



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Styrningsmetoder i interorganisatoriska relationer

- En fallstudie på Volvo Personvagnar

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Fördjupningskurs inom redovisning
Höstterminen 2009

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Författare:

Linlin Wang

Magnus Wester



Förord

För att kunna genomföra denna studie har vi fått hjälp av flera personer. Först och främst vill vi rikta ett stort tack till de respondenter på Volvo Personvagnar AB som ställt upp och avsatt dyrbara tid för att hjälpa oss att genomföra studien.

Vi vill även tacka vår handledare Gudrun Baldvinsdottir samt våra opponenter som har hjälpt oss genom att kritiskt granska och ge betydande tips och kommentarer under studiens gång.

Slutligen vill vi tacka våra familjer och vänner för allt stöd under uppsatsens gång. Vi vill även tacka varandra för ett gott samarbete.

Göteborg, januari 2010

Linlin Wang

Magnus Wester



Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Fördjupningskurs redovisning, Kandidatuppsats, HT 2009

Författare: Linlin Wang & Magnus Wester

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Titel: Styrningsmetoder i interorganisatoriska relationer – En fallstudie på Volvo Personvagnar

Bakgrund och problem: Under de senaste åren har företag ändrat grundkoncepten inom verksamheterna, genom att bara fokusera på sin kärnverksamhet. Affärsrelationer har blivit av större vikt då koncept som outsourcing tillämpas, vilket har lett till att integrationen mellan företagen ökar. Ekonomistyrningsmetoder har därför blivit av större intresse då företagsgränserna flyter ihop med varandra. Inom bilindustrin har trycket ökat, vad gäller effektivisering och kostnadsreducering i värdekedjor. Det kan vara de krav kunden ställt och de behov som finns för att skapa en slutprodukt. Studier kommer att göras angående, vilken effekt relationer har, samt vilka styrmedel som används för att effektivisera processer, vilket leder till kostnadsreducering.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka om och hur en relation kan påverka för att skapa effektivisering för att uppnå kostnadsreducering, sett utifrån kundens perspektiv.

Avgränsning: Vi har lagt störst fokus på att undersöka relationer mellan leverantör och kund där det finns ett avgörande samarbete. Vi avgränsar oss genom att bara undersöka Volvo PV:s syn på relationer. Inom Volvo PV har vi bara fokuserat på inköpsavdelningen. Vi begränsar oss genom att bara titta på den industriella branschen där det utmärks att långa relationer är att föredra.

Metod: Studien genomfördes på en kvalitativ grund. Studien innefattar två intervjuer vars respondenter sitter inom samma ledningsgrupp för inköpsavdelningen på Volvo PV. Insamlingen av referensramen har gjorts av litteratur samt forskningsartiklar inom det aktuella ämnesområdet.

Resultat och slutsats: I fallföretaget föredras och eftersträvas en öppen, ärlig, och långsiktig relation med sina leverantörer. De använder sig av både formella och oformella styrningssätt. Även en kombination av olika styrningsmetoder för interorganisatoriska relationer, både av hård karaktär och mjuk karaktär tillämpas. Genom god relation och lämpligt styrmedel, har Volvo PV effektiviserat verksamheten i värdekedjan, d.v.s. både för Volvo och leverantörer, vilket har lett till kostnadsreduceringar. Efter en kvalitativ fallstudie på företaget har vi kommit fram till att både formella samt oformella styrningssätt krävs för att bibehålla förtroende och en god relation med leverantörer. Förtroende kan byggas på en högre nivå vid oformella styrningssätt. Att hitta balansen mellan en lämplig grad av transparensen



och förtroende i relationen är också ett moment som kan tillföra mervärde för samarbetet. Vi anser att det är även av stor betydelse att kombinera lämpliga styrningsmedel till lämplig grad i syfte att uppfylla företagets egna specifika behov. På så sätt kan företaget uppnå effektiviseringar som leder till kostnadsreduceringar.

Förslag till fortsatt forskning: Denna studie har visat hur en kunds syn på relationer till leverantör kan se ut. Men också vilka tillvägagångssätt kunden använder sig av för att försöka effektivisera och kostnadsreducera.

Vidare skulle vara av intresse att se hur relationen ser ut från leverantörens perspektiv och hur de går tillväga för att hjälpa till att effektivisera i värdekedjorna. Detta kan skapa en överskådlig bild, hur en bra relation mellan kund och leverantör bör vara, för att ett samarbete ska fungera.



Innehållsförteckning

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INLEDNING | 6 |
| 1.1 | BAKGRUND | 6 |
| 1.2 | PROBLEMDISKUSSION | 7 |
| 1.3 | PROBLEMFÖRMULERING | 8 |
| 1.4 | SYFTE | 8 |
| 1.5 | AVGRÄNSNING | 8 |
| 1.6 | DISPOSITION | 8 |
| 2 | METOD | 10 |
| 2.1 | METODVAL | 10 |
| 2.1.1 | KVALITATIV FORSKNINGSMETOD | 10 |
| 2.1.2 | FALLSTUDIE SOM FORSKNINGSMETOD | 10 |
| 2.2 | VAL AV BRANSCH, FÖRETAG OCH RESPONDENTER | 11 |
| 2.2.1 | BRANSCH OCH FÖRETAG | 11 |
| 2.2.2 | VAL AV RESPONDENTER | 11 |
| 2.3 | DATAINSAMLINGSMETOD | 12 |
| 2.3.1 | PRIMÄR DATAINSAMLING – PERSONLIGA INTERVJUER | 12 |
| 2.3.2 | SEKUNDÄRDATA INSAMLING – REFERENSRAMEN | 12 |
| 2.4 | STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET OCH TROVÄRDIGHET | 12 |
| 2.5 | KÄLLKRITIK | 13 |
| 3 | TEORI | 15 |
| 3.1 | RELATIONER | 15 |
| 3.1.1 | RELATIONERNAS SAMVERKAN UTIFRÅN DEN INDUSTRIELLA MARKNADEN | 15 |
| 3.1.2 | RELATIONERNAS KARAKTÄR | 16 |
| 3.1.3 | KOMMUNIKATION | 17 |
| 3.1.4 | FÖRTROENDE MELLAN FÖRETAG OCH LEVERANTÖR | 18 |
| 3.2 | STYRNINGSMEDEL | 19 |
| 3.2.1 | STYRNINGSMEDEL AV HÅRD KARAKTÄR | 19 |
| 3.2.1.1 | Produktkalkylering | 19 |
| 3.2.1.2 | Målkostnads-kalkylering (Target Costing) | 19 |
| 3.2.1.3 | Open Book Accounting | 21 |
| 3.2.2 | STYRNINGSMEDEL AV MJUKKARAKTÄR | 22 |
| 4 | EMPIRI | 23 |
| 4.1 | FÖRETAGSPRESENTATION | 23 |
| 4.2 | RELATIONEN | 26 |
| 4.2.1 | VOLVO PERSONVAGNARS SYN PÅ RELATIONER | 26 |
| 4.2.2 | KOMMUNIKATION INOM RELATIONERNA | 29 |
| 4.2.3 | FÖRTROENDE I RELATIONER | 29 |
| 4.3 | STYRMEDEL | 30 |
| 4.3.1 | STYRNING AV HÅRD KARAKTÄR | 30 |



| | | |
|------------|---|-----------|
| 4.3.1.1 | Produktkalkylering | 30 |
| 4.3.1.2 | Målkostnadskalkylering (Target Costing) | 31 |
| 4.3.1.3 | Open book Accounting | 31 |
| 4.3.2 | STYRNING AV MJUK KARAKTÄR | 32 |
| 5 | <u>ANALYS.....</u> | 33 |
| 5.1 | RELATIONER..... | 33 |
| 5.1.1 | INLEDNING | 33 |
| 5.1.2 | INTEGRATION OCH ANPASSNING I RELATIONER | 33 |
| 5.1.3 | KOMMUNIKATION - FÖRDELNING AV INFORMATION | 34 |
| 5.1.4 | LÅNGSIKTIGHET I RELATIONER & FÖRTROENDE | 34 |
| 5.2 | STYRMEDEL | 35 |
| 5.2.1 | INLEDNING | 35 |
| 5.2.2 | STYRNING AV HÅRD KARAKTÄR..... | 35 |
| 5.2.2.1 | Produktkalkylering | 35 |
| 5.2.2.2 | Målkostnadskalkylering (Target Costing) | 35 |
| 5.2.2.3 | Open Book Accounting | 36 |
| 5.2.3 | STYRNING AV MJUK KARAKTÄR | 37 |
| 6 | <u>SLUTSATS.....</u> | 38 |
| 7 | <u>KÄLLFÖRTECKNING.....</u> | 40 |
| 7.1 | LITTERATUR | 40 |
| 7.2 | VETENSKAPLIGA ARTIKLAR..... | 41 |
| 7.3 | PERSONLIGA INTERVJUER | 42 |
| 7.4 | INTERNET | 42 |



1 Inledning

I detta kapitel kommer en presentation att göras angående det bakomliggande problemet som kommer ligga till grund för studiens fortsatta utformning. I problemdiskussionen kommer problemet belysas, vilket mynnar ut till en problemformulering och ett syfte. Sist beskrivs strukturen för arbete med en disposition.

1.1 Bakgrund

Under flera decennier har företag stått på egna ben, då deras verksamhet utfört produktion såväl som forskning och utveckling. Många företag har emellertid ändrat grundkoncept i sin verksamhet, genom att endast specialisera sig på organisationens kärnverksamhet. Detta har lett till att olika idéer har vuxit fram för att underlätta för företagen. Outsourcing är ett av de koncept som har fått stor genomslagskraft, vilket har påvisats genom studier som utfördes redan under slutet av 1990-talet. Därefter har utvecklingen stadigt gått framåt.¹

Genom att outsourcing används i större utsträckning, medför det att interorganisatoriska relationer skapas alltmer utanför företagets gränser. Detta gör att företag tvingas lägga större fokus på omgivningen runt omkring verksamheten, och inte bara organisationens inre struktur. För att få en fungerande relation mellan köpare och säljare krävs det att en integration mellan parterna uppstår, vilket behövs för att fortsätta verka konkurrenskraftigt på marknaden samt uppnå ytterligare kostnadsreduceringar. Dessutom får samarbetspartner en ökad kompetens som skapar möjligheter för vidare utveckling, likaså att relationen mellan företagen kommer att tillföra mervärde.²

Utgångspunkten i interorganisatorisk styrning är att en affärsrelation skapas mellan kund och leverantör, vars behov är att tillhandahålla information och kunskap av motparten. Samarbetar parterna och utbyter kunskap mellan varandra kan de gemensamt effektivisera och vidare utveckla processer.³ Att skapa förtroende mellan varandra kan leda till möjligheter att förändra stora steg i värdekedjorna. Ett argument som ofta tas upp är att:

”Företagen blir mer villiga att delge information om den egna verksamheten, när de känner förtroende för sin motpart.”

Samuelson, 2004, sid 102 Controllerhandboken

Om det uppstår ett ömsesidigt förtroende och ett nära samarbete underlättar det när man ska ta tillvara på förbättringsmöjligheterna under samarbetets förlopp.⁴ *Interorganizational Cost Management (IOCM)* har som huvudsyfte att reducera

¹ Samuelson 2004

² Pfohl & Buse 2000

³ Samuelson 2004

⁴ Ibid



kostnaden genom interaktionen mellan det köpande företaget och leverantören.⁵ Ett beroende måste däremot klargöras för att IOCM ska kunna användas.⁶ Förtroende är även en faktor som kommer att ha en stor inverkan.⁷

För att forma en relation krävs det åtskilliga faktorer för att sammangjuta ett partnerskap exempel på faktorer kan vara ömsesidig förståelse, anpassningar och uppoffringar. Desto längre en relation utvecklas, desto svårare kan de bli att avbryta den, vilket kan leda till en mycket tidskrävande och kostsam process för att hitta en annan samarbetspartner. Dock har det blivit uppenbart att organisationer vill använda sig av långa och nära samarbeten.⁸ Ekonomistyrning är en viktig process för att få en förståelse för vilka effekter och roller styrningen tillför mellan köpare och säljare.⁹

1.2 Problemdiskussion

Alla företag är beroende av leverantörer, att outsourcing sker är dock inte garanterat. Då outsourcing sker kan det bero på saknad av kompetens i företaget, en överlägsen kostnadseffektivitetsfunktion hos leverantör, förmåga att skapa nya teknologier inom strikta tidsmallar eller en speciell teknik som har stor slagkraft på marknaden.¹⁰ Problem som uppkommer i interorganisatoriska relationer det vill säga mellan kund och leverantör, kan skapa stora störningar i värdekedjor. Studien kommer att fokusera på interorganisatoriska relationer och hur värdekedjor effektiviseras.

Studier har utförts på företag som visar att produktkostnaden har blivit allt större hos underleverantörerna, samt en mindre andelen av kostnaderna sker i egna företaget.¹¹ Detta har lett till att företagen har behövt lägga större fokus på processerna hos leverantörerna.¹² Informationsasymmetrin anses som ett problem, det vill säga vart ifrån direktiven kommer och hur integrationen sker för att komma till bästa möjliga resultat. Det är även av intresse att studera hur företagen går tillväga för att erhålla mer kunskap om varandra för att underlätta i relationen.¹³ Då två parter är inblandade blir styrningssättet mer komplicerat, vilket lätt leder till konflikter. Det kan exempelvis vara brister mellan parternas arbetssätt, skilda åsikter på material, annorlunda företagskulturer eller att intressena skiljer sig åt etc.¹⁴ Detta visar att det finns många aspekter inom kund- och leverantörs relationer där det kan uppstå problem. Sett utifrån denna problemdiskussion har ett intresse väckts vilket har lett till att två problemformuleringar har formats.

