



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

INTERORGANISATORISKA RELATIONER

Magisteruppsats i företagsekonomi

Ekonomistyrning

VT 2010

Handledare:

Mikael Cäker

Författare:

Daniel Ingelström

Daniel Olsson

Förord

Författarna vill inleda uppsatsen med att framföra ett stort tack till uppsatsens handledare Mikael Cäker, vars engagemang och kunskap har varit en ovärderlig hjälp vid skapandet av uppsatsen. Vidare vill författarna tacka Sven Siverbo för inspirationen till uppsatsen och Kjell Pettersson för hjälp med den statistiska bearbetningen.

Slutligen vill författarna tacka alla de företag som tog sig tiden att besvara enkäten, er medverkan gjorde uppsatsen möjlig.

Göteborg 1 juni, 2010

Daniel Ingelström

Daniel Olsson

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, VT 2010

Författare: Daniel Ingelström och Daniel Olsson

Handledare: Univ. Lektor Mikael Cäker

Titel: ”Interorganisatoriska relationer”

Bakgrund: Interorganisatoriska relationer har på senare tid fått en ökad uppmärksamhet inom forskningen och vikten av relationerna har blivit mer tydlig. Vidare finns det ett flertal kvalitativa studier inom IOR och området är således redo för en kvantitativ studie.

Problemformulering: Hur ser styrningen av leverantörerna ut hos svenska företag och vilken inverkan har transaktionsvariablerna samt beroendeförhållandet?

Syfte: Att vidareutveckla och stärka forskningen av sambanden inom interorganisatoriska relationer. Vidar ämnar uppsatsen att ge en bättre bild över hur svenska företag styr mot sina leverantörer

Metod: Uppsatsen har sin utgångspunkt i aktuell ekonomistyrningsforskning av interorganisatoriska relationer. Uppsatsen har ett positivistiskt förhållningssätt då hypoteser först formuleras och sedan genom empirisk prövning testas. Uppsatsen är således en hypotesprövande undersökningen och använder sig av en deduktiv ansats då den utifrån ett flertal kvalitativa fallstudier skapar hypoteser. För att svara på problemformuleringen och uppnå uppsatsen syfte använder sig uppsatsen av den kvantitativa metoden som bygger på empirisk kvantitativ insamlad data. Data insamlades via en e-enkätundersökning som besvarades av 126st företag.

Resultat och slutsatser: Uppsatsen kommer fram till att det finns tydliga skillnader i hur företag styr under olika beroendeförhållande. Företag inom den oberoende situationen kommer främst styra med handlingsstyrning, till skillnad från tidigare forskning används också social styrning i relativt stor utsträckning. Företag inom den neutrala situationen kommer använda sig främst av formella styrmetoder, men även en hög grad av social styrning. Inom den beroende situationen kommer social styrning vara den dominerande styrmetoden som en följd av den minskade möjligheten att direkt påverka leverantören.

Undersökningen visade vidare att transaktionens karaktär; *tillgångspecifitet*, *mätbarhet* följt av *programmerbarhet* har störst inverkan på användningen av styrverktygen. Transaktionens miljö påverkar styrmetoderna resultatstyrning och marknadsstyrning. Sist konstaterades att transaktionens parter inte påverkade de formella styrmetoderna utan endast användningen av de sociala styrverktygen.

Förslag till fortsatt forskning: Avslutningsvis i uppsatsen presenterades förslag till vidare forskning och främst ses behovet att mer utförligt undersöka förtroendets inverkan på styrvalen samt undersöka den institutionella miljöns påverkan.

Abstract

Advanced Level Thesis in Business and Administration, School of Business, Economics and Law at the University of Gothenburg, Management Accounting, Master's Thesis Spring Term 2010

Authors: Daniel Ingelström and Daniel Olsson

Tutor: Univ. Lecturer Mikael Cäker

Title: "Inter-organizational relationships"

Background: The thesis is rooted in the increased focus and awareness of the importance of inter-organizational relationships. Furthermore, there are several qualitative studies in the field and the field is thus ready for a quantitative study.

Problem: How the governing and control of the suppliers by Swedish companies is structured and which affect the transactional variables and the different dependencies have on the choice of control system.

Objective: To further develop and strengthening the research on inter-organizational relationships. The thesis also intends to provide a better picture of the Swedish companies governance of their suppliers.

Methodology: The thesis has its origin in current financial research of inter-organizational relationships. The thesis has a positivistic approach in which hypotheses first are formulated and then tested by an empirical survey. The thesis is thus a hypothesis-confirming investigation and uses a deductive approach when using multiple qualitative case studies to create hypotheses. To answer the problem and achieve the purpose of the paper the thesis uses the quantitative method, which draws on the gathered empirical quantitative data. Data collection is via an e-survey which was answered by 126 companies.

Results and conclusions: The paper concludes that there are clear differences on how corporate governance is used under different dependencies. Companies in the independent situation will primarily use action control, in contrast to previous research they will also use the social control to a relatively large extent. Companies in the neutral situation will also primarily use formal control, but also a high degree of social control. In the dependent situation companies will depend on social control as the dominant method of control as a result of the reduced ability to directly influence their supplier.

The survey also showed that the characteristics of the transaction, *asset specificity*, *measurability*, followed by the *programmability* have the greatest impact on the use of different control method. The transaction environment affects outcome control and market control. Finally, it was found that the transaction parties did not affect the formal control methods but only the use of social control methods.

Suggestions for future research: The thesis presented several proposals for further research. Mainly the need to more fully examine the impact trust has on the governing choice and to examine the influence of the institutional environment.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Problemformulering.....	2
1.4 Syfte.....	2
1.5 Fortsatt disposition.....	3
2. Metod.....	4
2.1 Genomförande.....	4
2.2 Teorival.....	5
2.3 Metodval.....	6
2.4 Metoddiskussion.....	7
2.5 Urval och population.....	7
2.5.1 Enkätutformning.....	8
2.6 Databesamling.....	9
2.6.1 Litteraturgenomgång.....	10
2.7 Uppsatsens trovärdighet.....	10
2.7.1 Bortfallsanalys.....	11
3. Teoretisk referensram.....	12
3.1 Interorganisatoriska relationer.....	12
3.2 Transaktionskostnadsekonomi.....	14
3.3 Relationsteori.....	16
3.4 Beroende.....	17
3.5 Formell & Informell kontroll.....	18
3.5.1 Resultatstyrning.....	18
3.5.2 Handlingsstyrning.....	19
3.5.3 Social styrning.....	19
3.5.4 Kombination av resultat, handlings och social styrning.....	19
3.6 Teoretiska slutsatser och förväntningar.....	20
4. Empiri.....	24
4.1 Empiriska undersökningens utformning.....	24
4.2 Empiriskt resultat.....	26
4.3 Empiri sammanfattning.....	33
5. Analys.....	35
5.1 Hypotesprövning.....	35
5.2 Diskussion av hypotesprövning.....	39

6. Slutsatser	41
6.1 Vidare forskning.....	43
7. Källhänvisning.....	44
Bilaga 1. Enkät	46
Appendix 1. Kausalitet.....	49
Appendix 2. Nöjdhet över styrsituationen.....	51
Appendix 3. Histogram över residualernas fördelning.....	52
Appendix 4. Residualanalys	53
Figur 1 Genomförandemodell	4
Figur 2 Övergripande teoretisk figur.....	20
Figur 3 Programmerbarhet & mätbarhet	23
Figur 4 Transaktionsvariablerna.....	24
Tabell 1 Fördelning över olika situationer ink. marknadsstyrning.....	28
Tabell 2 Fördelning över olika situationer exl. marknadsstyrning.....	28
Tabell 3 Fördelningen mellan formell och informell styrning	28
Tabell 4 Andel av företag som använder sig av någon form av marknadsstyrning	28
Tabell 5 Styrverktygens användning	29
Tabell 6 Fördelning av styrverktyg inom situationerna.....	30
Tabell 7 Kausalitet mellan transaktionsvariablerna och styrmetoderna	31
Tabell 8 Kausalitet mellan transaktionsvariablerna och styrverktygen.....	32

1. Inledning

Följande kapitel börjar med att ge en beskrivning av bakgrunden till uppsatsen följt av den problemdiskussion som ligger tillgrund för själva problemformuleringen. Avslutningsvis kommer problemformuleringen att presenteras tillsammans med syftet som uppsatsen ämnar uppnå.

1.1 Bakgrund

Sättet företag väljer att styra mot sina leverantörer har det senare årtiondena blivit mer aktualiserat. Då marknaden blivit allt mer komplex och dynamisk till följd av den ökade konkurrensen, globaliseringen, snabb teknologisk förändring, avregleringar samt ökat kundinflytande och krav. Det här har lett till ett ökat behov av att på nya sätt styra över hela värdekedjan via interorganisatoriska relationer (IOR). Företagens nya omvärld ställer högre krav på att företag i den mån de kan tar kontroll över sin värdekedja för att på så sätt dels kunna påverka samt skapa hållbara konkurrensfördelar. Nästan all forskning som kommit på senare tid styrker det här resonemanget genom att lyfta fram förståelsen för hela värdekedjan, från råvara till slutprodukt, som det viktigaste för ett företags lönsamhet och fortlevnad. Ur det här behovet har det kommit en hel del forskning som försöker förklara faktorerna bakom företagets val att få och behålla kontrollen av sina värdekedjor. Ytterligare har forskningen försökt skapa modeller för hur företag bör agera under olika omständigheter så som maktförhållanden. Den aktuella forskningen inom ekonomistyrningen som behandlar IOR har ökat kraftigt och flera olika teorier angående företagets val av styrmodeller har tagits fram.

IOR har börjat få en bred spridning i forskningen och berörs inom nationalekonomi, strategi, organisation och ledningsforskning. Men det här har dock inte varit en snabb process och forskningen om interorganisatoriska relationer har inte gått så snabbt som skulle kunna önskas. Även om en hel del forskning riktat sin uppmärksamhet mot IOR styrning så har den faktiska struktureringen, ledningen och kontrollen av de här relationerna inte uppmärksammats i någon större utsträckning (Dekker, 2004) Det har vidare varit ett begränsat fokus på ekonomistyrnings system som är anpassade för IOR och kunskapen är således begränsad (Langfield-Smith & Smith 2003).

Under det senaste årtiondet har det varit ett ökat intresse för möjligheterna som görs tillgängliga via strategiska allianser och outsourcing. Men det finns samtidigt ett ökat belägg för en hög misslyckandegrad i dessa samarbeten. En anledning till det här är den ökade risken som ett samarbete för med sig då kontrollen av aktiviteten inte längre finns hos ursprungsföretaget. Aspekter som innebär risk är svårigheterna att skapa hållbara samarbeten med parter som har olika mål, potentiella opportunistiska beteenden och det beroende som existerar mellan parterna. Genom ett välfungerande ekonomistyrningssystem i samverkan med ett stärkt förtroende bör misslyckandegraden minska. (Langfield-Smith & Smith 2003)

Gränserna för företagen ändras kontinuerligt, företag lägger till nya aktiviteter tar bort gamla och skapar nya former av samarbeten. De här formerna och förändringarna kräver anpassade styrsätt och kontrollmöjligheter. Företag behöver inte längre bara information om produktionskostnader och marknadspris utan även information om kostnader och fördelar som kommer ur olika former av samarbeten och styrningen. (Meer-Kooistra & Vosselman 2000)

1.2 Problemdiskussion

Under de senaste 20 åren har det skett en ökad nivå av outsourcing vilket har fått företag att vidgat sina gränser och stärka banden mellan företag och dess leverantörer (Donada & Nogatchewsky, 2006). Interorganisatoriska relationer är enligt Dekker (2004) en nödvändig del av affärsrelationer och borde därför ges mer uppmärksamhet än det gjorts tidigare inom forskningen. Sett till de artiklar och den litteratur som publicerats de senaste tio åren har dock ämnet fått mer uppmärksamhet men det är fortfarande flera områden som behöver djupare förståelse för att generella slutsatser ska kunna tas.

För att kunna bedöma samarbetet inom IOR används främst transaktionskostnadsekonomi (TCE) som förklarar att transaktionen kommer påverkas av *transaktionens karaktäristiska drag, transaktionens miljö* samt *transaktionens parter*. Utifrån det här har Meer-Kooistra & Vosselman (2006) skapat tre olika mönster som transaktionerna kan befinna sig inom och vilken form av styrning som används under dessa förhållanden. Donada och Nogatchewsky (2006) anser inte att TCE ensamt kan förklara val av styrning och skriver att IOR:s framgång i stort beror på företagets möjlighet att styra beroende i förhållande till sina resurser och kontrollen av leverantörerna. Det här har skapat större fokus på just beroendet mellan parterna inom samarbetet. Utifrån huruvida köparens befinner sig i en fördelaktig situation eller en ofördelaktig situation kommer beroendet påverka valet av styrmetod. (Donada & Nogatchewsky, 2006) Vidare går tidigare forskning isär när det gäller förtroendets påverkan på val av styrning, men de flesta kan skriva under på att det har betydelse för relationens funktion och överlevnad. Men vilken inflytande förtroendet har i förhållande till företagets olika situationer och hur sambandet med valet av styrmetoder ser ut är oklar.

Utifrån de här insikterna om hur styrningen av IOR påverkas av olika faktorer ansåg författarna att det råder en viss oklarhet kring exakt vilka faktorer som påverkar styrvalet. Det skulle därför vara intressant att undersöka vilka faktorer inom TCE och beroende som påverkar valet av styrning genom att bryta ner dessa i olika variabler och undersöka dess påverkan. Vidare skiljer sig tidigare forsknings antaganden om vilken form av styrning som kommer råda under olika situationer och det hade således varit intressant att pröva dessa antaganden.

Mycket av litteraturen inom IOR, som författarna tagit del av, bygger på kvalitativa studier av ett fåtal företag och saknar en övergripande bild av styrbegreppens utbredning och användning, speciellt när det gäller företag i Sverige. Därför ansåg författarna att det var intressant att undersöka hur styrbegreppens utbredning och användning verkligen ser ut genom att kvantitativt undersöka hur svenska företag styr mot sina leverantörer under olika förhållanden. Genom den här undersökningen ansåg författarna kunna pröva tidigare slutsatser och hypoteser kvantitativt och således ge en bättre bild av IOR och stärka den tidigare forskningen.

1.3 Problemformulering

Hur ser styrningen av leverantörerna ut hos svenska företag och vilken inverkan har transaktionsvariablerna samt beroendeförhållandet?

1.4 Syfte

Uppsatsen syfte är att vidareutveckla och stärka forskningen av sambanden inom interorganisatoriska relationer. Vidar ämnar uppsatsen att ge en bättre bild över hur svenska företag styr mot sina leverantörer.

1.5 Fortsatt disposition

2. Metod I kapitlet förklaras metoden och det tillvägagångssätt som använts för att skapa uppsatsen. Syftet med kapitlet är främst att förklara hur de olika valen har gjorts för att kunna besvara problemformuleringen och syftet. Kapitlet beskriver hur genomförandet av uppsatsen ser ut, hur teorival och metodval gjorts, på vilka grunder som urvalet skett samt en beskrivning av insamling av data och uppsatsens trovärdighet.

3. Teoretiskreferensram I kapitlet presenteras den teoretiska ram som uppsatsens hypoteser kommer bygga på. Först ges en övergripande bild av begreppet interorganisatoriska relationer. Nästa del presentera de två teorier som ligger till grund för IOR nämligen transaktionskostnadsekonomin samt relationsteorin. Avsnittet som följer behandlar teorin om beroende mellan företag som återföljs av de olika styrmetoderna. Avslutningsvis presenteras teoretiska slutsatser med tillhörande hypoteser.

4. Empiri I följande kapitel presenteras den insamlade datan i form av tabeller gjorda i SPSS och Excel. Först beskrivs utformningen av frågorna och de tillvägagångssätt som används för att få fram resultatet. Följande del beskriver vad tabellerna innehåller och hur de ska tolkas varpå resultatet presenteras i kronologisk ordning. Presentationen följs av en empirisk sammanfattning som innehåller de viktigaste resultaten från de olika tabellerna.

5. Analys I kapitlet jämförs och utvärderas det empiriska resultatet mot det presenterade teoretiska ramverket. Först prövas de hypoteser som antogs i kapitel 3.6 mot de empiriska resultaten, följt av en diskussion kring de slutsatser och svar som hypoteserna skapar.

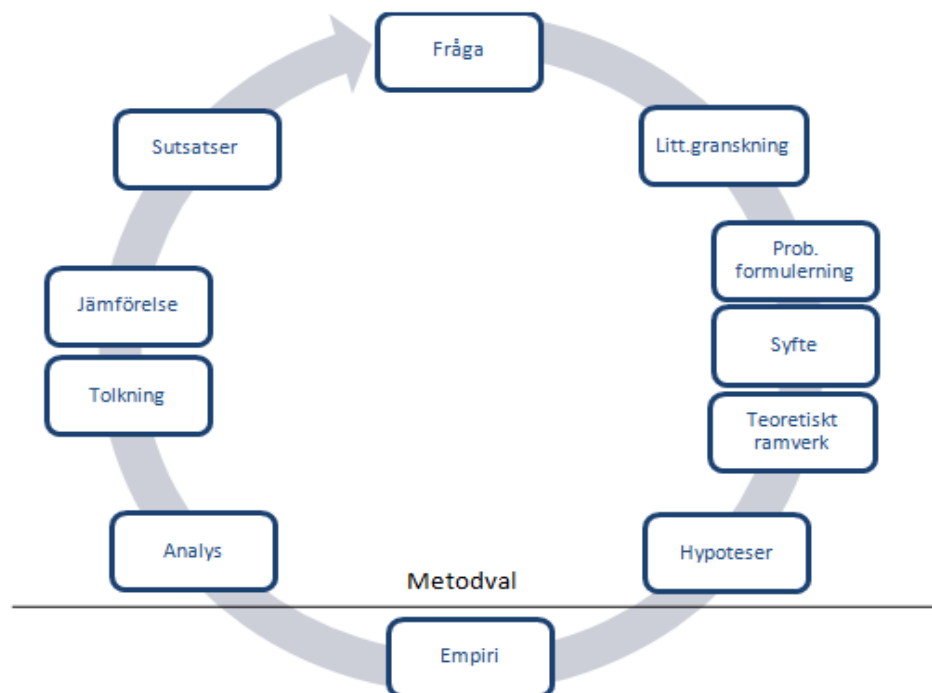
6. Slutsatser I kapitlet presenteras de övergripande slutsatserna som återfinns i uppsatsen. Slutsatser berör följande tre områden; Beroendeförhållandets inverkan på styrmetoderna, förtroendets inverkan samt transaktionsvariablernas påverkan. Författarna har tagit fram tre olika situationer som ska förklara beroendeförhållandets inverkan på styrmetoderna; oberoende situation, neutral situation och beroende situation. Slutligen presenteras författarnas tankar kring vidare forskning.

2. Metod

I det här kapitlet förklaras metoden och det tillvägagångssätt som använts för att skapa uppsatsen. Syftet med kapitlet är främst att förklara hur de olika valen har gjorts för att kunna besvara problemformuleringen och syftet. Kapitlet beskriver hur genomförandet av processen ser ut, hur teorival och metodval gjorts, på vilka grunder som urvalet skett samt en beskrivning av insamling av data och uppsatsens trovärdighet.

2.1 Genomförande

Vid skapande uppsatsen har författarna använt sig av den traditionella forskningsprocessen med en linjär disposition. Uppsatsen föddes ur diskussionen och insikten i avsaknaden av kvantitativa samt generaliserbara slutsatser inom interorganisatorisk forskningen. Uppsatsen tog sin början i studerandet av aktuell forskning i områdena ekonomistyrning, företagsrelationer, uppkomsten och påverkan av förtroende samt asymmetriskt beroende. Ur den här processen utvecklades uppsatsens problemformulering: *Hur ser styrningen av leverantörerna ut hos svenska företag och vilken inverkan har transaktionsvariablerna samt beroendeförhållandet?* samt syftet: "att vidareutveckla och stärka forskningen av sambanden inom interorganisatoriska relationer". Utifrån den litterära granskningen skapades ett teoretiskt ramverk för uppsatsen där väsentliga fakta objektivt presenteras. Ramverket avslutades med en sammanställning och jämförelse av tidigare forskares slutsatser. Utifrån teorin dras ett antal hypoteser som ligger till grund för analysen i uppsatsen. Metoden som presenteras i nästkommande avsnitt valdes och författarna fastslog att en enkätundersökning var det bästa alternativet för att genomföra den empiriska undersökningen. Den empiriska datan insamlades och bearbetades, med hjälp av statistiska metoder identifierades olika samband. De empiriska resultaten tolkades sedan för att jämföras med de tidigare presenterade teoretiska slutsatserna. Avslutningsvis i uppsatsen presenteras de olika slutsatser som antingen stärker eller motbevisar tidigare forskningen inom området. (Andersen, 1998)



Figur 1 Genomförandemodell

2.2 Teorival

Uppsatsen avser att utifrån tidigare fallstudier skapa hypoteser som sedan skall prövas mot verkligheten via en enkätundersökning. För att lyckas måste författarna först bilda sig en helhetsbild av forskningens syn på området. Vidare är det av yttersta vikt att teorin som prövas i fallstudierna även används i uppsatsen då syftet är att bevisa eller motbevisa de slutsatser som tidigare forskare kommit fram till. Det är utifrån den här insikten som författarna gjort de teorival som ingår i uppsatsen.

