intervju 2009-12-03

<sup>121</sup> www.finnveden.com, 2009-11-23

Målkostnads kalkylering är en modell som introducerats under senare år för produktområdet fästelement. Förutsättningarna att genomföra en målkostnads kalkylering är olika beroende på vilken typ av komponent som ska produceras. Det finns produktionsprocesser som byggs upp för kundspecifika komponenter och det finns produktionsprocesser för en bred artikelflora. Komplexiteten ökar när processtegen är många och där maskinutrustningen nyttjas till en stor artikelflora. Produktionsinvesteringar kan i detta fall inte kopplas till en unik artikel, vilket är fallet i skruvproduktion. Denna komplexitet är inte alltid uppenbar i dialogen med kund. Därav menar Carlunger att en mer djuplodad kunskap erfordras hos kunden i dialogen för att förstå hur processinvesteringar bryts ner till respektive komponent som produceras.

*”Uttalanden att ’vi vet att det kommer kosta så här!’ är i vårt anseende kontroversiella. Hur vet ni det? Det är inte det lättaste, då måste du gå ner och lära dig processerna exakt.”<sup>122</sup>*

Gällande mängden information Bulten delar med Volvo, försöker företaget vara så öppet det kan vara. Dock finns det saker som Bulten vill hålla hemliga, exempelvis produkter där företaget har en ledande position eller teknik som inte vem som helst behärskar. Denna kunskap vill Bulten inte ge ut och för en sådan produkt kan företaget också ta ut ett högre pris. Vid de tillfällen företaget finner en stor besparing i processerna, informerar Bulten kunden om det och sedan delar de två på vinsten, så att båda får gagn av företagets utveckling. Carlunger menar att den här typen av öppenhet är det nya sättet att arbeta på.

Bulten har dock synpunkter på den modell som Volvo arbetar efter vad gäller målkostnads kalkylering. Carlunger upplever mallen statisk, då det saknas parametrar som tar hänsyn till servicegrad, logistik, kunskap, teknik och andra områden som ligger utanför ”cost split open”. Detta är viktiga parametrar för att få ett fungerande samarbete. Carlunger tror inte att vinstmarginalerna hade sett annorlunda ut om Bulten inte hade arbetat med målkostnads kalkylering, på grund av att marginalerna på fästelement inte har några större förändringar.

Bultens maskiner kan användas till nästan all produktion, men det finns exempelvis några delar i en komplex skruv som endast används till Volvo. Uppskattningsvis är 70 procent av Bultens produkter standardiserade och 30 procent är konstruktionsartiklar som är specifika för en kund. Bulten har inte investerat i enskilda maskiner som endast är till för produktion av komponenter till Volvo, men däremot kan ett verktyg som används för att tillverka en unik Volvokomponent vara kopplat endast till den.

#### **4.3.2 Interorganisatorisk styrning**

Relationen mellan Bulten och Volvo är informell, men när möten hålls är relationen formell och uppträdandet professionellt. Dock menar Carlunger att företagen har väldigt nära relation då de är lokaliserade bara fem kilometer ifrån varandra. Det är viktigt med tanke på den tidspress som finns idag. För att öka Volvos förtroende är Bulten transparenta i sina priser och visar sina kostnadsuppdelningar. Carlunger hoppas att företaget är viktigt för Volvo och strävar efter att bli deras enda leverantör, vilket ska genomföras genom förtroende. Carlunger menar att Volvo i ett globalt perspektiv är en mycket liten förbrukare av fästelement och att Volvo skulle spara pengar på att använda *en* leverantör som de köper in stora volymer från.

---

<sup>122</sup> Magnus Carlunger, VD på Bulten Sweden, intervju 2009-12-03

*”Att vara en mindre förbrukare och ha för många leverantörer blir dyrt. Vi är övertygade om att vi kan göra mycket för Volvo genom att kontrollera volymen under en hatt. Det är vårt mål. Sedan kan vi naturligtvis erbjuda teknisk kompetens och att komma med nya saker på marknaden som Volvo är intresserade av.”<sup>123</sup>*

Bulten kan inte påverka Volvos modell för målkostnads kalkylering, enligt Carlunger. Förklaringsposter är emellertid något som Bulten tar till sin hjälp för att påverka diskussionen vid gap som har uppstått. I förklaringsposterna kan Bulten lägga fram vilken maskinutrustning företaget använder, vilka ställtider det har samt hur slagtalet ser ut för produktionen.

*”Vår modell bygger på fakta ur ett produktionsperspektiv. Volvos mall är mycket teoretiskt baserad.”<sup>124</sup>*

Bulten anser att relationen med kund ska bygga på förtroende. En viktig parameter är att kunden vet att Bultens priser är relevanta i förhållandet mellan artikeltyp, volym och efterfrågad service.

*”Ett önskvärt scenario är att tona ner dialogen kring målkostnads kalkylering till förmån för ett ömsesidigt förtroende. Vår filosofi är att vi måste tjäna pengar men vi vet också att Volvo måste vara konkurrenskraftiga för att kunna sälja sina produkter. Är inte vi konkurrenskraftiga till dem kommer vi på lång sikt att vara en förlorare. Vi lever på vår svenska fordonsindustri och givetvis ska vi tjäna pengar, men det måste vara ett relevant pris på produkten, det vill säga ett relevant pris utifrån perspektiv, produkt och efterfrågad service. Så det handlar om förtroende, kunskap, servicenivå och relationer som jag tycker är viktigare att framhäva. Målkostnaden skall redan vara omfattad och tagen hänsyn till i arbetssättet. Att bryta ner varenda parameter ska inte behövas.”<sup>125</sup>*

Vad gäller kontakten och relationen till Volvo så är kontaktvägarna många. På tekniksidan har Bulten en person lokaliserad hos Volvo, en så kallad Resident Engineer, som är delaktig i utvecklingsprocessen. Vidare har Bulten en key account manager på säljsidan som håller ihop samtliga aktiviteter mot kunden. Arbetsgången vid offertering är att när Volvos teknikavdelning har genomfört sitt arbete med att ta fram ett fästelement som ska introduceras, kopplas inköpsfunktionen in då det är dags för upphandling. De sänder ut en RFQ (Request for Quotation) till utvalda leverantörer. Då kommer säljprocessen igång med de aktiviteter som krävs för att kunna besvara en förfrågan. Efter att Bulten sänt iväg sin offert, startar Volvos interna process.

Tidigare hade Bulten och Volvo avtal som löpte från år till år. I stort sett är mönstret detsamma idag, men en generell trend är att avtal tecknas med längre löptid. I ett avtal finns många parametrar som kan ge förändrade förutsättningar. Även om det finns ett längre avtal i botten genomförs revisioner utifrån dagsfärska data en gång per år. När priset är satt är det baserat på en viss volym och det är inte möjligt att justera priser löpande.

---

<sup>123</sup> Magnus Carlunger, VD på Bulten Sweden, intervju 2009-12-03

<sup>124</sup> Magnus Carlunger, VD på Bulten Sweden, intervju 2009-12-03

<sup>125</sup> Magnus Carlunger, VD på Bulten Sweden, intervju 2009-12-03

### 4.3.3 Målkostnadskalkylering i relationen köpare – leverantör

Carlunger menar att målkostnadskalkyleringsprocessen fungerar relativt enkelt. Bulten får en förfrågan som företaget sedan bearbetar. Interna kalkyler ger ett internt kostnadspris och därpå sätter marknadsfunktionen försäljningspriset och sedan sänds offerten till kundens inköpsfunktion som gör en bedömning. Enligt Carlunger har ansvarsområdet hos kund förändrats, där Bulten upplever att inköpsfunktionen fått förändrat inköpsansvar.