⁵ Cooper & Slagmulder 1999

⁶ Berry m.fl. 2005

⁷ Coad & Cullen 2006

⁸ Cooper & Slagmulder 1999

⁹ Samuelson 2004

¹⁰ Cooper & Slagmulder 1999

¹¹ Samuelson 2004

¹² Seal m.fl 1999

¹³ Samuelson 2004

¹⁴ Berggren & Lindkvist 2001



1.3 Problemformulering

- Hur går en kund tillväga för att skapa en välfungerande relation med sina leverantörer?
- Vilka styrmedel använder de sig av för att uppnå effektivisering som kan leda till kostnadsreducering?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka om och hur en relation kan påverka effektiviseringen och kostnadsreduceringen sett utifrån kundens perspektiv.

1.5 Avgränsning

Vi har lagt störst fokus på att undersöka relationer mellan leverantör och kund där det finns ett avgörande samarbete. Vi avgränsar oss genom att bara undersöka Volvo PV:s syn på relationer. Inom Volvo PV har vi bara fokuserat på inköpsavdelningen. Vi begränsar oss genom att bara titta på den industriella branschen där det utmärks att långa relationer är att föredra.

1.6 Disposition

Under dispositionen presenteras en överblick av uppsatsens struktur för att skapa en bättre bild för läsarna.

Kapitel 1: Inledning

Inledningskapitlet presenterar bakgrunden och problemdiskussionen inom området, som sedan mynnar ut till en problemformulering. Därefter formuleras syftet med uppsatsen samt de avgränsningar som gjorts.

Kapitel 2: Metod

I metodkapitlet beskrivs hur vi har gått tillväga genom insamling av data, det vill säga litteratur, artiklar samt hur den kvalitativa studien genomförts. I slutet kommer även en diskussion om tillförlitligheten av materialet att genomföras.

Kapitel 3: Teoretisk referensram

Teori avsnittet kommer att innehålla de möjliga metoder/verktyg som kommer att vara relevanta utifrån vår bakgrund samt problemdiskussion.

Kapitel 4: Empiri

Här presenteras undersökningen som gjorts på fallföretaget och hur företaget tillämpar deras metoder/verktyg i praktiken.

Kapitel 5: Analys

Under analyskapitlet kommer en jämförelse göras mellan de teorier som presenterats samt den insamlade empirin.

Kapitel 6: Slutsats



I slutsatsen kommer våra tankar och funderingar att summeras samt en diskussion om det analytiska resultatet som redovisats. Kapitel 6 avslutas sedan med förslag till fortsatta studier vad gäller vårt problemområde.



2 Metod

Under metodkapitlet kommer en genomgående beskrivning göras hur studiens tillvägagångssätt har gjorts genom insamling av både primär- och sekundärdata. Varför en specifik forskningsmetod har använts samt om materialet som samlats in är tillförlitligt eller ej. Slutligen kommer en diskussion kring källkritiken att fastställas.

2.1 Metodval

2.1.1 Kvalitativ forskningsmetod

Kvalitativ forskningsmetod kan definieras på följande sätt:

”Med kvalitativ inriktad forskning menar man forskning där datainsamlingen fokuserar på ”mjuk” data, som exempelvis i form av kvalitativa intervjuer och tolkande analyser samt verbala analysmetoder av textmaterial.”

Patel och Davidson 2003 Sid 14

Syftet med kvalitativ undersökning är att skapa en helhetsbild och få en djupare förståelse för en företeelse som undersöks, vilket redovisas i ord och satser istället för siffror.¹⁵ Möjligheter för öppenhet för ny information och ökad insikt skapas vid användning av kvalitativ forskningsmetod då flexibiliteten är hög.¹⁶ Denna karaktär bidrar till att kvaliteten och tillförlitligheten av empiriska datan förbättras.¹⁷

Vår förhoppning för denna studie är att få full insyn och en djupare förståelse av de interorganisatoriska relationerna som Volvo har med sina leverantörer. Därför anser vi att en kvalitativ metod är bäst lämpad för att kunna få tillräcklig information på ett utförligt sätt för att kunna besvara frågeställningen samt uppfylla syftet.

2.1.2 Fallstudie som forskningsmetod

Fallstudie som forskningsmetod används i syfte att få en helhetsbild och djupgående insikt om en enda företeelse eller enhet samt att få inblandade personers tolkningar.¹⁸ Fokus ligger mer på att upptäcka detta under studiens gång än att bevisa det i resultat efter studiens slut. Fallstudie innebär att man systematiskt studerar en företeelse. Undersökningen inriktas på utvalda faktorer eller samtliga variabler som ingår i den undersökta företeelsen, genom att samla in så täckande information som möjligt för det utvalda objektet.¹⁹ Denna metod innefattar inte enbart en intensiv beskrivning av fenomenet, utan även en grundlig analys som i sin tur leder till ett forskningsresultat.²⁰ Fallstudie föredras vid situationer då undersökningen är aktuell

¹⁵ Patel & Davidson 2003

¹⁶ Nyberg 2000

¹⁷ Patel & Davidson 2003

¹⁸ Merriam 1994

¹⁹ Ibid

²⁰ Bell 2006



eller i nutida skeenden, under förutsättningar att det inte är möjligt att manipulera relevanta variabler.²¹

Vid fallstudie av kvalitativ form, ligger utgångspunkten mer åt insikt, upptäckt samt tolkning istället för hypotesprövning. Detta sätt används för att kunna koncentrera sig mer på en företeelse eller situation, genom att belysa samspelet mellan faktorerna som anses viktiga för att beskriva företeelsen eller situationen som avspeglas. Då en definition görs används ordet kvalitativ, det vill säga att fallstudien är en process då målet är att analysera och förklara ett objekt i helhetsinriktade, komplexa och kvalitativa termer.²²

Vi gjorde tidigt ett vägval då vi ansåg att kvalitativ forskningsmetod var det enda val som skulle göra studien utförbar. Anledningen var att kvalitativ fallstudie gräver i djupet för att få en bra förståelse, men också för att tillvägagångssättet ger ett större informations utbyte. Detta skapar då en öppenhet mellan respondenterna och författarna. Metoden kändes mest relevant då vi ska undersöka hur en relation skapas och utformas mellan två företag, där fokus bara ligger på en av parterna. Men även vilka styrmedel som används samt vilka effekter som uppkommer.

2.2 Val av bransch, företag och respondenter

2.2.1 Bransch och företag

Då vi redan från början var relativt säkra på vad studien skulle handla om, var det inte alltför svårt att spekulera i vilket område som var mest lämpat. Tanken var att vi ville undersöka hur kund arbetar för att effektivisera och därmed kostnadsreducera i värdekedjorna gentemot leverantörer. Detta öppnade våra ögon för den industriella marknaden, vilket utmärker att långa affärsrelationer föredras.²³ Då vi tittade vidare inom branschen, märkte vi att bilindustrin ofta använder sig av färdiga komponenter från sina leverantörer, det vill säga outsourcing. Detta gör att ett närmare samarbete krävs för att få processen att fungera effektivare. Därför blev det av intresse att undersöka hur Volvo Personvagnar ser på ekonomistyrningen gentemot leverantörer.

2.2.2 Val av respondenter

Vi har använt oss av två intervjuer vars båda respondenterna är från inköpsavdelningen, och sitter i samma ledningsgrupp. Den första respondenten är Purchasing Director som ansvarar för Team Value Management. Detta är ett begrepp för materialkostnadsoptimering som är en metod/process/arbetssätt för att optimera materialkostnader. Den andra respondenten som vi intervjuade var Purchasing Director för Electrical, Interior & Exterior, som löpande jobbar med hantering av leverantörsrelationer samt effektivisering och kostnadsreducering. Anledningen till valet av respondenter var på grund av att deras arbetsuppgifter matchade studiens undersökningsområdet, det vill säga hur de arbetar mot leverantörer och relationernas betydelse för effektivisering mellan dem.

²¹ Merriam 1994

²² Merriam 1994

²³ Samuelson 2004



2.3 Datainsamlingsmetod

2.3.1 Primär datainsamling – Personliga intervjuer

Intervjuerna kan kategoriseras i strukturerad, ostrukturerad samt semistrukturerad form. Vilken typ som är lämpligast för den utförande studien, beror på graden av struktur som man vill åstadkomma. I den strukturerade formen är frågeformuleringarna och ordningen på intervjuerna redan förutbestämd. En ostrukturerad intervju är mer flexibel öppen och situationsanpassad. Detta tillvägagångssätt är mest användbarast när forskare inte har tillräckligt mycket kunskap om en företeelse för att kunna ställa relevanta frågor till respondenterna

Med tanke på att vi ska genomföra en kvalitativ fallstudie, har vi valt att tillämpa ett tillvägagångssätt som är en kombination av de ovannämnda formerna. Denna form kallas semistrukturerad intervju. Anledningen till valet är det ska finnas möjligheter för respondenterna att beskriva fritt om de olika processerna och företeelserna i företaget, för att kunna utveckla de djupgående frågor som kommer att ställas av författarna.²⁴ Vi har formulerat frågor i förväg som har skickats till respondenterna innan intervjuerna har tagit plats, för att skapa en struktur för tillvägagångssättet. Under intervjuerna har vi dock haft följdfrågor som flikats in under intervjuernas gång, för att få så uttömmande svar som möjligt för att minska risken för missuppfattningar.

Intervjuerna har utförts på Volvo PV:s kontor i PVH byggnaden i Torslanda. Båda intervjuerna har spelats in för att underlätta bearbetning med data i efterhand.

2.3.2 Sekundärdata insamling – referensramen

Data definieras som en representation av text etc. som är lämpad för bearbetning, tolkning och överföring gjorda av maskiner eller människor.²⁵ Data började samlas in genom sökningar i bibliotekets databas GUNDA. Här hittade vi mycket av den information som ligger till grund för den teoretiska referensram som ansågs relevant för vår studie. Databasen Business Source Premier har använts för att ta fram mer forskningsinriktade artiklar, för att få en bredare och tillförlitligare bild. Databaser som Affärsdata och Media-arkivet har även använts för att skapa en mer omfattande bild av problemet sett ur ett mediaperspektiv inom studiens område. Vid sökningar på databaserna har nyckelord som: interorganisatoriska relationer, supply relationship, ekonomistyrningsmetoder/verktyg samt olika begrepp som kan kopplas samman till leverantörsrelationer använts.

2.4 Studiens tillförlitlighet och trovärdighet

Tillförlitlighet i en undersökning skapar vetenskapligt värde i forskningsresultat när validitet och reliabilitet uppfylls.

Validitet visar om undersökningen verkligen mäter det som är avsett att mätas. Begreppet är uppdelat i inre validitet och yttre validitet. Inre validitet förklarar hur

²⁴ Merriam 1994

²⁵ Nationalencyklopedin



sannolikt resultatet är från studien samt om det överensstämmer med verkligheten. Yttre validitet handlar om hur generaliserbarheten skulle vara för resultaten i andra situationer än den undersökta.²⁶

Reliabilitet definieras som i vilken utsträckning forskningsresultatet kan upprepas, det vill säga om samma resultat fås vid upprepandet av undersökningen. Med andra ord borde resultatet inte påverkas av tillfälligheter och vara oberoende av vem/vilka som utför undersökningen. Faktorer såsom subjektivitet hos författarna och de intervjuade individerna och misstolkningar i teorier kan ha en negativ inverkan på studiens reliabilitet.²⁷

Tillvägagångssätt som vi har använt oss av för att försöka åstadkomma en hög trovärdighet och tillförlitlighet i den gjorda studien är enligt följande. En stor del av källorna är hämtade från vetenskapliga artiklar som har granskats av experter inom ämnesområdet innan de publicerats. I och med att innehållets kvalitet i artiklarna försäkras, tillförs en styrka i studien och skapar därför en större trovärdighet. Vi har även undvikit att använda oss av Internetkällor för informationsinsamling. Anledningen till detta är att det inte anses tillräckligt tillförlitligt för att användas i en vetenskaplig studie för att man inte riktigt vet vem upphovsmannen är, som ligger bakom uttalandet samt vad det underliggande syftet är med publiceringen.

För att uppnå en hög validitet i vår studie, har vi skapat intervjufrågor som vi anser relevanta för problemområdet samtidigt som vi tar hänsyn till uppfyllandet av vårt syfte. För att inte intervjuaren ska förvrängas, valde vi att spela in alla intervjuer för att underlätta för en strukturerad renskrivning i efterhand. Detta har även underlättat då vi i efterhand har haft möjligheter att återkomma till våra respondenter med frågor, då problem eller svårigheter har uppkommit med tydandet av intervjuerna. Detta har även lett till att missförstånd och risk för subjektivitet har minimerats.