För att förklara IOR har författarna valt att använda sig av transaktionskostnadsekonomi (TCE) vilket blir naturligt då mycket av den tidigare forskningen bygger på teorin. (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000,2006; Das & Teng, 2001; Langfield-Smith & Smith, 2003; Dekker, 2004; Donada & Nogatchewsky, 2006). TCE har sitt ursprung i den neoklassiska ekonomiteorin och således kommer även den beröras i uppsatsen. Den andra teorin som uppsatsen utgår ifrån har ännu inget vedertaget namn inom forskningsvärlden Langfield-Smith & Smith (2003) kallar det helt enkelt för *förtroendets roll vid styrning*, det här gör även Meer-Kooistra & Vosselman (2000). Dekker (2004) ger inte heller någon klar benämning utan diskuterar huvudsakligen förtroendets påverkan på formell kontroll. Donada & Nogatchewsky (2006) benämner det som *relationship exchange view*. Även om den tidigare forskningen inte använder sig av samma benämning är innebörden det samma. Författarna har valt att kalla teorin för relationsteorin för att försöka skapa en klar bild av förtroendets roll och påverkan vid val av styrmetoder. Det finns ytterligare teorier som används av enstaka forskare för att förklara uppkomsten och styrningen av IOR men TCE och relationsteorin är de två vanligaste vilket är anledningen till att de ligger till grund för uppsatsen.

Vid beskrivning av förtroende kommer uppsatsen att utgå ifrån Sakos (1992) tre indelningar, avtalsenligt förtroende, goodwillförtroende och kompetensförtroende. Valet av Sakos indelning görs även här med anledningen av att uppsatsen syfte är att via en granskning av ett flertal fallstudier ta fram hypoteser som sedan via en kvantitativ undersökning testas mot verkligheten. Att använda samma indelning som de undersöka artiklarna gjort, blir således ett krav för att kunna pröva hypoteserna. Uppsatsens utgångspunkt vid beskrivningen och behandling av beroendesituationen utgår ifrån Donada & Nogatchewsky (2006) artikel. Uppsatsen utgår ifrån de här begreppen och teorier för att avgöra vilket beroendeförhållande som råder.

För att skapa en bild över företagssituationer väljer Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) att utifrån TCE beskriva följande tre mönster; det marknadsbaserade mönstret, det byråkratiskt baserade mönstret och det förtroendebaserade mönstret. De här tre mönstren har blivit erkända och används av flera forskare så som Langfield-Smith & Smith (2003) och Donada & Nogatchewsky (2006). Då huvuddelen av de artiklar som berörs i uppsatsen använder sig av indelningen är det en självklarhet att även uppsatsen gör det. Vid beskrivning av de styrmetoder som används utgår författarna från den vedertagna indelningen; resultatstyrning, handlingsstyrningen och social styrning. Inom de tre grupperna av styrmetoder finns en mängd olika verktyg som kan användas. De styrmetoder och styrverkverktyg som tas upp inom ramen för uppsatsen presenteras i teoriavsnittet och utgår ifrån Kraus & Lind (2007) och Dekkers (2004) indelning.

2.3 Metodval

Uppsatsen har sin utgångspunkt i aktuell forskning inom ekonomistyrning av interorganisatoriska relationer, förtroendets inverkan samt den roll asymmetriskt beroende spelar i valen av styrmetoder. Uppsatsen bygger på ett positivistiskt förhållningssätt vilket kan kännas igen genom att hypoteser formuleras som sedan genom empirisk prövning testas. Positivism bygger på att vetenskapen i grunden ska byggas upp på samma sätt. Det innebär att forskare ska sträva efter att kunskapen ska bestå av generella lagar av orsak och verkan samband. Lagarna ska ha logiskt, neutralt och formaliserat språk, idealet är att hypoteserna presenteras av matematiska formler. Positivismen kännetecknas också av att ett problem alltid kan studeras genom att reducera det i delar som studeras var för sig. För att ur ett positivistiskt förhållningssätt lyckas beskriva hur företag i Sverige styr mot sina leverantörer och vilka faktorer som påverkar detta, använder sig författarna av en hypotesprövande undersökning. När undersökningsområdet har en omfattande teorimängd och där teorierna har utvecklats passar det bra att använda den här metoden. För att kunna använda undersökningsmetoden förutsätts att det finns tillräckligt med kunskap så författarna kan göra antaganden om verkligheten. Utifrån den litteratur som författarna har tagit del av har de kunnat fastställa ett antal hypoteser om hur situationen mellan köpare och leverantör ser ut. Vidare ska hypoteserna beskriva ett förhållande där en faktor gör att författaren kan förvänta sig ett visst resultat. Litteraturen förklarar det som ett "om...så.." förhållande, exempelvis om ett företag har många leverantörer, det kostar dem inget att byta och leverantörerna har samma kvalitet på produkten så är det i första hand priset som styr vilken leverantör företaget väljer. Det är viktigt att författarna försöker eliminera risken att något annat än vad som beskrivs i hypoteserna påverkar resultatet. Insamlandet av informationen bör också göras med en teknik så att informationen blir så exakt som möjligt i förhållande till hypoteserna (Patel & Davidsson, 2003).

Uppsatsen använder sig av en deduktiv ansats, då den utgår ifrån ett flertal kvalitativa fallstudier och utifrån dessa skapar hypoteser. Då uppsatsen syfte är att försöka förklara olika samband, skapa generaliserbara slutsatser och antaganden kommer författarna använda sig av den kvantitativa metoden. Den kvantitativa metoden är ett samlingsbegrepp för arbetssätt där författarna metodiskt insamlar empiriska och kvantifierbara data. Efter detta sammanfattas de i statistisk form och från den bearbetade datan analyseras utfallet med utgångspunkt i testbara hypoteser. De kvantitativa arbetssätten är som regel formaliserade. (Andersen, 1998)

För att kunna nå ut till en bred grupp samt försöka skapa generaliserbara slutsatser har författarna valt att använda sig av en enkätundersökning. Det här beror på att enkätundersökningen passar bra vid genomförandet av hypotesprövande kvantitativ undersökning, då tidsaspekten gör det omöjligt att genomföra en liknande kvalitativ undersökning men samma antal respondenter. Enkäten bidrar även till oberoende och opåverkade resultat till en högre grad än vad exempelvis intervjuer hade gjort, då intervjuer oftast påverkas av omständigheter till en högre grad.

Med den här metoden ansåg författarna på bästa sätt, utifrån de existerande förutsättningarna, kunna besvara den uppställda problemformuleringen samt uppfylla det syfte som ställs.

2.4 Metoddiskussion

Vid val av metod ansåg författarna att en kvantitativ undersökning borde vara den mest lämpliga för att nå uppsatsens mål på grund av frågeställningens art. Den kvantitativa undersökningen har dock vissa risker eller begränsningar i jämförelse med den kvalitativa då det bland annat ges en begränsad förståelse för frågeställningarna. Risken med enkät är att frågorna missuppfattas eller svaras slentrianmässigt, något som har kunnat påvisas i vissa fall i datamaterialet. Vid en kvalitativ undersökning undviks de här problemen till viss del då respondenten kan utveckla sitt svar eller författarna utveckla sin fråga så inga missförstånd sker. Det i sin tur leder till en djupare insikt om attityder, motiv och sammanhang, den kvantitativa undersökningen registrerar inga känslor utan bara siffror. Vidare har själva enkäten ett förutbestämt mönster som respondenten måste följa vilket inte ger några större möjligheter till en nyanserad bild. Som tidigare nämnts föll valet på den kvantitativa metoden på grund av att frågeställningens karaktär bygger på hög representativitet samt att generella slutsatserna om förhållanden ska kunna dra vilket är en begränsning hos den kvalitativa undersökningen. En annan risk som författarna ville undvika var att den kvalitativa metoden kan göra att svaren kan bli övertolkade och brister i objektivitet. (Andersen, 1998)

Valet av datainsamling i enkätform var enda möjligheten för författarna att få tillräckligt med svar och internet gjorde metoden både billig och lättanvänd. Dock upplevs enkäten troligen som relativt opersonlig av respondenterna eftersom de inte har någon som helst personlig kontakt med författarna och det blir följaktligen inte så svårt för respondenten att ignorera och bortse från utskicket. Det här visade sig genom en svarsfrekvens på bara 16 %. Skulle författarna istället ringt till företagen innan utskicket så att en relation skapades borde det ha förändrat svarsfrekvensen avsevärt. Men att först ringa till företagen, förklara ärendet, bli lotsad till rätt avdelning och person, skulle datainsamlingen blivit en tidsmässig omöjlighet. För att ändå försöka erhålla tillräckligt med resultat har enkäten gått ut till en stor mängd företag i olika branscher i två omgångar varav den sista gången fungerade som ett tack till dem som svarat och en påminnelse till de som inte svarat.

Själva enkätens frågeställningar gav intrycket av att vara bra komponerade även om det framkom att vissa frågor ibland inte uppfattades så som författarna ville att de skulle göra och kunde gjorts tydligare. En anledning till att frågorna ibland fick ett konstigt svar kan bero på att de inte är direkta frågor om företagets beroendeförhållande utan svaren skulle tolkas och sammanvägas av författarna i efterhand för att sedan placeras i rätt intervall. Det är troligen så att många företag har olika tolkningar av facktermerna eller inte alls vet vad som efterfrågar, så valet att ställa frågorna så som de gjordes anser författarna var ett bra sätt att försöka minimera problemet. Det finns nog exempelvis få företag som skulle kunna säga hur deras transaktioner förhåller sig utifrån de olika mönstren som anges i teorin.

2.5 Urval och population

Vid konstruktionen av en kvalitativ undersökning i form av enkät via e-post finns flera aspekter som både delar och skiljer sig från den traditionella postala enkäten. Vid urval och population gäller samma tanke om valet av urvalsram som vid postal enkät. Urvalsramen är den källa där populationen finns registrerad och som i uppsatsens fall är företag med produktion inom Sveriges gränser. Respondenterna i urvalsramen utgörs av intresse- och branschorganisationers medlemsregister och egna insamlade företag. Inga urvalsramar stämmer helt med definitionen av populationen, de flesta urvalsramar är för snäva samtidigt som de är för vida vilket innebär att vissa som inte borde vara med är med och vice versa. (Trost, 2007) För att kunna dra generella slutsatser om populationen krävs att författarna får ett representativt urval, vilket i statistisk mening innebär att var och ett av de utvalda företagen ska representera eller motsvara en del av den totala populationen så att urvalet blir en miniatyr

av populationen. Populationsurvalet skiljer mellan icke slumpmässiga urval och slumpmässiga urval där det första begreppet innehåller tre undergrupper: kvoturval, bekvämlighetsurval och strategiska urval. Vidare kommer bara kvoturval inom icke slumpmässigt urval beskrivas då det är den tekniken författarna valt att använda i processen. Kvoturval innebär att urvalet av respondenter ska representera hela populationen i bestämda avseenden. De bestämda avseendena i uppsatsens fall innebär att författarna gjort valet att inte ta vilket företag som helst utan de utvalda ska ha en viss omsättning och ligga inom Sveriges gränser. Urvalet ska alltså se likadant ut i hela populationen utifrån de nämnda kriterierna. Problem med det här sättet skulle kunna vara att urvalet bara blir representativt för den här populationen och inte för alla existerande företag. Storleken på urvalet är relativt svår att bestämma då det till stor del har att göra med svarsbenägenheten hos respondenterna. Litteraturen tar som tumregel att ju större stickprov desto bättre. Enligt statistikens centrala gränsvärdesats kan stickprov större än 30 observationer approximeras med normalfördelningskurvan (Körner & Wahlgren, 2006). Urvalsstorleken görs utifrån många olika överväganden som i uppsatsens fall framför allt är tiden, det kan också vara ekonomiska skäl eller vilken precision som önskas. Ett problem med kvoturvalet är att urvalet inte blir representativt i andra avseende än i det beroendeförhållande som företagen delas in i. Företagen kommer att placeras i tre grupper efter deras beroendeförhållande. Om enkäten skulle få ett stickprov på 150st företag skulle de inte troligtvis inte vara fördelade så att det finns 50st företag i varje grupp, någon grupp skulle kunna få så dåligt underlag att någon slutsats inte går att dra. Författarna ansåg ändå att precisionen borde vara tillräcklig med tänkt urvalsstorlek för att kunna få ett intressant resultat som ger grund till slutsatserna även om urvalet blir dåligt fördelat över grupperna. (Trost, 2007)

2.5.1 Enkätutformning

Det arbetsverktyg som författarna använde vid utformandet av enkäten är Google Docs enkätverktyg via webb eller e-post. För att enkäten ska vara hanterbar bör frågorna rymmas på datorskärmen, vilket anges som en viktig faktor för svarsfrekvensen då risken är att respondenten annars tröttnar. Genom att skicka ut testenkäter hoppades författarna kunna få reda på eventuella designmissar. För att undvika att enkäten inte skulle läggas på hög angavs inte hur lång tid respondenterna hade på sig för att svara. Dock hade författarna för avsikt att efter 1 vecka påminna de som inte ännu svarat. Enligt vad litteraturen säger har webbenkäter lägre svarsfrekvens än postala enkäter även då det är billigare att göra påminnelser via internet. Svar som inte blir ifyllt i enkäten markeras på så vis att respondenten tydligt blir påvisad den missade frågan. Skulle det vara så att enkäten inte kan skickas iväg om alla uppgifter inte är ifyllda kan svarsbenägenheten minska. I en webbenkät är det mer väsentligt att begränsa antalet frågor än det är i en postal enkät detta på grund av att respondenten inte får samma överblick i en e-enkät som i en postal. En annan risk för låg svarsfrekvens är om det svarande företags filtersystem inte tillåter den bifogade länken. Även här hoppades författarna att testenkäterna gav en bra bild av det eventuella problemet, författarna antog även att Google med alla sina tjänster är väl etablerade och accepterade inom diverse företags datornätverk. Genom att utföra enkäten så tekniskt enkel som möjligt och inte använda de senaste "finesserna" i layout etc., bör risken minska avsevärt för kompatibilitetsproblem. (Trost, 2007) En stor fördel med webbenkäten är att datamaterialet samlas och struktureras upp automatiskt i Googles program.

Utifrån problemformuleringen och syftet i uppsatsen har författarna fastställt vad som ska mätas och hur det ska göras. Efter det valde författarna att disponera formuläret enligt följande. Enkäten är uppdelad i fyra delar där respondenten i den första delen får besvara ett fåtal uppgifter som ska ge information om bland annat företagens storlek och branschtillhörighet. Nästa del i enkäten ska ta reda på i vilket av de olika

beroendeförhållandena som placerat i. För att kontrollera att respondenten har uppfattat frågan korrekt i den här delen kommer det ställas dubbla frågor där de ömsesidigt fungerar som kontrollfrågor. I den tredje delen ska information om företagets användning av styrmedel samlas in. De tre övergripande kontrollverktygen; resultat-, handlings- och social styrning, bryts ner till en handfull frågor inom varje område. De tre olika blocken av kontrollverktyg kommer inte redovisas utan frågorna följer löpande efter varandra. Frågorna kommer inte heller konkret utgå ifrån specifika tekniker, exempelvis om de använder ABC-kalkylering, utan har en mer generell frågeställning.

Sammanlagt kommer enkäten att omfatta ca 30 frågor i form av flervalssmodell vilket minskar belastningen för respondenten och ökar svarsfrekvensen. Som avslutande del i enkäten finns det en öppen fråga där respondenten ges möjlighet att bifoga kommentarer om enkäten eller hur de valt vilken leverantör som legat till grund för svaren. Frågorna är ställda på ett relativt objektivt sätt vilket minskar risken att respondenten svarar utifrån vad den tycker. Författarna förutsatte att den tillfrågade vet i vilken utsträckning som företaget använder exempelvis ISO-certifiering. Eijlertsson (2005) tar upp ett antal regler som konstruktören av enkäten bör ta i beaktande, vilket författarna anser att de också gjort. Det gäller bland annat att författarna strävat efter enkelhet i språket så det passar den tänkta målgruppen, exempelvis har begreppet leverantör förklarats så den svarande vet hur han/hon ska förhålla sig. Frågorna ska helst också vara entydiga, författarna undvek ledande frågor och helt uteslöt ja och nej frågor i undersökningen. Till stor del har matrisutformning av frågorna använts för att spara utrymme och att respondenten ska få bättre rytm i processen. En nackdel kan dock vara att matrisen gör det svårt för respondenten att förstå instruktionerna, men efter tester och överväganden ansåg inte författarna att det problemet är stort i enkäten. För att inte få ett intryck av omfånget av frågor delas matrisen i två avsnitt. I övrigt innehöll enkäten ett följebrev med information om uppsatsens syfte som var till för att väcka respondentens intresse. Vidare beskriver följebrevet varför enkäten skickades till dem, att informationen kommer behandlas på ett konfidentiellt sätt, hur respondenten kan ta kontakt med författarna vid frågor eller om de önskar att ta del av uppsatsen samt att respondenten tackas på förhand. (Eijlertsson, 2005) Enkäten återfinns i bilaga 1.

2.6 Datainsamling

Datamaterialet som används i uppsatsen består av dels primär data och dels sekundär data. Material som insamlas via enkäten och som presenteras i det empiriska avsnittet är primär kvantitativ data då den är insamlad av författarna själva. Det är viktigt att ha i åtanke att primärdata kan var är så kallad stimulidata då respondenterna kan påverkas av frågeställningarnas natur, även om det inte varit författarnas avsikt. Författarna har eftersträvat en så hög objektivitet som möjligt vid skapandet av enkäten samt använt sig av testgrupper för att försäkra sig om en minimal till obefintlig grad av stimuli. Den andra typen av data som används i uppsatsen och ligger till grund för den teoriska delen är kvalitativ sekundärdata vilken främst består av vetenskapliga artiklar och annan relevant litteratur inom området. Vid insamlingen av sekundärdata har författarna främst använt sig av GUNDA som är Göteborgs universitetsbiblioteks databas samt Business source premiers databas. De vanligaste sökorden har varit; Interorganisatoriska samarbeten/relationer, förtroende/tillit, asymmetriskt beroende, ekonomistyrning, supply chain management, outsourcing, nätverksorganisationer och deras engelska motsvarigheter. Den använda litteraturen har också legat till grund till nya förslag på litteratur i form av författarens referenser.

2.6.1 Litteraturgenomgång

I möjligaste mån har så aktuella artiklar som möjligt använts för att verkligen reflektera dagens situation på marknaden. I de fall där samma teoretiker förekommer och refereras till ofta har författarna eftersträvat att försöka nå ursprungskällan för att undvika subjektiva tolkningar. Vidare har litteraturen granskats kritiskt i fråga om upphovsman, vart litteraturen är hämtad, vad studien är gjord eller vart boken är skriven och i vilket syften litteraturen är gjord. Majoriteten av litteraturen som använts är hämtade ur vetenskapliga artiklar då de kan anses vara tillförlitliga samt att de också finns i relativt nypublicerad form.