*”Förr kunde inköparen själv fatta beslut om var en order skulle placeras. Inköparen hade vanligtvis en stor kunskap om den produkt han eller hon köpte. Just i funktionen inköp av fästelement ser vi att det är vanligt att det första jobbet som nytexaminerad hos kunden är att köpa just fästelement. Det är inget konstigt med det men erfarenheten av den produkt som köps saknas. Det är ett tecken av den tid vi lever i, och det är fullt förståeligt att det har skapats stödfunktioner som är delaktiga i beslutsprocessen.”<sup>126</sup>*

Hos Volvo finns en funktion som heter TMAK som gör interna relevansbedömningar av offererade priser, enligt Carlunger. Efter Volvos analyser besvaras offerterna med att det finns ett gap som Volvo vill att Bulten förklarar och det blir en diskussion hur gapet ska stängas. Volvo kan återkomma med att Bultens offert är för dyr. Volvo har avdelningar som räknar på komponenterna och företaget kan anse att det ska ha ett annat kostnadsläge och vill ha en förklaring till varför Bulten vill ha det aktuella priset och det blir därmed diskussioner. Volvo kräver att ett visst antal leverantörer offererar och därför läggs affären ut på marknaden, för att få offerter från mer än en leverantör. Volvo har fyra till fem större leverantörer som företaget skickar ut förfrågningar till, enligt Carlunger.

Angående målkostnadskalkylering tycker Bulten:

*”Som edge-leverantör är det bra. Det blir en morot och man tänker till en gång till. Om gapen hade varit små, kan vi som skruvleverantör förstå att de är inne på rätt spår. Men när gapen är så stora [...] och kundens målpris ligger under rådande materialpris är det något fel i målkostnadskalkylen. Det är då jag tycker att det är fel.”<sup>127</sup>*

*”Företag måste generera en vinst för att kunna investera i framtiden. [...] Det finns stor risk för kortsiktiga relationer när den målstyrda kalkyleringen blir för aggressiv gentemot leverantörerna. Det ser man tydligt i USA idag, där många leverantörer har slagits ut på grund av att man inte lever upp till målpriset, där priset räknas som den enda viktiga faktorn. Det finns en uppenbar risk att man dödar leverantörsleden som ligger nära. Förr hade man ju ett ganska nära förhållande som bygger på förtroende gentemot varandra. Man levererade till ett bra pris, konkurrensmässigt pris och god kvalitet och så vidare. Men det där är man på väg att slå bort i mångt och mycket med en aggressiv målkalkylering. Det ser jag som den stora faran med en målkostnadskalkylering som inte är väl underbyggd.”<sup>128</sup>*

Det som Bulten anser vara positivt med målkostnadskalkylering är att det bidrar till att företaget blir mer alert och mer vaksamt gällande kostnadsbesparingar. Carlunger menar att Bulten inte har något emot en målkostnadskalkylering under förutsättningen att den är anpassad till den produkt kunden köper.

<sup>126</sup> Magnus Carlunger, VD på Bulten Sweden, intervju 2009-12-03

<sup>127</sup> Magnus Carlunger, VD på Bulten Sweden, intervju 2009-12-03

<sup>128</sup> Cleas Lundqvist, ekonomichef på Bulten Sweden, intervju 2009-12-03

## 4.4 Finnveden Metal Structures AB

Finnveden Metal Structures AB är det andra affärsområdet i Finnveden AB. Företaget tillverkar komponenter i metall åt kunder, främst inom fordonsindustrin. Dels pressar FMS komponenter i aluminium och stål och dels gjuter företaget komponenter i metaller som aluminium och magnesium. Ett exempel på komponenter som FMS gjuter är metalldelar till säten<sup>129</sup>. Företaget lägger ut ytbehandling och härdning på andra företag, för att sedan själv leverera färdiga produkter som direkt kan monteras i chassi, interiör eller karosser i olika typer av fordon<sup>130</sup>. FMS har sex tillverkningsfabriker varav fyra i Sverige och två i Polen<sup>131</sup>. Företaget har 950 anställda och en omsättning år 2008 på 1400 miljoner kronor<sup>132</sup>.

### 4.4.1 Asymmetriskt beroende

Johan Nordgren, marknadschef på FMS, anser att företaget har en stark beroendeställning till Volvo. Företaget har fler kunder men Volvo är den största. Beroendet till Volvo är stort, med outsourcingen i Olofström i åtanke, där FMS tog över en fabrik som endast tillverkar komponenter för Volvo. En stor del av de investeringar FMS har gjort har varit för just Volvo. Dessutom finns en del tillgångar som är skraddarsydda för Volvos produktion, även om de inte är många, enligt Nordgren. Volvo står för drygt 25 procent av FMS omsättning. Den procentuella andelen av affären har minskat en aning men är fortfarande stor. Enligt Nordgren har minskningen varit en del av en ambition och strategi hos FMS, men även en strategi hos Volvo att inte vara så betydelsefull hos en leverantör, eftersom det är sunt för leverantören att ha lite riskspridning. Dock är frågan om minskning av beroendeställningen ett lyxproblem som det ser ut i dagarna, menar Nordgren, då FMS inte har tackat nej till några affärer med Volvo. FMS vill öka sin totala omsättning genom ökad försäljning till andra kunder och inte genom att minska försäljningen till Volvo. Andelen av försäljningen som Volvo står för skulle därmed minska.

*”Vi jobbar med alla kunder som vill jobba med oss, oaktat vilken procent vi har med dem idag. På lång sikt vill vi balansera vår kundportfölj, ja det vill vi göra, men därmed inte sagt att vi inte ska ta så mycket affärer som möjligt med Volvo Personvagnar.”*<sup>133</sup>

Konkurrenssituationen vid plåtpressning där FMS är verksamma, är enligt Nordgren mycket svår. Inom modern bilindustri har många processer blivit outsourcade, men just karosseri är något som ofta finns kvar åtminstone delvis inom respektive bilföretag. Därför konkurrerar FMS inte bara med andra plåtpressningsföretag utan även med kundernas egna pressverk. Enligt Nordgren beror det på att bilföretagen har svårt att släppa karossbiten eftersom den är synlig och behöver designas tilltalande. Volvo har för några år sedan strukturerat upp sin leverantörsportfölj och några av leverantörerna är gemensamma med Ford. Det finns också flera stora europeiska drakar som FMS konkurrerar med, enligt Nordgren.

<sup>129</sup> www.finnveden.com, 2009-11-23

<sup>130</sup> Johan Nordgren, marknadschef på Finnveden Metal Structures, intervju 2009-11-30

<sup>131</sup> Johan Nordgren, marknadschef på Finnveden Metal Structures, intervju 2009-11-30

<sup>132</sup> www.finnveden.com, 2009-11-23

<sup>133</sup> Johan Nordgren, marknadschef på Finnveden Metal Structures, intervju 2009-11-30

#### 4.4.2 Interorganisatorisk styrning

Nordgren anser att den grad FMS kan vara med och påverka produktionen av en komponent beror på hur mycket av delsystemets egenskaper företaget förstår.