2.5 Källkritik

Vi har inte kunnat göra direkta observationer inom organisationen, utan vi har bara kunnat förlita oss på informationen som vi har fått med hjälp av intervjuerna. När det är frågan om kvalitativ undersökning kan det vara problematiskt att uppnå en hög reliabilitet. Forskningsresultaten är nämligen väldigt beroende av vilka respondenter som valts för intervjuerna samt vilka individer som tolkar svaren.²⁸ Informationen som erhållits av de två intervjuerna ska vi ha en mer kritisk syn på. Det finns svar som kan baseras på respondenternas egna värderingar och därför kan vi inte undvika subjektiva tolkningar som i sin tur kan påverka studiens slutresultat.

Utöver detta kan studien brista i intervjuareffekten, vilket innebär att respondenterna påverkas av vi som intervjuar, som medvetet eller omedvetet, gör att respondenterna vet vad vi förväntar oss av dem. Detta kan resultera i att de inte svarar på intervjufrågorna på ett sanningsenligt sätt för att skönmåla verkligheten och dölja eventuella svagheter.²⁹ Det är omöjligt att eliminera risken för missuppfattningar som möjligtvis har lett till feltolkningar i analysen och slutsatsen. Men vi försöker alltid

²⁶ Merriam 1994

²⁷ Merriam 1994

²⁸ Eriksson & Wiedersheim-Paul 2006

²⁹ Patel & Davidson 2003



minimera risken samt vara så objektiva som möjligt under arbetsgången. Då vi i intervjuerna har fått liknande svar från båda respondenterna ser vi det som att de inte har försökt skönmåla verkligheten och dölja eventuella svagheter i företaget. Vi har bara använt oss av två respondenter, men utifrån syftet med vår studie har de två respondenter varit goda referenser och kunnat fullgöra vår undersökning.



3 Teori

Under teoriavsnittet kommer de berörda teorierna inom problemområdet att presenteras. Inledningsvis kommer en framläggning av relationernas uppbyggnad mellan företagen att förklaras. Efter det introduceras de styrningsmetoder som kommer att vara relevanta för vårt problemområde.

3.1 Relationer

3.1.1 Relationernas samverkan utifrån den industriella marknaden

Definitionen på en relation är att det antingen finns ett förhållande eller ett känslomässigt förhållande mot två eller flera företagspersoner.³⁰ Studiens utgångspunkt är att granska förhållandet mellan två företag, där fokus ligger på kunden inom den industriella branschen. Att ingå i en relation kan både skapa fördelar samt nackdelar sett ur båda företagens perspektiv. Då en relation skapas är det svårt att undvika att ömsesidigt beroende uppstår. Olika händelser kan under tidens gång skapa ett starkare beroende mellan parterna men det kan även ses som ett verktyg för att hantera beroendet. När en relation har bekräftats sett utifrån ett affärsperspektiv, leder det ofta till gemensamma överenskommelser. Trots begränsningarna skapar även relationen möjligheter för båda parterna att exempelvis vidareutvecklas.³¹

När ett företag väljer att ingå en relation med en underleverantör, beror det oftast på att produkten ifråga inte kan utvecklas självständigt av företaget. Därför behöver företaget en leverantör som kan bidra med kunskap för att sammanställa den slutgiltiga produkten. Vad som bör beaktas är att det alltid finns två olika perspektiv när två parter ingår en relation, dels hur leverantören ser på relationen dels hur kundens synsätt är.³² Vad som bör belysa i en relation är att parterna även kan påverkas av ett större nätverk, det vill säga att en händelse i en relation kan orsakas av en tredje part.³³ Exempel på detta kan vara att en ny teknik har uppstått genom en relation, då den teknologin väljs att utvecklas av en helt annan leverantör.

Inom den industriella marknaden har företagen intresse av att skapa långa relationer gentemot en eller flera underleverantörer.³⁴ Sett utifrån både kund och leverantör, önskas interagering mellan parterna. Anledning till att intresset för interagering ökat kan exempelvis bero på förenklad distributionsprocess, minskning av finansiella samt andra aktiviteter som kräver samverkan mellan båda parterna. Vid integreringen uppstår möjligheter för företagen att eliminera kostnader i värdekedjorna. Detta blir ännu mer lukrativt mellan parterna då relationen når en högre nivå, det vill säga högre lojalitet mellan parterna och snävare samarbete. Detta kan leda till exempelvis lägre materialkostnader, högre vinster, högre marknadsandelar, bättre kvalitet inom produktionen samt bättre service.³⁵ Genom en studie gjord av Mouritsen m.fl. (2001) visar det på att företagen som studerades fick ett positivt resultat då interaktionen

³⁰ Nationalencyklopedin

³¹ Håkanson & Snehota 1995

³² Ibid

³³ Mouritsen & Thrane 2006

³⁴ Samuelson 2004

³⁵ Zineldin 1997



mellan företag och underleverantör skapades. De positiva resultaten som påvisades var lägre kostnader och starkare marknadsandelar.

Sett utifrån ett beroende eller maktperspektiv kan det lätt förekomma obalans mellan parterna i en relation, vilket parterna oftast är medvetna om. Då finns det alltid möjligheter att jämna ut dessa gränser. En bra balans bör bidra till ett bra samarbete med sunda konflikter, det vill säga konflikter som har en positiv inverkan på relationen. Uppfylls detta bidrar det till en mer utvecklad och djupare relation.

Affärsrelationen mellan ett företag och en leverantör är oftast inte den enda relationen, utan den är en del av ett större nätverk.³⁶ När det sker förändringar i en specifik relation kan detta även påverka övriga värdekedjor, det vill säga en kedjereaktion uppstår och skapar problem för andra leverantörer. Vad gäller investeringar så indikerar det på att relationerna bör vara långsiktiga så att de positiva bidragen kan utnyttjas gentemot varandra. Samma sak gäller för den teknologiska utvecklingen. Företag binder ofta upp sig mot sina leverantörer på en längre tid. Detta kommer att visa sig både på kort och lång sikt när det gäller framfarten av utvecklingsstadiet för leverantören.³⁷

Konkurrenskraft är en viktig faktor för företagen, därför klarar inte företag av att isolera sig. Det krävs att företag strävar efter att etablera effektiva värdekedjor. Om de lyckas att uppfylla detta mellan parterna kan det medföra att en *win-win* situation kan uppstå. Det vill säga båda parterna tjänar på det. Vertikal integration har övergått till en mer utpräglad och närmare horisontell integration. Detta kan ses som en förändring då mer flexibla organisationssystem utvecklats. Förklaringen kan vara att relationen samt samarbete mellan företagen och underleverantören har etablerat starkare band, vilket kan bero på att leverantören i många fall producerar färdiga system till kunden. Relationen som formas på det viset är oftast aktiva inom den industriella branschen och framhäver otydligare gränser mellan parterna men också när de interna och externa funktionerna integreras blir utfallen annorlunda. Detta leder till ett ökat flöde av information mellan parterna.³⁸ Lind (2004) påpekar även att när förändringar uppstår externt, skapas ett större intresse för de styrmedel som underlättar vid integration.³⁹

3.1.2 Relationernas karaktär

Enligt vad som framgår inom litteraturen bygger relationer på fyra karaktärsdrag: symmetri, kontinuitet, informell karaktär och komplexitet. I affärsrelationer brukar det finnas en förhållandevis jämn balans mellan tillgångar och kompetens. Däremot har köparna på den industriella marknaden ofta ett överläge gentemot underleverantörerna. Överlag förekommer resurser och initiativ *symmetriskt* över tiden mot de involverade parterna. *Kontinuitet* bygger på långa relationer som startar med ytterst lite kontakt som sedan successivt byggs upp för att bli ett nära samarbete. Relationens ålder är väsentlig för att skapa en större bredd mellan parterna. En god kontinuitet gynnar även utveckling och förändring. Detta kan ses som ett

³⁶ Hammarkvist m.fl. 1982

³⁷ Bäckstöm & Lind 2000

³⁸ Robert & Chenhall 2008

³⁹ Samuelson 2004



förhandlingsvillkor.⁴⁰ Relationer kan vara *komplexa* på olika sätt, exempelvis antalet involverade parter, typen av relation eller kontaktmönster mot de individuellt involverade. Problem kan uppstå då exempelvis antalet parter skiftar, eller att det finns olika synsätt på hur relationerna ska utformas. De bästa relationerna uppstår oftast vid inblandning av informella faktorer. Anledningen till detta är att relationer ofta bygger på upplevelser som inträffat tidigare, som exempelvis ett väl underbyggt förtroende.⁴¹

Ytterligare element som nämns i litteraturen är: beroende, investeringar, ömsesidighet orientering och bindningar. Då det finns flera köpare och säljare på marknaden kan *beroende* ses som ett val gentemot den part som väljs. Dock blir det annorlunda då det bara finns en part. Andra aspekter inom beroende är makt och kontroll, det vill säga om inte dessa två faktorer är balanserade kan relationen påverkas. *Investeringar* genomförs oftast vid framtida bruk, exempelvis vid skapande, byggande eller vid förvärv av nya tillgångar. Investeringar kan även ske inom kunskapsområdet, människor och tid så som anpassningar gentemot den andra parten. Vid *ömsesidig orientering* anses det nödvändigt att ingå i ett samarbete, det vill säga integrationen med varandra blir då ömsesidig. Skapandet av relationen kan bero på olika skäl, till exempel att få ta del av information eller brist på kompetens inom ett aktuellt område. *Bindningar* är svårt att definiera men kan ses som den kraft som skapas i relationen som motverkas negativa effekter, så att relationen inte bryts.⁴²

Den bästa *interorganisatoriska relationen* är äkta partnerskap, det vill säga de som uppfyller vissa kriterier. Båda parterna måste kunna ge ett utbyte i relationen för att det ska bli *individuell förträfflighet*. Det är viktigt att båda parterna inser relationen betydelse och att båda parterna har långsiktiga mål som strävas efter att uppnås. *Ömsesidigt beroende*, innebär att båda parterna behöver varandra för att uppnå en slutprodukt. *Investering*, innebär att båda parterna har ett intresse av att förbättra relationen och investera i varandras verksamhet. För att relationen ska fungera krävs en öppen kommunikation. Företag delar med sig av *information* för att underlätta att genomföra mål, konflikter eller förändringar. *Integration* gör så att relationen mellan parterna fungerar smidigare. Detta sker genom att länka samman företagen samt utveckla arbetssätt som liknar varandra. För att underlätta integrationen mellan parterna är det viktigt att fler personer deltar i processen, på så sätt kan de anställdas kunskapa spridas vidare. *Institutionalisering* innebär att relationen får en formell status, där beslutsprocesser och ansvar definieras. *Integritet* i detta sammanhang innebär att parternas beteende mot varandra är ömsesidigt, det vill säga missbruk av information och nedvärderingar från respektive part förekommer inte.⁴³

3.1.3 Kommunikation

Utgångspunkten för effektiv kommunikation är att först klargöra hur budskapet ska framställas för att mottagaren ska tyda informationen på bästa möjliga sätt. Information kan förekomma i mer komplicerad form och då bör en lättare kommunikationens form användas för att budskapet ska kunna tydas. Beroende på hur väl parterna känner varandra bör det beaktas att enkla former kan användas vid

⁴⁰ Håkanson & Snehota 1995

⁴¹ Håkanson & Snehota 1995

⁴² Easton 1992

⁴³ Moss-Kanter 1994



komplex information, exempelvis e-mail. I produktionsfasen har studier visat att kommunikationen har förändrats under processen. Detta kan bero på att parterna upplever effektiv kommunikation på olika sätt.⁴⁴

Det förkommer två faser i kommunikationen mellan kund och leverantör. Den första fasen är vid förberedelserna av affären. Här anser leverantören att de ska bli introducerade i produktionsprocessen samtidigt som offerter med värdefull information ska delges. Kunden vill att leverantören ska vara företagsam i produktionsfasen då förbättringar kan komma på tal. Leverantören däremot anser att helhetsansvaret ska överlämnas till dem så de kan utföra de förbättringar som behövs som de anser rimliga. Den andra fasen då leveranserna ska klargöras, ställs det liknande krav, till exempel: om förändringar måste göras ska det finnas arbetssätt som snabbt och effektivt löser problemen. Vad gäller värdering, är det viktigt att företaget tydligt uttrycker hur de ser på leverantörsrelationer genom policys och strategier. Vad som bör beaktas är att den effektivaste kommunikationen sker då det bara finns ett fåtal leverantörer som är involverade i relationen.⁴⁵

Sett utifrån Lind (2004) så är det ett strategiskt beslut att bestämma vilket företag som ska få vilken information samt att det handlar om att koncentrera sig på ett fåtal leverantörer och skapa en nära relation med dem. Andra faktorer som har betydelse för kommunikationen är företagskulturen och det geografiska läget. När olika problem uppstår är det viktigt att företag har klargjort regler i avtalen. Om detta har gjorts kan det leda till att parterna blir mer villiga att dela med sig av konfidentiell information. Projektstyrning är också ett verktyg som läggs stor vikt på för att underlätta informationsflödet genom exempelvis databaser för gemensamt bruk. Kompetens är dock en grundläggande faktor, då det är av stor vikt att parterna är väl pålästa på motpartens produkt och bransch.⁴⁶

3.1.4 Förtroende mellan företag och leverantör

Förtroende har sedan många årtionden varit en central betydelse i affärsrelationer. Sett utifrån dagsläget är att bibehålla samt utveckla relationer de faktorer som utmärks starkast. Därför krävs det i relationer att förtroendet är ömsesidigt från båda parterna för att just kunna utveckla relationer till en högre nivå.