2.7 Uppsatsens trovärdighet

Inom alla studier är självklart kvalitet och trovärdighet av yttersta vikt, det här är dock extra viktigt vid en kvantitativ studie då kvaliteten kan sägas stå och falla med graden av tillförlitlighet av datamaterialet. Det finns två olika typer av mått för att fastställa tillförlitlighet där den ena är *validitet* som avser att undersökningen utforskar det den är avsedd att göra. Det andra måttet är *reliabilitet* och syftar på att uppsatsens undersökning görs på ett tillförlitligt sätt. Det är enkelt att förstå att det finns en viss relation och samverkan mellan validitet och reliabilitet vilket leder till att författarna inte endast kan fokusera på en av dem. Det finns tre tumregler som tydliggör detta. (1) Hög reliabilitet är ingen garanti för hög validitet, (2) Låg reliabilitet ger låg validitet och (3) Hög reliabilitet är en förutsättning för hög validitet. (Patel & Davidsson, 2003)

För att säkerställa att uppsatsen undersöker det den ska mäta, det vill säga har hög validitet, finns det två sätt att försöka fastställa detta på. Det första sättet är *innehållsvaliditeten* vilket innebär att täckningen av problemområdet och översättningen från teori till frågor är god. För att försäkra sig om det här har en logisk följd vid skapandet av uppsatsen som presenterades i kapitel 2.1. Ytterligare har författarna strävat efter att ha en så bred teoretisk grund som möjligt genom att bygga upp det teoretiska ramverket från en mängd auktoriteter inom området. Granskning av personer insatta i problemområdet bidrar vidare till hög innehållsvaliditet. Det andra sättet att säkerställa validiteten är den *samtidiga validiteten* och den uppnås genom att pröva instrumenten, i detta fall enkäten, på grupper som liknar urvalsguppen. Författarna använde sig av försökspersoner inom olika branschen för att upptäcka fel och få feedback på eventuella oklarheter innan enkäten skickats ut till de utvalda respondenterna (Patel & Davidsson, 2003). Författarna anser att både en hög innehållsvaliditet och samtidiga validitet har uppnåtts och säkerställts, det här leder således till en hög validitet i uppsatsen.

Reliabiliteten är något svårare att fastställa vid användandet av enkäter och kan endast säkert konstateras efter det att enkäten besvarats. Det som kan göras och har gjorts är att till yttersta mån fastställa att enkäten är korrekt formulerad, instruktionerna är tydliga, att den har en logisk följd samt är enkel att besvara. För att kontrollera det här har författarna, som tidigare nämnts, använt sig av försökspersoner som fått komma med kommentarer på enkäten innan det att den skickats ut (Patel & Davidsson, 2003). Enkäten sändes ut till 865st företag av vilka 138 svar erhöles. Utifrån de 138 företagen valdes 126st ut och anledningen till att vissa företag plockades bort var helt enkelt för att deras svar var för avvikande och kunde inte vara representativa för någon av grupperingarna, genom den här åtgärden bör också reliabiliteten stärkas. Med en urvalsgrupp på 126st företag anser författarna att mängden svar kan ge en tillförlitlig bild av verkligheten i flera av frågeställningarna.

Utifrån de 126st företag gjordes tre indelningar för att kunna besvara frågeställningar, 1/5 av företagen placerades vardera i två av grupper och resterande 3/5 placerades i den sista gruppen. Mer om hur indelningen gjorts i avsnitt 4.1 Empiriska undersökningens utformning.

Det här leder till att två av grupperna har 25 respektive 26 företag och den tredje har 75 företag. Tillförlitligheten på de resultat som kopplas till de två grupper med färre företag kan därför antas vara lägre än den tredje gruppen. Författarna anser dock att antalen uppnår nivån för att slutsatser ska kunna baseras på utfallet, men är medvetna om svårigheten att dra generella slutsatser kopplat till dessa två grupper då de inte kan med lika stor säkerhet säga representera den verkliga populationen.

2.7.1 Bortfallsanalys

Då antalet företag som ej svarade på enkäten var högre än 50 % görs här en bortfallsanalys. Bortfallet kan vara antingen externa (individbortfall) eller internt (variabelbortfall), där externt bortfall är företag som inte svarat på enkäten alls medan internt bortfall är de företag som utelämnat vissa frågor i enkäten. I den här undersökningen är det uteslutande externt bortfall som gäller då frågeformulärets uppbyggnad gör att respondenten inte kan gå vidare om någon fråga har utelämnats. Utifrån de fem grupperna som berör omsättning görs en form av storleksindelning. Fördelningen av omsättningen är relativt jämn förutom gruppen med 500-1000 Msek i omsättning som är underrepresenterad samt företag med omsättning på 50-200 Msek som är något överrepresenterad. En del företag hörde av sig med meddelandet att de hade mycket att göra i och med bokslut och det fanns således ingen tid att besvara enkäten, andra företag meddelade att bokstäverna å, ä och ö hade försvunnit i mailet. De här två problemen kan säkert antas gälla flera av de företag som inte svarat. Mitt i arbetsprocessen uppstod det tyvärr även problem med enkäten då det måste blivit något fel på den server som den låg på, frågorna hade hamnat i fel ordning och vissa hade försvunnit. Felet rättades snabbt till men problemet med enkäten gjorde att några företag fick tas bort från urvalet. Som övergripande slutsats till varför fler svar inte erhöles tror författarna att det helt enkelt beror på att e-enkäter kan upplevas som opersonliga och lätta att bortse ifrån. Även om respondenten vill svara men inte har tid då denne först läser mailet, är det troligen lätt hänt att enkäten glöms bort och slängs. Författarna antar att personligt kontakta företagen innan utskicket hade resulterat i att bortfallet blivit mindre. Men på grund av tidbegränsningen var det här ej möjligt. (Dahmström, 2000)

En viktig aspekt av bortfallet som kan ha påverkat undersökningen är motiven bakom de företag som besvarade enkäten. Ett antagande som kan göras är att företagen som svarade har ett intresse för IOR och använder sig av flera olika styrverktyg. Omvänt skulle det således kunna antas att de som inte använder sig av styrverktyg utan främst låter marknaden sköta valet inte svarat på enkäten. Det här skulle leda till implikationer på resultatet då svaren inte är opartiska. Ett väldigt troligt antagande blir således att marknadsstyrningen kommer bli underrepresenterad. Ytterligare kan det antas att företag som aktivt använder sig av social styrning har större benägenhet att svara på enkäten och det skulle kunna leda till en överrepresentation av sociala styrmetoder. I en kvantitativ undersökning är det svårt att motverka detta, då anledningarna till att företagen besvarade enkäten är svåra att undersöka utan personlig kontakt. 37st företag med omsättningar över en halv miljard besvarade enkäten och flera av dem är stora aktörer inom deras respektive branscher, vilket skulle kunna tyda på att undersökningen i den utsträckning som är möjligt fått ett representativt urval. Då det rimligen kan antas att stora företag i en maktposition är mer belägna att använda sig av marknaden. Trots det här anser författarna att det är viktigt att beakta antagandena och implikationerna när resultatet analyseras.

3. Teoretisk referensram

I det här kapitlet presenteras den teoretiska ram som uppsatsens hypoteser bygger på. Först ges en övergripande bild av begreppet interorganisatoriska relationer. Nästa del presenterar de två teorier som ligger till grund för IOR nämligen transaktionskostnadsekonomin samt relationsteorin. Avsnittet som följer behandlar teorin om beroende mellan företag som återföljs av de olika styrmetoderna. Avslutningsvis presenteras teoretiska slutsatser med tillhörande hypoteser.

3.1 Interorganisatoriska relationer

Under de senaste 20 åren så har det utvecklats begrepp av marknaden vilka fokuserar på specifika relationer mellan aktörer. Kärnan och grunden till de här begreppen och synsätten bygger på att leverantörer och kunder är engagerade i långsiktiga relationer som anses vara viktiga för deras affärer (Forsgren, 2008). De här relationerna benämns interorganisatoriska relationer (IOR) och ses som nödvändiga för affärerna då de hjälper företag att dela fasta kostnader, sprida riskerna vid produktutveckling, förstärka kärnkompetenser, få tillgång till kompletterande kompetenser samt minska tiden för marknadsinträden (Kraus & Lind, 2007).

IOR uppkommer i flera olika former av samarbete så som joint venture, strategiska allianser, värdekedjerelationer och outsourcing. Företag ingår i IOR av olika anledningar där vissa gör det för att öka intäkter via kompletterande tillgångar, förbättrad produktutveckling eller för att få bättre tillgång till kunder. Ökade intäkter är inte den enda motivationen företagen har för att inleda interorganisatoriska samarbeten, relationen kan också skapa inträdesbarriärer för konkurrenter då exempelvis ett företag har ett långvarigt samarbete med en viktig leverantör. Inträdesbarriärer är en viktig komponent som Porters femkraftsmodell styrker (Porter, 2008). Möjligheten att minska sina kostnader är självklart även det en viktig anledning, företag kan exempelvis försöka skapa skalfördelar via joint venture och strategiska allianser (Kraus & Lind, 2007).

IOR definierar samarbete i olika former mellan oberoende parter. Oberoendet är en central del i relationen då det leder till att samarbete och nära band skapas mellan företagen. IOR präglas av både närmare och mer långtgående samarbeten än företag som endast samordnas vid enstaka köp och försäljning (Kraus & Lind, 2007). När lågt marknadsutbyte överges till förmån för mer frekvent och långsiktig handel mellan parter uppstår generellt någon form av organisatorisk relation (Dekker, 2004). Vid ett ökat samarbete mellan parter finns risk för informationsproblem som kan öka kostnaderna. Problemet kan uppstå när företaget tillverkar komponenter som inte är anpassade efter leverantörens produktionsutrustning eller produktflora. Ett förbättrat utbyte av information och ökad integration mellan kunden och leverantören kan leda till att båda spara pengar utan att slutprodukten försämras (Bengtsson et al 2005).

IOR kan delas in i två större trender där den första är skapandet av närmare förhållanden mellan företag som köper och säljer av varandra medan den andra trenden är uppbyggnaden av stora företag till mindre självständiga enheter via outsourcing. Skillnaderna mellan de här trenderna är att den första bygger på redan existerande relationer som vidareutvecklats till ett närmare och mer långsiktigt förhållande. Den andra trenden skapas vid bildandet av nya leverantörer via outsourcing, som innebär att företaget styckar av aktiviteter som inte tillhör deras kärnverksamhet och låter en utomstående tillverkare sköta produktionen. Båda de här trenderna är reaktioner på de tidigare nämnda faktorerna och är ett sätt för företagen att försöka anpassa sig till en ökad dynamisk marknad så att de fortsätter vara konkurrenskraftiga. (Kraus & Lind, 2007)

Forsgren (2008) beskriver en undersökning som gjorts på 1000 företag i Europa där det visar sig att de flesta företag verkar i marknader där en begränsad andel av deras kunder står för de största proportionerna av företagets försäljning. Vilket bygger på 80-20 regeln som säger att 20 % av kunderna står för 80 % av företagets intäkter. IOR blir då viktiga eftersom de försäkrar en effektiv upphandling med syftet att utvärdera och engagera leverantörer av varor och tjänster samt att det ger en effektiv marknadsföring då upphandling och marknadsföring formar en bas för företagets konkurrensutveckling. I de här fallen blir IOR en mycket viktig immateriell tillgång som måste underhållas och utvecklas. (Forsgren 2008).

Företagsrelationer etableras och utvecklas genom investering i tid och resurser för att stödja och underlätta interaktioner mellan aktörer. Dessa investeringar i interaktioner kan bestå av adoptioner av produkter, processer och rutiner. En adoption görs gradvis som en konsekvens av två firmors lärande och förståelse om varandras sätt att utföra processer, investeringen i relationsprocesser är därför ofta ömsesidig. Ekonomistyrnings roll och utmaningar i relationer uppstår då beroenden sträcker sig över företagsgränser och knyter ihop kund- och leverantörsrelationer i nätverk. Det blir då viktigt att kunna ha flera relationer samtidigt vilket leder till att interaktioner och informationsutbyte inte koncentreras till enskilda relationer utan samordnas över gränserna. En central del i utformandet av ekonomistyrningen är att påverka medarbetarnas beteende så att interaktion och informationsutbyte sker i enlighet med företagets mål (Bengtsson et al 2005). Även Kraus & Lind (2007) skriver hur ledningen måste utöka sin kontroll förbi företagets egna gränser och då inte bara för att bedöma sin prestation utan även när de vill utöka inflytande och kontroll över andra företag.

För att beskriva IOR utgår uppsatsen ifrån transaktionskostnadsekonomin samt relationsteorin som kommer beskrivas i kommande avsnitt.

3.2 Transaktionskostnadsekonomin

Teorier inom IOR har i regel sin utgångspunkt i transaktionskostnadsekonomin (TCE) (Dekker, 2004; Donada & Nogatchewsky, 2006; Meer-Kooistra & Vosselman, 2000; Langfield-Smith & Smith 2003) och berör själva make-or-buy beslutet för enskilda transaktioner mellan två företag. Valet är huruvida företaget ska producera varan själv eller skaffa den genom att köpa varan via en marknad (Harriss et al 2000). För att förstå TCE är det viktigt att först förklara den neoklassiska ekonomiteorin, då TCE skapades som en reaktion och vidareutveckling av teorin.

I den neoklassiska ekonomiteorin ses företag uteslutande som en produktionsfunktion inklämd mellan olika marknader. Kostnaderna tolkas som alternativkostnader det vill säga vinster som förlorats på grund av att företaget inte valde det bästa alternativet. Vid undersökning av make-or-buy beslut har den neoklassiska teorin en restriktiv modell av integration mellan företagen. Det fundamentala antagandet är det att besluten grundar sig på jämförelse av produktionskostnader av make-alternativen och inköpskostnader på buy-alternativen, där dessa inköpskostnader är relaterade till produktionskostnader av det levererande företaget. I neoklassisk ekonomiteori antas full transparens av aktuella och framtida marknadsvillkor. Det är i princip en standardisering där produkterna och tjänsterna har mer eller mindre samma kvalitet i köparens ögon. Faktorer som leveranstid och pålitlighet spelar ingen relevant roll för transaktionen, då all information kan hittas i priset. Att bryta en relation har inga konsekvenser därför att en ny relation kan påbörjas när som helst och på samma villkor. Då de här förhållandena ligger långt ifrån verkligheten har TCE tagit fler osäkerheter i beaktande för att skapa en bättre bild av verkligheten (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

Inom TCE bestäms transaktionen av vissa karakteristiska drag vilka är tillgångsspecificitet, frekvens och osäkerhet, samt även faktorer av en mer mänsklig natur så som den bundna rationaliteten och opportunisten (Dekker, 2004). Vidare anser TCE att effektivitet, kostnadsminimering och tillgångsspecificitet är de viktigaste aspekterna för ett företags beslut huruvida de ska köpa eller tillverka produkten via samarbete med annat företag (Hyder & Abraha 2003, Harriss et al 2000). Tillgångsspecificitet beskriver en tillgångs förmåga att kunna ställas om till alternativ användning (Langfield-Smith & Smith 2003). Exempelvis har en investering med stor betydelse inom relationen men liten betydelse utanför relationen hög specificitet. Frekvensen avser hur regelbundet transaktioner mellan parterna sker, osäkerhet finns i alla transaktioner och speglar den risk de olika parterna utsätter sig för. Problem med den bundna rationaliteten uppstår vid upprättandet av kontrakt när osäkerhet råder vilket leder till att parterna inte kan förutse alla möjliga händelser och kontrakten blir inte fullständiga. I och med den bundna rationaliteten uppkommer möjligheten till opportunistiskt beteende av de olika parter som placerar sin egen vinning framför samarbetet (Dekker, 2004).

För att kunna styra och minska transaktionskostnaderna ger TCE tre styrningsstrukturer marknadsstyrning, hierarkisk styrning och hybridstyrning (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Marknadsstyrningen förlitar sig på marknadsmekanismen och fri konkurrens för att försäkra sig om kontroll och här innehåller marknadspriset all information som behövs för beslut (Langfield-Smith & Smith 2003). Marknadsstyrning kan förväntas uppstå för transaktioner med låg osäkerhet och låg tillgångsspecificitet, i de här förhållandena fungerar marknaden tillfredställande och till låg kostnad. Den hierarkiska styrningen baseras på makt, incitament och övervakning, exempelvis att mäta direkt kostnad av arbete, standardkostnad, break-even tabell, budget (Kraus & Lind, 2007). Den här styrningen passar bäst vid hög osäkerhet samt en hög tillgångsspecificitet, då den medför hög koordineringsförmåga och kontroll (Dekker, 2004).

TCE anser att hybridstyrning är en mellanform av marknaden och den hierarkiska styrningen, den består av alla möjliga alternativ till utbyte mellan de två formerna. Hybridstyrning ses som en mix av marknaden och hierarkin då en uppoffring av marknads höga incitament ges till fördel för hierarkiska styrningens höga koordineringsförmåga (Dekker, 2004). Hybridstyrningen är långsiktiga avtalsenliga samarbeten som bibehåller autonomi hos parterna genom att bistå med transaktionsspecifika säkerhetsmekanismer (Langfield-Smith & Smith 2003). Till vilken grad hybridstyrningen kommer styras av marknaden eller hierarkin bestäms enligt Dekker (2004) utifrån nivån av transaktionsrisken. En hög grad av transaktionsrisk leder till en hög grad av hierarkisk styrning. Enligt Meer-Kooistra & Vosselman (2000) och Langfield-Smith & Smith (2003) bestäms hybridstyrningen i enlighet med TCE av tre faktorer: (1) *Transaktionens karakteristiska* drag som består av specificitet, mätbarhet, uppgiftens styrbarhet, frekvensen samt osäkerheten i transaktionen, vilket överensstämmer med Dekker (2004). (2) *Transaktionens miljö* vilken styrs av antal aktörer, institutionella faktorer, marknadsrisk och framtidens förutsägbarhet. (3) *Transaktionens parter* som påverkas av rykte, attityd till riskdelning, förhandlingsasymmetri samt tidigare erfarenheter. (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

En hel del kritik har på senare år riktats mot TCE förmåga att förklara uppkomsten och styrningen av IOR. En kritik som riktas mot teorins synsätt är att den överbetonar kostnadsminimering på bekostnad av de värdeskapande aspekterna inom IOR (Hyder & Abraha 2003). Dekker (2004) riktas även kritik mot TCE och nämner att avsaknad av dynamik leder till att teorin inte tagit de sociala mekanismerna i så stor beaktande som kan behövas då IOR ofta är inbäddad i en rik och betydande social kontext (Dekker, 2004). Langfield-Smith & Smith (2003) påpekar också att TCE modeller kritiserats för att inte tar med den sociala kontexten i bedömningen av transaktionen, ytterligare nämns att den sociala kontexten inte bara influerar designen av kontrollsystemet utan hela förhållandet samt varje parts beteende. Även Meer-Kooistra & Vosselman (2006) säger att TCE anser att förtroende och således den sociala aspekten är överflödigt vid förklaring av styrval då styrstrukturen väljs av rationella parter. Dekker (2004) säger även att en form av styrning som inte berörs väl av TCE är informell kontroll eller social styrning. Återkommande interaktioner kan leda till att IOR beläggs med både ekonomiska och sociala kontexter, vilket starkt kan påverka den formella strukturen. Den här sociala kontexten kan leda till informell koordination och övervakning samt en hög grad av förtroende mellan parterna.

Som en reaktion på föregående resonemang har en mängd olika forskare nu erkänt vikten av förtroende samt kopplat samman det vid förklaringen av styrning inom IOR. (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000,2006; Das & Teng, 2001; Langfield-Smith & Smith, 2003; Dekker, 2004; Donada & Nogatchewsky, 2006) Som ett svar på TCE brister och en vidareutveckling har flera teorier kring förtroendet och relationens roll uppkommit. I nästa kapitel förklaras förtroendets vikt via relationsteorin.

3.3 Relationsteorin

Relationsteorin fastslår att företag främst strävar efter utbyte och samarbete på långsikt genom att nå gemensamma vinster framför att bete sig opportunistiskt och sträva efter kortsiktiga egna vinningar. Den här synen bygger på att transaktionen finns inbakad i en social kontext som har en relativ avsaknad av kalkylerande och opportunistiskt beteende. Det här visar sig som informella kontrollmekanismer vilka kan finnas inom socialt baserad kontroll (Donada & Nogatchewsky, 2006). Förtroende kommer ifrån föregående avtalsenliga överenskommelser eller växer fram från nya relationer. Genom upprepade transaktioner mellan parter i ett samarbete uppstår det en teknisk, formell och social ordning mellan aktörerna. Transaktioner leder till ömsesidig anpassning vilket i sin tur leder till investeringar i relationen. Förtroendet uppstår därför genom lärande och anpassningsprocesser (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

Förtroende kan vara ett viktigt medel för att uppnå social kontroll inom IOR, men förtroende är ett svårt begrepp och det finns en mängd definitioner inom litteraturen. En användbar utgångspunkt är att förtroende är nära relaterat med förväntningar, vilket oftast ses som ett sinnestillstånd och är förväntningarna från en part i relationen att den andra ska betera sig på ett förväntat och acceptabelt sätt. Om det inte existerat en viss grad av förtroende kan det bli svårt för parterna inom IOR att komma överrens om exempelvis gemensamma mål och regler. En hög grad av förtroende kan stärka relationen då de förenklar informationsutbytet och processen att bygga en förståelse för det andra företags intressen (Kraus & Lind, 2007).