*”Har vi förståelse för det kan vi naturligtvis vara med att påverka, men har vi inte förståelse för det kan vi egentligen bara påverka utifrån våra produktionsprocesser och det är oftast där vi utmanas. Om vi ska göra den här prytteln, vet vi inte riktigt hur den fungerar när den sitter i en bil men vi vet hur den fungerar när den är i våra fabriker.”*<sup>134</sup>

Det är sällan FMS går in och utmanar kunden om hur en komponent ska se ut i ett egenskaps-perspektiv, enligt Nordgren. Det beror på att det är bilarkitekturen som styr hur den ska den ut och det har FMS ofta ingen kunskap om med tanke på att företaget befinner sig i nästan var-enda del av bilen. Nordgren menar att det finns ett par områden som FMS börjar få kunskap om men det är mer undantag än regel. Vid ett samarbete mellan FMS och Volvo har företagen täta kontakter. FMS blir en del av Volvos produktframtagningsplan genom att FMS sitter med på veckovisa beredningsmöten hos Volvo. FMS är med i de forum där företaget kan tillföra något. Nordgren anser att FMS är med i detta arbete tidigt innan produktionsstart. Relationen dem emellan är annars både formell och informell. I de faserna där det handlar om problem-lösning är den relativt informell men den kommersiella biten, som till exempel prisdiskussion-er, är ofta väldigt formell. Den behöver dock inte hanteras dagligen, enligt Nordgren. Angå-ende det sättet att arbeta säger Nordgren:

*”Det är som en kokt groda. Läger man den i kallt vatten så vänjer den sig. Det är klart att så länge det finns en långsiktighet i relationen och en förståelse för att det är grundläggande för varje företag som ska prestera på längre sikt att man tjänar pengar, så är det helt okej.”*<sup>135</sup>

Nordgren anser att det kan vara värre när det handlar om diskussioner om intellektuella rättig-heter. Det är en svår fråga att diskutera vem som äger rättigheterna om FMS lägger ner mycket tid på någonting och kommer på en smart idé. Dock anser han att FMS inte riktigt är berörda av den svårigheten i företaget. Utifrån hur den aktuella situationen ser ut, att FMS främst är en built-to-print-leverantör, har Nordgren förståelse för hur processen och relationen ser ut, med villkoret att det är en långsiktig och ärlig relation.

#### 4.4.3 Målkostnadskalkylering i relationen köpare – leverantör

Enligt Nordgren består de komponenter som FMS tillverkar av mellan 60 och 65 procent rå-material, vilket innebär att det blir väldigt transparent vad en komponent av den digniteten kan och får kosta för att vara kostnadseffektiv. Fordonsindustrin generellt, handlar väldigt mycket om just ordet transparens, menar Nordgren. Leverantörer får redovisa precis hur de kommer fram till det försäljningspris de begär, i form av nedbrutna kalkyler. I dessa visas ingående material, direkt lön, förädlingssteg och vad varje steg kostar. Leverantören anger hur mycket maskintid och el som behövs så att hela värdekedjan redovisas. När dessa saker har redovisats är det sällan det förekommer målprissättning för de enklare komponenterna. När komponenterna blir mer komplicerade finns det däremot oftast en målprisdiskussion. Då före-kommer det att FMS tittar på en konkurrent och jämför med komponentens kostnad i den

---

<sup>134</sup> Johan Nordgren, marknadschef på Finnveden Metal Structures, intervju 2009-11-30

<sup>135</sup> Johan Nordgren, marknadschef på Finnveden Metal Structures, intervju 2009-11-30

egna bedömningen. Transparensen är ett grundläggande krav för leverantörerna, anser Nordgren. För att vara med och spela, behöver FMS spela det spelet.

Målkostnads kalkylering utgår från att bilproducenten har satt en kostnad för en bil och brutit ner denna kostnad till delsystem för vad varje komponent får kosta för att bilproducenten ska få ihop sin kalkyl. Därefter är det upp till ansvarig konstruktör och utvecklingsleverantörerna att ordna det. Nordgren menar att det är ett gemensamt mål som Volvo och FMS får brottas med för att nå. De flesta komponenter som FMS tillverkar till Volvo är built-to-print, det vill säga att Volvo har gjort en ritning med definition av hur komponenten ska se ut och vet precis hur företaget vill ha det. Då blir ytterligare diskussion om produkten och dess pris inte aktuellt, eftersom Volvo ger FMS den transparensen, enligt Nordgren. I andra fall när det gäller andra typer av komponenter kan FMS komma in tidigare i processen och vara med och utveckla en produkt. I de fallen diskuterar parterna målpriser och vad de vill uppnå. FMS kommer då med en indikation på var företaget är idag och sedan arbetar FMS och Volvo tillsammans fram idéer för hur målpriset ska nås. Enligt Nordgren har parterna en ganska öppen dialog om FMS har valts som utvecklingspartner för en komponent.

Tillverkningen av de enkla komponenter som FMS tillverkar är ständigt konkurrensutsatt. Det kommer hela tiden förfrågningar från Volvo som FMS svarar på. Nordgren tror att regeln hos de flesta biltillverkare är att efterfråga offerter från minst tre leverantörer. Det som oftast avgör vem som får affären är pris, enligt Nordgren. När företaget väl har fått affären skrivs ett kontrakt om leverans som löper tolv månader i taget. Vanligtvis lever samarbetet under hela bilens livslängd, vilket innebär att kontrakten förlängs varje år. I praktiken måste en leverantör missköta sig grovt för att behöva lämna samarbetet.

När det gäller mer komplicerade komponenter kommer leverantören in tidigare i arbetet. Nordgren menar att det är sällan Volvo i de fallen ger ett målpris till FMS innan FMS har lämnat första offerten. I den första offerten får leverantörerna visa vad företaget har för karaktär, att det är härdat och har idéer. Sedan väljer Volvo de leverantörer företaget tycker är bäst och i nästa steg kommuniceras målpriset. Om större komponenter säger Nordgren:

*”Då är det oftast så att man kommer in med utveckling där man säger att vi är med, med så här mycket resurser under den här perioden. För det tar vi inget betalt så länge vi vinner affären.”<sup>136</sup>*

Efter att FMS är klara med utvecklingsarbetet har Volvo i regel en upphandling för att skapa konkurrens kring tillverkningsarbetet. Dock har FMS fördelar i och med att företaget vid utvecklingen har inarbetat en förståelse för komponenten. Om FMS inte får affären som rör tillverkning de kommande sju åren finns emellertid en princip som gör att FMS får ersättning för det arbete företaget har lagt ner på utveckling. Det finns därmed två typer av kontrakt, enligt Nordgren: utvecklingskontrakt och tillverkningskontrakt. År 2009 har varit ett framgångsrikt år för FMS och en stor andel av de affärer företaget har fått är utvecklingskontrakt som har lett till stora affärer. Ungefär två tredjedelar av FMS omsättning är försäljning av enklare komponenter och den sista tredjedelen är försäljning av de mer komplexa komponenterna. Det är lämpligt att målprisprocessen används för just komponenter eller produkter som har högt förädlingsvärde och som är komplexa, enligt Nordgren. Det är där diskussionen kan drivas, för när det rör enklare komponenter är det ganska simpelt i och med köparens ritning

---

<sup>136</sup> Johan Nordgren, marknadschef på Finnveden Metal Structures, intervju 2009-11-30



till leverantören på hur komponenten ska se ut och därefter leverantörens offertkalkyl som visar om denne är konkurrenskraftig.