Förtroende kan delas in i fem olika dimensioner; tillförlitlighet, ärlighet, kompetens, kund orientering samt vänlighet. I dimensionen tillförlitlighet ingår självförtroende, lojalitet, respekt, tilltro och säkerhet. Ärlighet innefattar rättvisa, motivation för att inte ljuga samt öppenhet mot ledningen. I kompetens ingår förmåga, integritet och expertis. Kundorientering utmärks av osjälviskhet, affärskänsla samt bedömning, syfte och skäl. Den sista dimensionen inom förtroende är vänlighet som innefattar acceptans, sympati och givmildhet. Dessa fem dimensioner kan mäta förtroende utifrån företag och dess relation till deras underleverantörer, det vill säga om det är högt eller lågt förtroende.⁴⁷

⁴⁴ Ahnfalk & Lidström 1998

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ Samuelson 2004

⁴⁷ Svensson 2004



En anledning till att förtroende är en viktig faktor är företagens benägenhet att dela med sig av viktig information mellan företag. Om det inte kan göras avtar den process där det handlar om att utveckla och effektivisera företagen. Därför bör det inte undanhållas någon information av betydelse som är intressant för respektive part. För att komma till en lättare lösning användas ofta specifika arbetsgrupper där fokus ligger att skapa det nödvändiga förtroende i den interorganisatoriska interaktionen som krävs mellan företagen. I detta sammanhang är klanstyrning en styrningsform som nämns för att gemensamt stadga värderingar och gränser inom specifika ramar.⁴⁸ Utifrån de fördjupningar som presenterats i teorin hittills är det viktigt att belysa de metoder/verktyg/styrningsmedel som kan påverka företagets integrering. De metoder/verktyg/styrningsmedel som behandlar nedan används både från kund samt leverantörens olika perspektiv.

3.2 Styrningsmedel

Styrmedel delas upp i två kategorier, ”hård” kategori samt ”mjuk” kategori. Den hårda karaktären innefattar metoder som exempelvis produktkalkylering, målkostnadskalkylering (Target Costing) och Open Book Accounting. Den mjuka karaktären inrymmer såsom beslut, företagskultur och fördelning av arbete och ansvar.⁴⁹

3.2.1 Styrningsmedel av hård karaktär

I inledningen nämns några metoder som kategoriserar sig under ”hård” karaktär. De metoder som har stor betydelse inom affärsrelationer är, produktkalkylering och målkostnadskalkylering, vilket gör att de kommer att behandlas i detta avsnitt. Open Book Accounting som metod är också en viktig del av den interorganisatoriska relationen.⁵⁰

3.2.1.1 Produktkalkylering

Mängder av beslut måste fattas inom ett företag, besluten skapar konsekvenser. De ekonomiska konsekvenserna tas upp i produktkalkylerna där en sammanställning av kostnader/intäkter görs. När kalkyler görs och i vilka situationer de används kan variera, det kan exempelvis ske vid kostnadskontroll. De vanligaste kalkylerna är bidragskalkyler samt självkostnadskalkyl. Men det finns specialkalkyler för specifika beslut. Anledningen till detta är oftast för att de behöver anpassas till olika situationer.⁵¹

3.2.1.2 Målkostnadskalkylering (Target Costing)

Målkostnadskalkylering är ett av de ekonomistyrningsverktyg som används vid styrning av affärsrelationer.⁵² Den har sitt ursprung i Japan och utgör grunden i japansk cost management.⁵³ Cooper och Slagmulder definierar målkostnadskalkylering som en teknik för att strategiskt driva ett företag framåt för att det i slutändan ska generera vinster. Enligt författarna Ax & Ask är

⁴⁸ Samuelson 2004

⁴⁹ Ax m.fl 2009

⁵⁰ Samuelson 2004

⁵¹ Ax m.fl 2009

⁵² Samuelson 2004

⁵³ Ax & Ask 1995



målkostnadskalkylering inte en metod, utan snarare en process där många strategier involveras. Den japanska forskaren Kato definierar målkostnadskalkylering enligt följande:

”Target Costing is an activity which is aimed at reducing the life-cycle costs of new products, while ensuring quality, reliability, and other customer requirements, by examining all possible ideas for cost reduction at the product planning research and development, and the prototyping phase of production. But it is not just a cost reduction technique, it is part of a comprehensive strategic profit management system.”

Kato 1993 sid 36

Fokus riktas mest mot utvecklingsfasen för en ny produkt, men det kan även användas i samband med att existerande produkter ska vidareutvecklas.⁵⁴ Vid implementering av metoden, ska två centrala aspekter behandlas: funktionalitet och kostnad.⁵⁵ Målkostnadskalkylering kan tillämpas på olika sätt beroende på vilken processkaraktär företagen använder sig av.⁵⁶

De grundläggande momenten som innefattas i processen inleds med att bedöma försäljningspriset (Expected Sales Price) som kunderna är beredda att betala för den framtida produkten, med hjälp av specifika marknadsundersökningar. För att underlätta bedömningen, används vanligtvis prissättningsmetoden ”price by function” som innebär att man bryter ner produkten i olika funktioner/egenskaper, exempelvis design, status och säkerhet, där vi förslagsvis kan ta en bil som exempel. Utifrån analysen av de olika funktionerna/egenkaperna sätts ett uppskattat pris som kunderna är villiga att betala för varje enskild funktion/egenskap. Slutligen får man genom summering av alla dessa funktionspriser ett slutligt försäljningsvärde för hela produkten. Därefter fastställs ett vinstkrav (Target Profit) utifrån företagets strategiska vinstplanering.⁵⁷ I nästa steg av processen erhålls målkostnaden (Target Cost) genom följande formel.

$$\text{Target Cost} = \text{Expected Sales Price} - \text{Target Profit}$$

Målkostnaden sätts alltid på en kostnadsnivå som är lägre än företagets nuvarande nivå vid tillverkning av en ny produkt. Sedan sätter företaget fokus på skillnaden mellan målkostnaden som fastställts och den framtagna kostnaden. Huvudsyftet med att fastställa en målkostnad är att försöka uppnå en lägre kostnadsnivå genom förbättringsinsatser i processerna. Detta kalas för *värdeanalys* (Value Engineering) och är uppdelat i två olika moment.⁵⁸

- *Kostnadsreduceringsmöjligheter inom företaget*

Här samlas företagets samtliga berörda avdelningar för att ifrågasätta produkten med hjälp av att genomföra funktionsanalys, designanalys och tillverkningsanalys. I funktionsanalysen identifierar företaget vilka funktioner som ska elimineras och

⁵⁴ Ibid

⁵⁵ Samuelson 2004

⁵⁶ Ax & Ask 1995

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Ax & Ask 1995



prioriteras med hänsyn till värdeskapande för potentiella kunder. I designanalysen strävar man efter en bättre design som leder till lägre framtida tillverkningskostnad. Tillverkningskostnadsanalys har som syfte att reducera tillverkningskostnaderna genom applicering av varierande tillverknings sätt.⁵⁹

- *Kostnadsreduceringsmöjligheter genom samarbete med leverantörer*

Det innebär att företag försöker sänka inköpskostnaderna för material och komponenter. Genom press på leverantörerna, bidrar det till en stimulans av förbättringsåtgärder för potentiella kostnadsreduceringar från leverantörens sida. Här sker även samarbeten för att gemensamt driva arbetet med forskning och utveckling (FoU) samt kvalitet.⁶⁰

Ett konstruktivt och interaktivt samarbete mellan företag och dess underleverantör kan skapas genom tillämpning av målkostnads kalkylering. För att uppnå ett fungerande samarbete i målkostnads kalkyleringsprocessen, finns det dock en avgörande förutsättning, företagen måste besitta tillräckligt god kunskap om sina egna kostnader och kalkyler så att båda företagen blir lättförståeliga.⁶¹

3.2.1.3 Open Book Accounting

Open Book Accounting är en av de ekonomistyrningsmetoder som ofta används i interorganisatoriska relationer. Definition av OBA, är att företag öppnar upp sina kalkyler för att dela med sig av konfidentiell- och strategisk information. Informationen som utbyts kan antingen vara ensidig eller ömsesidig.⁶² När utbytet sker förekommer det ofta en ökad transparens mellan parterna i de interorganisatoriska värdekedjorna. Då informationen utbyts avslöjas båda verksamheterna ut mellan varandra, och den konfidentiella informationen blir synlig, likaså företagets resultat.⁶³

Användningen av OBA är en strategi för att skapa ett samarbete mellan företagen för att effektivisera i värdekedjorna. I huvudsak är det tjänst- och produktflöden som påverkar parterna, vilket gör att om strategin ska appliceras på bästa möjliga sätt krävs det väl utvecklade system för att informationen ska föras vidare i värdekedjorna. Denna typ av informationsförsörjning skapar nya sätt att kostnadsstyra inom företagen. Förtroende är dock en faktor som har en betydande roll för denna typ av styrning. Vid användning av denna strategi skapas stora möjligheter för förhandling då företagshemligheter avslöjas. Huvudsyftet är dock att tillsammans skapa kostnadsreducering mellan parterna.⁶⁴

Open Book Accounting använder sig av tre faktorer vid implementering inom verksamheter; endogena, exogena samt nätverksspecifika faktorer. Endogena faktorer beror mycket på hur stort samt välorganiserat företaget är, det vill säga stora företag har svårare att applicera nya ekonomistyrningssystem. Små företag har betydligt lättare att införa och utveckla system. Likaså vad gäller kostnadsredovisningssystem

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Samuelson 2004

⁶² Ibid

⁶³ Mauritsen m.fl 2001

⁶⁴ Mauritsen m.fl. 2001



är graden på avancerade system högre i stora företag än i små. Detta underlättar i större företag vid användning av OBA då befintlig data blir mer specifik och svår att missförstå. OBA grundar strategin på öppenhet gentemot samarbetspartner, därför ligger det stor vikt på konkurrenspolicyn inom företaget. Exogena faktorer lägger större fokus konkurrensen på marknaden, vilket medför att kostnadsreducering får ett större fokus. Dock anses det att OBA inte bör implementeras då företag är ute efter snabba kostnadsminskningar. Nätverksspecifika faktorer påverkar långsiktigheten i företagen. Finns det ingen tro på långsiktighet mellan parterna minskar möjligheterna att forma ett gemensamt förtroende och ett gynnsamt partnerskap.⁶⁵

Alla nätverk är dock inte mottagliga för användning av Open Book Accounting strategin. Mognad för de involverade parterna är en viktig faktor samt produktens utformning har en stor innebörd. Vid de studier som gjorts då OBA har implementerats har produkten varit av funktionell art, det vill säga att det finns konkurrensfördelar vid reduktion av kostnad i värdekedjorna. Då företag förstår och kan behärska denna strategi finns det stora möjligheter att kostnadsminimera. Anledningen är att vid öppnande mellan parterna kan det upptäckas saker som inte hade kunnat upptäckas utan OBA. Det kan även leda till komplikationen då mer avancerade kostnadssystem kan behövas implementeras hos leverantörerna. Utifrån denna strategi rekommenderas att ett utvecklat samarbete har utformats redan innan OBA appliceras samt att det finns ett någorlunda balanserat maktförhållande mellan parterna.⁶⁶

3.2.2 Styrningsmedel av mjukkaraktär

Inom den mjuka styrningen ligger mycket fokus på att försöka decentralisera organisationer och sätta individens kompetens samt företagskulturen i centrum. Företagskulturen bygger på traditioner hur medarbetarna ska tänka och hur saker och ting ska utföras samt en gemensam förståelse. Men också stor vikt på gemensamt uppsatta mål.⁶⁷ Vad som är viktigt inom företagskulturen är att försöka få medarbetarna följsamma till den uppsatta affärsidén. Viktigt är att förstå innebörden i affärsidén och att fullfölja den tills målet är avklarat.

Vad gäller strategier och själva verksamheten påpekas att samma syn är av stor betydelse. För att medarbetarna ska följa de uppsatta normerna framhävas vikten av informationsupplysningar samt utbildningar så det blir lättare att följa företagets tankesätt.⁶⁸ För att lärandet inom organisationer ska lyckas krävs det att det finns en stark företagskultur, det vill säga medarbetarna måste vilja ändra arbetssättet till det bättre och vilja hitta bättre lösningar på problemen. Lärandet förändras ständigt, då erfarenhetsbaserad anses vara lämpligast. Detta för att det bygger på erfarenheten som de anställda besitter.⁶⁹

⁶⁵ Kajüter & Kulmala 2005

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Jacobsen & Thorsvik 2000

⁶⁸ Samuelsson 2004

⁶⁹ Ax m.fl 2009



4 Empiri

I detta kapitel kommer det empiriska resultatet för studien presenteras. Inledningsvis kommer en presentation av företaget ske för att sedan följas upp av en beskrivning på Volvo PV:s syn på relationer till leverantörer samt hur de går till väga för att stärka banden.