Som tidigare nämnts kan förtroende ha en rad olika variationer, former och ursprung. Litteraturen skiljer mellan tre olika typer av förtroende avtalsenligt förtroende, kompetensförtroende och goodwillförtroende. *Avtalsenligt förtroende* baseras på moralistiska standarder, ärlighet och att hålla sitt ord. Den vilar på förväntningen att den andra parten kommer följa överenskommelsen till fullo. I fallet med *kompetensförtroende* förväntas det att säljaren har den nödvändiga tekniken och kompetensen som krävs för att fullfölja uppgiften. *Goodwillförtroende* baseras på förväntningen att parterna har ett öppet engagemang till varandra. Engagemanget är ambitionen att göra mer än vad som formellt förväntas. I goodwillförtroende finns inga explicita löften som måste bli uppfyllda (avtalsenligt förtroende) eller förutbestämda professionella standarder som måste uppfyllas (kompetens förtroende). Gemensamma värderingar och normer är nödvändiga men inte tillräckliga för att utveckla goodwillförtroende. Det som behövs är en norm av öppet engagemang och ömsesidighet. (Sako, 1992)

Meer-Kooistra & Vosselman (2000,2006) drar slutsatserna att förtroende är en viktig faktor speciellt i IOR som kräver nära samarbete. Nära samarbeten krävs vid specifika investeringar och höga byteskostnader. Förtroende spelar även stor roll vid hög osäkerhet och om relationen kommer ändras över tiden. Ytterligare en betydande roll som förtroende har är vid kontaktfasen då parterna väljs ut (partner selektion). Det är även viktigt att utveckla kontrakten så de bygger på och stärker förtroendet. (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Dekker (2004) stärker detta genom att belysa vikten av att medvetet försöka skapa förtroende innan själva samarbetet uppstår. Ett sätt att göra detta på är genom partner selektion, som bygger på att välja en partner baserat på bra prognoser, rykten, kultur samt goda affärsresultat vilket kan minska behovet av företags formella kontroll betydligt. Även målinkongruens och värderingssvårigheter kan minskas med hjälp av att använda sig av partner selektion.

3.4 Beroende

Relationerna är kritiska för företagets affärer och det kan vara svåra för en utomstående att förstå dem då de innefattar ett antal olika och komplexa beroendeförhållanden som kan bestå av tekniskt, logistiskt, kognitivt och ekonomiskt kunnande, vilket är delat mellan parterna (Forsgren 2008). Även Bengtsson (2005) skriver om beroendeförhållanden i form av två huvudsakliga typer tekniska och organisatoriska. De olika beroendena skapas då produktionsprocesser, logistikflöden, komponentutveckling med mera anpassas mellan företagen. Band till tredje part så som kunders kunder, leverantörers leverantörer, konkurrenter och offentliga organ försätter ofta verksamheten i ett speciellt förhållande (Forsgren 2008). Komplexiteten i ett stort internationellt företag har blivit än mer komplicerad över tiden. Joint venture, allianser, strategiska partnerskap, outsourcing och decentraliserade organisationer förändrar företagets gränser konstant. Styrningsmetoder som just in time, time base management, lean och business process reengineering syftar till att eliminera all buffertar inom företaget vilket gör dem mer beroende av sina leverantörer (Håkansson & Lind 2004).

Enligt Donada & Nogatchewsky (2006) bestäms nivån av det asymmetriska beroendet inom IOR utifrån tre generella förutsättningar. (1) Nivå av resurser som organisationen kräver för fortsatt verksamhet och överlevnad. (2) Till vilken grad intressegrupperna har beslutsrätt över resursens allokering och användande. (3) Till vilken nivå alternativ finns eller till vilken grad den andra parten kontrollerar resursen. Med ett asymmetriskt beroende mellan parterna menar författaren att utbytet av resurser inte har samma betydelse för parterna. I en relation med maktförskjutning innebär det att den ena parten inte har lika stort beroende till resursen som den andra. (Donada & Nogatchewsky, 2006)

Utifrån Porters (2008) femkraftsmodell kan ett företag placeras i en beroendesituation om leverantören är mer koncentrerad än den industri som den säljer till. Som exempel tar Porter Microsoft som säljer sina operativsystem till många olika datortillverkare. Leverantören kan då vara mindre beroende av en specifik köpare för sina intäkter och vinster då de har en form av monopolsituation. Är det så att en industri står för en stor del av leverantörens volym eller vinst kommer leverantören troligen vilja skydda industrin genom rimlig prissättning och bistå i aktiviteter som FoU och lobbyverksamhet. Ett företag kan bli beroende av en leverantör om de investerar stora summor i specifik utrustning och i lärande av leverantörens utrustning eller också om de lokaliserar sin produktion nära leverantörens anläggning. Effekten blir höga byteskostnader för det köpande företaget, skulle naturligtvis också kunna innebära höga byteskostnader för leverantören. Är byteskostnaderna höga, produkterna differentierade eller att det inte finns några bra substitut är det svårt att spela ut leverantörerna mot varandra. (Porter, 2008)

Sammanfattningsvis kan två typer av leverantörsrelationer identifieras där den första är *lordship* och bygger på att köparen är marginellt beroende av sin leverantör medan *vassalage* innebär att köparen har ett högt beroende av leverantören. För att vidare bedöma graden av beroende använder sig även Donada & Nogatchewsky (2006) av *transaktionens miljö*, *transaktionens karaktär*, *transaktionens parter*. Utifrån det här resonemanget fastställs det att *lordship* råder när en transaktion har låg tillgångsspecificitet, de potentiella leverantörerna är många, institutionella miljön och identiteter är oviktiga. Vidare förekommer *vassalage* när transaktionen rör högt tillgångsspecifika varor, när det finns få leverantörer, där den institutionella miljön påtvingar legala och reglerande hinder samt när identiteten av parterna spelar roll. (Donada & Nogatchewsky, 2006)

3.5 Formell & Informell kontroll

Det finns en betydande distinktion mellan formell och informell kontroll. Formell kontroll består av avtalsenliga skyldigheter samt formella mekanismer för samarbete och koordination, vilka kan delas in i resultatstyrning och handlingsstyrning. Informell kontroll som även kallas social kontroll eller relationsstyrning, är den styrning som berör och kontrollerar den informella kulturen och system som influerar de olika parterna inom samarbetet. De allra flesta sociala styrningsmekanismer är självreglerande (Dekker, 2004). Enligt Das & Teng (2001) beror valet av styrmetod på två faktorer. Den ena är *uppgiftens programmerbarhet* vilket avser graden av förståelse ledningen har för transformationsprocessen i vilket önskvärda beteenden ska ske. Den andra är *resultatets mätbarhet* vilket är graden av möjlighet att mäta resultat på ett precist och objektivt sätt.

3.5.1 Resultatstyrning

Resultatstyrning mäter, utvärderar och belöna utfallet eller resultatet av den IOR. Resultatet som mäts ska spegla huruvida målen med relationen har uppnåtts eller inte, så vikten ligger i att besluta vilka resultat som ska mätas och hur det bäst görs (Kraus & Lind, 2007). Resultatstyrningen specificerar de mål som skall bli realiserade av IOR och av de enskilda parterna samt övervakar resultaten och prestationerna av de uppsatta målen. Att sätta mål leder till att företagets riktning tydliggörs samt den klargör de gemensamma förväntningar och ökar målkongruensen (Dekker, 2004). Att redovisa mätningar är en viktig del av resultatstyrningen. De uppsatta målen behöver inte bara vara finansiella mått, utan ofta är det en blandning av finansiella och icke finansiella mått, t ex kundnöjdhet och kostnader. Resultatstyrningen är således en av de mest centrala delar av IOR:s kontrollstruktur. Det finns ett antal tekniker och metoder, vilka för det mesta är redovisningsbaserade, som kan användas att kontrollera IOR och hjälpa till att skapa ett effektivt samarbete (Kraus & Lind, 2007). Det är ofta svårt att identifiera de önskade resultaten, speciellt i tidiga stadier av IOR och det kan även vara svårt att komma överrens om vilka mått som ska användas.

Följande verktyg är bland de vanligast inom resultatstyrning; *Uppföljning av kvalitet- och kvantitetskrav*, där det köpande företaget följer upp leverantören och kontrollerar hur väl denne har uppfyllt de uppsatta kraven. *Målkostnadsstyrning och funktionsanalys* som bygger på att olika processer används för att styra kostnader i det initiala skedet vid produktutveckling. Priset utgår här ifrån vad kunden är villig att betala för slutprodukten och sedan anpassas produktionen efter det priset. *Utbyte av redovisningsinformation* innebär att ett eller båda företagen har tillgång till motpartens redovisningar, det råder alltså full transparens vilket minskar informationsasymmetrin. Ett annat sätt för företagen att få kontroll på motparten är genom utbyte av information via *integrerade informationssystem*, exempelvis kan det köpande företags lager och inköpsavdelning vara kopplat till leverantörens produktion. För att kontrollera leverantören samt motivera denne så att företaget kan göra kostnadsbesparingar och kvalitetsförbättringar kan det köpande företaget utvärdera de årliga resultatrapporterna från olika leverantörer och ranka dem efter en bestämd skala, det här verktyget kallas *ranking baserad belöning*. En annan metod för styrning av leverantören är med hjälp av *värdekedjeanalys* som används för att analysera, koordinera och optimera länken mellan beroende aktiviteter i värdekedjan. I en sådan analys bryts kedjan ner från råmaterial till färdig produkt, aktiviteterna placeras i olika segment för att få bättre förståelse för kostnadsstrukturen. *Interorganisatorisk kostnadsstyrning* är en möjlighet för företagen att identifiera möjligheter till gemensamma kostnadsminskningar. Tekniken involverar båda parter designteam aktivt för att hitta kostnadsfördelar. I vissa avseenden bygger den en del på målkostnadsstyrning och beroende på förändringens omfattning finns det tre olika tillvägagångssätt. Ytterligare kan *incitamentsystem* användas, vilket är en teknik för att styra

leverantören genom att motivera dem i rätt riktning via olika former av belöningar (Kraus & Lind, 2007).

3.5.2 Handlingsstyrning

Handlingsstyrningen specificerar hur de olika parterna inom IOR skall bete sig och bevakar hur det verkliga beteendet efterlever de här kraven. Handlingsstyrning är således regler och standards som specificerar och granskar beteende (Langfield-Smith & Smith, 2003). Vanliga kontrollverktyg inom handlingsstyrning är *kvalitetskrav*, exempelvis krav på att leverantören är ISO-certifierat, *kontraktsmässiga bestämmelser* som ger tydliga specifikationer på vad som ska ingå i själva transaktionen, *bestämda regler* som styr leverantören när denne utför sina aktiviteter. Ett annat hjälpmedel är *policydokument* som används för att tala om vad som anses vara ett acceptabelt beteende där det kan framgå hur leverantören ska förhålla sig ur ett exempelvis etiskt synsätt, *leverans- och orderprocedurer* som styr hur leverantören ska agera exempelvis genom just in time leveranser. Sist kan företag även använda sig av *övervakning eller delaktighet av leverantörens styrelsearbete* som ett sätt att styra denne (Kraus & Lind, 2007). Interaktion via möten anses vara en central del inom handlingsstyrning då personer från alla parter inom den IOR får möjligheten att regelbundet utveckla och diskutera gemensamma riktlinjer och rutiner. Det finns ofta ett behov att klargöra hur alla bör agera samt att ha ett öppet forum för kommunikation (Dekker, 2004).

3.5.3 Social styrning

Den sociala styrningen existerar i olika grader inom varje organisation, och bygger på normer, värderingar och synsätt. Social kontroll kan inte uttryckligen designas, men kan formas och influeras genom frekventa interaktioner, aktiviteter, förhandlingar, uppförandekod, ritualer med mera (Langfield-Smith & Smith, 2003). Det kan vara svårt att använda sig av resultatstyrning eller handlingsstyrning i början av en relation, i de här fallen blir den sociala styrningen extra viktig. För att etablera en långsiktig relation är det viktigt att skapa övergripande arbetsgrupper i organisationen och de här grupperarna styrs ofta genom social styrning. Då social styrning inte kan bli tydligt konstruerad men kan bli påverkad genom valet av partner och genom aktiviteter, så leder detta till att partner selektion, som tidigare nämnts, blir en viktig del för att skapa en framgångsrik IOR.

De informella styrverktygen är mindre specifika och några av de vanligaste är; *partner selektion* som innebär att företag lägger ner betydande resurser på val av leverantör istället för att utforma formella styrverktyg, några kriterier vid val av leverantör kan vara att välja de som företaget *tidigare haft goda erfarenheterna* av eller hur väl företagets egna *normer och kultur* stämmer överrens med leverantörens. Ett annat sätt att styra informellt är med hjälp av *strategier som ska förbättra relationen* mellan företagen och på så sätt skapa konkurrensfördelar eller barriärer mot övriga aktörer. Styrningen kan också ske med främst *informella kanaler* vilket innebär en större interaktion mellan leverantören och köparen som kan leda till mycket möten, samtal eller kontaktpersoner som verkar som ambassadörer för de olika företagen. Sist kan företag använda sig av *sociala nätverk* när de väljer vilken leverantör de vill samarbeta med. Verktyg som exempelvis sociala nätverk kan bygga på vilket förtroende som företaget har för leverantören, vilken kompetens och vilken goodwill som finns. (Kraus & Lind, 2007).

3.5.4 Kombination av resultat, handlings och social styrning

Företag styr självklart inte bara en av styrmetoderna utan en kombination, dock finns det oftast en dominant styrmetod. Det är således kombinationen av verktyg som skapar kontrollen i en IOR. Ofta är det så att den relativa betydelsen av de tre verktygen förändras över tiden, exempelvis tenderar resultatkontroll bli mer viktigt när företagen lär sig mer om processerna

och aktiviteterna då det gör det möjligt att specificera resultatmått samt standards. Handlingsstyrning bli mer användbart med tidens gång medans social kontroll ofta är mest värdefull tidigt i relationen då det finns otillräcklig kunskap att konstruera detaljerad resultat- och beteendekontroll (Kraus & Lind, 2007).

3.6 Teoretiska slutsatser och förväntningar

Utifrån TCE och insikterna från innebörden av relationsteorin hävdar Meer-Kooistra & Vosselman (2000) att ur ett ekonomistyrningsperspektiv kan IOR ha varierande mönster, inom vilka olika mekanismer av kontroll kan existera. I TCE:s synsätt är IOR en hybridform och utifrån det kommer kontrollen vara baserad antingen på marknaden eller på hierarkin. Baserat på det sociala resonemanget tillkommer ytterligare ett synsätt nämligen det förtroendebaserade mönstret. De tre olika mönstren är alltså (1) *Marknadsbaserat mönster* (2) *Byråkratiskt baserat mönster* (3) *Förtroendebaserat mönster*. Även Langfield-Smith & Smith (2003) och Donada & Nogatchewsky (2006) använder sig av samma indelning för att förklara de olika styrmönstren som existerar. Dekker (2004) nämner visserligen inte de olika mönstren men artikeln gör ändå tydliga skillnader mellan när formell styrning (resultatstyrning och handlingsstyrning) bör användas samt vilken påverkan informell styrning har. Das & Teng (2001) drar även de liknande slutsatser rörande vilka faktorer som påverkar valen av formell kontra informell kontroll.



Figur 2 Övergripande teoretisk figur

Ovan visas de sambanden författarna använder sig av då hypoteser och deras prövning utformas. Det som således ska undersökas är sambandet mellan transaktionen, relationen, beroendet och de olika verktygen resultatstyrning, handlingsstyrning, social styrning. Mönstren är i sig inget som prövas utan en effekt och de olika faktorer som påverkar transaktionen. För att undersöka vilka styrmetoder som används har författarna utgått ifrån 21st olika styrverktyg som presenterades i kapitel 3.5

Inom det *marknadsbaserade mönstret* kommer marknadsmekanismen vara det mest dominant inslaget. Kontaktfasen präglas av konkurrerande anbud för att specifika investeringar inte är ett krav och många parter kommer att konkurrerar om kontrakten. I exekutions fasen kan det förekomma periodiska budgivningar för att disciplinera nuvarande leverantören och att stimulera leverantören att arbeta effektivare (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Det marknadsbaserade mönstret passar när transaktionen karaktäriseras av hög uppgiftsprogrammerbarhet, hög mätbarhet av output, låg tillgångspecifitet och hög grad av uppgiftsrepetition. Detaljerade kontrakt krävs inte då företagen enkelt kan återgå till

marknaden. Vid en effektiv marknad krävs inte några specifika kontrollmekanismer (Langfield-Smith & Smith, 2003). Viss typ av kontroll kommer ändå användas och den kommer bestå av regelbundna mätningar och utvärderingar av leverantörens kvantitet och kvalitet av deras output. Betalningen är direkt kopplat till dessa mätningar (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Ytterligare kommer varken den institutionella miljön, leverantörens rykte, tidigare samarbete eller riskattityd vara relevant, då parterna kan byta leverantörer utan höga byteskostnader om någon betar sig opportunistiskt (Langfield-Smith & Smith, 2003).

H₁ För transaktioner som präglas av låg tillgångsspecificitet, hög frekvens samt låga byteskostnader, hög programmerbarhet samt mätbarhet kommer styrningen främst ske via marknaden. Resultatstyrning och handlingsstyrning kommer användas sparsam och social styrning kommer inte användas.

H_{1.1} När ovanstående förhållande råder kommer det inte finnas behov att utforma detaljerade kontrakt eller regler då marknaden reglerar detta.

I det *byråkratiskt baserade mönstret* kommer styrningsformen vara direkt kopplad till hierarkin. Viktigt för mönstret är att det finns specifika normer, standards och regler. Sådana mekanismer är speciellt baserade på ett system av övervakning, utvärdering och vägledning (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Det här mönstret passar transaktioner med hög uppgiftsprogrammerbarhet, hög mätbarhet av output, medel tillgångsspecificitet och låg till medel grad av uppgiftsrepetition. Det kommer råda relativt låg osäkerhet och framtiden är hyfsat förutsägbar (Langfield-Smith & Smith, 2003). Kontrollmekanismerna inkluderar detaljerade regler om beteende och strama prestationsmål vilka kommer beskrivas i detaljerade kontrakt som används för att granska prestationerna. Kontrakten är specifika och långsiktiga samt säkerställer att autonomi hos parterna bibehålls. Utförliga selektionskriterier formuleras och formell budgivning används vid val av partner (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). En kombination av resultatstyrning och handlingsstyrning kommer användas inom det byråkratiskt baserade mönstret. Förtroende har en begränsad roll, men kommer vara viktigt i det tidiga skedet av relationen för att kunskap och kompetens är kritiska för kvalitén av arbetet. Företaget måste således försäkra sig om att leverantören har hög nivå av kompetensförtroende och kontraktsförtroende (Langfield-Smith & Smith, 2003). I exekutionsfasen används kontrollmedel för frekvent granskning, prestationsmått och utvärdering (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

H₂ När transaktionen präglas av normal tillgångsspecificitet, hög programmerbarhet och/eller hög mätbarhet, låg till medel frekvens samt medel till höga byteskostnader kommer styrningen främst ske med en kombination av de formella styrmedlen.

H_{2.1} Den sociala styrningen kommer spela en begränsad roll.

I det *förtroendebaserade mönstret* präglas kontrollmekanismen av att relationen mellan företagen bygger på just förtroende av olika slag. I kontaktfasen väljs leverantörer ut baserat på vänskap, tidigare interaktioner, rykte eller tillförlitlighet och inga specifika kontrakt skrivs (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Det förtroendebaserade mönstret kännetecknas av transaktioner med låg uppgiftsprogrammerbarhet, låg mätbarhet av output, hög tillgångsspecificitet och låg grad av uppgiftsrepetition. Miljön är högst osäker och riskfylld vilket således leder till att förtroendet utgör den primära källan till kontroll eftersom den mildrar risken som associeras med hög tillgångsspecificitet. Det initiala urvalet av partners baseras på uppfattningen av kontrakts-, kompetens- och goodwillförtroende, vilket uppkommer till följd av vänskap, formella avtalsenliga överenskommelser och rykte. Ursprungliga kontrakt fungerar bara som ramverk vilka sen utvecklas över tiden genom

personlig konsultation och intensiv kommunikation. De här mekanismerna används även för att utvecklar kompetens- och goodwillförtroendet (Langfield-Smith & Smith, 2003). Kontrollmekanismerna kommer vara processororienterade och kulturbaserade samt att principer om rättvishet kommer vara dominerande i förhållandet. I exekutionsfasen utformas kontrollmekanismerna så att de förbättrar och utvecklar kompetens- och goodwillförtroendet (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Goodwill blir tillvägagångssättet för att överkomma informationsasymmetrin mellan parterna. Kontrollsystem är generellt informella och tar formen av social styrning i och med att handlingsstyrning inte lämpar sig lika bra i dessa förhållanden. Dock kan resultatstyrningen utvecklas under tiden som relationen existerar (Langfield-Smith & Smith, 2003).