I de fall FMS och Volvo har arbetat med målkostnadskalkylering anser Nordgren att arbetet har lett till effektiviseringar. Detta då Volvo har lyft in sina resurser i olika faser av projektet och fräscha ögon med erfarenhet av olika typer av verksamheter har tittat på problemen. Det har varit nyttigt för FMS, enligt Nordgren. Han anser inte att FMS har ändrat sin vinstmarginal i någon större utsträckning efter att företaget börjat arbeta efter målkostnad. Eventuellt kan marginalen efter diskussioner och gemensamma ansträngningar blivit något mindre dålig, menar Nordgren.

## 5 Analys

---

---

*I det här kapitlet förs en diskussion och analys av det teoretiska ramverket relaterat till det empiriska materialet. Som utgångspunkt har vi den komplexitet som ryms inom målkostnads-kalkylering och relationen mellan kund och leverantörer. Rubrikerna följer teorikapitlet och till stor del även empirikapitlet.*

---

---

### 5.1 Asymmetriskt beroende

Volvo är i dagens läge en relativt ensam personbilstillverkare på den svenska marknaden. Vid en första anblick kan det tyda på att Volvo har en stark ställning och är en tung aktör som har en rad leverantörer till sitt förfogande. Beroendet till leverantörerna varierar dock. Enligt teorin finns det fyra saker som påverkar beroendet mellan parter. Den första är *antalet potentiella aktörer på marknaden*. För Volvos del tillfrågar företaget ofta tre leverantörer när en affär läggs ut på marknaden. Företaget menar att det inte alls är beroende av leverantörer av enklare modeller av komponenter, som större andelen av Bultens och FMS produktion består av, vilket borde tyda på att de har ett större urval av aktörer att välja mellan. Vad gäller leverantörer av mer komplexa komponenter såsom Autoliv, torde antalet aktörer på marknaden vara färre och beroendet större.

En andra punkt som påverkar graden av beroende är *tillgångsspecificiteten*. Volvo uppger att företaget inte har några verktyg i sina lokaler som är specifika för en speciell leverantör. Autoliv vittnar om att Volvo ger Autoliv uppdrag att köpa in verktyg där Volvo står för ägandet medan Autoliv står för förhandlingarna med tillverkaren. Autoliv använder sedan verktygen i sin produktion av komponenter till Volvo. Vi ser det därför som att Volvo finansierar leverantörernas inköp av verktyg och att företaget lika gärna hade kunnat lägga på verktygskostnaden på det pris det betalar för komponenterna så att Autoliv självt hade fått köpa in verktygen. Volvos sätt att lägga upp det gör att deras tillgångsspecificitet ser högre ut, eftersom företaget står för verktygen. I det fallet Autoliv hade fått stå för ägande av verktygen mot ersättning, skulle Volvos tillgångsspecificitet vara lägre. Vi anser till följd därav att tillgångsspecificiteten är relativt låg. Att tillgångsspecificiteten är låg styrks även av Volvos egen åsikt, vilken är att verktygen, som Volvo äger men som leverantörerna använder, är specifika för en viss komponent och inte för en viss leverantör.

Den tredje saken som påverkar beroendet mellan parter är *den institutionella omgivningen*, det vill säga lagar och regler. Efter att ha studerat Volvo har vi inte fått intrycket av att institutionalisering förekommer i någon större utsträckning och därmed inte begränsar Volvo. Slutligen handlar den fjärde punkten om *aktörers identitet*, det vill säga vilket rykte Volvo har bland sina leverantörer<sup>137</sup>. Då leverantörerna har ett stort beroende av Volvo tyder det på att företaget har ett gott anseende i leverantörernas ögon. Volvo är dessutom ett företag som har funnits länge och har ett gott rykte globalt. Med hänsyn till hur Volvo faller in under dessa punkter som bedömer grad av beroende, anser vi att det är svårt att bestämma Volvo som en lord eller en vasall.

---

<sup>137</sup> Donada & Nogatchewsky, 2006

När det gäller Autoliv kan vi konstatera att Volvo arbetar i en väldigt nära relation med företaget. Eftersom en av de centrala hörnstenarna i Volvos strategi är säkerhet och Autoliv är Volvos främsta leverantör på området och tillverkar Volvospecifika produkter, blir Volvo beroende av Autoliv och Autoliv beroende av Volvo, åtminstone på den svenska marknaden. Beroendet är enligt Volvo självvalt, men vi ifrågasätter hur frivilligt detta beroende verkligen är. Då det inte finns många andra ledande säkerhetsföretag med de rätta förutsättningarna och som samtidigt är lokaliserade i närheten av Volvo. Autoliv är minst lika beroende av Volvo när vi talar om Autolivs fabrik och kontor i Vårgårda. För Autoliv Sverige utgör försäljningen till Volvo hela 80 procent av omsättningen, men för Autoliv globalt utgör försäljningen till Volvo en relativt liten andel med omkring sex procent. När vi tittar på relationen mellan Volvo och Autoliv finner vi sammantaget att teorin om lord och vasall inte är tillräcklig, eftersom teorier sällan kan fånga hela verkligheten. De blir avbildningar av verkligheten med exempel som dras till sin spets. Vår undersökning visar att Volvo varken är tydlig lord eller vasall, utan att relationen mellan Volvo och Autoliv i Sverige snarare består av ett ömsesidigt beroende dem emellan. Beroendet i relationen skulle förstas bedömas annorlunda om vi ställde hela Autoliv centralt mot Volvo eller om vi skulle titta på hela Fordkoncernen som Volvo hittills har i ryggen.

Vi ser även svårigheter med att bestämma om Volvo är lord eller vasall i relationen med Bulten respektive FMS. Dock visar vår undersökning att dessa relationer inte bygger på ömsesidigt beroende i samma utsträckning som i relationen mellan Volvo och Autoliv. Volvo får enligt oss en tydligare lordställning i relationen med Bulten respektive FMS. Bulten och FMS är tillverkare av mindre komplexa produkter och Volvo anser att företaget inte alls är beroende av dessa två leverantörers komponenter utan kan köpa komponenter från vilken leverantör som helst, bara denne levererar enligt de kriterier Volvo sätter upp. Bultens och FMS beroende till Volvo är enligt dem själva mycket stort. Ser man till andel av omsättningen som Volvo står för så går så mycket som hälften av Bultens försäljning till Volvo och omkring en fjärdedel av FMS försäljning till Volvo.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att Volvos och Autolivs ömsesidiga beroende till varandra medför att Autoliv borde ha möjligheter att påverka målkostnadskalkyleringsprocessen. Ett ömsesidigt beroende medför ett ömsesidigt givande och tagande och därför har Volvo anledning att lyssna på Autolivs synpunkter om processen, på samma sätt som Autoliv behöver anpassa sig till Volvo. I relationen mellan Volvo och Bulten respektive FMS anser vi att Volvos ställning är starkare än leverantörernas och därför lutar åt en lordställning. Därmed blir Bulten och FMS beroende av Volvo. Beroendet borde medföra att de två leverantörernas möjligheter att påverka är små.

