



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Användningen av Target Costing

– *En kvantitativ studie*

Magisteruppsats i företagsekonomi

Ekonomistyrning

Höstterminen 2010

Handledare: Christian Ax

Författare: Kristian Bengtsson 840731

David Bergström 850930

Förord

Vi vill först och främst tacka studiens respondenter för att Ni tagit Er tid att svara på enkätundersökningen. Utan Era svar hade inte denna undersökning varit möjlig.

Sedan vill vi också rikta ett stort tack till vår handledare, professor Christian Ax, som varit ett gott stöd och väglett oss under hela processen.

Dessutom vill vi även tacka universitetslektor Roger Wahlberg, som hjälpt oss i det statistiska arbetet. Slutligen vill vi rikta ett tack till Quicksearch, för att vi fått använda deras program för att genomföra enkätundersökningen.

Göteborg, 2011-01-14

Kristian Bengtsson

David Bergström

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,

Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2010

Författare: Kristian Bengtsson och David Bergström

Handledare: Christian Ax

Titel: Användningen av Target Costing - En kvantitativ studie om vad som påverkar användningen av Target Costing.

Bakgrund och problem: Ekonomistyrningslitteratur publicerar frekvent studier om adoption av styrverktyg och vad som påverkar adoptionen. Dock är betydligt mindre känt om användningen av styrverktyg och forskare menar att det därför vore intressant att studera vad som påverkar användningen av styrverktyget Target Costing.

Syfte: Studiens syfte är att förklara vad som påverkar användningen av Target Costing. Detta ämnar vi göra genom att undersöka sju variabelers påverkan på användningen av Target Costing.

Metod: Studien har ett kvantitativt angreppssätt med en deduktiv ansats. Datainsamlingen har skett med hjälp av en webbaserad enkätundersökning, vilken besvarades av 19 företag. Det empiriska materialet har sedan analyserats utifrån studiens hypotesformulering och teoretiska referensram om vad som påverkar användningen av Target Costing.

Resultat och slutsatser: Kundens sofistikeringsgrad och leverantörsbaseringsgrad påverkar svagt användningen av Target Costing. De resterande fem variablerna som undersökts; konkurrensgrad, kundanpassningsgrad i vald produktstrategi, krävningsgrad i produkternas karaktär, storlek, samt upplevd osäkerhet, visade ingen påverkan på användningen av Target Costing.

Förslag till fortsatt forskning: Det vore intressant att studera vidare kring användningen av Target Costing med ett annat användningsinstrument för att se ifall resultaten skiljer sig åt. Det vore även intressant att göra ett mer omfattande sannolikhetsurval.

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	2
1.3	Problemformulering	3
1.4	Syfte.....	3
1.5	Disposition.....	3
2.	Teori.....	5
2.1	Definition och karaktärsdrag för Target Costing	5
2.1.1	Vad är Target Costing?	5
2.1.2	Target Costing-processen	5
2.2	Användning av Target Costing och hypotesformulering	8
2.2.1	Användning av styrverktyg	8
2.2.3	Hypotesformulering	10
2.2.3.1	Hypotes 1- Konkurrensgrad.....	10
2.2.3.2	Hypotes 2- Kundernas sofistikeringsgrad	10
2.2.3.3	Hypotes 3- Kundenpassningsgrad i vald produktstrategi.....	11
2.2.3.4	Hypotes 4 - Krävningsgrad i produkternas karaktär.....	12
2.2.3.5	Hypotes 5 - Leverantörsbaseringsgrad.....	13
2.2.3.6	Hypotes 6 - Storlek	13
2.2.3.7	Hypotes 7 - Upplevd osäkerhet	14
2.3	Sammanställning av hypoteserna	15
3.	Metod	16
3.1	Datainsamling	16
3.2	Mätning	17
3.2.1	Mätning av användning.....	17
3.2.2	Förklaring av variabler.....	18
4.	Empiriskt resultat	21
4.1	Beskrivande statistik.....	21
4.2	Bivariat analys	22
4.3	Multivariat analys	23
5.	Analys	25
5.1	Hypotes 1 – Konkurrensgrad	25
5.2	Hypotes 2 – Kundernas sofistikeringsgrad	25

5.3 Hypotes 3 – Kundanpassad produktstrategi	26
5.4 Hypotes 4 – Produkternas karaktär.....	27
5.5 Hypotes 5 – Leverantörsbaserad strategi	28
5.6 Hypotes 6 – Storlek	28
5.7 Hypotes 7 – Upplevd osäkerhet	29
5.8 Sammanställning av hypoteser	30
6. Slutsats	31
6.1 Studiens begränsningar	32
6.2 Förslag till fortsatt forskning	32
Källförteckning.....	33
Bilagor.....	37

1. Inledning

Det här kapitlet syftar till att presentera studiens inledning för läsaren med bakgrund, problemdiskussion, problemformulering och syfte.