H₃ När transaktionen präglas av hög tillgångsspecificitet, låg programmerbarhet, låg mätbarhet, höga byteskostnader och låg frekvens kommer företag att förlita sig på social kontroll.

H_{3.1} Resultatstyrning kommer användas till en viss del medans handlingsstyrning inte kommer passa under de här förhållandena.

En viktig faktor som påverkar förhållandena inom IOR är beroendeasymmetrin. Donada & Nogatchewsky (2006) drar slutsatserna att den dominanta parten (lorden) främst kommer att använda sig av det marknadsbaserade mönstret tillsammans med en viss grad av byråkratisk samt social styrning för att stärka förhållandet och öka flexibiliteten samt anpassningen. De anser vidare att vassalen främst kommer använda sig av det byråkratiskt baserade mönstret och strukturera utbytet genom formella kanaler samt utförliga kontrakt. Allt för att försöka skapa skydd mot opportunistiskt beteende samt försäkra sig om att parterna lever upp till sin del. Då många leverantörer inte accepterar kontrakten och det är svårt för vassalen att kontrollera leverantörerna tvingas de att övergå till det förtroendebaserade mönstret och informell kontroll, det är således vassalen som främst kommer sträva efter att bygga upp förtroende och använda sig av informell styrning (Donada & Nogatchewsky, 2006). Det här överensstämmer med Meer-Kooistras & Vosselmans (2000) anledningar till varför företag befinner sig i det förtroendebaserade mönstret.

H₄ Den dominanta parten (Lorden) kommer främst använda sig av marknadsstyrning tillsammans med en viss grad av formell styrning samt social styrning.

H_{4.1} Den undergivna parten (Vassalen) kommer främst använda sig av social styrning då möjligheten till formell styrning kommer vara begränsad.

Inom den social styrning anses förtroendet, som behandlades i det tidigare kapitlet, vara den principiella delen (Dekker, 2004). Det har diskuterats om att ett ökat förtroende minskar behovet av resultatstyrning och handlingsstyrning. Förtroendet kan skapas genom att ha regelbundna möten och fastställandet av gemensamma prestationsmått. De här kan användas för att dela upp fördelarna mellan företagen samt att etablera gemensamma medel för att lösa dispyter mellan företagen, vilket kan leda till att konflikter kan lösas snabbt (Kraus & Lind, 2007). Även Dekker (2004) diskuterar relationen mellan formell kontroll och förtroende vilket har debatterats mycket inom litteraturen, en stor del har handlat om att social styrning är ett substitut eller komplement till formell styrning. Med substitut menas att desto mer social kontroll desto mindre formell kontroll behövs, medans komplement innebär att formell kontroll och förtroende är additivt relaterade, det vill säga att en ökning i någon av delarna leder till en ökning av den totala kontrollen.

Dekker (2004) gör tre observationer i det här sambandet (1) Förtroende är ett komplement tills det att en nivå är uppnådd som säkerställer transaktionen och efter det blir förtroende ett substitut på grund av att det kostar mindre och parterna vill inte slösa pengar i onödan. (2) Förtroende har ingen direkt effekt på den formella kontrollen utan en mer modererande effekt. (3) Det är viktigt att skilja på de olika syftena med kontrollen. Vilket innebär att så länge det övergripande formella kontrollbehovet kan minskas på grund av att en hög grad av goodwillförtroende existerar kan fortfarande en väsentlig användning av resultatstyrning behövas för koordinationen inom IOR. Då undersökningen är statisk och inte prövar dynamiken är det svårt att bevisa inverkan av förtroende. Författarna anser ändå att förhållandet är intressant att pröva i undersökningen då det kan ge indikationer på hur det föreligger även om det inte går att statistiskt bevisa det.

H₅ Förtroende har ingen direkt effekt på formell styrning utan är mer en modererande effekt.

H_{5.1} Social styrning är ett komplement till de formella styrmetoderna tills styrningen säkerställt transaktionen, sedan blir social styrning ett substitut.

Uppgiftens programmerbarhet och resultatets mätbarhet har nämnts flera gånger som de centrala faktorerna vid val av kontrollmedel. Das & Teng (2001) anser att resultatstyrning kommer användas vid hög mätbarhet och låg programmerbarhet. Handlingsstyrning kommer användas vid motsatta förhållanden nämligen hög programmerbarhet och låg mätbarhet. Social kontroll kommer i sin tur användas när båda faktorerna är låga. De här slutsatserna drar även Langfield-Smith & Smith (2003) samt Dekker (2004) och får ses som vedertagna inom ekonomistyrningsforskningen.

		Uppgiftens programmerbarhet	
		Högt	Lågt
Resultatets mätbarhet	Högt	Resultatstyrning/handlingsstyrning	Resultatstyrning
	Lågt	Handlingsstyrning	Social Styrning

Figur 3 Programmerbarhet & mätbarhet

H₆ Låg mätbarhet och programmerbarhet kommer leda till att företagen måste förlita sig på social styrning.

H_{6.1} Hög programmerbarhet och/eller hög mätbarhet kommer leda till att styrningen främst sker med formella metoder.

4. Empiri

I följande avsnitt presenteras den insamlade datan i form av tabeller gjorda i SPSS och Excel. Först beskrivs utformningen av frågorna och de tillvägagångssätt som används för att få fram resultatet. Följande del beskriver vad tabellerna innehåller och hur de ska tolkas varpå resultatet presenteras i kronologisk ordning. Presentationen följs av en empirisk sammanfattning som innehåller de viktigaste resultaten från de olika tabellerna.

4.1 Empiriska undersökningens utformning

För att besvara de hypoteser som presenterades i avsnitt 3.6 kommer författarna utgå ifrån transaktionsvariablerna för att skapa en bild av företagets beroendeförhållande som sedan testas mot styrmetoderna. Företagen kommer då delas in i tre olika situationer som bygger på vilket beroende de har till sin leverantör. De tre grupperna är: *oberoende situation*, *neutral situation* och *beroende situation*. De här situationerna har utgått ifrån Meer Kooistras & Vosselmans, (2000) olika indelningar; *marknadsbaserade mönster*, *byråkratiskt baserade mönster* och *förtroendebaserade mönster* i kombination med Donadas & Nogatchewskys (2006) *Lord* och *Vassal* resonemang.

Den *oberoende situationen* har klara kopplingar till det marknadsbaserade mönstret och *lord* förhållandet. Den *oberoende situationen* präglas av transaktioner med låg tillgångsspecificitet hög repetition, och låga byteskostnader. För den *neutrala situationen*, som till stor del bygger på förhållandena inom det byråkratiska baserade mönstret, präglas situationen av transaktioner med medelhög nivå av tillgångsspecificitet, medelhög nivå av repetition och byteskostnader samt hög programmerbarhet och/eller hög mätbarhet. Den *beroende situationen*, vilken har kopplingar till det förtroendebaserade mönstret och *vassalsituationen*, formas av hög tillgångsspecificitet, låg repetition och höga byteskostnader. Påverkan i form av programmerbarhet samt mätbarhet kommer vara låg.

Oberoende situationen	Neutral situationen	Beroende situationen
Hög tillgångsspecificitet	Låg till medel tillgångsspecificitet	Låg tillgångsspecificitet
Hög mätbarhet	Hög mätbarhet/Hög programmerbarhet	Låg mätbarhet/låg programmerbarhet
Hög repetition	Medel repetition	Låg repetition
Hög tillgång till externa lev	Medel tillgång till externa lev	Låg tillgång till externa lev
Låga byteskostnader	Medel till höga byteskostnader	Höga byteskostnader
Tidigare erfarenheter & rykte/ image har ingen betydelse	Tidigare erfarenheter & rykte/image har medel betydelse	Tidigare erfarenheter & rykte/image har stor betydelse

Figur 4 Transaktionsvariablerna

Samtliga frågor som företagen fick besvara syftade till relationen och styrningen gentemot deras omsättningsmässigt viktigaste leverantör. För att identifiera transaktionsvariablerna och således vilken situation företagen tillhör ställdes nio frågor som utgår ifrån *transaktionens karakteristiska drag*, *transaktionens miljö* och *transaktionens parter*

Den första faktorn är *transaktionens karakteristiska drag* som består av specificitet, mätbarhet, uppgiftens styrbarhet, frekvens samt osäkerhet. I den här gruppen ställdes fem frågor, först fick respondenten svara på hur speciellt anpassad insatsvaran/investeringen är för företaget och sedan hur den alternativa användningen ser ut om relationen skulle upphöra. Ett högt svar på den första frågan och ett lågt svar på den andra borde säga att insatsvaran/investeringen är väldigt specifik för relationen och visar på att företaget har ett ökat beroende till leverantören. Sedan följde två frågor som tog upp till vilken grad som företaget kan påverka processer och hur väl de kan mäta kvantitet/kvalitet. Har företaget svårt att påverka processen och att mäta är det också ett tecken på att de har svårt att styra

leverantören vilket borde öka beroendesituationen. Som sista fråga i den här gruppen så ställs en fråga om frekvens på transaktionen som enligt teorin bör vara låg vid ett högre beroende.

Den andra faktorn är *transaktionens miljö* som styrs av antal aktörer på marknaden, marknadsrisk och framtidens förutsägbarhet. Här ställdes frågan om hur tillgången på externa leverantörer såg ut och hur dyrt det är att byta leverantör. Finns det väldigt få leverantörer på marknaden och det är kostsamt att byta från den befintliga, så antas företagets beroende av sin leverantör öka.

Som sista faktor tas *transaktionens parter* upp vilken påverkas av rykte, attityd till riskdelning, förhandlingsasymmetri och tidigare erfarenheter. Författarna ställde först en fråga som berör betydelsen av tidigare erfarenheter med leverantörer och sen en fråga som tar upp vikten av rykte och image vid val av ny leverantör. Är båda de här frågorna av stor betydelse för företaget så anses det också påverka beroendet till en högre grad.

Utifrån de här tre faktorer bedömdes företagets beroendeförhållande och genom att sammanväga företagets val enligt en konstruerad formel (beskrivs nedan) placerades de inom tre olika intervall som speglar de olika situationerna, *oberoende situation*, *neutral situation* och *beroende situation*. Den här indelningen beskriver således till vilken grad av beroende i kombination med transaktionsvariablerna som företagen kan tänkas ha. Författarna har värderat frågorna enligt ovanstående resonemang vilket exempelvis betyder att ett företag med karakteristiska drag som låg tillgångsspecificitet, hög alternativ användning, hög påverkandegrad och/eller hög mätbarhet bör tillhöra den oberoende situationen. Om transaktionens miljö består av mycket externa leverantörer och låga byteskostnader tyder det också på att företaget befinner sig i en oberoende situation. Teorin säger vidare att variablerna i transaktionens parter inte har någon betydelse när en oberoende situation råder.

Formeln som gjordes för att avgöra inom vilket beroende förhållande företag befann sig inom utgick ifrån den oberoende situationen. Samtliga frågor angående transaktionsvariablerna kunde besvaras med 1 till 5. Alla de variabler som ansågs öka beroendet då de hade höga svar (tillgångsspecificitet, byteskostnader, rykte & image samt tidigare erfarenheter) summerades och subtraherades med de variabler som ansågs minska beroendet vid höga svar (alternativ användning, programmerbarhet, mätbarhet, frekvens och tillgång till leverantörer). Varav den 1/5 delen med lägst resultat placerades inom den oberoende situationen, de mittersta 3/5 placerades inom den neutrala situationen och den sista 1/5 med högst resultat placerades i den beroende situationen. Indelningen gjordes dels på grund av fördelningen samt för att komma så nära de ”extrema” situationer som beskrivs i teorin, och på så sätt möjliggöra jämförelser.

Efter frågorna om transaktionsvariablerna fick företagen besvara 21 frågor som behandlar till vilken grad de olika styrverktygen används. Styrverktygen är indelade i fyra styrmetoder, resultatstyrning, handlingsstyrning, social styrning och marknadsstyrning. De två frågor som berör till vilken grad företaget använder marknadsstyrning har haft två syften. Dels att fungera som kontrollfrågor och dels har frågorna används då författarna inte anser att de tre traditionella styrmetoden fångar upp hela vidden av hur styrningen ser ut och hoppas med en ytterligare styrmetod bättre beskriva verkligheten.

Undersökningen utgångspunkt är således att utifrån transaktionsvariablerna och därigenom beroendeförhållandena identifiera vilka styrmetoder som används. I tabeller som presenteras i nästkommande avsnitt utgå samtliga ifrån de här begreppen och resultaten baseras på svar från 126st företag.

4.2 Empiriskt resultat

All data som presenteras i det här kapitlet utgår ifrån den enkätundersökning som gjorts. För att på ett bra och överskådligt sätt presentera datamaterialet och pröva de ställda hypoteserna har författarna valt att använda sig av åtta olika tabeller indelade i fyra övergripande rubriker; styrmetodernas fördelning över situationerna, styrverktygens användning, styrverktygens användning inom de olika situationerna och sist en regressionsanalys. Samtliga tabeller utgår ifrån transaktionsvariablernas inverkan på styrmetoderna. De första sex tabellerna bygger på de företag som har kryssat i en (4:a) hög eller (5:a) mycket hög användning av styrverktygen de nyttjar. Det här urvalet gjordes eftersom det visar vilka styrmedel som företagen främst använder sig av, vilket ger det mest intressanta resultatet. Som tidigare nämnts i teoridelen är det ofta en kombination av styrmedlen som används med en viss tungvikt på ett styrmedel och det är just den tungvikten som eftersöks. Tabellerna är således endast en presentation av den insamlade datan och därmed kan inte skillnaderna statistiskt bevisas.

Vid konstruktion av de sista två tabellerna används alla svar på skalan då det här behövs när olika sambanden ska påvisas statistiskt. Tabell 7 och 8 bygger på regressionsanalyser och för att avgöra om resultaten är godkända enligt statistiska beslutsregler görs fyra test. Först och främst har bara koefficienter med en signifikansnivå på max 5 % använts vid analysen och slutsatserna. Utöver valet av koefficienternas signifikansnivå har även hela modellens signifikansnivå testats genom F-testet. Vilket fastställer om minst en av regressionens koefficienter påverkar Y. Vidare görs en analys av modellens residualer som består i att fastställa om de standardiserade residualerna följer en normalfördelning, författarna är medvetna om att centrala gränsvärdessatsen gäller men väljer ändå att undersöka normalfördelningen. Ytterligare testas om det råder heteroskedasticitet vilket skulle innebära att residualer inte är oberoende av varandra. Sist testas modellens linjäritet. (Andersson et al, 2007)

När testerna utförts kunde författarna konstatera att residualerna inte verka avvika i någon större utsträckning ifrån normalfördelningen, några extremt höga eller låga resultat identifierades inte och således uppfyller modellen den delen av modellförutsättningarna (figurer kan ses i appendix 3). Samtliga F-test av modellerna var signifikant frångående från noll och det fanns ingen heteroskedasticitet bland residualerna (se appendix 4). Slutligen testades modellens linjäritet och ingen variabel verkar avvika ifrån det linjära sambandet. Sammantaget har samtliga test uppfyllt de här kraven för att konstatera modellens riktighet.

Tabell 1 visar en sammanställning av de olika styrmetoderna och till vilken grad de fyra olika styrmetoderna används inom de tre olika beroendeförhållandena; oberoende situation, neutral situation och beroende situation.

Tabell 2 presenterar samma data som ovan med skillnaden att den endast använder sig av de tre traditionella styrmetoderna, det här har gjorts för att bättre kunna relatera till tidigare forskning och för att det är de mest erkända styrmetoderna.

Tabell 3 bygger på tabell 2 och visar användningen av formell styrning (resultatstyrning och handlingsstyrning) samt informell styrning (social styrning).

Tabell 4 visar hur många procent av företagen inom respektive beroendeförhållande som även använder sig av någon form av marknadsstyrning. Det är viktigt att förstå att den här tabellen inte säger något om i hur stor utsträckning, i relation till övriga styrmetoder, som företagen använder sig av marknadsstyrning utan visar endast att de gör det dvs. svarat (4) hög alternativt (5) mycket hög på något av marknadsstyrningsverktygen.

Tabell 5 beskriver hur många företag som har svarat antingen (4) hög eller (5) mycket hög på frågan om användningen av de olika styrverktygen, resultatet går att finna under kolumnen frekvens. Kolumnen procent visar hur stor andel av företagen som använder sig av den här formen av styrningsverktyg.

Tabell 6 bygger på fördelningen i tabell 1 och presentera hur styrmetodernas verktyg används inom de olika beroendeförhållandena. Tabell 6 syftar alltså till att försöka belysa skillnaderna i fördelningen av styrverktygens användning i beroendeförhållandena. Exempelvis kan det utläsas att verktyget, *Väljer främst leverantörer som är kända av företaget*, står för 33 % av den totala användningen av social styrning inom den beroende situationen medans verktyget står för 18 % av den totala social styrningen inom den oberoende situationen.

Tabell 7 ska förtydliga vilka variabler som har en signifikant påverkan på de olika styrmetoderna. Testet utförs genom regressionsanalyser i SPSS på var och en av styrmetoderna, i analyserna skapas funktioner av de olika styrmetoderna och variablerna. Modellen bygger på den linjära funktionen $y = \alpha + \beta x_1 + \dots + \beta x_n + e$. Styrmetoderna representeras av Y och är den beroende variabeln som påverkas av β -värdena som representerar transaktionsvariablerna. α är funktionens konstant och anger värdet på Y då x är lika med noll, författarna kommer bortse ifrån konstanten vid analys och slutsats då tolkningen inte ger någon relevant information. e är modellens residualer och beskriver skillnaden mellan det skattade Y-värdet och det förväntade Y-värdet. Determinationskoefficienten som betecknas R^2 just i tabellen beskriver hur många procent av variationen i Y som förklaras av regressions sambandet. Författarna än medvetna om att samtliga modeller i sin helhet har en låg förklaringsgrad (R^2 just) detta anses dock vanligt i icke experimentella undersökningar. Tabellen ska således tolkas som den genomsnittliga förändringen av styrmetoden då transaktionsvariabeln ökar med x enheter och de övriga håll konstanta. Exempelvis visar tabell 8 att om transaktionsvariabeln *mätbarhet* ökar med en enhet kan vi förväntas oss att resultatstyrning kommer öka med den genomsnittliga förändringen 0,916 enheter när övriga transaktionsvariabler håll konstanta. En 5 % signifikansnivå användes för att statistiskt säkerställa resultaten. (Andersson et al, 2007)

Tabell 8 bygger på samma statistiska metod och uträkning som tabell 7 men visar istället för styrmetoder en sammanställning av de styrverktyg som har ett signifikant orsakssamband med någon av transaktionsvariablerna. Kryss som är markerade med ett minus säger att det är ett negativt orsakssamband. För en den kompletta regressionsanalysen av styrverktygen se appendix 1.