## 5.2 Interorganisatorisk styrning

Det finns olika typer av styrning och mönster som lämpar sig på transaktionsrelationer. När Volvo gör sitt val av leverantörer till nya affärer följer företaget ofta det byråkratiska mönstret<sup>138</sup>. Det som påverkar leverantörernas möjlighet till inflytande i valet av leverantör är till att börja med deras ställning i förhållande till sina konkurrenter på marknaden. Därefter beror leverantörernas inflytandemöjlighet på hur komplexa eller enkla deras produkter är. Detta eftersom Volvo börjar med att lägga ut en förfrågan på marknaden och därefter tar emot of-

---

<sup>138</sup> Van der Meer-Koistra & Vosselman, 2000

ferter från leverantörerna. Här gäller det för leverantörerna att uppfylla Volvos krav och att pressa sina kostnader så mycket som möjligt så att de kan möta Volvos målkostnad för den efterfrågade komponenten. Slutligen, precis som mönstret förespråkar, skrivs mycket detaljerade avtal. Denna process används oftast mot leverantörer som tillverkar enklare komponenter, vilket FMS och Bultens verksamheter till stor del gör.

Gången är något annorlunda när Volvo gör inköp från utvecklingsleverantörer. Dessa bjuds in för att tillsammans med Volvo finna konceptlösningar inför framtiden. Teorin menar att vid dessa tillfällen används ett förtroendebaserat mönster där valet av leverantörer som deltar baserar sig på tidigare relationer eller rykte om en leverantörs trovärdighet<sup>139</sup>. I Volvos arbete med Autoliv har detta mönster fallit sig naturligt när leverantören valts ut för att samarbeta i utvecklingsarbetet av en ny bilmodell. Dock slutförs alltid arbetet med en offert och formella avtal. Autoliv har här uppenbarligen ett större inflytande inom målkostnadskalkyleringsprocessen.

I relationerna med alla leverantörer används även det marknadsbaserade mönstret, vid de tillfällena som Volvo vill sätta press och kontrollera om leverantörerna har rätt prisbild. I enlighet med teorin blandar Volvo styrningsmönster med hänsyn till hur relationen ser ut till dess olika leverantörer. Därför ser vi att Volvo styr med en blandning av mönster mot Bulten och FMS och en annan blandning mönster mot Autoliv. Möjligheterna för leverantörerna att påverka är även de av olika grad inom de olika mönstren. Tillverkas enklare komponenter kommer Volvo att använda en viss typ av styrning där leverantörerna har mindre att säga till om.

Vi ser att de förutsättningar som leverantörer aktivt kan påverka kan delas in i affärsmässiga förutsättningar respektive tekniska. De affärsmässiga förutsättningarna handlar om den ekonomiska biten och om förhandlingar. Affärsmässigt är relationen mellan Volvo och respektive leverantör formell när förhandlingar äger rum och när de kommer till det stadium att avtal ska skrivas. Ett sätt för leverantörerna att påverka de affärsmässiga förutsättningarna anser vi kan vara att de försöker förhandla sig till längre avtal och även försöker förhandla sig till bättre villkor i avtalen. En typ av villkor skulle kunna vara att leverantören får ökat inflytande för att fortsätta samarbeta med köparen, till exempel genom att köparen avtalas köpa en större mängd komponenter från en och samma leverantör. Ett exempel på att leverantörer önskar detta är att Bulten vill att Volvo samlar sina inköp av fästelement hos Bulten, i och med att ökad kvantitet ger lägre pris per enhet.

De tekniska förutsättningarna som leverantörer kan påverka inom målkostnadskalkylering handlar om innehållet i produkten och att hitta tekniska lösningar. Relationen mellan Volvo och respektive leverantör vid tekniska frågor är informell. Leverantörerna har löpande kontakt med inköparna för att se över olika tekniska lösningar. Alla tre undersökta leverantörer har fördelen att de är lokaliserade relativt nära Volvo, vilket underlättar de informella kontakterna om tekniska förutsättningar. Här spelar social styrning in i skapandet av informell koordination och samarbete<sup>140</sup>. Som tidigare nämnts är förtroende viktigt i en lyckad relation. Finns inte detta är det svårt att skapa gemensamma mål och arbeta effektivt. Vi anser därför att leverantörerna bör arbeta med social styrning för att förbättra den informella kontakten och öka förtroendet.

---

<sup>139</sup> Van der Meer-Koistra & Vosselman, 2000

<sup>140</sup> Donada & Nogatchewsky, 2006

Sammanfattningsvis kan det konstateras att de interorganisatoriska relationerna är mycket komplexa och att Volvo använder olika typer av styrning i valen av leverantörer. Det betyder i sin tur att leverantörerna har olika förutsättningar att påverka dessa val. I målkostnadskalkyleringsprocessen ser vi att leverantörerna kan påverka olika förutsättningar som vi delar in i tekniska och affärsmässiga. De förstnämnda kan påverkas genom att leverantörerna försöker förhandla sig till längre och bättre avtal. De sistnämnda kan påverkas genom att leverantörerna stärker relationen med Volvo genom social styrning.

## 5.3 Målkostnadskalkylering i relationen köpare – leverantör

Här analyserar vi hur målkostnadskalkyleringsprocessen fungerar i relationen mellan Volvo och respektive leverantör.

### 5.3.1 Värdesystemet

Vi kan konstatera att Volvo vid målkostnadskalkylering involverar värdesystemet i processen. Leverantörerna är betydande i arbetet, vilket vi fokuserar på i denna uppsats. Kostnadsbesparingar görs inte endast internt hos Volvo utan genom hela värdesystemet. Ett exempel är att Bulten, i de fall de finner en stor besparingsmöjlighet, informerar Volvo om denna besparing och sedan delas vinsten av besparingen mellan båda parter. Detta visar att företagen gör rätt med stöd av teorin som har kommit fram till att de företag som bäst tillämpar målkostnadskalkylering ser till att kostnadsreduceringar inte endast görs internt<sup>141</sup> utan att viss kostnadspress sätts på leverantörerna<sup>142</sup>. Vi anser att Bulten i och med att företaget delar med sig av besparingsmöjligheterna bygger ett förtroende hos Volvo. Förtroende, som är en typ av social styrning, stärker samarbetet i en relation<sup>143</sup>. Om Bulten stärker samarbetet borde det medföra att Bultens chans till påverkan på målkostnadskalkyleringsprocessen ökar.

Volvos relativt starka ställning gentemot leverantörerna gör det möjligt att sätta kostnadspress på dem. Denna press vittnar alla våra tre undersökta leverantörer om i form av de förhandlingar som sker vid målkostnadskalkylering. Autoliv och Bulten beskriver att förhandlingar i regel alltid sker efter att en offert skickats in. FMS upplever att förhandlingssituationen varierar beroende på vilken typ av produkt en upphandling gäller. För enklare komponenter, som främst består av råmaterial, redovisar FMS noggrant alla kostnader. Eftersom det ofta inte är några konstigheter förekommer sällan målprissättning och några omfattande förhandlingar för de enkla komponenterna. Det sker endast för mer komplicerade komponenter där priset inte är lika självklart. FMS bör därmed kunna påverka i förhandlingarna av de mer komplicerade komponenterna men inte i förhandlingar av enkla.