4.1 Företagspresentation

Volvo AB grundades 1927. Volvo Personvagnar är en personbilstillverkare som ingick i Volvokoncernen och blev uppköpt av den amerikanska koncernen Ford Motor Company 1999. Volvo PV:s försäljningsnätverk täcker 120 länder. De största marknaderna företaget har är i USA, Sverige, Storbritannien, Tyskland, samt Ryssland. I Sverige har Volvo en marknadsandel på cirka 20 procent. Den totala försäljningen uppgick till 374 297 bilar och omsättningen var på 14 679 miljoner USD under 2008, vilket var en minskning med 18 procent jämfört med föregående år. Nedgången berodde på finanskrisen samt lågkonjunkturen som hela bilindustrin utsattes för kraftigt under 2008.⁷⁰

Volvo PV:s vision är att vara världens mest framgångsrika, eftertraktade och högklassiga bilmärke. De jobbar ständigt med en hållbar utveckling som innefattar tre delar: ekonomi, miljö och socialt ansvar.

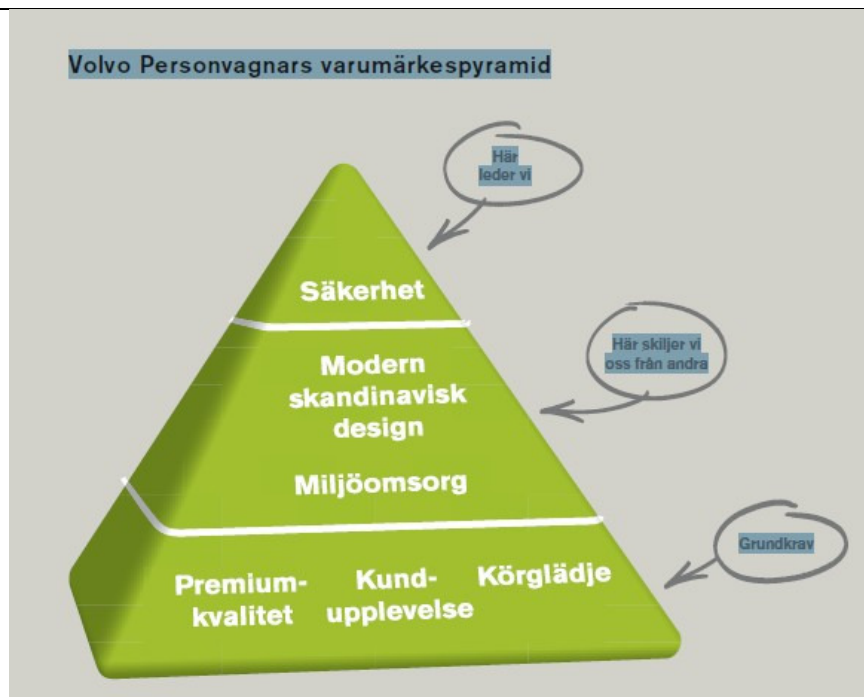
- Säkerhet prioriteras först och är företaget ledord. Sedan 2008 har Volvo PV en tydlig formulerad långsiktig vision om att skapa krocksäkra bilar. Efter år 2020 ska ingen skadas allvarligt eller avlida i en ny Volvo.
- ”Drive Towards Zero” är Volvo PV:s miljövision för framtiden. Det långsiktiga målet är att utveckla bilar som är fria från skadliga emissioner samt utsläpp som har en negativ inverkan på miljön
- Volvo PV:s målsättning är att sälja bilar med lönsamhet i premiumsegmentet. Nyckeln till målet är att ständigt anpassa sig till förändringar i omvärlden samt att sätta kunderna i fokus. Lönsamheten ska vara långsiktig för företaget, kunde, samt samhället.⁷¹

Volvo Personvagnar använder sig av två pyramider som tillsammans illustrerar hur hållbarhetsperspektivet är integrerat i sin verksamhet, varumärkespyramid och arbetskulturpyramid. ”Omsorg om människan” utgör den vägledande tanken, där inte bara deras intressenter såsom medarbetare, leverantörer och kunder berörs, utan även medtrafikanter och miljön ska tas till hänsyn. Företagets löfte är: ”Vi skapar bilar för ett bättre liv”, vilket innebär en ökad livskvalitet som främjas av arbetet på ett hållbart företag.⁷²

⁷⁰ Volvo Personvagnar AB, 2008/09, Företagsrapport med hållbarhet

⁷¹ Ibid

⁷² Ibid

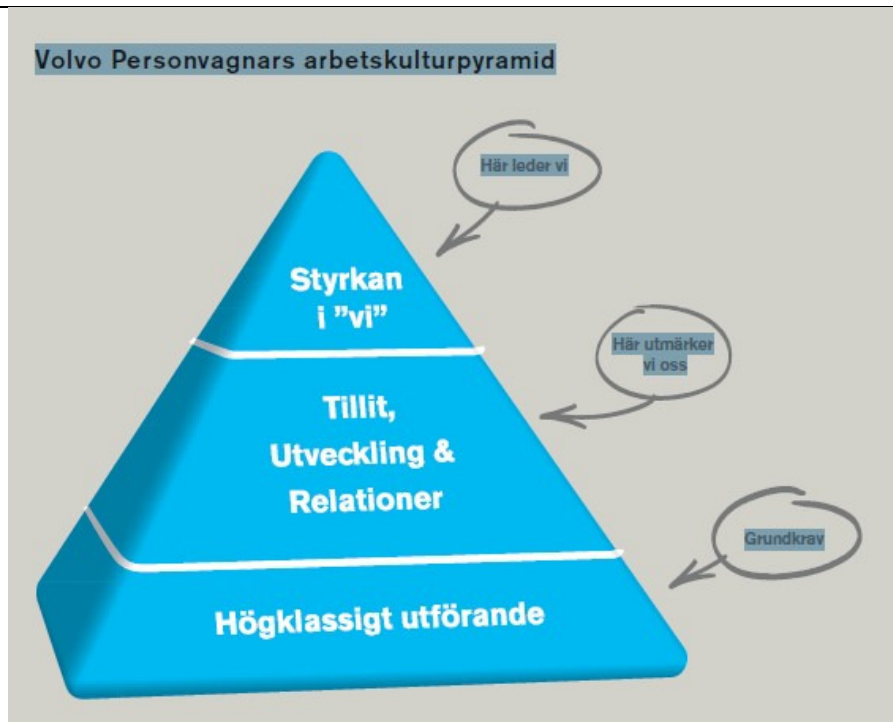


Utifrån pyramiden så utgår Volvo ifrån sina nyckelvärden.

- Som det visas i pyramiden så ligger säkerhet högst upp. Det menas att vi ska vara ledande med nyheter och vara de som är innovativa inom området. Kunderna ska alltid förknippa Volvo med säkerhet och det anser vi vara Volvos absoluta nyckelvärde.
- Andra segmentet innefattar modern skandinavisk design, vilket menas att Volvo är en "primer player" det vill säga folk bedömer att Volvo är ett alternativ att välja mellan. Inom denna kvot ligger även miljöomsorg där tanken är att Volvo ska ha ett tänk som just inriktar sig på miljön. Volvo menar att de ska använda sig av unika angreppssätt och unika sätt att särskilja Volvo från konkurrenterna.⁷³
- Som basen finner man grundkraven som måste uppfyllas för att tillfredsställa kunders krav i premiunsegmentet: premium kvalitet, kundupplevelse och körglädje. Premium kvalitet innefattar kvalitets pålitlighet, klar uppfattning av material val, det vill säga att det finns tanke och känsla bakom allt. Kundupplevelse handlar mest om intrycket hos handlarna och i service hänseende. Sista är körglädje då bilen ska vara modern och bilen sak kännas kvick att köra. Vid val av leverantörer krävs det att dessa områden uppfylls. Starkare relationer finns exempelvis inom säkerhet där det finns välkända leverantörer. Likaså vad gäller miljöomsorg där det handlar om att försöka knyta bra partnerskap inom den nya tekniken som är under framfart. Exempel är hybridteknik och ny batteriteknik. Med dessa specifika leverantörer utformar Volvo ett närmare samarbete med för att uppfylla pyramiden och tekniken ifråga.⁷⁴

⁷³ TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

⁷⁴ TVM Director på Volvo PV 2009-12-15



Arbetsstrukturen på Volvo Personvagnar kan förklaras av ovanstående pyramiden.

- De grundläggande kraven för att uppnå framgångar ligger i högklassigt utförande för högsta kvalitet, engagemang samt ansvar.
- Ett högre stadium där Volvo Personvagnar samt alla medarbetare utmärker sig av är de värderingar. Tillit, utvecklingsmöjligheter och goda relationer är tre moment som ingår i mellandelen av pyramiden.
- Den högsta nivån finner man styrkan i "vi", vilket innebär framgångsrikt resultat av ett samarbete baserat på integritet, mod och ett mångsidigt tänkande. Engagerade medarbetare sätts i fokus och anses vara en betydande resurs och nyckeln till framgång.⁷⁵

⁷⁵ Volvo Personvagnar AB, 2008/09, Företagsrapport med hållbarhet



4.2 Relationen

I detta avsnitt kommer de gjorda intervjuerna att redovisas. Svaren som har fåtts kommer att delas upp kategorivis. Först kommer en redovisning göras hur Volvos syn på relationer är, för att sedan få Volvos perspektiv på relationens vikt vad gäller kommunikation och förtroende.

Volvo Personvagnar har ett långsiktigt samarbete med leverantörer runt om i världen som är betydelsefulla för företagets framgång och utveckling. Sammantaget kommer cirka 70 procent av bilens värde från leverantörer, som är ett klart tecken på att företaget har en hög grad av outsourcing. Volvo Personvagnar har cirka 400 leverantörer som tillhandahåller komponenter till bilarna och ytterligare cirka 3 200 försörjer företaget med andra produkter och tjänster. För att uppnå effektivitet och enhetlighet samordnas Volvo Personvagnars inköp med Ford Motor Company. Många av leverantörerna är involverade tidigt redan på konstruktionsstadiet av nya bilmodeller, vilket kan positivt leda till förkortade ledtider i utveckling och produktion. En stor andel av leverantörerna är etablerade nära Volvo Personvagnars fabriker för att minska transporttid, lagerhållning, och därmed uppnås en minskad kostnad för företaget.

"Det är mångfasetterat vilka som är viktiga leverantörer, det hänger ihop hur storleken på system och grad av interaktion mellan leverantör och Volvo."

(TVM Director)

Alla leverantörer är lika viktiga för Volvo, annars skulle inte bilarna bli fulländiga. Dock är det ett fåtal underleverantörer som det blir större fokus på vad gäller relationer och samarbete. Dessa leverantörer har Volvo dock arbetat med under många år och får självklart en större plats.⁷⁶

4.2.1 Volvo Personvagnars syn på relationer

Inom Volvo finns det olika sorters leverantörer. Globalt belägna samt leverantörer som är lokaliserade runt om kring fabriken i industriparken i Göteborg. Anledningen till att de har lagt sig så nära beror på att de levererar i sekvens till fabriken, det vill säga de får en leveranstid på 3-4 timmar då bilen som tillverkas fortfarande rullar på tillverkningsbandet. Detta kan vara stora komponenter som ska lackas i en specifik färg, då det blir omständigt att transportera längre sträckor, samt inredningssystem som säten etc. Fördel med detta är att det blir en effektivisering i produktionskedjan. Resterande leverantörer levererar alla i princip med metoden Just-in-time.⁷⁷

I många fall utvecklar Volvo tekniken tillsammans med sina leverantörer och ibland köper de hela systemlösningar som det bara är att *"plug-and-play"* när de anländer till fabriken. Vad gäller inom teknikutvecklingsperspektiv handlar det om att skapa goda

⁷⁶ TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

och Purchasing Director för Electrical, Interior & Extrinsic på Volvo PV 2009-12-22

⁷⁷ TVM Director på Volvo PV 2009-12-15



relationer med de som besitter rätt teknik och har bra tillgång till utvecklingsstöd etc.⁷⁸

"Vissa leverantörer vill vi knyta i utvecklingsfasen för att de ska kunna hjälpa oss med led tidslånga system."

(TVM Director)

Volvo har en genetisks process som kallas GPDS, Global Product Development System, som specificerar exakt vad och när saker och ting ska utföras i de olika faserna. Det är en process som Volvo har försökt att leva på, det vill säga vilka system som arrangerar leverantörerna och vilka faser som leverantörerna ska arrangeras i. Kraven på leverantörernas arrangemang i de olika faserna är också av stor vikt. Det är en viktig del för Volvos syn på relationen att leverantörerna efterhåller de riktlinjer som finns.⁷⁹ Om det visar sig att leverantörerna inte uppfyller de krav som ställts, kan det bli allvarliga konsekvenser från Volvos sida. Det kan leda till att Volvo måste ställa hårdare krav för att lösa problemet. I värsta fall kan det komma till en lösning då affärsrelationen måste avslutas.⁸⁰

Volvo sätter agendan i relationerna, men i vissa fall kan leverantören vara av dominerande karaktär, när exempelvis leverantören ligger på framkanten vad gäller hög/ny teknologi:

"I en relation måste man ge och ta."