Tabell 1

Fördelning över situationer

(Fördelning över olika situationer ink. Marknadsstyrning)

	Resultatstyrning	Handlingsstyrning	Social styrning	Marknadsstyrning
Oberoende	25%	38%	24%	14%
Neutral	22%	34%	35%	9%
Beroende	18%	27%	51%	4%

Tabell 2

(Fördelning över olika situationer exl. marknadsstyrning)

	Resultatstyrning	Handlingsstyrning	Social styrning
Oberoende	27%	47%	26%
Neutral	24%	38%	38%
Beroende	19%	29%	53%

Tabell 3

(Fördelningen mellan formell och informell styrning)

	Formell styrning	Informell styrning
Oberoende	74%	26%
Neutral	62%	38%
Beroende	47%	53%

Tabell 4

(Andel av företag som använder sig av någon form av marknadsstyrning)

	Marknadsstyrning
Oberoende	60%
Neutral	46%
Beroende	20%

Tabell 5

Styrverktygens användning

Resultatstyrning (22 %)	Frekvens	Procent
Uppföljning hur väl leverantören uppnår fastställda mål	76	60%
Är delaktiga i framtagandet av produkten och kostnadsstrukturen hos leverantören	22	17%
Har tillgång till leverantörens bokföring och finansiell information	21	17%
Ranking och kontrollerar leverantörens årliga resultatrapporter	17	13%
Har möjlighet att ingripa och påverka totala produktkostnader löpande	10	8%
Integrerade med leverantörers informationssystem	9	7%
Värdkedjeanalys för att kunna påverka och ha insyn i leverantörens verksamhet	6	5%
Incitamentsystem för leverantörer	6	5%
Handlingsstyrning (37 %)		
Kvalitetskrav ex (ISO-certifiering)	76	60%
Detaljerade specifikationer av vad som ska ingå i transaktionen	70	56%
Bestämda regler som styr leverantören	53	42%
Policy dokument om hur leverantören ska förhålla sig	45	36%
Order och leveransprocedurer exempelvis JIT	30	24%
Delaktiga/övervakar leverantörens styrelsearbete	3	2%
Social styrning (32 %)		
Väljer främst leverantörer som är kända av företaget och som de eventuellt haft tidigare goda erfarenheter av	73	58%
Har som strategi att förbättra samarbetet och relationer till leverantören, för att skapa en konkurrensfördel eller barriärer mot övriga aktörer	66	52%
Styrning av leverantörer sker främst via informella kanaler	51	40%
Väljer leverantörer baserat på hur väl värderingar, normer och kultur stämmer överens med det egna företaget	27	21%
Använder aktivt av sociala nätverk vid val av leverantörer	21	17%
Marknadsstyrning (9 %)		
Söker medvetet att ha täta omförhandlingar av pris i syfte att kunna pressa priser	46	37%
Använder sig främst av budgivning vid val av leverantör	25	20%

Tabell 6

Fördelning av styrverktyg

	Oberoende %	Neutral %	Beroende %
Resultatstyrning			
Uppföljning hur väl leverantören uppnår fastställda mål	43%	44%	57%
Har tillgång till leverantörens bokföring och finansiell information	15%	13%	5%
Är delaktiga i framtagandet av produkten och kostnadsstrukturen hos leverantören	3%	15%	24%
Integrerade med leverantörers informationssystem	10%	5%	0%
Värdekedjeanalys för att kunna påverka och ha insyn i leverantörens verksamhet	3%	5%	0%
Har möjlighet att ingripa och påverka totala produktkostnader löpande	5%	8%	0%
Incentamentsystem för leverantörer	8%	2%	5%
Ranking och kontrollerar leverantörens årliga resultatrapporter	15%	8%	10%
Handlingsstyrning			
Policy dokument om hur leverantören ska förhålla sig	21%	15%	13%
Detaljerade specifikationer av vad som ska ingå i transaktionen	21%	26%	26%
Bestämda regler som styr leverantören	16%	20%	18%
Kvalitetskrav ex (ISO-certifiering)	30%	26%	29%
Delaktiga/övervakar leverantörens styrelsearbete	0%	2%	0%
Order och leveransprocedurer exempelvis JIT	11%	10%	13%
Social styrning			
Väljer leverantörer baserat på hur väl värderingar, normer och kultur	13%	12%	8%
Har som strategi att förbättra samarbetet och relationer till leverantören	32%	26%	31%
Väljer främst leverantörer som är kända av företaget	18%	33%	33%
Styrning av leverantörer sker främst via informella kanaler	29%	21%	18%
Använder aktivt av sociala nätverk vid val av leverantörer	8%	9%	10%
Marknadsstyrning			
Använder sig främst av budgivning vid val av leverantör	35%	36%	29%
Söker medvetet att ha täta omförhandlingar av pris i syfte att kunna pressa priser	65%	64%	71%

Tabell 7

Kausalitet mellan transaktionsvariablerna och styrmetoderna

Styrmetod:		Transaktionens karaktäristiska drag						Transaktionens miljö		Transaktionens parter		R ² just
		Konstant	Specificitet	Alternativ användning	Programmerbarhet	Mätbarhet	Frekvens	Tillgång till leverantörer	Byteskostnad	Tidigare erfarenheter	Rykte & image	
Resultatstyrning	B	-3,785	1,161**	,372	1,609**	,916*	,713	,865*	,334	-,066	,398	,414
	Std. Err	3,160	,333	,373	,372	,395	,410	,360	,370	,534	,384	
Handlingsstyrning	B	-1,587	1,126*	,504	,546	1,938**	-,038	,063	,055	,322	,212	,176
	Std. Err	4,222	,445	,498	,497	,527	,548	,480	,495	,713	,513	
Social styrning	B	1,606	,111	-,173	,231	,625	,335	,235	,314	,422	1,488**	,180
	Std. Err	2,908	,306	,343	,342	,363	,377	,331	,341	,491	,353	
Marknadsstyrning	B	4,431	,402*	,084	-,079	,118	,159	,384*	-,113	-,449	-,142	,082
	Std. Err	1,509	,159	,178	,178	,188	,196	,172	,177	,255	,183	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 8

Transaktionsvariablerna som har kausalitet med styrverktyg

Styrverktyg:	Transaktionen:	Transaktionens karaktäristiska drag				Transaktionens miljö		Transaktionens parter		
		Specificitet	Alternativ användning	Programmerbarhet	Mätbarhet	Frekvens	Tillgång till leverantörer	Byteskostnad	Tidigare erfarenheter.	Rykte & image
Resultatstyrning										
	Uppföljning hur väl leverantören uppnår fastställda mål	X			X				X	
	Tillgång till leverantörens bokföring och finansiell information	X			X					
	Delaktiga i framtagandet av produkten och kostnadsstrukturen			X				X		
	Integrerade med leverantörens informationssystem			X		X				
	Värdekedjeanalys för att kunna påverka och ha insyn	X					X			
	Har möjlighet att ingripa och påverka totala produktkostnader			X				X		
	Incitamentsystem för leverantörer						X			
	Ranking och kontrollerar leverantörens årliga resultatrapporter	X			X					
Handlingsstyrning										
	Policy dokument om hur leverantören ska förhålla sig				X					
	Detaljerade specifikationer av vad som ska ingå i transaktionen				X					
	Bestämda regler som styr leverantören	X			X					
	Kvalitetskrav ex (ISO-certifiering)				X					
	Delaktiga/övervakar leverantörens styrelsearbete			X						
	Order och leveransprocedurer exempelvis JIT	X			X					
Social styrning										
	Väljer leverantörer baserat på värderingar, normer och kultur						X			
	Har som strategi att förbättra samarbetet och relationer				X					X
	Väljer främst leverantörer som är kända av företaget				X			X		
	Styrning av leverantörer sker främst via informella kanaler						X			X
	Använder aktivt sociala nätverk vid val av leverantör	X								X
Marknadsstyrning										
	Använder sig främst av budgivning vid val av leverantör									
	Söker medvetet att ha täta omförhandlingar av pris	X					X		(-)X	

4.3 Empiri sammanfattning

Nedan presenteras en sammanfattning över de resultat som identifierats i de olika tabellerna i föregående kapitel

Som nämndes tidigare visar tabell 1 till 4 fördelningen av styrformerna inom de olika beroendeförhållandena. Ur de här tabellerna kan vi se följande resultat. *Den oberoende situationen* präglas av en hög användning av formell styrning, 74 %, och inom den formella styrningen är handlingsstyrning den klart dominanta. Resultatstyrning kommer användas i ungefär samma utsträckning som social styrning, marknadsstyrning kommer stå för 14 % av den totala styrningen och 60 % av företagen som befinner sig den här situationen kommer i någon utsträckning använda sig av marknadsstyrning.

Inom den *neutrala situationen* ser vi en utjämning mellan formell och informell styrningen men den formella styrningen är fortfarande dominerande med 62 %. Styrningen består främst av handlingsstyrning och social styrning vilka står för ungefär lika stor del av den totala styrningen. 9 % av styrningen inom den neutrala situationen kommer ske med marknadsstyrning och 46 % av alla företag kommer använda sig av någon form av marknadsstyrning.

Inom den *beroende situationen* är det informell styrning som är den dominanta metoden med 53 %. Den formella styrningen används fortfarande till hög grad och då är det främst handlingsstyrningen som används, 29 %. Marknadsstyrningen står endast för 4 % av den totala styrningen och användas av 20 % av företagen i någon grad. Som vi kan se skiljer sig styrningen åt inom de olika situationerna, tabell 3 visar tydlig skiftningen från formell till informell styrning när beroendet till leverantören ökar. Vi ser även att social styrning används i större utsträckning än marknadsstyrningen inom alla mönster. Vid användning av den formella styrningen är handlingsstyrningen vanligast.

I tabell 5 visas fördelningen av de olika styrverktygen och den återspeglar mycket utav det som kunnat identifiera i föregående tabeller nämligen att handlingsstyrning och social styrning användas i störst utsträckning. Inom handlingsstyrningen är det styrning via kvalitetskrav, 60 %, och detaljerade specifikationer, 56 %, som används främst. Vi ser även att regler och policydokument nyttjas till en relativt hög grad. Inom resultatstyrning är det främst uppföljningen av tidigare uppsatta mål som har högst frekvens bland styrverktygen. Den sociala styrningen präglas av samarbeten med redan tidigare och kända leverantörer. En stor del av företagen, närmare bestämt 52 %, har som strategi att förbättra relationerna med sina leverantörer för att på så sätt skapa barriärer och konkurrensfördelar. Vidare använder sig 40 % av företagen av informella kanaler som ett av sina främsta styrverktyg.

Tabell 6 bygger på de tidigare tabellerna och visar fördelningen av styrverktygen över de olika beroendeförhållandena. I tabellen kan vi utläsa flera skillnader i hur de övergripande styrmetoderna används inom de olika situationerna. De största skillnaderna som identifierats finns i hur resultatstyrning används i de olika beroendeförhållandena och vi kan se betydande skillnader på nästan alla styrverktyg. Inom handlingsstyrning är det användningen av policydokument som skiljer sig mest mellan beroendeförhållandena. Verktygen inom den sociala styrningen skiljer sig en del mellan beroendeförhållandena och det är främst val av leverantörer samt styrning via informella kanaler.

Tabell 7 visar som tidigare nämnt vilken påverkan transaktionsvariablerna har på de olika styrmetoderna. De koefficienterna som har en signifikans på 5 % är fetstilta. Ur tabellen kan det ses att transaktionens karaktär har den största inverkan på val av styrmetod. Vi kan se att tillgångsspecificiteten ökar användningen av resultatstyrning, handlingsstyrning och marknadsstyrning. Vi ser även att en ökad programmerbarhet ökar resultatstyrningen. En ökad mätbarhet kommer även det att öka användningen av resultatstyrning och handlingsstyrning. Inom transaktionens miljö har tillgången till leverantörer en bevisad påverkan på användningen av resultatstyrning och marknadsstyrning. Transaktionens miljö påverkar endast användningen av social styrning via rykte & image.

Tabell 8 visar en sammanställning av de styrverktyg som har en signifikant påverkan av transaktionsvariablerna och är sammanställd utifrån tabellen i appendix 1.

5. Analys

I kapitlet jämförs och utvärderas det empiriska resultatet mot det presenterade teoretiska ramverket. Först prövas de hypoteser som antogs i kapitel 3.6 mot de empiriska resultaten, följt av en diskussion kring de slutsatser och svar som hypoteserna skapar.

5.1 Hypotesprövning

Det finns huvudsakligen tre viktiga aspekter författarna anser värda att beakta när svaren från undersökningen testas mot samtliga hypoteser. Viktigast är troligtvis att undersökningen efterfrågade styrningen mot företagets omsättningsmässigt viktigare leverantör. Som en effekt av det här kan det med stor sannolikhet antas att styrningen överlag kommer präglas av den här omständigheten. Vidare gjordes undersökningen på svenska företag som leder till att flera kulturella och institutionella faktorer kan påverka svaren. Ytterligare finns det en risk att företag väljer den styrform som ”på pappret” låter bäst vilket kan resultera i favorisering av de informella styrmetoderna. Det är slutligen viktigt att beakta bortfallet och den analys som gjordes i avsnitt 2.7.1. En vidare diskussion om skillnader och påverkande faktorer följer efter hypotesprövningen i avsnitt 5.2.

De första fyra hypoteserna, med tillhörande underhypoteser, bygger främst på slutsatser och antaganden som Meer-Kooistra & Vosselman (2000), Langfield-Smith & Smith (2003) och Donada & Nogatchewsky (2006) kommit fram till. Det som prövas är hur väl undersökningens tre olika situationer stämmer överens med tidigare antaganden som forskningen har gjort om liknande situationer samt vilka samband som existerar mellan transaktionsvariablerna och styrmetoderna.

H₁ För transaktioner som präglas av låg tillgångsspecificitet, hög frekvens samt låga byteskostnader, hög programmerbarhet samt mätbarhet kommer styrningen främst ske via marknaden. Resultatstyrning och handlingsstyrning kommer användas sparsam och social styrning kommer inte användas.

Undersökningen hittar få belägg för de antagandena som huvudsakligen bygger på TCE. Inget utav de 126st företag som finns representerade i undersökningen använder endast marknadsstyrning som främsta styrmedel, även om de hade de mest fördelaktiga situationerna i enlighet med marknadsbaserade mönstret och lordsituationen. Även om enkätens utformning lägger tyngden på de övriga styrmetoderna så anser sig författarna ha belägg för att anse att marknadsstyrning, även om det sker under de mest fördelaktiga förhållandena, sker i kombination med övriga styrverktyg. Tabell 1 visar tydlig hur styrningen är fördelad inom den oberoende situationen. Även om författarna ser en större användning av marknadsstyrning här än vid andra situationer är styrformen långt ifrån dominerade. Dock framgår det tydligt i tabell 3 att den formella styrningen klart ökar vid en fördelaktigare situation men att den informella styrningen fortfarande används i en betydande utsträckning i motsats till vad hypotesen antar. Hypotesen stämmer dock i det avseendet att de formella styrmedlen främst används men enligt undersökningen så sker inte det här på ett sparsamt sätt. Något som talar för att hypotesen stämmer är att val av leverantör baserat på tidigare erfarenheter är lägre i den oberoende situationen än i de övriga situationerna, tabell 4 visar vidare att 60 % av företagen inom den oberoende situationen använder sig av någon form av marknadsstyrning till hög eller väldigt hög grad. Ytterligare ett samband som kan vara viktigt att beakta är att tabell 8 som visar att transaktionsvariabeln *tidigare erfarenheter* minskar användningen av marknadsstyrning och variabeln *tillgång till leverantörer* ökar användningen. Författarna anser sig ändå inte ha tillräckligt med bevis för att kunna anta att

hypotesen stämmer på undersökningen, även om marknadsstyrning används i stor utsträckning är den inte den främsta styrmetoden. Dock anser författarna att hypotesen kan användas som en fingervisning i vilket riktning styrningen kommer ändras, med förbehållet att social styrning fortfarande kommer spela en viktig roll.

H_{1.1} När ovanstående förhållande råder kommer det inte finnas behov att utforma detaljerade kontrakt eller regler då marknaden reglerar detta.

Den här undersökningen visar att handlingsstyrning används i stor utsträckning under oberoende situationer och är den dominerande styrformen. Således används avtal, regler och policys i stor utsträckning. Tabell 7 och 8 visar att högre *mätbarhet* har en stark påverkan på handlingsstyrning vilket leder till ökad användning av samtliga styrverktyg, förutom delaktighet i styrelsearbete som påverkas av *programmerbarheten*. En högre *mätbarhet* som enligt tidigare forskning leder till ett minskat beroende har enligt undersökningen en ökad effekt på användningen av handlingsstyrning. Undersökningen visar även att en ökad *specificitet* har en övergripande påverkan på handlingsstyrningen, en minskad *specificitet* kan då antas minska användning av handlingsstyrning, även om undersökningen bara kunde bevisa effekten på två av styrverktygen, bestämda regler och order och leveransprocedurer. Det finns således två viktiga variabler att beakta vid hypotesen, *specificitet* och *mätbarhet*. Författarna anser att hypotesen inte stämmer med undersökningens resultat då en hög grad av handlingsstyrning används under situationen. Viktigt att beakta är dock att undersökningen påvisar att det finns ett samband mellan *specificiteten* och handlingsstyrningen vilket kan tyda på att hypotesen håller om *mätbarheten* inte beaktas eller dess betydelse är mindre än *specificiteten* vilket skulle kunna antas.

H₂ När transaktionen präglas av normal tillgångsspecificitet, hög programmerbarhet och/eller hög mätbarhet, låg till medel frekvens samt medel till höga byteskostnader kommer styrningen främst ske med en kombination av de formella styrmedlen.

Tabell 3 styrker den här hypotesen och undersökningen visar att för företag i den neutrala situationen sker 62 % av styrningen genom formella styrmedel, även om informell styrning används till en betydande del, 38 %. Det är dock viktigt att beakta att skillnaden inte är statistiskt bevisad utan bygger endast på tabellsammanställningar. Tabell 7 visar att när *specificitet*, *programmerbarhet*, *mätbarhet* samt *tillgången på leverantörer* ökar gör även användningen av de formella styrmedlen det, vilket kan antas stämma väl med tidigare forskning. Även om författarna inte helt kan förlita sig på tabell 3 så anser de att resultatet kan sättas i kombination med tabell 7 för att ge mer stöd åt att hypotesen stämmer. Det kan vara intressant att beakta att *tillgång till leverantör* ökar den övergripande användningen av resultatstyrningens verktyg värdekedjeanalys samt incitamentsystem, vilket dock borde kunna förklaras med att tillgången till fler leverantörer gör det lättare att via exempelvis benchmarking jämföra leverantörer.

H_{2.1} Den sociala styrningen kommer spela en begränsad roll under de här förhållandena.

Den sociala styrningen som nämndes ovan spelar en stor roll i den neutrala situationen då den står för 38 % av styrningen. Tabell 7 skulle kunna stödja hypotesen då endast variabeln *rykte & image*, som antas vara av medelbetydelse under situationen, påverkar social styrning övergripande. Vi kan dock se att flera transaktionsvariabler påverkar enskilda styrverktyg inom social styrning i tabell 8. Utöver transaktionens parter ser vi att transaktionens karaktär och transaktionens miljö påverkar valen av styrverktyg. Författarna anser därför att det finns belägg för att anta att hypotesen inte stämmer på undersökningen då användningen av styrmetoden är hög och transaktionens alla delar påverkar styrmetoden.

H₃ När transaktionen präglas av hög tillgångsspecificitet, låg programmerbarhet, låg mätbarhet, höga byteskostnader och låg frekvens kommer företag att förlita sig på social kontroll.

Tabell 2 visar tydligt att under beroende situationer ökar användningen av social styrning och i tabell 3 framgår det att den informella styrningen står för 53 %, dock finns fortfarande en stor användning av de formella styrmedlen 47 %. Viktigt att tänka på är att relationen inte är statistiks bevisad och att sambandet skulle kunna vara de omvända då skillnaden är liten och kan bero på slumpen. Tabell 2 visar dock tydligt att resultatstyrningen och således de formella styrmetoderna minskar som en följd av beroendet, vilket författarna anser är tillförlitligt. Tabell 7 visar att när transaktionens parter, val av leverantör baserat på *rykte & image*, är viktigt kommer användningen av social styrning att öka. Tabell 8 visar att tillsammans med variabeln *val av leverantör baserat på tidigare erfarenheter* påverkas fyra av de fem sociala styrverktygen. Utifrån de här tre resultaten anser författarna ha tillräckligt med bevis för att kunna anta att hypotesen stämmer på undersökningen.

H_{3.1} Resultatstyrning kommer användas till en viss del medans handlingsstyrning inte kommer passa under de här förhållandena.

Undersökningen finner inga bevis för den här hypotesen i tabell 1-6 då handlingsstyrning är den efter social styrning mest använda styrmetoden. I tabell 7 kan vi dock se att en ökad *specificitet* leder till en ökad användning av både resultatstyrning och handlingsstyrning. I tabell 8 ser vi att det främst är användning av resultatstyrningens verktyg som ökar till följd av en ökad *specificitet*. Vidare kan det identifieras att variablerna *byteskostnader* samt *val av leverantör baserat på tidigare erfarenheter* ökar användningen av resultatstyrning. Ingen liknande påverkan kan ses på handlingsstyrningen som endast påverkas av transaktionens karaktär. Utifrån det här kan det antas att under den beroende situationen kommer resultatstyrning påverkas mer av transaktionens variabler än handlingsstyrning, vilket skulle kunna leda till en högre användning av resultatstyrning än handlingsstyrning. På grund av de olika resultaten anse sig författarna inte kunna avgöra om hypotesen stämmer eller ej, men tycker sig kunna konstatera att handlingsstyrning kommer användas.