Trots kostnadspressen handlar målkostnadskalkylering enligt teorin om samarbete<sup>144</sup>. Så ser även Volvo det, vilket leverantörerna bekräftar. Autoliv till exempel menar att Volvo låter leverantörerna överleva ur en etisk synvinkel. Vi anser att Volvo även självt får fördelar genom att företaget kan samarbeta med leverantörerna i en långsiktig relation. Om en leverantör går omkull skulle Volvo kunna drabbas av det genom inställda leveranser, vilket kan leda till att Volvos produktion stannar av till den tidpunkt då företaget hittar en ny leverantör. Att hitta

---

<sup>141</sup> Swenson et al, 2003

<sup>142</sup> Cooper & Slagmulder, 1999

<sup>143</sup> Donada & Nogatchewsky, 2006

<sup>144</sup> Ansari & Bell, 1997

en ny leverantör kan innebära svårigheter i och med att förtroende behöver byggas upp på nytt och att företagskulturerna kan se olika ut.

Sammanfattningsvis ser vi att Volvo involverar värdesystemet i målkostnadskalkyleringsprocessen. Leverantörernas involvering innebär kostnadspress från Volvo men även samarbete. Samarbetet öppnar för att leverantörerna kan vara med och påverka, främst vid produktion och försäljning av mer komplicerade komponenter.

### 5.3.2 Komponentnivån

Den sista fasen inom målkostnadskalkylering är när målkostnaden bestäms på komponentnivå. Här delar teorin upp leverantörsbaserade strategier i tre aspekter som har särskild betydelse för fördelarna som kan utvinnas av målkostnadskalkylering på komponentnivå. Den första aspekten är horisontell integration. Här ser vi tydligt att denna grad är mycket hög hos Volvo som lägger ut stora delar av sin produktion externt. Ju mer Volvo köper in externt ju mer beroende blir företaget av sina leverantörer. Målkostnadskalkylering är ett ekonomistyrningsverktyg som kan hantera detta beroende på ett bra sätt. Med en ökande grad av horisontell integration hos Volvo kan målkostnadskalkyleringen bidra med fördelar då kostnaderna kan bestämmas ner på komponentnivå. Vidare har Volvo i enlighet med den andra aspekten stor makt över de mindre leverantörerna. Företaget kan i den positionen bestämma till vilket pris företaget vill köpa in komponenter. Den tredje aspekten är leverantörsrelationernas utseende, där vi ser att Volvo har en framgångsrik interorganisatorisk kostnadsstyrning, då dess leverantörer visar transparens<sup>145</sup>.

Sammanfattningsvis har Volvo ett gott samarbete med Bulten, FMS och Autoliv. Detta tyder på att leverantörernas anseende är stort, att Volvo kan förvänta sig ett bra samarbete och att leverantörerna delar med sig av viktig information gällande sina kostnader. Den fördel leverantörerna har mot Volvo är att företaget blir allt mer beroende av dem ju mer de köper in komponenter och produkter externt. Ju mer beroende kunden är av leverantörerna desto mer kan de påverka samarbetet och hur komponenterna ska utformas.

### 5.3.3 Leverantörers involvering

Den tidpunkt som en leverantör involveras i målkostnadskalkyleringsprocessen påverkar hur stort inflytande leverantörerna har, vilket vi anser är ganska givet på grund av att det blir betydligt svårare att påverka en process utan deltagande. Volvo brukar involvera sina leverantörer ungefär ett halvår efter att ett bilprojekt har startat. Innan leverantörerna tas in har Volvo definierat vilken typ av ny bilmodell som ska tillverkas och modellens funktioner. Även ett preliminärt målpris är satt. Efter att leverantörer har valts sker en diskussion av målpriset och vissa av dem får vara med i finslipandet av bilmodellen. Som nämnts ovan bjuds även viktiga leverantörer in för att skapa konceptlösningar inför framtiden. Detta tyder på att Volvo involverar sina leverantörer någorlunda tidigt och att vissa, antagligen leverantörerna som tillverkar mer komplicerade komponenter, är med och påverkar hur komponenterna ska se ut.

Autoliv uppger att företaget kontaktades av Volvo två dagar efter att Volvo hade fått klartecken från Ford om att tillverka en ny bilmodell från år 2014. Autoliv fick då en förfrågan om att sitta med och arbeta fram de nya produkterna. Det styrker att Autoliv, som är en av de

---

<sup>145</sup> Cooper & Slagmulder, 1997

leverantörer som tillverkar mer komplexa komponenter till Volvo, faktiskt kan vara med och påverka komponentens utseende och att företaget därför involveras tidigt i processen. Även FMS påpekar att det är i fallen med mer komplicerade komponenter som leverantörerna får komma med i målkostnadskalkyleringsprocessen tidigt, på grund av att det är i de fallen utveckling krävs. Detta ser vi som naturligt eftersom utvecklingsarbete tar tid. Behöver en komponent bearbetas fram, bjuder Volvo därför in leverantören tidigare i processen än om Volvo behöver en enkel komponent som redan finns eller som inte kräver avancerat utvecklingsarbete. Detta styrks av teorin som har hittat samband mellan tidig leverantörsinvolvering och behov av ny teknologi och nya processer<sup>146</sup>. Iakttagelserna ovan stämmer även överens med undersökningen som visar att företag involverar nyckelleverantörer tidigt i målkostnadskalkyleringsprocessen<sup>147</sup> om vi tolkar nyckelleverantörer som de leverantörer som är med i utvecklingsarbetet.

Enligt teorin diskuterar företag med sina nyckelleverantörer under upptäcktsstadiet av en produkt men enligt teorin involveras leverantörerna inte i arbetet fullt ut förrän specifikeringar är fastställda<sup>148</sup>. Detta styrks inte av vår undersökning. Visserligen har Volvo självt tagit fram specifikeringar, men de är endast preliminära och det finns ett utrymme att ändra dessa sedan leverantörerna har involverats.

Sammanfattningsvis har vi fått flera indikationer på att Volvos leverantörer kan vara med och påverka målkostnadskalkyleringen. Att de involveras någorlunda tidigt i processen kan förväntas öka deras möjlighet att påverka komponenters utseende. Även målkostnadskalkyleringens utformning förväntas påverka möjligheterna. När leverantörerna får vara med tidigt i processen kan de påverka utseende och funktioner på komponenterna.

---

<sup>146</sup> Ellram, 2006

<sup>147</sup> Ellram, 2002

<sup>148</sup> Ellram, 2002

## 6 Slutdiskussion

---

---

*Det avslutande kapitlet ämnar besvara uppsatsens två frågeställningar om leverantörers påverkan inom ramen för målkostnadskalkyleringsprocessen. Vi presenterar de slutsatser vi har kommit fram till. Slutligen ges förslag på fortsatta studier inom området.*

---

---

### 6.1 Slutsatser

I denna uppsats har vi undersökt hur målkostnadskalkylering fungerar i relationen mellan köpare och leverantör. Inledningsvis följer svar på den första frågan i vår problemformulering.

Vilka kontextuella faktorer påverkar leverantörers möjlighet till inflytande inom ramen för en målkostnadskalkyleringsprocess?