1.1 Bakgrund

Den globala utvecklingen har bidragit till hårdare konkurrens för företag. Den hårdare konkurrensen har medfört att kunderna ställer högre krav på företag och dess produkter. Detta har resulterat i att företag har blivit tvungna att bli mer kundfokuserade, de måste introducera produkter som möter kundernas behov för att ha möjlighet att överleva i dagens miljö (Butscher & Laker, 2000). Utvecklingen i konkurrens har inte enbart medfört att företag måste ha mer kundfokuserade produkter utan även en mer effektiv ekonomistyrning.

Den traditionella ekonomistyrningen har fått utstå stor kritik för att den sägs vara irrelevant för planering och styrning (Johnson & Kaplan, 1987). Johnson och Kaplan (1987) menar att den traditionella ekonomistyrningen inte är till hjälp för att reducera kostnader och förbättra effektiviteten. För att komma till rätta med dessa problem har kostnadsstyrning i produkternas design- och utvecklingsfas fått allt större uppmärksamhet (Anderson & Sedatole, 1998; Davila, 2000 se Dekker & Smidt, 2003). Ett sätt att styra kostnaderna redan i utvecklingsstadiet och att göra produkter mer kundfokuserade, är att använda sig utav styrverktyget Target Costing (målkostnadskalkylering) (Kato, 1993; Ewert & Ernst, 1999 se Dekker & Smidt, 2003).

Target Costing (TC) är en process som används vid utveckling av nya produkter eller vid större ändringar av existerande produkter, och som har inslag av prissättning, vinstplanering och kostnadsstyrning (Ax, Greve & Nilsson, 2008). TC har sin bakgrund i den japanska bilindustrin och har sedan spridits till västvärlden, där företag som exempelvis Chrysler och Caterpillar framgångsrikt adopterat processen och lyckats vända negativa resultat. De främsta anledningarna till varför företag använder TC är att processen förkortar produktutvecklingstiden, reducerar kostnader och att de utvecklade produkterna blir mer kundfokuserade (Ansari, Bell & Okano, 2007).

1.2 Problemdiskussion

Ekonomistyrningslitteratur publicerar frekvent studier om adoption av styrverktyg och vad som påverkar adoptionen. Dock är betydligt mindre känt om vilka uppgifter styrverktyg används till (Wiersma, 2009). Doll och Torkzadeh (1998) menar att styrverktyg används till fem organisatoriska uppgifter; problemlösning, beslutsrationalisering, vertikal integration, horisontell integration, samt kundservice. Dessa organisatoriska uppgifter är något som TC används till men vad är det som påverkar användningen?

Tidigare studier har fokuserat vid TC:s spridning och adoption (Hibbets, Albright & Funk, 2003; Dekker & Smidt, 2003; Ax et al, 2008) men vi har bara funnit en studie som har studerat användningen av TC. Cooper och Slagmulder (1997b) har studerat vad som påverkar användningen av TC bland japanska företag. De utförde en kvalitativ studie där de studerade sex användande företag under en längre tidsperiod för att se vad som påverkade skillnaderna i användningen mellan företagen. De menar att det finns fem faktorer som påverkar användningen; konkurrensgrad, kundernas sofistikeringsgrad, kundanpassningsgrad i vald produktstrategi, krävningsgrad i produkternas karaktär, samt leverantörsbaseringsgrad. Ansari et al. (2007) menar att det vore intressant att testa dessa fem faktorer i en kvantitativ studie där faktorerna skulle fungera som oberoende variabler och användningen av TC som den beroende. Detta eftersom de hävdar att det finns en lucka i forskningen kring TC på grund av att det främst gjorts fallstudier.

Vi ämnar därför med denna studie att fylla denna lucka genom att göra en kvantitativ studie med en deduktiv ansats. Studien kommer att testa Cooper och Slagmulders (1997b) fem faktorer gentemot användningen av TC. Dessutom har vi valt att utöka med ytterligare två variabler, storlek och upplevd osäkerhet. Detta har vi gjort eftersom vi funnit att deras påverkan studerats i tidigare studier inom ämnesområdet, dock i annan kontext som exempelvis adoption (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Ax et al, 2008; Dekker & Smidt, 2003). Vi finner det därmed intressant att testa om de även påverkar själva användningen av TC. Användningen definierar vi som den grad TC används till att uppfylla de organisatoriska uppgifterna som Doll och Torkzadeh (1998) lyft fram.

Denna studie kommer att bidra med ny information till ämnesområdet, eftersom Cooper och Slagmulder (1997b) har fokuserat på företag i Japan och vår studie undersöker företag i Sverige. Detta kan medföra att studiernas empiriska resultat skiljer sig åt, eftersom företagen opererar i olika länder och miljöer. En annan aspekt är att studien inkluderar de två variablerna, storlek och upplevd osäkerhet. Vi har inte funnit någon tidigare studie som undersökt dessa variablers påverkan på användningen av TC och därmed kommer studien att bidra med ytterligare ny information till ämnesområdet. Dock är denna studies främsta bidrag att vi ämnar fylla den lucka som Ansari et al (2007) menar finns i forskningen kring TC.