H₄ Den dominanta parten (Lorden) kommer främst använda sig av marknadsstyrning tillsammans med en viss grad av formell styrning samt social styrning.

Den dominanta parten (lorden) representeras i undersökningen av företagen som befinner sig i den oberoende situationen. Som tidigare diskuterats i hypotes 1 är handlingsstyrningen det främsta styrverktyget som används under den här situationen. Hypotesen och således slutsatsen säger dock att en viss grad av social samt formell styrning kommer användas för att säkerställa samarbetet samt öka flexibiliteten och anpassningen. Hypotesen stämmer bättre överens med den verklighet undersökningen presenterar än vad hypotes 1 gör, dock stämmer den inte till den graden att författarna helt kan anta hypotesen.

H_{4.1} Den undergivna parten (Vassalen) kommer främst använda sig av social styrning då möjligheten till formell styrning kommer vara begränsad.

Hypotesen liknar H₃ men med skillnaden att formell styrning förväntas användas i den mån det är möjligt. Hypotesen stämmer väl överens med undersökningen då samma antaganden som presenterades i H₃ även är tillämpbara här. Företag inom den beroende situationen kommer således främst att styra med informell styrningen. Appendix 2 visar att av de företagen som befinner sig i den beroende situationen är endast 16 % nöjda med sin styrsituation. I kombination med de tidigare antagandena anser författarna att behovet att styr

mer formellt existerar för företagen inom den beroende situationen men att omständigheterna hindrar detta. Antagandet är självklart svårt att bevisa då motiven bakom styrvalen inte framgår i undersökningen.

Nedanstående två hypoteser bygger på Dekkers (2004) slutsatser om förtroendets påverkan på den formella styrningen.

H₅ Förtroende har ingen direkt effekt på formell styrning utan är mer modererande.

Som nämndes tidigare är det svårt att bevisa en fråga som har dynamisk karaktär med en statisk undersökning. Syftet med att pröva hypotesen var att försöka ge en indikation på hur undersökningen förhåller sig till hypotesen. Utifrån de första sex tabellerna kan inget utläsas som skulle kunna påvisa hypotesens riktighet. Men tabell 7 visar tydligt att endast transaktionsvariabeln betydelsen av *rykte & image* vid val av leverantör, som kan kopplas till förtroende, har en övergripande påverkan på val av styrmetod. Variabeln påverkar dock endast social styrning och ingen påverkan på de övriga styrmetoderna har kunna bevisas. Vi kan dock konstatera att *tidigare erfarenheter* har en viss påverkan på användningen av styrverktyg, intressantast att konstatera är att ett negativt samband existerar med täta omförhandlingar av pris. Utifrån det här skulle det kunna antas att hypotesen stämmer då ingen direkt påverkan på de formella styrmetoderna kan konstateras, visserligen kan ingen modererande effekt bevisas men författarna antar att det rimligen föreligger så.

H_{5.1} Social styrning är ett komplement till de formella styrmetoderna tills styrningen säkerställt transaktionen, sedan blir social styrning ett substitut.

Att avgöra om social styrning är ett komplement eller substitut till de formella styrmetoderna är även det svårt att utläsa i undersökningen, då det förutsätter att dynamiken undersökts. I den beroende situationen var det endast 16 % av företagen som svarade 4 eller 5 på frågan om hur nöjda de var med sin nuvarande situation. Se appendix 2. Därför anser författarna att under den här situationen är den sociala styrningen inte ett komplement utan ett substitut då viljan att styra formellt finns men inte möjligheten. De övriga två situationerna visade en betydligt högre grad av tillfredsställelse över dess styrmöjligheter med 56 % för den oberoende situationen respektive 49 % för den neutrala, vidare visar tabell 1-3 att social styrning används i betydande utsträckning även för företag som befinner sig i oberoende och neutral situation. Författarna antar att det föreligger i enlighet med hypotesen i de fall där företagen har en fördelaktig relation till sina leverantörer. Men om ett ofördelaktigt beroende råder kommer den sociala styrningen istället användas som ett substitut för att säkerställa transaktionen.

Utifrån Das & Teng (2001) antaganden om programmerbarhetens och mätbarhetens påverkan har följande två hypoteser tagits fram.

H₆ Hög programmerbarhet och/eller hög mätbarhet kommer leda till att styrningen främst sker med formella metoder.

Utifrån tabell 7 och 8 kan undersökningen visa att det verkar förhålla sig enligt hypotesen. De nämnda transaktionsvariablerna har en klar påverkan på de formella styrmedlen. Vi kan alltså utifrån de här resultaten säga att en högre grad av *programmerbarhet* och/eller *mätbarhet* kommer öka användningen av de formella styrmetoderna. Författarna anser således att hypotesen stämmer.

Något som är intressant är att det i undersökningen framgår att ett omvänt förhållande råder från det som tidigare forskning konstaterat och som visas i figur 3. I tabell 7 kan vi se att *programmerbarheten* påverkar resultatstyrningen och *mätbarheten* handlingsstyrning.

Visserligen påverkar även *mätbarheten* resultatstyrningen men i lägre utsträckning. Genom att titta på tabell 8 får vi en trolig delvis förklaring till avvikelserna i resultatet. De tre styrverktyg som har en bevisad påverkan *av programmerbarhet* är alla styrverktyg som kräver en viss form av handlig för att genomföras och inte endast mätning. Något som däremot inte framgår av tabellerna är hur det kommer sig att *mätbarhet* har en sådan stor inverkan på användning av handlingsstyrning. Författarna anser sig inte ha tillräcklig information för att kunna anta anledningar till varför resultatet skiljer sig från teorin utan noterar endast att det är en intressant skillnad. För vidare tankar kring sambandet se 5.2.

H_{6.1} Låg mätbarhet och programmerbarhet kommer leda till att företagen måste förlita sig på social styrning.

Undersökningen ger inget direkt svar på hypotesen men tabell 7-8 visar, som nämndes i föregående hypotes, tydligt att *programmerbarhet* och *mätbarhet* påverkar både resultatstyrning och handlingsstyrning. Ett rimligt antagande borde ju således vara att en minskning i variablerna leder till mer social styrning då möjligheten till formell styrningen begränsas. Utifrån det här resonemanget anser författarna att hypotesen stämmer.

5.2 Diskussion av hypotesprövning

Vid tolkning av resultaten som presenterats och de olika hypoteser som förkastats eller godkänts ovan är det viktigt att beakta vad uppsatser har undersökt i relation till de artiklar som hypoteserna är tagna ifrån. Som tidigare nämnts har uppsatsen haft sin utgångspunkt i att undersöka den styrning som företagen har haft till sin omsättningsmässigt viktigaste leverantör. Det skulle därmed kunna antas att alla de företag som frågats redan har ett visst beroende till sin leverantör. Utgångspunkten kan ha stora implikationer på resultatet och kan svara på frågan varför användningen av social styrning är så hög och marknadsstyrningen så låg i relation till tidigare forskning. Men då flertalet företag befinner sig i situationer som stämmer väl överens med de som beskrivs i den tidigare forskningen, anser inte författarna att det räcker för att förklara de skillnader som undersökningen kommit fram till.

Mycket utav den forskning som uppsatsen bygger på presenterar extrema situationer och företagens situationer kan nästan ses som statiska. Meer-Kooistra & Vosselman (2000) antaganden bygger mycket på TCE som i sin tur har väldigt höga förväntningar på marknaden och lite förståelse för övriga faktorer. Även om de flesta hypoteser ställda gentemot de här tre mönstren inte stämmer med undersökningen finns klara tendenser att extremfallen hade gjort det, i alla fall bättre än nuvarande resultat. Det här betyder att de företagen som anses passa in i Meer-Kooistras & Vosselmans (2000) tre olika mönster, främst det marknadsbaserade och det förtroendebaserade, är svåra att finna i verkligheten. Donada & Nogatchewsky (2006) slutsatser passar bättre in på undersökningen då de mer beaktar vikten av förtroendet och den sociala styrningen. Antagandena om vassalsituationen stämmer nästan helt med undersökningen medans lordsituationen inte gör det. Författarna anser även här att det beror på att antaganden som gjorts likt ovan lägger för stor vikt vid marknaden och för lite vikt på den sociala aspekten. Handlingsstyrningen är den absolut mest använda styrformen och även den underskattas något i båda artiklarna. En möjlig förklaring skulle kunna bero på den svenska institutionella miljön som inte granskats i uppsatsen. Undersökningen är som sagt gjord på svenska företag och majoriteten av de undersökningar som uppsatsen bygger på är gjorda på holländska företag, det här anser dock inte författarna bör ha en sådan avgörande betydelse som visas i resultaten.

Troligen kan skillnaderna förklaras med att undersökningen bygger på kvantitativ data insamlad genom en enkätundersökning och artiklarna som används bygger på kvalitativa

intervjuer. I en intervju är det möjligt att gå djupare och göra uppföljningar för att verkligen säkerställa att det är exempelvis social styrning som används. Diskussionen som fördes i bortfallsanalysen kan även vara viktig att ha i åtanke vid bedömningen av resultatet. Det finns således en möjlighet att undersökningen inte lyckats fånga upp de företag som främst använder sig av marknaden då de kanske helt enkelt saknar intresse för styrningsfrågor och väljer att inte delta. Vidare kan det även vara viktigt att beakta risken att företag kan ha en tendens att svara mer positivt mot de informella styrmedlen.

Trots de ovanstående försöken till att förklara skillnaderna mellan resultatet och den tidigare forskningen tycker författarna att de endast delvis kan sägas göra det. Antagandet om att social styrning är underskattat är inget nytt, nästan alla av författarna till artiklarna, som uppsatsens bygger på, hävdar detta på ett eller annat sätt. Författarna tycker att undersökningen på ett tydligt sätt har kunna konstatera det här, även om de finns flera faktorer att beakta så anser inte författarna att de räcker för att förklara skillnaderna. Vidare finns det en möjlighet att marknadsstyrning som tidigare nämnts är underrepresenterad i undersökningen, det här beror självklart på vilket tabell som undersöks. I tabell 4 syns det exempelvis tydligt att 60 % av företagen i den oberoende situationen använder någon form av marknadsstyrning men sett till företagets totala styrning är den endast 14 %. Flera anledningar till varför utfallet blev som det blev har presenterats men undersökningen visar enligt författarna ändå på att teorin överskattar användningen av marknadsstyrning.

Förtroendes påverkan på styrningen har sedan länge varit en omdiskuterad fråga och uppsatsens mål var egentligen inte att besvara frågan men enligt författarna har förtroendet ändå kunnat användas för att försöka ge en indikation om Dekkers (2004) antaganden stämmer. Även om resultaten i H_5 och $H_{5,1}$ inte kan anses tillförlitliga då undersökningen är statisk och inte beaktar förändringar över tiden, tycker författarna att de kan användas för att ge en indikation på hur verkligheten utifrån undersökningen förefaller vara.

De hypoteser som byggde på Das & Tengs (2001) antaganden om programmerbarhetens och mätbarhetens påvekan stämde väl överens med undersökningen, det finns tydliga resultat som tyder på att ökningen av programmerbarhet och mätbarhet kommer bidra till ökad formell styrning, dock finner inte författarna lika entydiga bevis för den sociala styrningen och måste beakta att den kan påverkas av andra faktorer än de som undersökts. Författarna anser emellertid att vid avsaknad av formella styrmöjligheter kommer den sociala styrningen att användas vilket undersökningen också kunnat påvisa. Mer intressant är sambandet som belystes under H_6 där tabell 7 och 8 kommer fram till motsatta resultat i relation till teorins antaganden om programmerbarheten och mätbarhetens påverkan på handlingsstyrning och resultatstyrning. Det kan självklart finnas flera anledningar till det här och en av de mest troliga är att vissa styrverktyg är felplacerade, exempelvis kan *delaktiga i framtagandet av produkten och kostnadsstrukturen* till viss del ses som handlingsstyrning. En möjlig förklaring till varför programmerbarheten påverkar resultatstyrningen kan således förklaras med att de här tre påverkade styrverktygen är felplacerade. Men någon liknande förklaring kan inte identifieras för mätbarhetens inverkan på handlingsstyrning. Författarna anser dock inte att skillnaderna i någon större grad påverkar undersökningen och de övriga resultaten. Indelningen har inte gjorts av författarna själva utan utgått ifrån Kraus & Linds (2007) vedertagna indelningar.

6. Slutsatser

I det här kapitlet kommer de övergripande slutsatserna som återfinns i uppsatsen att presenteras. Slutsatser kommer beröra följande tre områden; Beroendeförhållandets inverkan på styrmetoderna, förtroendets inverkan samt transaktionsvariablernas påverkan. Författarna har tagit fram tre olika situationer som ska förklara beroendeförhållandets inverkan på styrmetoderna; oberoende situation, neutral situation och beroende situation. Slutligen presenteras författarnas tankar kring vidare forskning.

Företagen som befinner sig inom den *oberoende situationen* förlita sig främst på de formella styrmetoderna där handlingsstyrning är den klart dominerande styrmetoden. Inom handlingsstyrning står kvalitetskrav och policy dokument för huvuddelen av styrningen. Företagen kommer fortfarande i kontrast till tidigare forskning nyttja social styrning i en relativt stor utsträckning, undersökningen visar att social styrning används i samma utsträckning som resultatstyrning. Den sociala styrningen kommer främst användas som ett medel att via relationen skapa barriärer och konkurrensfördelar gentemot övriga aktörer. En majoritet av företagen inom den oberoende situationen använder sig av någon form av marknadsstyrning, men totalt sett används marknadsstyrning minst av de fyra styrmetoderna. Marknadsstyrningens syfte inom den oberoende situationen fungerar främst som ett medel för att pressa priserna hos leverantören.

De företag som befinner sig i den *neutrala situationen* använder även de sig främst av formell styrning. Under de neutrala förhållandena skiftar styrningen åt det informella hållet då handlingsstyrning och social styrning används i samma utsträckning. Förtroendet kommer börja spela större roll och den sociala styrningen kommer främst användas genom att välja leverantörer som tidigare är kända av företaget. I enlighet med tidigare forskning används främst handlingsstyrning för att säkerställa transaktionen genom detaljerade specifikationer, kvalitetskrav och regler. Resultatstyrning används minst av de tre traditionella styrmetoderna och främsta användningen kommer vara att mäta uppsatta kvalitets- och kvantitetsmål.

Företagen som verkar under den *beroende situationen* kommer främst använda sig av informell styrning, vilket är en följd av den minskade direkta påverkan de har gentemot sina leverantörer. Efter social styrning kommer handlingsstyrning vara den främsta styrmetoden och de verktyg som framför allt används är kvalitetskrav och detaljerade specifikationer. Det här antas företagen göra för att försöka skydda sig mot opportunistiskt beteende. Undersökningen visar att de företagen som befinner sig under den beroende situationen är minst nöjda med sin nuvarande situation. Författarna anser därmed i enlighet med tidigare forskning att ökat beroende leder till ett visst tvång att använda sig av social styrning.

Uppsatsen verkar stärka tidigare forsknings antaganden om förtroendets inverkan på styrmetoderna med förbehållet att beroendeförhållandet måste beaktas. Undersökningen stärker antagandet om att förtroendet inte har någon direkt påverkan på den formella styrningen utan har en mer modererande effekt. Undersökningen visar vidare att social styrning är ett komplement till företag som befinner sig i den oberoende och neutrala situationen för att senare övergå till substitut, helt i enlighet med tidigare antaganden. Inom den beroende situationen visar undersökningen det omvända, nämligen att social styrning är ett substitut då den önskvärda möjligheten till formell styrning inte existerar. Det här anser författarna beror på att tidigare forskning inte tar de olika beroendeförhållandenas påverkan av förtroende i beaktande. Undersökningen som är statisk kan inte bevisa de här dynamiska antagandena utan kan endast anta att det verkar föreligga på det här sättet.

Transaktionsvariablernas inverkan har undersökts genom att granska orsakspåverkan mellan de olika variablerna och styrverktygen. Undersökningen kommer fram till att transaktionens karaktärer har störst påverkan på de olika styrverktygen, främst tillgångsspecificitet och mätbarhet. Den här anses stämma väl överens med tidigare forskningen och således TCE. Mätbarheten har den klart största inverkan och påverkar hälften av alla styrverktygs användning och störst påverkan har variabeln på handlingsstyrning. Det kan även konstateras att programmerbarheten har en övergripande påverkan på resultatstyrningen. De här resultaten stämmer inte helt med tidigare forskning och en diskussion fördes i föregående avsnitt om anledningarna till det avvikande utfallet med ingen konkret orsak kunde konstateras. Även transaktionens miljö påverkar styrvalen och tillgång till leverantörer är den variabeln som identifierades ha en övergripande påverkan på användningen av resultatstyrning och marknadsstyrning. Vidare konstateras att transaktionens parter endast påverkar användningen av social styrning via rykte & image. Det kan även konstateras att alternativ användning och frekvensen har en liten inverkan på val av styrverktyg.

Till skillnad från den tidigare forskning som uppsatsen bygger på har undersökningen kunnat konstatera att social styrning spelar en betydligt större roll än vad som tidigare antytts. Det har även konstaterats att marknadsstyrningen inte används i den utsträckning tidigare forskning har hävdad. Ytterligare konstateras att handlingsstyrning är den överlag mest använda styrmetoden.

Vid beaktandet av slutsatserna är det viktigt att förstå de utgångspunkter och förutsättningar uppsatsen haft i relation till den tidigare forskning som uppsatsen bygger på. I föregående avsnitt presenterades en utförlig diskussion om skillnaderna och de möjliga orsakerna till att undersökningens utfall skiljer sig ifrån tidigare forskning. Bland annat skulle företaget utgå ifrån den leverantör som var deras omsättningsmässigt viktigaste. Det här skulle kunna förklara den högre grad av social styrning undersökningen har kunnat presentera. Den höga användningen av social styrning och den låga användningen av marknadsstyrning skulle vidare kunna förklaras med att det kan föreligga en viss opartiskhet och favorisering gentemot informell styrning och att företag som endast använder sig av marknaden inte besvarar enkäten. Ytterligare skulle den institutionella miljön kunna vara en bidragande orsak till den höga användningen av handlingsstyrning. Författarna anser inte att de här faktorerna, som antingen kan existera eller inte, helt kan förklara de relativt stora skillnaderna mellan uppsatsen resultat och den tidigare forskningen.

Uppsatsens problemformulering var *”Hur ser styrningen av leverantörerna ut hos svenska företag och vilken inverkan har transaktionsvariablerna samt beroendeförhållandet?”* och uppsatsen syfte var att *”vidareutveckla och stärka forskningen av sambanden inom interorganisatoriska relationer. Vidare ämnar uppsatsen att ge en bättre bild över hur svenska företag styr mot sina leverantörer”* Utifrån slutsatserna som presenteras ovan anser författarna att uppsatsen har lyckats besvara problemformuleringen väl genom att tydligt visa hur styrningen påverkas av olika beroendeförhållanden och vilka transaktionsvariabler som har störst inverkan på användningen av styrmetoderna. Uppsatsen uppfyller syftet genom att sambanden mellan beroendet, transaktionsvariablerna och styrningen tydliggörs. Vidare presenterar på ett bra sätt hur svenska företag styr mot sina leverantörer inom de olika situationerna.

6.1 Vidare forskning

Då författarna inser de begränsningar som undersökningen har finns det ett par delar i uppsatsen som skulle behöva vidare forskning för att stärka slutsatserna. Uppsatsen använder sig inte av den institutionella miljön som en variabel och den höga användningen av kvalitetskrav ger en indikation på att variabeln kan vara av stor betydelse vid val av styrmetod. Därför anser författarna att den institutionella miljön hade varit intressant att undersöka samt vilken inverkan den har på valen av styrmetoder och styrverktyg. Vidare anser författarna att förtroendets inverkan på styrmetoderna behöver undersökas ytterligare för att få en tydligare bild av vad som verkligen påverkar företagens val att använda informell styrning. Sist anser författarna att användningen av resultatstyrning bör undersökas på ett djupare plan då uppsatsen visar på en relativt låg användning. Författarna undrar således om det är en pågående trend att resultatstyrning minskar till förmån för social styrning och handlingsstyrning.