De slutsatser vi kan dra efter att ha gjort vår undersökning, är att en faktor som påverkar leverantörens möjlighet till inflytande inom målkostnadskalkyleringsprocessen är leverantörens ställning i förhållande till köparen. När en köpare och en leverantör har ett ömsesidigt beroende medför det att leverantören har möjligheter att påverka målkostnadskalkyleringsprocessen, eftersom det finns i en sådan relation ett givande och tagande från båda parter. Vidare ser vi att i en relation till en stark köpare blir det svårare för en leverantör att få inflytande eftersom köparen har möjlighet att kräva ett visst pris och en viss design. Leverantören blir då tvungen att acceptera det, då köparen annars kan välja att vända sig till en konkurrent. Vi anser att Volvo snarare har en lordställning i förhållandet till Bulten och FMS än en vasallställning. Ser vi till Volvos relation till Autoliv är det svårare att bestämma huruvida Volvo är lord eller vasall. Vår uppfattning är att det finns ett ömsesidigt beroende företagen emellan där varken Volvo eller Autoliv intar en lord- eller vasallställning.

Vidare kan vi dra slutsatsen att ytterligare en faktor som påverkar inflytandet är vilken typ av komponenter leverantörerna tillverkar. Är dessa av enklare slag och av standardproduktskarakteristik, kan de i princip köpas in från vilken leverantör som helst. Däremot har en utvecklingsleverantör som tillverkar komplexa produkter, som är anpassade efter kundens önskemål, mer att säga till om och följaktligen ett större inflytande i målkalkyleringsprocessen. Gällande de undersökta företagen Bulten och FMS är merparten av de komponenter de säljer till Volvo av enklare slag och leverantörerna har således mindre möjlighet att påverka. Autoliv har i sin position större möjlighet att påverka sitt inflytande i målkostnadskalkyleringsprocessen då företaget som utvecklingsleverantör i tätt samarbete med Volvo tillverkar komplexa produkter.

Den andra frågan lyder som följer:

Hur kan leverantörer själva påverka dels affärsmässiga och dels tekniska förutsättningar?

De slutsatser vi kan dra är att de affärsmässiga förutsättningarna påverkas med hjälp av förhandlingar och avtal. Vi drar slutsatsen att ett sätt som leverantörer kan påverka de affärsmässiga förutsättningarna är genom att vara tuffare i förhandlingarna och försöka få till längre avtal och bättre villkor. Det kan dock vara svårt för en leverantör i svag ställning att få till förmån-



ligare avtal. Därför kan leverantören behöva stärka sin ställning. Som vi har konstaterat bör en part i svag ställning använda social styrning för att stärka den.

Till skillnad från de affärsmässiga förutsättningarna, kan de tekniska påverkas genom olika faktorer där tvärfunktionellt samarbete och informella kontakter är centrala. När företag samarbetar internt och externt med varandra, uppstår ofta en informell kontakt dem emellan. Ständig kontakt med ansvarig enhet hos kund, för att se över olika tekniska lösningar, leder till större möjlighet att påverka innehållet i komponenten eller produkten. För att en leverantör ska få ytterligare möjligheter till detta bör de lokalisera sig nära kunden. För att stärka sina möjligheter att påverka tekniska förutsättningar kan leverantören också se till att påverka en typ av komponent som är komplicerad och som kräver utvecklingsarbete. Ju mer utveckling komponenten kräver, desto mer kommer köparen att behöva leverantörens hjälp. Vidare kan vi dra slutsatsen att det är av oerhört stor betydelse att det finns ett förtroende mellan parterna för att leverantören ska kunna uppnå denna informella relation som gynnar deras tekniska förutsättningar. Vi anser att Autoliv, Bulten och FMS har en bra informell relation till sin kund, Volvo. Dessa leverantörer har därmed en fördel gentemot konkurrenter som inte geografiskt ligger så nära Volvo och inte har lika lätt att skapa en informell relation till kunden.

Vi ser en tydlig skillnad i beroendeställningen utifrån om vi tittar på köparen och leverantören på lokal grund eller på koncernnivå. En större kund kan vara väldigt betydelsefull för en specifik fabrik hos leverantören. Skulle kundens efterfrågan avta eller upphöra skulle den fabriken troligtvis drabbas mycket hårt. Om leverantören som fabriken tillhör är en global och stor aktör kanske kunden dock totalt står för en mycket liten del av försäljningen, som Volvo i detta fall i förhållande till Autoliv globalt. Då skulle en minskad efterfrågan knappt märkas centralt hos leverantören.

Slutligen vill vi förtydliga att de resonemang vi har fört och de slutsatser vi har kommit fram till grundar sig på vår empiriska undersökning. Med tanke på den knappa tid som funnits till förfogande inom ramen för denna magisteruppsats grundar sig våra slutsatser endast på de fyra företag som undersökts. Detta gör att det kan vara svårt att dra generella slutsatser utifrån det insamlade materialet. Dock har vi sett tendenser som med stor sannolikhet bör kunna appliceras på andra företag då många relationer ser ut som dem mellan våra undersökta företag. Företagen i vår uppsats har varierande beroendeställning och dessa typer av beroendeställningar känns igen i många företag, vilket gör att vi anser att andra företag skulle kunna ta lärdom av våra slutsatser.

## 6.2 Förslag till fortsatt forskning

I denna uppsats har vi gjort intressanta observationer om målkostnadskalkyleringsprocessen som vi inte har berört i analys och slutsats, eftersom de inte besvarar vår frågeställning och som inte skapar en förståelse för vårt problem om hur en leverantör kan påverka målkostnadskalkylering. Dock finner vi dem beaktansvärda och det skulle vara intressant att forska vidare på området. Observationerna gäller huruvida målkostnadskalkylering egentligen påverkar kostnadsnivåer hos företagen som använder processen. Den klassiska bilden är att målkostnadskalkylering hjälper köpare att pressa sina leverantörer så att kostnaderna sänks. Hos både Autoliv och Bulten finns dock indikationer som visar att kostnadsnivåerna inte påverkas.

Autoliv menar att i och med att företaget visar upp sina kostnader för Volvo, kan Volvo inte pressa Autoliv i hur stor grad som helst. Volvo låter bli att pressa Autoliv att sälja sina pro-

duker till lägre pris än den kostnad för tillverkning som Autoliv har. Det finns därför en risk att kostnaderna inte har minskat på det sätt som är tanken med målkostnads kalkylering, eftersom utrymmet för kostnadspress har varit litet. Det kan till och med vara så att leverantörerna har tjänat på införandet av processen. Bulten å andra sidan är inte helt nöjt med hur målkostnads kalkyleringen fungerar och hur Volvos modell används. Bulten tycker att förtroende är viktigast och att målkostnads kalkyleringsmodellen är för statisk. Målkostnads kalkylering kan därför ses som en belastning för relationen mellan Volvo och Bulten och en onödig förbrukning av resurser. Vi anser således att det skulle vara intressant att undersöka användning av målkostnads kalkyleringsbegreppet i sig och att undersöka om begreppet har den påverkan det antas ha.

# Källförteckning

## Böcker

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur

Ansari, I. & Bell, J. (1997) *Target Costing, The next frontier in strategic cost management*, Chicago: Irwin Professional Publishing

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

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, Malmö: Liber ekonomi

Backman, J. (2008) *Rapporter och uppsatser*, Lund: Studentlitteratur

Bromley, D.B. (1986) *The case-study method in psychology and related disciplines*, Chichester, New York: Wiley

Cooper, R. & Slagmulder, R. (1997) *Target costing and value engineering*, Portland: Productivity Press

Holme, I M & Solvang, B K. (1997) *Forskningsmetodikens – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D I. (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur

Kraus, K. & Lind, J. (2007) Management control in inter-organisational relationships, in T. Hopper, D. Northcott and R. Scapens (eds.), *Issues in Management Accounting*. (Harlow: Prentice Hall).