(Purchasing Director för Electrical, Interior & Exterior)

Vid uppkommande av sådana fall blir det att försöka forma kraven så mycket som det går till Volvos favör. Då leverantören har fastslagit vad de vill så får man helt enkelt "gilla läget", vilket menar att man helt enkelt får acceptera kraven. Volvo får helt enkelt anpassa sig, utfallet av detta blir oftast att relationen mynnar ut till en annan sorts av relation. Anledningen är att det oftast är tunga teknikföretag som har resurser och kan investera och skapar nya tekniker som ofta blir en nykommande trend. Huvudsaken är att relationen gagnar och möter vår kravbild.⁸¹

Däremot när det är frågan om kvalitetsarbete, måste leverantören följa standarder och kontrollmetoder som Volvo ställer krav på för att erhålla en garanterad kvalitet.⁸²

Historiskt sätt har Volvo varit en spänstig partner för många leverantörer. Med detta menas att Volvo har varit ett intressant företag för många leverantörer, och vi har legat i framkanten i många fall, till exempel teknikutvecklingen. Ett annat utmärkande exempel på detta är som intervjuperson 1 säger är att:

⁷⁸ TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

⁷⁹ Purchasing Director för Electrical, Interior & Exterior på Volvo PV 2009-12-22 och TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

⁸⁰ Ibid

⁸¹ TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

⁸² Purchasing Director för Electrical, Interior & Exterior på Volvo PV 2009-12-22 och TVM Director på Volvo PV 2009-12-15



"Vi har varit tuffa men rättvisa vid behandling av våra leverantörer, anständiga med vår kravbild och erbjudit bra relation i form av goda lyssnare och låtit leverantörerna vara delaktiga i processerna."

(TVM Director)

Historiskt sett har dessa punkter varit av god karaktär. Att skapa en mentalitet där leverantörerna känner sig säkra kan vara avgörande då intresset måste finnas att utveckla nya idéer. Risk, är också en dimension som har varit till fördel för oss då leverantörer har varit villiga att investera i Volvo. Detta kan bero på att Volvo inte har varit alltför stort men inte heller för litet för att kunna ta risker. En ytterligare viktig faktor är att de saker som Volvo har känt att det varit av vikt, har leverantörerna också fått ta del av i sin utveckling. Exempel på detta är Autoliv som blivit världsledande på sitt område genom gemensamt utvecklande samarbete.⁸³

Volvo hjälper inte sina befintliga leverantörer med deras strategier för teknologin och direkta investeringar är heller inte något Volvo gör hos sina leverantörer i dagsläget. Däremot diskuteras ofta hur leverantören strategiskt bäst kan kompletteras i affärer så att utvecklingen kan vara så gynnsam som möjligt.⁸⁴ Volvo ger alltid feedback till leverantörerna, utifrån sin intelligens om förändringstendenser på marknaden. Dessutom satsar de på kvalitetsutvecklingen med leverantörerna.⁸⁵

Volvo försöker hitta bra samarbetsformer som går att bygga vidare med i relationer. Exempel är att Volvo bjuder in leverantörerna till evenemang som är viktiga för båda parterna, likaså en tidig involvering i projekt.⁸⁶ Volvo strävar efter en långsiktig och öppen relation mellan parterna. En leverantör som uppfyller de krav Volvo ställer ses ingen anledning att göra sig av med. Däremot så gör vi det för att vi måste ibland dels för att visa att ingen går säker och dels för att man inte kan missköta sig hur som helst utan konsekvenser.⁸⁷

Beroende uppstår ofta då långsiktiga relationer har utformats mellan företag och leverantör. För Volvos del gäller det att vara den utmanade kraften i företaget så att det finns verktyg/metoder/analysmetoder att utmana leverantören med, så de tittar på de olika delarna i värdekedjan:

"Leverantörerna är medvetna om att Volvo lever under ständig kostnadspress. Det är inget nytt att vi försöker utmana leverantörerna och därmed söker lägre kostnader."

(TVM Director)

⁸³ TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

⁸⁴ Purchasing Director för Electrical, Interior & Exterior på Volvo PV 2009-12-22 och TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

⁸⁵ Purchasing Director för Electrical, Interior & Exterior på Volvo PV 2009-12-22 TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Ibid



Detta tänkande ligger inbyggt i relationen, men det finns risk för att man blir för bekväm av sig, vilket kan leda till att pressen för effektivisering inte blir lika hård.

4.2.2 Kommunikation inom relationerna

För att behålla en stark relation mellan parterna är Volvo kontinuerligt ute och kommunicerar med leverantörerna, så de får möjligheter att presentera nya tekniker och visa oss vad leverantörerna vill sälja. Volvo använder detta sätt för att försöka få en övergripande syn, för att se vad som går att förbättra, göra billigare och lättare etc. för att optimera produkterna.⁸⁸

När Volvo tar fram en ny bil så har de gjort grundliga analyser som gör att de vet vilken produkt de vill skapa. Vilka egenskaper som behövs läggs mer fokus på samt vilken unik ”selling point” som de ska använda sig av för att lyckas på marknaden. Utifrån det börjar Volvo definiera de olika systemkraven och själva nedbrytningen av komponenterna. När Volvo väl möter leverantörerna så ställer de olika krav på dem. Leverantörerna får lägga fram förslag, därefter ser Volvo om leverantören har något som motsvarar de produkterna Volvo söker. Eller så har vi kommit längre i kommunikationen mellan varandra och vill få ut ett rimligt pris för de komponenterna som ska säljas. Det är upp till Volvo att välja vilken grad av integration mellan dem och leverantören de vill utgå ifrån.⁸⁹

”Vi strävar efter en hög grad av informationsutbyte.”

(Purchasing Director för Electrical, Interior & Exterior)

Volvo vill alltid ha en god kommunikation och hög grad av informationsflöde mellan alla leverantörerna även de små. När det sker förändringar eller när problem uppstår, ska det snabbt gå att åtgärdas, då det kan ha en inverkan i alla värdekedjor.

4.2.3 Förtroende i relationer

För förtroende mot våra leverantörer, har vi naturligtvis ett sekretessavtal mellan båda parterna likaså kontrakt. Så när det kommer till exempelvis teknik så kan varken Volvo eller leverantörerna ta gemensamt utvecklad teknik hur som helst. Sen hoppas man ju att det blir lite av en synergieffekt, det vill säga av två bra idéer kommer en tredje. Det största förtroendet man bygger med en leverantör är hur lönsam affären blir i slutändan. Exempelvis i svårare tider när volymerna dyker och det är svårt att få avsättning för sina produkter slits förtroendet och det blir svårare att investera i relationer. Då gäller det att hitta indikatorer som visar att det är värt att satsa på Volvo och värna om de relationerna som redan finns och hjälpa dem så de klarar sig genom kriserna.⁹⁰

På långsikt är det sådant förtroende som visa var man har varandra. Lojaliteten mot varandra och att de alltid står vid vår sida. Är leverantörerna öppna mot oss så visar Volvo öppenhet tillbaka.⁹¹ Ärlighet är en betydande faktor för Volvo för att skapa ett gott samarbete och ett större förtroende.⁹²

⁸⁸ Ibid

⁸⁹ TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

⁹⁰ TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

⁹¹ Purchasing Director för Electrical, Interior & Exterior på Volvo PV 2009-12-22



4.3 Styrmedel

Följande avsnitt behandlas de metoder som Volvo använder sig av för att försöka forma och förenkla en bättre relation och ett godare samarbete mellan parterna.

4.3.1 Styrning av hård karaktär

4.3.1.1 Produktkalkylering

Volvo har ett måldokument som består av en teknisk kravspecifikation. Då leverantören har tagit del av måldokumentet får leverantörerna framställa en offert, samtidigt som Volvo oftast gör egna skuggkalkyler. Anledningen är att Volvo vill förstå resonemangen och se om det är rimligt samt om leverantörerna är konkurrenskraftiga i det de tillverkar. Det är ett sätt Volvo använder sig av för att stämna av leverantörerna. För att säkra vår ställning ännu mer gör vi skuggkalkyler under hela processens gång då förändringar uppstår, för att säkerställa att ändringarna är relevanta. Volvo har alltid ett förfarande där leverantörer svarar mot ett tekniskt underlag som är kostnadskonsekvent, det vill säga de kontrollerar och förhandlar sig framåt.⁹³

Volvo använder en kombination av olika kalkyler som i slutändan mynnar ut till en bidragskalkyl. Volvo har en grupp av individer som har titeln "Cost Estimators". De har en lång erfarenhet på den industriella marknaden. De har budgeterat, offererat och lett produktionsanläggningar hos leverantörer och i andra verksamheter, så de vet i många fall hur kostnadsstrukturen ser ut. Detta underlättar för Volvo när det gäller att motargumentera i förhandlingar och samtidigt se om leverantören uppfyller Volvos krav. Leverantörerna vet att vi är pålästa inom området.⁹⁴

Volvo utgår ifrån att leverantören ska ha en hälsosam vinst, inte en överdriven vinst på vår bekostnad. Vad som är intressant för en sådan relation, är hur företaget och leverantören hittar en kompromiss däremellan när man jobbar med motstridiga intressen vad gäller priset, men gemensamt syfte är en "win-win" situation som är ett grundläggande villkor för en lyckad affär. Annars så skulle det inte bli en affär heller.⁹⁵

"Kostnad och pris har inget med varandra att göra."

(TVM Director)

och TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

⁹² Ibid

⁹³ TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

⁹⁴ Ibid

⁹⁵ Purchasing Director för Electrical, Interior & Exterior på Volvo PV 2009-12-22 och TVM Director på Volvo PV 2009-12-15



4.3.1.2 Målkostnadskalkylering (Target Costing)

Volvo använder sig av en ”Target”-princip, då de går in med ett målpris, vilket fortfarande gäller vid påbörjad produktion.⁹⁶ Vid utökning av ”Target”-principen jobbar Volvo med två sätt för att kostnadseffektivisera. Dels kommer de med förbättringsförslag som i sin tur kan leda till kostnadsreducering från leverantörens sida. Detta kan vara att exempelvis flytta produktionen till ett annat geografiskt område för att få kostnadseffektiviseringar. Det andra sättet är att pressa inköpspriserna genom kontroversiella diskussioner, vilket leder till minskat gap mellan vad leverantörerna erbjuder för pris samt vad Volvo är beredd att betala när de har gjort sina skuggkalkyler. Volvo får då ett större medvetande om vad produkten egentligen har för värde. Då Volvo använder sig av ”Target Costing” samarbetar parterna även för forskning och utveckling inom teknologin.⁹⁷

4.3.1.3 Open book Accounting

För ett antal år sedan använde Volvo väldigt mycket Open Book Accounting. I dagsläget används bara metoden till viss grad.⁹⁸

”Det är inte lätt att erbjuda OBA i alla lägen för leverantörerna.”

(TVM Director)

Anledningen till minskad användning av OBA är att krav i relationen saknas.

”Det blir för öppet och det finns inga krav i den relationen, utan man ska alltid försöka göra sitt bästa i den situation man är i.”

(Purchasing Director för Electrical, Interior & Extrior)

Krav och tryck från motparten måste finnas i viss grad för att skapa en välfungerande relation, och inte minst en konkurrenskraftig prisnivå.

”Vi försöker jobba med en öppen, ärlig och långsiktig relation samtidigt som vi alltid försöker få ett tryck i relationen för att det verkligen ska bli rätt kostnad för oss.”

(Purchasing Director för Electrical, Interior & Extrior)

Exempel på när Volvo använder sig av OBA är när de visar upp sina skuggkalkyler för att jämföra med leverantörens kalkyler vid förhandlingarna.⁹⁹

Bidrag från Volvos sida vad gäller information till leverantörerna är begränsad.

” Vi försöker alltid skräddarsy vår information.”

⁹⁶ TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

⁹⁷ Purchasing Director för Electrical, Interior & Extrior på Volvo PV 2009-12-22

⁹⁸ Purchasing Director för Electrical, Interior & Extrior på Volvo PV 2009-12-22
och TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

⁹⁹ Ibid



(Purchasing Director för Electrical, Interior & Exterior)

De lämnar aldrig ut hela "Business Case" till leverantörerna, vilket de inte heller skulle ha någon användning av. Volvo försöker att ge så mycket information de går för att de ska kunna utföra så bra jobb samt skapa ett så bra samarbete som möjligt. Lyckas inte Volvo lyckas inte leverantörerna, det blir symbios mellan parterna. Vi försöker att vara så transparent som möjligt mot våra leverantörer, samtidigt som vi kräver transparens tillbaka. I respektive fall lyckas man dock inte få transparens till den graden som krävs. Det förekommer att Volvo använder kostnadsmodeller, där det finns definierade kostnadsdrivare. Anledningen är att vi vill veta hur produkten förändras om den rör sig så eller så, sett ur slutprisets synvinkel. Har vi full kontroll på detta har vi stor kontroll på prisbildningen vilket underlättar vid förhandlingarna mellan parterna.¹⁰⁰

Volvo kräver dock att leverantörerna skall bidra med detaljerad nedbrytning av deras offerter, det vill säga vad materialet kostar och var ifrån det är köpt, processstegen, overhead-kostnaderna, och var de köper sina verktyg och komponenter.

"Anledningen är att vi själva vill kontrollera och verifiera att leverantören håller en konkurrenskraftig nivå."

(TVM Director)

4.3.2 Styrning av mjuk karaktär

Utbildningar för leverantörerna är dock inget Volvo gör formellt, men kurser inom exempelvis arbetssätt samt hur Volvo beter sig och resonerar i GPDS och varför vi gör på det viset erbjuds. Det kan även ske inom kvalitetsteknik, det vill säga hur man optimerar sin verksamhet samt var konkurrenskraften ligger hos leverantören. Det finns dock inget utpräglat program för det.¹⁰¹

De produktionsförutsättningar som vi vet om och kan berätta om gör vi. För att skapa en bättre relation och starkare förtroende mellan båda parterna ansvarar Volvo ibland för vissa delar av olika system vid inköpsprocess. Anledningen kan vara att Volvo har bättre möjligheter att få ett lägre pris på komponenterna. Volvo deltar även i att hjälpa leverantörerna att hitta bättre lösningar, vilket leverantören också måste ansvara för och vilja lösa i det uppkomna problemet. I det långa loppet blir det smidigare att fixa problemet än att byta leverantör.¹⁰²

¹⁰⁰ TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² Ibid



5 Analys

Analyskapitlet kommer att belysa det syfte som presenterats i början av uppsatsen. Utifrån empirin som redovisats kommer teorin sammanfläta svaren till en analys.