7. Källhänvisning

- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten - Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Andersson, G. Jorner, U. Ågren, A. (2007). *Regressions- och tidsserieanalys*. Studentlitteratur. Malmö.
- Bengtsson. L, Berggren. C, Lind. J. (2005). *Alternativ till outsourcing*. Liber AB. Malmö
- Caglio, A. & Dittillo, A. (2008). "A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions". *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 33, pp. 865–898.
- K, Dahmström. (2000). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Studentlitteratur. Lund.
- Das, T. K. & Teng, B-S. (2001). "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework". *Organization Studies* Vol. 2001, 22/2, pp. 251–283
- Dekker, H.C. (2004). "Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp. 27-49.
- Donada, C. & Nogatchewsky, G. (2006), "Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships", *Management Accounting Research*, Vol. 17, pp. 259–287.
- Ejlertson, G. (2005). *Enkät i praktiken-en handbok i enkätmetodik*. Studentlitteratur. Lund.
- M, Forsgren. (2008). *Theories of the multinational firm*. Edward Elgar Publishing Limited. Cheltenham
- Harriss, J. Hewitt, T. Robinson, D. (2000). *Managing development: understanding inter-organizational relationships*. SAGE publications. London.
- Hyder, A. S. & Abraha, D. (2003). *Strategic alliances in eastern and central Europe*. Pergamon. Nederländerna.
- Håkansson, H. & Lind, J.(2004)."Accounting and network coordination". *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 29
- Kraus, K. & J. Lind (2007), "Management control in inter-organisational relationships", in T.Hopper, D. Northcott and R. Scapens (eds.), *Issues in Management Accounting*. Harlow Prentice Hall.
- Langfield-Smith, K. & D. Smith (2003), "Management control systems and trust in outsourcing relationships", *Management Accounting Research*, Vol. 14, pp. 281-307
- Patel, R. & Davidson, B., *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund, 2003
- Porter, M. (2008). "The five competitive forces that shape strategy". *Harvard Business Review*

Sako, M. (1992). *Prices, quality and trust: Inter-firm relationships in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press

Trost, J. (2005). *Enkäthandboken*. Studentlitteratur. Lund.

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

Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E.G.J. (2006), “*Research on management control of interfirm transactional relationships: Whence and whither*”, *Management Accounting Research*. Vol. 17 (2006), pp. 227–237

Bilaga 1. Enkät

Enkät om interorganisatoriska relationer

* obligatorisk

Vilken bransch tillhör ni? *

Företagsnamn (ej obligatoriskt) _____

Respondentens befattning (ej obligatoriskt) _____

Ert företags årliga omsättning *

1-50 50-200 200-500 500-1000 1000->

Vid svar på frågorna ska ni utgå från den leverantör som står för er omsättningsmässigt viktigaste insatsvara/investering.

Hur speciellt anpassad anser ni insatsvaran/investeringen är för ert företag? *

1 2 3 4 5

Hur hög grad av alternativ användning har insatsvaran/investeringen utanför samarbetet? (Om samarbetet avslutas hur högt värde har insatsvaran/investeringen utanför relationen? T ex kan råvara ha ett högt värde utanför relationen medan ett affärssystem kan ha ett lågt värde utanför relationen) *

1 2 3 4 5

Till vilken grad kan ni påverka processer och aktiviteter hos leverantören? *

1 2 3 4 5

Till vilken grad kan ni mäta prestationen (kvantitet/kvalitet) hos leverantören i relation till det ni initialt kunde granska/förutsätta? *

1 2 3 4 5

Hur hög frekvens av transaktioner har ni med leverantören? (Mycket låg avser transaktioner som sker en gång per år eller mindre, mycket hög avser daglig handel) *

1 2 3 4 5

Hur ser ert företags tillgång till antal externa leverantörer ut för den viktigaste insatsvara/investering? *

1 2 3 4 5

Till vilken grad uppkommer kostnader för ert företag vid eventuellt byte av leverantör? *

1 2 3 4 5

Hur viktigt är tidigare erfarenheter från leverantörer av insatsvaran/investeringen vid val av nya leverantörer för ert företag? *

1 2 3 4 5

Till vilken grad anser ni att rykte och image påverkar valet av leverantör? *

1 2 3 4 5

Till vilken grad stämmer följande metoder in på hur ert företag styr, väljer och samarbetar med er leverantör

	1 (Mycket låg)	2	3	4	5 (Mycket hög)
Vi följer upp hur väl leverantören uppnår fastställda mål.	1	2	3	4	5
Vi har tillgång till leverantörens bokföring och finansiell information	1	2	3	4	5
Vi är delaktighet i framtagandet av produkten och kostnadsstrukturen hos leverantören	1	2	3	4	5
Vårt företag är integrerat med leverantörens informationssystem.	1	2	3	4	5
Vi använder värdekedjeanalys för att kunna påverka och ha insyn i leverantörens verksamhet	1	2	3	4	5
Vi har möjlighet att ingripa och påverka totala produktkostnader löpande	1	2	3	4	5
Vi använder oss av incitamentsystem för leverantören	1	2	3	4	5
Vi använder oss av ranking och kontrollerar leverantörens årliga resultatrapporter.	1	2	3	4	5
Vi använder oss av policy dokument om hur leverantören ska förhålla sig.	1	2	3	4	5
Vi upprättar detaljerade specifikationer av vad som ska ingå i transaktionen.	1	2	3	4	5
Vi sätter upp bestämda regler som styr leverantören.	1	2	3	4	5
Vi använder oss av kvalitetskrav ex (ISO-certifiering).]	1	2	3	4	5

	1 (Mycket låg)	2	3	4	5 (Mycket hög)
Vi är delaktiga/övervakar leverantörens styrelsearbete.]	1	2	3	4	5
Vi använder oss av order och leveransprocedurer exempelvis JIT.	1	2	3	4	5
Vi väljer leverantörer baserat på hur väl värderingar, normer och kultur stämmer överens med vårt företag.	1	2	3	4	5
Vårt företag har som strategi att förbättra samarbetet och relationer till leverantören, för att skapa en konkurrensfördel eller barriärer mot övriga aktörer.	1	2	3	4	5
Vi väljer främst leverantörer som är kända av vårt företag och som vi eventuellt haft tidigare goda erfarenheter av.	1	2	3	4	5
Styrning av leverantörer sker främst via informella kanaler exempelvis informella möten och personliga relationer	1	2	3	4	5
Vi använder oss aktivt av sociala nätverk vid val av leverantörer.	1	2	3	4	5
Vi använder oss främst av budgivning vid val av leverantör.	1	2	3	4	5
Vi söker medvetet att ha täta omförhandlingar av pris i syfte att kunna pressa priser.	1	2	3	4	5

Hur nöjda är ni med det styrsättet ni använder idag för att påverka/styra er leverantör? *

1 2 3 4 5

Allmänna kommentarer eller tillägg.

Ni får gärna skriva lite om leverantören ni använder vid svar av enkäten. (ej obligatorisk)

Appendix 1. Kausalitet

Kausalitet

Styrverktyg:	Transaktionen:	Konstant	Alt.				Tillgång till lev.	Byteskostnad	Tidigare erfaren.	Rykte & image		R2-just
			Specificitet	användning	Påverkandegrad	Mätbarhet				Frekvens		
Resultatstyrning												
Uppföljning hur väl leverantören uppnår fastställda mål	B	-,642	,213	,059	,119	,407	,054	,039	-,083	,277	,068	,285
	Std. Err	,727	,077	,086	,086	,091	,094	,083	,085	,123	,088	
	Sig.	,379	,006	,490	,167	,000	,565	,642	,332	,026	,442	
Har tillgång till leverantörens bokföring och finansiell information	B	,205	,185	,111	,166	,203	,028	,098	-,042	-,220	,101	,118
	Std. Err	,811	,086	,096	,095	,101	,105	,092	,095	,137	,099	
	Sig.	,801	,032	,248	,084	,048	,788	,291	,661	,111	,307	
Är delaktiga i framtagandet av produkten och kostnadsstrukturen	B	,015	,115	,002	,521	-,057	,079	-,038	,226	-,148	,033	,422
	Std. Err	,719	,076	,085	,085	,090	,093	,082	,084	,121	,087	
	Sig.	,984	,132	,978	,000	,524	,400	,645	,008	,225	,709	
Integrerade med leverantörens informationssystem	B	-1,164	,000	,017	,245	,070	,301	,154	-,088	,003	,141	,155
	Std. Err	,760	,080	,090	,089	,095	,099	,087	,089	,128	,092	
	Sig.	,128	,999	,849	,007	,461	,003	,078	,324	,980	,129	
Värdekedjeanalys för att kunna påverka och ha insyn	B	-,451	,209	,040	,120	,004	,032	,177	,069	,043	-,042	,177
	Std. Err	,626	,066	,074	,074	,078	,081	,071	,073	,106	,076	
	Sig.	,472	,002	,590	,107	,964	,693	,014	,347	,688	,579	
Har möjlighet att ingripa och påverka totala produktkostnader löpande	B	-,216	,119	,048	,258	,030	,055	,121	,192	-,100	-,044	,221
	Std. Err	,683	,072	,081	,080	,085	,089	,078	,080	,115	,083	
	Sig.	,752	,100	,549	,002	,721	,533	,123	,018	,389	,593	
Incitamentsystem för leverantörer	B	-,410	,120	,035	,123	-,005	,008	,169	-,006	,149	,047	,064
	Std. Err	,737	,078	,087	,087	,092	,096	,084	,086	,125	,090	
	Sig.	,579	,124	,692	,158	,957	,937	,046	,944	,233	,600	
Ranking och kontrollerar leverantörens årliga resultatrapporter	B	-1,121	,199	,059	,056	,264	,156	,146	,067	-,070	,095	,154
	Std. Err	,769	,081	,091	,091	,096	,100	,088	,090	,130	,093	
	Sig.	,148	,015	,515	,539	,007	,122	,099	,462	,592	,312	
Handlingsstyrning												
Policy dokument om hur leverantören ska förhålla sig	B	,870	,121	,154	-,016	,301	-,232	,139	,052	,056	,022	,045
	Std. Err	1,038	,109	,122	,122	,130	,135	,118	,122	,175	,126	
	Sig.	,404	,270	,211	,897	,022	,087	,242	,669	,751	,860	
Detaljerade specifikationer av vad som ska ingå i transaktionen	B	,271	,148	,005	-,076	,460	-,046	,084	,076	,219	-,015	,179
	Std. Err	,953	,100	,113	,112	,119	,124	,109	,112	,161	,116	
	Sig.	,777	,144	,965	,499	,000	,710	,438	,499	,176	,895	
Bestämda regler som styr	B	-1,104	,338	,199	,179	,320	-,191	,148	-,034	,294	-,070	,257

leverantören	Std. Err	,925	,098	,109	,109	,116	,120	,105	,108	,156	,112	
	Sig.	,236	,001	,071	,103	,007	,115	,162	,758	,062	,533	
Kvalitetskrav ex (ISO-certifiering)	B	1,294	,166	-,045	-,103	,610	-,002	,084	,079	-,144	-,009	,105
	Std. Err	1,187	,129	,139	,150	,148	,159	,139	,145	,211	,145	
	Sig.	,279	,199	,748	,495	,000	,989	,545	,586	,496	,951	
Delaktiga/övervakar leverantörens styrelsearbete	B	,123	,062	,069	,168	,009	-,094	,115	,111	-,038	,019	,105
	Std. Err	,601	,065	,070	,076	,075	,080	,070	,073	,107	,073	
	Sig.	,838	,345	,328	,029	,904	,244	,105	,134	,725	,795	
Order och leveransprocedurer exempelvis JIT	B	-,078	,279	,004	,092	,330	,068	-,058	-,183	,152	-,040	,096
	Std. Err	1,105	,120	,129	,139	,138	,148	,129	,135	,196	,135	
	Sig.	,944	,022	,978	,509	,018	,645	,657	,177	,442	,769	

Social styrning

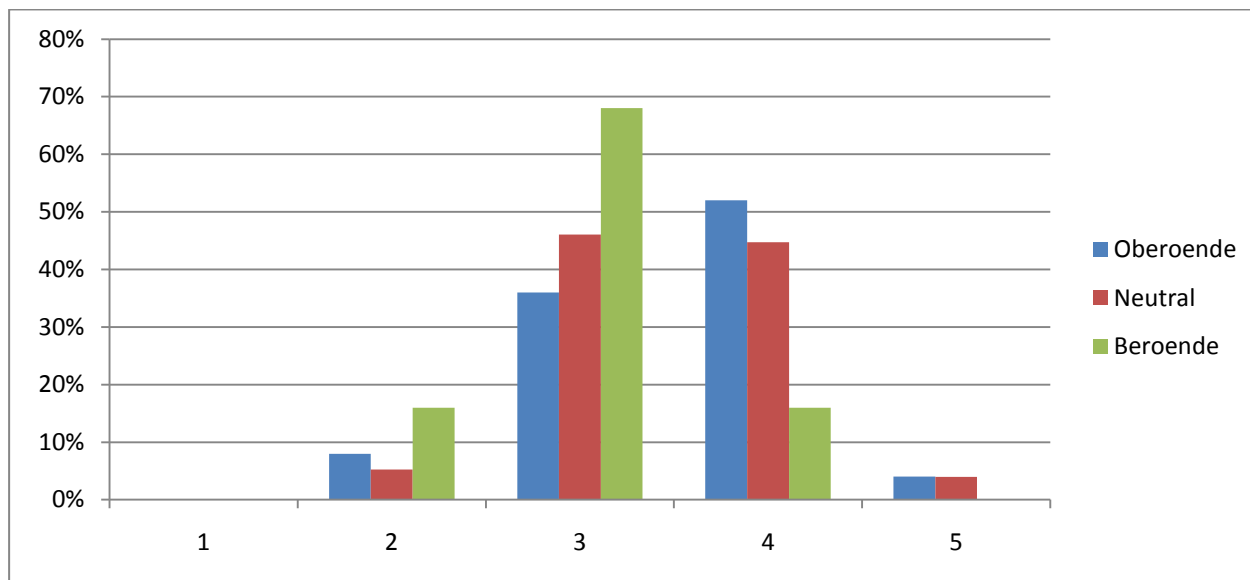
Väljer leverantörer baserat på hur väl värderingar, normer och kultur	B	-,864	,126	,055	,085	,049	-,007	,244	,079	,188	,216	,129
	Std. Err	,930	,101	,109	,117	,116	,124	,109	,113	,165	,113	
	Sig.	,355	,215	,616	,473	,674	,956	,028	,488	,258	,060	
Har som strategi att förbättra samarbetet och relationer	B	-,080	-,013	-,037	,034	,240	,061	,124	,172	,114	,345	0,152
	Std. Err	,923	,100	,108	,117	,115	,123	,108	,113	,164	,113	
	Sig.	,931	,899	,729	,774	,039	,621	,255	,131	,487	,003	
Väljer främst leverantörer som är kända av företaget	B	1,807	-,072	-,056	-,057	,241	-,097	-,004	,115	,303	,096	0,118
	Std. Err	,713	,075	,084	,084	,089	,093	,081	,084	,120	,087	
	Sig.	,013	,343	,509	,502	,008	,295	,963	,171	,013	,272	
Styrning av leverantörer sker främst via informella kanaler	B	2,654	-,114	-,209	-,067	,060	,024	,186	-,037	,072	,237	,047
	Std. Err	,815	,086	,096	,096	,102	,106	,093	,095	,138	,099	
	Sig.	,001	,186	,032	,489	,559	,820	,047	,700	,603	,018	
Styrning av leverantörer sker främst via informella kanaler	B	,255	,167	,010	,002	,053	-,034	,073	,047	-,053	,397	0,151
	Std. Err	,790	,083	,093	,093	,099	,102	,090	,093	,133	,096	
	Sig.	,747	,048	,911	,985	,594	,737	,416	,613	,691	,000	

Marknadsstyrning

Använder sig främst av budgivning vid val av leverantör	B	1,989	,121	,080	,004	-,036	,021	,171	-,073	-,035	-,103	-0,013
	Std. Err	,915	,096	,108	,108	,114	,119	,104	,107	,154	,111	
	Sig.	,032	,211	,460	,969	,755	,862	,103	,495	,824	,357	
Söker medvetet att ha täta omförhandlingar av pris	B	2,442	,280	,004	-,083	,153	,139	,213	-,040	-,414	-,040	,136
	Std. Err	,872	,092	,103	,103	,109	,113	,099	,102	,147	,106	
	Sig.	,006	,003	,971	,420	,162	,223	,034	,696	,006	,710	

Appendix 2. Nöjdhet över styrsituationen

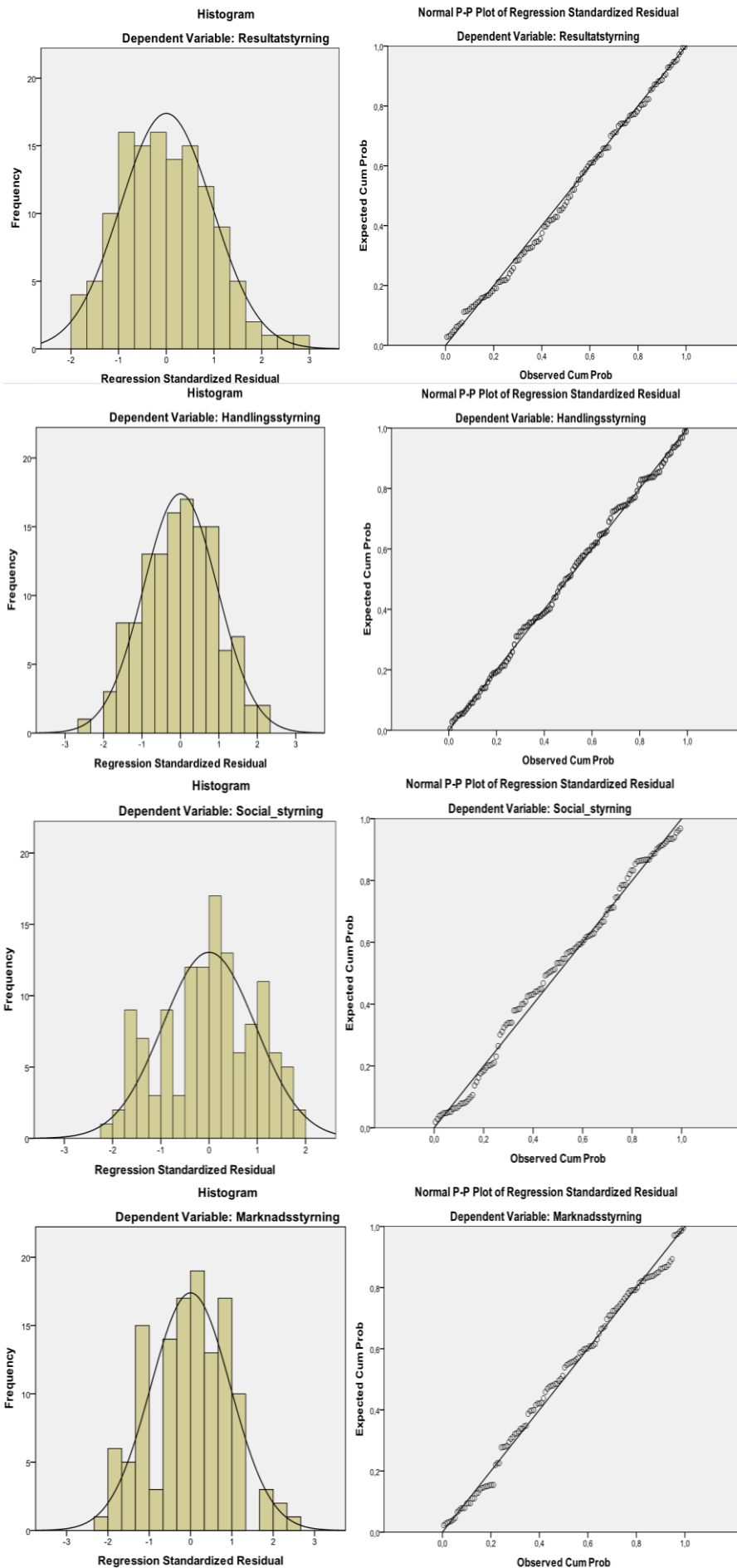
Hur nöjda är ni med det styrsättet ni använder idag för att påverka/styra er leverantör? (1. Mycket dåligt 5. Mycket nöjd)



Nedan presenteras antal procent av företag som svarat nöjd eller mycket nöjd på ovanstående fråga.

Oberoende situation	56 %
Neutral situation	49 %
Beroende situation	16 %

Appendix 3. Histogram över residualernas fördelning.



Appendix 4. Residualanalys