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

Yin, R.K. (2009) *Case study research – Design and Methods*, London: SAGE

## Elektroniska källor

[www.autoliv.com](http://www.autoliv.com)

[www.finnveden.com](http://www.finnveden.com)

[www.ne.se](http://www.ne.se)

[www.nyteknik.se/nyheter/fordon\\_motor/bilar/article701041.ece](http://www.nyteknik.se/nyheter/fordon_motor/bilar/article701041.ece)

[www.volvocars.com](http://www.volvocars.com)

## Intervjuer

Autoliv

Detlef Runge, försäljningschef, 091204

Bulten

Magnus Carlunger, VD, Magnus Hagberg, key account för Volvo PV och Claes Lundqvist, ekonomichef, 091203

Finnveden Metal Structures

Johan Nordgren, marknadschef, 091130

Volvo Personvagnar

Ulf Sarge, sektionschef för inköp av kaross och exteriör, 091203

Ulf Johansson, sektionschef för inköp av interiör, 091216

Imber Hilmersson, gruppchef för inköp av karosskomponenter, 091216

## Tidsskriftsartiklar

Ax, C., Greve, J. & Nilsson, U. (2008) The impact of competition and uncertainty on the adoption of target costing, *International Journal of Production Economics*, Vol. 115, pp. 92-103. [Elektronisk]

Cooper, R. & Slagmulder, R. (1999) Develop profitable new products with target costing, *Sloan Management Review*, Vol. 40, pp. 23-33 [Elektronisk]

Cooper, R. & Slagmulder, R. (2004) Interorganizational cost management and relational context, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 1-26 [Elektronisk]

Cooper, R. & Chew, B W. (1996) Control tomorrow's costs through today's design, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 88-97 [Elektronisk]

Dekker, H C (2004) Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp. 27-49 [Elektronisk]

Donada, C. & Nogatchewsky, G. (2006) Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships, *Management Accounting Research*, Vol. 17, pp. 259-287 [Elektronisk]

Ellram, L M. (2002) Supply management's involvement in target costing process, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 8, pp. 235-244 [Elektronisk]

Ellram, L M. (2006) The implementation of target costing in the United States: theory versus practice, *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 42, pp. 13-26 [Elektronisk]

- Gopalakrishnan, M., Samuels, J. & Swenson, D. (2007) Target Costing at a consumer products company, *Strategic Finance*, Vol. 89, pp. 37-41 [Elektronisk]
- Kato, Y. (1993) Target costing support systems: lessons from leading Japanese companies, *Management Accounting Research*, Vol. 4, pp. 33-47 [Elektronisk]
- Lockamy III, A. & Smith, W I. (2000) Target costing for supply chain management: Criteria and selection, *Industrial management & Data Systems*, Vol 100, pp. 210-218 [Elektronisk]
- Mouritsen, J., Hansen, A. & Hansen, C Ø. (2001) Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting, *Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 221-244 [Elektronisk]
- Swenson, D., Ansari, S., Bell, J. & Kim, I W. (2003) Best practices in target costing, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 4, pp. 12-17 [Elektronisk]
- Van der Meer-Koistra, J. & Vosselman, E.G.J. (2000) Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, pp. 51-77 [Elektronisk]

## Bilaga 1 - Frågor till Volvo PV:s leverantörer

Volvo Personvagnar = Volvo

Vilken titel har du? Vilka är dina ansvarsområden? Kan du berätta lite om företaget?  
Företagets roll på marknaden?

Vad levererar ni till Volvo?

Hur länge har ni arbetat med Volvo?

Hur fungerar målkostnadskalkyleringsprocessen mellan er och Volvo? Följdfrågor...  
Vilka kontakter har ni med Volvo?

Hur mycket upplever du att ni kan påverka inom målkostnadskalkylering?  
Upplever du att Volvo presenterar en given fast målkostnad eller finns det marginaler att  
gemensamt bestämma/förhandla?  
Hur kan ni påverka målkostnaden?  
Vilka underlag begär Volvo innan målkostnad bestäms? (Om sådant förekommer)

Hur ser ert avtal med Volvo ut?  
Löpande, lång/kort sikt?  
Hur ofta omförhandlas avtalen?

Hur mycket information delar ni/insyn har Volvo i er produktion och era kostnader?  
Hur går informationsdelningen till?  
Har ni synpunkter på det?

Hur upplever ni målkostnadskalkyleringsarbetet? Påverkar det prisbilden? Leder det till  
effektiviseringar?  
Har ni förändrat er vinstmarginal på produkterna efter att ni började samarbeta om  
målkostnaden?

Kan ni bli belönade av Volvo för ert målkostnadskalkyleringsarbete?  
Hur ser er relation med Volvo ut (informell, formell)?  
Hur är er beroendeställning mot Volvo?  
Har ni fler kunder och hur viktig är Volvo i relation till de andra?  
Har ni investerat i tillgångar som endast kan användas för Volvo?  
Gör ni något för att förändra er relation till Volvo?

Är det okej att namnge företaget i uppsatsen?  
Går det bra att maila kompletterande frågor om det skulle uppstå?

## **Bilaga 2 - Frågor till inköpschef på Volvo PV**

Vilken titel har du? Vilka är dina ansvarsområden? Kan du berätta lite om företaget?  
Företagets roll på marknaden?

Hur fungerar målkostnadskalkyleringsprocessen mellan er och leverantörerna? Följdfrågor...

När i processen involverar ni leverantörerna?  
Hur mycket kan leverantörerna påverka målkostnadskalkyleringsprocessen?  
När ni har fastställt en målkostnad, hur ser möjligheterna ut att ändra den?

Varför använder ni målkostnadskalkylering?  
På vilka sätt kan målkostnadskalkylering ses som ett sätt att styra över leverantörerna?

Hur mycket information delar ni med leverantörerna i er produktion och era kostnader?  
Hur mycket insyn har ni hos dem?  
Har ni synpunkter på det?

Vad är ert incitament för att arbeta med målkostnadskalkylering?  
Har ni förändrat er vinstmarginal på produkterna efter att ni började samarbeta om målkostnaden?

Vilken funktion på Volvo har ansvar för målkostnadskalkyleringsprocessen?

Rankar ni era leverantörer/sätter omdömen på dem?  
Belönar ni era leverantörer i målkostnadsarbetet på något sätt?

Hur brukar avtalen med era leverantörer se ut? Lång-/kortsiktiga?  
Hur ofta omförhandlas de?

Är det okej att namnge företaget i uppsatsen?  
Går det bra att maila kompletterande frågor om det skulle uppstå?

### **Bilaga 3 – Frågor till kontaktansvariga för leverantörer på Volvo PV**

Hur länge har ni arbetat med respektive leverantör?

Hur ser er relation med respektive leverantör ut (informell, formell)?

Hur är er beroendeställning mot respektive leverantör?

Har ni investerat i tillgångar som endast kan användas för respektive leverantör?

Gör ni något för att förändra er relation till leverantörerna?