5.1 Relationer

5.1.1 Inledning

Att presentera vad en relation är på ett kort och koncist sätt, är då två parter samverkar för att skapa en ömsesidig interaktion.¹⁰³ I teorin påpekas det att den industriella marknaden har utvecklats till en mer samarbetsinriktad bransch där partnerskap är att föredra. Detta borde leda till ökat informationsutbyte samt otydligare gränser mellan företagen. Nedan kommer Volvos syn på relationer att analyseras, det vill säga hur deras syn på hur de hanterar relationen med leverantörerna samt vad de använder sig av för att underlätta och förenkla relationerna. Två relaterade aspekter som förtroende och kommunikation kommer även belysas utifrån ett relationsperspektiv.

5.1.2 Integration och anpassning i relationer

Easton menar att det är nödvändigt att ömsesidig orientering bildas i relationer, det vill säga att parterna är medvetna om att de kommer att ingå ett ömsesidigt samarbete mellan varandra.¹⁰⁴ Skapandet av relationen kan förekomma av många olika anledningar, exempelvis på grund av nykommande teknik. Easton nämner även bindningar som motverkar negativa effekter i relationer, så att den inte kan brytas ner.¹⁰⁵ Volvo kan kännetecknas utifrån dessa två element i deras relationer till leverantörerna. Volvo har startat många relationer där ömsesidig orientering har uppkommit exempelvis genom att de behöver en ny teknik eller ny kunskap. Då något av dessa företag har etablerat sig som leverantör för Volvo, det vill säga de kommer att befinna sig minst över ett nybilsprojekt, det är en typ av bindning mellan Volvo och den valda leverantören. För att nämna några andra bindningar så är så klart de skrivna kontrakten en positiv bindning. Kontrakten visar också vad Volvo kan förvänta sig av den etablerade relationen.

Företag har behov av relationer och samarbeten med leverantörer, inte minst när det köpande företaget inte kan utveckla nya produkter självständigt. I Volvo personvagnars utvecklingsprocess GPDS som nämnts tidigare i empirin, är ett stort antal leverantörer tidigt involverade i faserna för utveckling av nya bilar. Vad som sägs i teorin är att det finns ett ömsesidigt beroende av samarbetspartner. Är det nödvändigt att båda företagen anpassar sina aktivitetsstrukturer och resursstrukturer till varandra för att samarbeten ska ske på ett smidigt sätt.¹⁰⁶ Även Kanter påpekar att integrationen utgör en smidigare funktion mellan parterna, genom att länka samman samt skapa liknande arbetssätt mellan varandra.¹⁰⁷ På vårt fallföretag är det mest

¹⁰³ Håkansson & Snehota 1995

¹⁰⁴ Easton 1992

¹⁰⁵ Ibid

¹⁰⁶ Samuelson 2004

¹⁰⁷ Kanter 1994



ensidiga anpassningar från leverantörens sida när leverantörers arbeten involveras i Volvos utvecklingsprocess GPDS som specificerar vad och när olika moment ska utföras. I detta fall krävs det att Volvos riktlinjer efterhålls från leverantörens sida.

Det finns också fall då Volvo måste anpassa sig till kraven på ett genomgående tillvägagångssätt i produktprocessen då det är leverantören som är dominerande och ställer krav. Fenomenet kan förklaras med dominans i relationen som spelar stor roll.

5.1.3 Kommunikation - fördelning av information

Lind påpekar att förtroendet är en grundläggande förutsättning för att informationsutbytet ska ske på smidigaste sätt. När informationen ska utbytas används olika tillvägagångssätt.¹⁰⁸ Förtroendet mellan parterna kan ha en avgörande del i, hur ofta informationen fördelas mellan parterna, vilket påpekas både av Lind och Ahnfalk & Lindström.¹⁰⁹ Volvo menar att informationen delas ut då möten sker med leverantörer, då Volvo påpekar specifikt att de kräver grundlig uppdatering vid tillfällen då förändringar sker hos leverantörer. Anledningen till detta är att en förändring kan komma att skapa problem i övriga värdekedjor, vilket gör att Volvo vill kunna åtgärda felet med så snabb verkan som möjligt. Likaså förbättras informationsflödet om leverantören är öppen mot oss, vilket gör att Volvo visar öppenhet tillbaka.

Ahnfalk & Lindström nämner också att det är av vikt att kunna identifiera hur informationsbytet ska utformas för att kommunikationen ska bli så effektiv som möjligt.¹¹⁰ Då välformade regler är uppsatta vid avtalen kan det skapa en större villighet för både kund och leverantör att dela ut mer detaljerad information, speciellt när det är i fråga om känsligare information som till exempel teknologiutveckling. Det kännetecknas av situationer då Volvo inte får ta en leverantörs ritning och visa upp för en annan leverantör för att få produkten tillverkad billigare. På ett sådant formellt bindningssätt, kan motparten känna sig mer skyddad och därmed är mer villig att delge mer information.

5.1.4 Långsiktighet i relationer & förtroende

Håkanson & Snehota och Zineldin nämner att långsiktighet är en viktig faktor i den interorganisatoriska relationen.¹¹¹ Lind menar att det är av intresse att skapa långa relationer på den industriella marknaden.¹¹² Zineldin påpekar även attraktionen att skapa långsiktig relation mellan båda parterna är av högt intresse, för att exempelvis minska de finansiella riskerna.¹¹³ Enligt båda respondenterna känner Volvo PV förtroende för sina leverantörer, vilket kan bero på att de befintliga relationerna som företaget har, har pågått i 10-20 år, det vill säga långsiktiga relationer, och ömsesidigt förtroende har vuxit fram under resans gång. Att vara transparent, öppen och ärlig är också faktorer som Volvo värdesätter för att skapa förtroende för motparten. Volvo

¹⁰⁸ Samuelson 2004

¹⁰⁹ Samuelson 2004, Ahnfalk & Lindström 1998

¹¹⁰ Ahnfalk & Lindström 1998

¹¹¹ Håkanson & Snehota 1995, Zineldin 1997

¹¹² Samuelson 2004

¹¹³ Zineldin 1997



har många långsiktiga relationer med välkända leverantörer som pågått under 10-20 år, vilket Håkansson och Snehota också tar upp som en positiv bemärkelse för att skapa en bredd i relationen.¹¹⁴ Enligt Volvo så kan det såklart vara av fördel då relationen utvecklas till ett bra partnerskap. Under resan gång har Volvo lärt sig vilka svagheter, styrkor och utvecklingsmöjligheter som leverantören har, samtidigt känner leverantören till vad det finns för behov och krav från Volvos sida för att leverera produkten eller tekniken som är passande för Volvo-bilar. Det skapas dock ett beroende mellan parterna som kan vara svårt att bryta då leverantören inte uppfyller de krav Volvo begär.

Då en leverantör uppfyller kraven som ställs från Volvo finns det ingen anledning att eliminera den. Volvo menar att så fort en leverantör är godkänd stannar den under hela processen tills livscykeln för bilen är över. Anser Volvo att den fortfarande uppfyller kraven förblir den leverantör till Volvo under nästkommande projekt. Volvo gör dock inga direkta investeringar i leverantörernas verksamheter. Det som kan förekomma är att Volvo skickar en grupp anställda för att gemensamt försöka förbättra konkurrenskraften i processerna. Dock påpekar Lind att det är viktigt att genomföra investeringar i anläggningstillgångar samt kunskap, vilket kan tillföra mervärde för affärsförbindelsen.¹¹⁵

5.2 Styrmedel

5.2.1 Inledning

Vad som gick att utläsa från intervjuerna var att Volvo ställer krav på att leverantörer använder sig av ”hårda” styrningsmetoder så som Target Costing och Open Book Accounting till viss grad.

5.2.2 Styrning av hård karaktär

5.2.2.1 Produktkalkylering

Litteraturen påpekar att kalkyler kan öka effektiviteten mellan företag¹¹⁶. Enligt Volvo finns det inga direkta krav på att leverantörerna ska använda sig av någon specifik produktkalkyl. Volvo använder sig däremot av bidragskalkyler. Volvo sätter upp väldigt mycket skuggkalkyler för att underlätta vid förhandlingar mellan leverantörerna. Detta gör att de kan ske en bättre dialog mellan parterna samt utgångsläget för effektivisering ökar.

5.2.2.2 Målkostnadskalkylering (Target Costing)

Leverantörer involveras oftast när Target Costing bryts ner till komponentnivå.¹¹⁷ Två kostnadsreduceringsmöjligheter som nämnts i teorin är dels press sättande på inköpspriser, vilket kan bidra till en stimulans av förbättringsåtgärder från leverantörens sida. Kostnadsreducering kan även nås genom samarbeten för att gemensamt driva arbetet med forskning och utveckling samt kvalitetsarbete. Bägge

¹¹⁴ Håkansson & Snehota 1995

¹¹⁵ Samuelson 2004

¹¹⁶ Ax m.fl 2002

¹¹⁷ Ibusuki & Kaminski 2007



sätten stämmer bra överens med Volvos arbets sätt vad gäller att kostnadseffektivisera för att uppnå målkostnaden. De sätter ständigt kostnadspress på sina leverantörer. Enligt våra respondenter är det något som är inbyggt i relationen. Alla företag måste ständigt jobba med kostnadseffektiviseringar för att vara konkurrenskraftiga, deras leverantörer är inget undantag.

Seuring nämner att vid implementering av Target Costing finns det tendens att pressen på kostnadsreducering förflyttas ”uppströms” i en värdekedja, d.v.s. till leverantörer, och vidare till leverantörers leverantörer o.s.v.¹¹⁸ Dock kan en för hård press på leverantörerna leda till en negativ inverkan på relationen, påpekar Ax & Ask.¹¹⁹ Det finns risk då leverantörer upplever att de domineras vid en alltför hård kostnadspress från det köpande företaget så att förtroende försämras. Ett sådant samarbete är inte hållbart på långsikt. Det köpande företaget måste hitta en balans mellan eftersträvandet av kostnadsreduceringar från leverantörens sida och realistiska förväntningar, det vill säga vad som är möjligt att uppnå för leverantören, så att förtroende inte tappas bort i samarbete.¹²⁰ Detta kännetecknas även på Volvo då de är hårda men rättvisa när de jobbar med leverantörer, vilket innebär att de ställer hårda krav på såväl kvalitet som kostnadsreduceringar från leverantörer, men samtidigt är de rättvisa vad gäller att ha realistiska förväntningar.

5.2.2.3 Open Book Accounting

Open Book Accounting är en metod som används för att forma en mer öppen relation mellan verksamheter för att skapa utvecklingsmöjligheter.¹²¹ Volvo påpekar i detta sammanhang att de försöker aktivt arbeta för att förbättra leverantörernas konkurrenskraft och hålla hög standard. Utifrån litteraturen nämns även att det finns olika negativa sidor med OBA. Exempel på detta är implementeringen av ekonomistyrningssystem eller obalans i maktförhållanden mellan parterna.¹²² Volvo som oftast är den dominerande parten i relationerna är väldigt begränsad vad gäller att dela med information till leverantörerna. Däremot ställer de höga krav på vad leverantörerna ska dela med sig av deras information. Detta för att de ska kunna jämföra med sina egna kalkyler för att se om de håller en konkurrenskraftig nivå. Vad som poängteras av Volvo är att de försöker delge så mycket information som är möjlig för att hjälpa leverantörerna att utveckla bra komponenter.

Volvo nämner också att vid dominerande leverantörer skapas en annan sorts av relation där de bara gör de som är nödvändigt för att de krav ska uppfyllas som de ställer. Litteraturen nämner även att OBA inte kan appliceras i alla nätverk.¹²³ Volvo nämner att alla leverantörer inte behöver information i större utsträckning. Det är bara de tyngre företagen som har en stor del i de olika systemen i bilarna. Vad som är viktigt i utifrån Volvo är att den grad av OBA som finns, gör så att värdekedjorna effektiviseras för att leda till kostnadsreducering.

¹¹⁸ Seuring 2002

¹¹⁹ Ax & Ask 1995

¹²⁰ Ibid

¹²¹ Ibid

¹²² Kajüter & Kulmala 2005

¹²³ Kajüter & Kulmala 2005



5.2.3 Styrning av mjuk karaktär

Inom mjuk styrning nämner litteraturen att företagskultur har en central funktion i styrningen.¹²⁴ Detta påvisar Volvo genom dess långa företagsmentalitet, då Volvo har varit tuffa men rättvisa vid behandling av relationer. Anständiga med kravbilden samt erbjudit en bra relationsform genom att vara en god lyssnare och erbjuda en stor delaktighet i processerna.

Lind och Ax m.fl. påpekar att utbildning samt lärandet inom relationer är av stor vikt.¹²⁵ Detta gör Volvo genom kurser, hur arbetssättet inom GPDS ska gå tillväga, men också hur man optimerar sin verksamhet för att bli så konkurrenskraftig som möjlig. Volvo deltar även men med sin kompetens för att hitta förbättringsmöjligheter hos leverantörerna. Volvo nämner även att det är leverantörernas ansvar att vilja lösa problemet.

¹²⁴ Jacobsen & Thorsvik 2000

¹²⁵ Samuelson 2004, Ax m.fl. 2009



6 Slutsats

I detta kapitel kommer de slutsatser att presenterats som har dragits utifrån uppsatsen, då belysningen har legat på problemformuleringen och syftet. Slutligen kommer förslag om fortsatta studier att presenteras.

Syftet med denna uppsats var att undersöka om och hur en relation kan påverka effektivisering i värdekedjorna som kan leda till kostnadsreducering. För att kunna uppfylla syftet har uppsatsen utgått ifrån två problemformuleringar.

- Hur går en kund tillväga för att skapa en välfungerande relation med sina leverantörer?
- Vilka styrmedel använder de sig av för att uppnå effektivisering som kan leda till kostnadsreducering?

För att bibehålla förtroende och en god relation krävs det både formella samt oformella styrningssätt. Det stämmer bra överrens med Volvos arbetssätt. Avtal och kontrakt kan betraktas som ett lagskydd för varandra. Men oformella styrning är även ett betydande moment som tillför mervärde för relationen. Förtroende kan byggas på en högre nivå än endast formella bindningar. Genom Volvos starka företagskultur, och deras rättvisa arbetssätt gentemot sina leverantörer, har förtroende förstärkts under resans gång, vilket leder till ett gott resultat på långsiktiga relationer som båda samarbetspartnerna drar nytta av, både på ett ekonomiskt perspektiv, d.v.s. win-win situation, och på ett marknadsstrategiskt perspektiv då båda blir mer konkurrenskraftiga genom gemensamma teknologikutvecklingar.

Utifrån vår fallstudie om Volvos arbetssätt för interorganisatoriska relationer med sina leverantörer, inser vi att det är av stor betydelse att hitta balansen mellan en lämplig grad av transparensen och förtroende i relationen. D.v.s. tillräckligt mycket intern information delges till motparten för att leverantören ska kunna utföra sitt arbete på bästa möjliga sätt, under förutsättningen att inte avslöja företagets konfidentiella information mer än nödvändigt. Dessutom är det avsevärt att bete sig på ett sätt så att samarbetsparten inte känner avsaknad av förtroendet, vilket kan leda till en negativ inverkan på relationen dessemellan.

I teorin finns det gott om ekonomistyrningsmetoder för interorganisatoriska relationer med leverantörer, såsom styrmedel av hård karaktär och mjuk karaktär. Vad som anses vara den bästa metoden, behöver det inte vara den som är mest aktuell i dagsläget. I praktiken är det mycket komplex och det är många faktorer som kan påverka ett företagsbeslut gällande val av styrningsmetoder. Varje företag är unik och har sina egna behov. För att tillfredsställa de specifika behoven och hålla på en konkurrenskraftig nivå, har Volvo PV valt en kombination av olika styrningsmedel. T.ex. Target Costing, Open Book Accounting endast till viss grad samt mjuka styrningsmedel. Företagskultur/företagsledning, specifika behov av teknologin, mycket hård konkurrens för bilbranschen kan vara faktorer som ligger till grund av valet. Genom en fallstudie av Volvo PV, anser vi att det är av stor betydelse att kombinera lämpliga styrningsmedel till lämplig grad för företaget. Genom studiens gång har det utmärkts att Volvo, genom god relation och lämpligt styrmedel,



effektiviserat verksamheten i värdekedjan, d.v.s. både för Volvo och leverantörer, vilket har lett till kostnadsreduceringar.

Förbättringsförslag från författarna:

- Mer tillämpning av Open Book med de leverantörer som Volvo har närmast relationer med. Lite mer ömsesidigt informationsutbyte i syfte att upptäcka potentiella utvecklingsutrymme för effektiviserings- samt kostnadsreduceringsmöjligheter som leverantörer skulle kunna upptäcka om de haft tillgång till mer information från Volvos sida. Därmed kan ett ännu starkare förtroende och relation skapas när samarbetsparterna har utvecklat varandras verksamheter, utan att enbart sätta fokus på sitt eget vinstsyfte.
- I dagsläget gör Volvo Personvagnar inga investeringar i leverantörernas teknologiutveckling. Vi anser att företaget skulle kunna genomföra investeringar gällande teknologiområdet i framtiden. Båda parterna gynnas genom att vara ledande på ett specifikt område som t.ex. säkerhet som Volvo redan är känd för. Det är viktigt att ständigt försöka bibehålla sina starka konkurrensfördelar för att differentiera sig i den alltmer hårdkonkurrerande bilbranschen. Volvos säkerhetsvision år 2020 är att ingen längre skadas allvarligt eller dödas i eller av en Volvobil. Visionen består av två delar, dels egen utveckling av säkerhetsarbetet och dels partnerskap med andra nyckelaktörer i samhället. Vi föreslår att investeringar i leverantörer som tillhandahåller säkerhetsteknologiska produkter är en till beståndsdel som kan hjälpa företaget under vägen till att uppnå den långsiktiga visionen 2020.

Förslag till fortsatta studier:

Denna studie har visat hur en kunds syn på relationer till leverantör kan se ut. Men också vilka tillvägagångssätt kunden använder sig av för att försöka effektivisera och kostnadsreducera.

Vidare skulle vara av intresse att se hur relationen ser ut från leverantörens perspektiv och hur de går tillväga för att hjälpa till att effektivisera i värdekedjorna. Detta kan skapa en överskådlig bild på hur en bra relation mellan kund och leverantör bör vara för att ett samarbete ska fungera.



7 KÄLLFÖRTECKNING

7.1 Litteratur

- Ahnfalk, A, Lindström, P, (1998) *Effektiv kommunikation, nyckeln till framgång i affärsrelationer*, institutet för verkstadsteknisk forskning, Stockholm: IVF
- Ax, C. & Ask, U. (1995). *Cost management: produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling*. Lund: Studentlitteratur
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. 4., omarb. uppl. Malmö: Liber
- Bell, J. (2006), *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Berggren, C. & Lindkvist, L. (red.) (2001). *Projekt: organisation för målorientering och lärande*. Lund: Studentlitteratur
- Easton, G. (1992) *industrial networks – A new view of reality*. London: Routledge.
- Eriksson, L. & Wiedersheim-Paul, F. (2006). *Att utreda, forska och rapportera*. 8., förnyade uppl. Malmö: Liber
- Hammarkvist, K-O, Håkansson, H., Mattsson L-G (1982) *Marknadsföring för konkurrenskraft*, Malmö: Liber
- Håkansson, H, Snehota, I, (1995) *Developing relationship in business networks*. London: Routledge
- Jacobsen, D-I & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Lind, J. (2004) *Controllerhandboken* av Samuelsson L.A
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Nyberg, R. (2000). *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med stöd av IT och Internet*. 4., [bearb.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Samuelson, Lars A. (red.) (2004). *Controllerhandboken*. 8., [rev.] utg. Stockholm: Teknikföretagen
- Zineldin, M, (1997) *Strategic relationship management – A multi-dimensional perspectiv: Towards a new co.opetive framwork on managring, marketing and organizing*. Stockholm: Almqvist & Wiksell international AB



7.2 Vetenskapliga artiklar

- Berry, A.J., Cullen, J., Seal, W., (2005). *Control of supply chains*. In: Berry, A.J., Broadbent, J., Otley, D. (Eds.), *Management Control: Theories, Issues and Performance*, 2nd ed. Palgrave Macmillan, New York, pp. 248-265.
- Bäckström, H. & Lind, J., (2000). *Managementstrategier och företag i nätverk*, Arbetsmarknad & Arbetsliv, 6, pp. 19-32.
- Coad, A., Cullen, J., 2006. *Inter-organisational cost management: towards an evolutionary perspective*. *Management Accounting Research* 17, pp. 342-369.
- Cooper, Robin & Slagmulder, Regine (1999). *Develop profitable new products with target costing*. *Sloan Management Review* 40(4), pp. 23-33.
- Dahlgren, J., Holmström, M., Johansson, P. (2001) *Management Accounting in Networks*, Rapport presenterad på "the EAA annual conference in Athens"
- Kajüter, P., och Kulmala, H. I., (2005) *Open-book accounting in networks potential achievements and reasons for failures*. *Management Accounting Research* 16, pp. 179-204.
- Mauritsen, J, Hansen, A, Hansen, C.O. (2001) *Inter-organizational controls and organisational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting*, *Management Accounting Research*.
- Moss-Kanter, R, (1994) *Collaborative advantage*. *Harvard Business Review*, juli-aug.
- Mouritsen, J & Thrane, S. (2006) *Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations*. *Accounting, Organizations and Society* 31, pp. 241–275.
- Pfohl, H och Buse H, (2000) *Inter-organizational logistics systems in flexible production networks*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*; 2000, Vol. 30 Issue 5, p388, 21p, 1 diagram.
- Robert H. Chenhall (2008) *Accounting for the horizontal organization: A review essay*. *Accounting, Organizations and Society* 33 pp. 517–550 Department of Accounting and Finance, Monash University, Clayton, Victoria, Australia.
- Seal, W., Cullen, J., Dunlop, A., Berry, T., Ahmed, M., (1999). *Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting*. *Management Accounting Research* 10, pp. 303–322.
- Svensson, G. (2004) *Vulnerability in business relationship: the gap between dependence and trust*, *The journal of Business & Industrial Marketing* ;2004; 19,7 ABI/INFORM Global pg 469.



7.3 Personliga intervjuer

Intervjuperson 1, TVM Director på Volvo PV 2009-12-15

Intervjuperson 2, Purchasing Director för Electrical, Interior & Exterior på Volvo PV 2009-12-22

7.4 Internet

Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se/>

Volvo Personvagnar AB, 2008/09, Företagsrapport med hållbarhet.
http://www.volvocars.com/SiteCollectionDocuments/TopNavigation/About/Corporate/VolvoSustainability/VolvoCars_report_2008_SWE.pdf



Bilaga

Presentation:

Vi (Linlin & Magnus) läser företagsekonomi, redovisning på kandidatnivå på Handelshögskolan i Göteborg. Uppsatsen handlar om hur företag – underleverantör interagerar med varandra för att skapa ett effektivare samarbete. Vilka interorganisatoriska styrningsmetoder som används av företaget gentemot underleverantören för att åstadkomma en stark relation samt varför väljet företaget att skapa ett nära samarbete vid outsourcing. Utifrån intervjuerna så kommer vi att utgå ifrån er syn vad det gäller samverkan med era underleverantörer och vad ni anser vara viktigt av utbytet. Ur vårt perspektiv kommer en diskussion runt omkring frågorna vara av betydande värd, men om frågorna är känsliga sett ur företaget synsätt, avstår vi självklart från dessa.

Underlag för intervjuer:

1. Vilken position besitter ni inom företaget, och hur länge har ni arbetat på er position? Och vilka huvudsakliga arbetsuppgifter har ni?
2. Vilken är er viktigaste underleverantören? Varför är just den leverantören viktigast för ert företag? (teknikbehov etc.)
3. Vilken form av samarbete har ni gentemot underleverantörer och varför väljer ni att inleda ett nära samarbete? (rätt tidpunkt, starkt beroende?)
4. Vilka interorganisatoriska styrningsmetoder använder ni er av för att förbättra och utveckla relationerna och därmed skapa mervärde både för er och underleverantören? (t.ex. Target Costing, Open Book Accounting etc)
5. Använder ni olika ekonomistyrningsmetoder gentemot olika leverantörer?
6. Finns det några generella normer i samarbetet?
7. Vad föredrar ni vad det gäller relationerna mellan er och underleverantörerna, föredrar ni långa eller korta samarbeten? Varför? Fördelar och nackdelar.
8. Hur anser ni att ett bra samarbete skall vara?
 - Varför fungerar ert samarbete bra?
 - Varför fungerar inte alla samarbeten lika bra?
9. Hur skapar ni långsiktiga relationer?
 - Hur går ni tillväga för att åstadkomma nära samarbeten?
 - På vilket sätt anser ni förtroendet mellan parterna spelar för roll?
10. Hur reagerar ni om underleverantörerna inte uppfyller de krav som ställts, och vilka påföljder blir det?



11. Hur tillhandahåller ni information och kunskap om era underleverantörer? Är det ensidigt informationsflöde eller ömsesidigt byte? Om ensidigt varför? (dominerande?)
12. Hur givmilda är ni vad det gäller att dela ut intern information samt kunskap gentemot era leverantörer?
13. Utifrån era metoder, tycker ni att ni får ut allt som behövs genom den relationen ni har idag? I annat fall vad kan förbättras för att uppnå bättre och effektivare samarbete?
14. Hur fördelar ni mervärdet (vinsten av kostnadsreduceringen mellan kund och underleverantör) gentemot underleverantörerna? Tillhandahåller företaget "vinsten" som uppkommer inom sin egen verksamhet eller fördelas "vinsten" jämnt dessemellan?
15. Hur anpassar ni er till de specifika krav som underleverantörerna ställer? Samt hur anpassar underleverantörerna sig till era specifika krav? På vilket sätt påverkas ni av era leverantörer? (deras krav? deras tillvägagångssätt?)