1.3 Problemformulering

Vad påverkar användningen av Target Costing och hur kan det förklaras?

1.4 Syfte

Studiens syfte är att förklara vad som påverkar användningen av Target Costing. Detta ämnar vi göra genom att undersöka sju variablers påverkan på användningen av Target Costing.

1.5 Disposition

Studiens disposition är upplagd enligt följande:

Kapitel 1 Inledning – Det här kapitlet syftar till att presentera studiens inledning för läsaren med bakgrund, problemdiskussion, problemformulering och syfte.

Kapitel 2 Teori – Det är här kapitlet syftar till att presentera den teoretiska referensram som används i studien. Även de hypoteser som vi utformat redogörs och argumenteras för i detta kapitel.

Kapitel 3 Metod – Det här kapitlet syftar till att presentera studiens tillvägagångssätt med fokusering vid datainsamling och mätning av variablerna.

Kapitel 4 Empiriskt resultat – Det här kapitlet syftar till att presentera studiens empiriska resultat bestående av beskrivande statistik, bivariat analys och multivariat analys.

Kapitel 5 Analys – Det här kapitlet syftar till att presentera vår analys av det empiriska resultatet som presenteras i föregående kapitel. I det här kapitlet ställer vi återigen upp de sju hypoteserna och med hjälp av vår referensram samt det empiriska resultatet, bekräftas eller ej bekräftas dem.

Kapitel 6 Slutsats – Det här kapitlet syftar till att presentera studiens slutsatser, begränsningar och förslag till vidare forskning.

2. Teori

Det är här kapitlet syftar till att presentera den teoretiska referensram som används i studien. Även de hypoteser som vi utformat redogörs och argumenteras för i detta kapitel.

2.1 Definition och karaktärsdrag för Target Costing

I det här avsnittet kommer vi att definiera vad TC är och beskriva hur processen går till.

2.1.1 Vad är Target Costing?

TC är en process som används vid utveckling av nya produkter eller vid större ändringar av existerande produkter, och som har inslag av prissättning, vinstplanering och kostnadsstyrning. TC börjar med att beräkna en produkts marknadsbaserade försäljningspris och sedan subtraheras en önskad vinstmarginal för att komma fram till en kostnad (tillåten kostnad/målkostnad) som ska uppnås. Vidare undersöks alla tänkbara möjligheter till kostnadsreducering för produkten som befinner sig under utveckling. Detta ska ske utan att man förändrar till exempel produktens funktionalitet, kvalitet eller pålitlighet. Ett sätt att ange detta i formella termer är:

$$\text{Planerat marknadspris ("Target Price")} - \text{Planerat vinstkrav ("Target Profit")} = \text{Tillåten kostnad/målkostnad ("Target Cost")}$$

När målkostnaden är fastställd, inriktas arbetet mot att man skall nå den. Det görs med hjälp av exempelvis värdeanalys ("Value Engineering"), att designa för att underlätta produktion och montering, och kundcentrerad planering ("Quality Function Deployment") (Ax et al, 2008).

2.1.2 Target Costing-processen

Det finns ingen konsensus på hur processen ska se ut, utan den kan skilja sig mellan olika företag (Ax et al, 2008). Dock har vi funnit att flertalet tidigare studier har beskrivit processens karaktärsdrag efter nedanstående steg. Dessa steg är utarbetade i enlighet med Ax et al (2008) som har sammanställt tidigare studiers beskrivning av processen (Everaert, Loosveld, Van Acker, Schollier & Sarens, 2006; Ansari & Bell, 1997; Cooper & Slagmulder, 1997; Ellram, 2002, 2006; Ibusuki & Kaminski, 2007).

1. Identifiera de önskade produkt- och serviceattributen.

TC-processen börjar med att företaget utgår ifrån marknaden. De identifierar ett behov som de försöker tillfredsställa genom en ny produkt och dess attribut (Worthy 1991; Ansari & Bell 1997; Cooper & Slagmulder 1997; Kaplan & Cooper 1998). Företaget samlar in information genom olika externa källor, som exempelvis marknadsundersökningar där kunderna gradsätter olika attribut och funktioner för produkten. Den här informationen är mycket viktig, eftersom den sedan används genom hela TC-processen (Ax et al, 2008). Den hjälper företaget att justera kostnaderna för de olika attributen samtidigt som de bibehåller eller förstärker kundvärdet. Detta gör att företaget kan bestämma vilka attribut hos produkten de bör fokusera mer eller mindre på. I detta första steg i processen involveras ofta leverantörer för att förbättra samarbetet i processen (Ellram, 2006).

2. Fastställa det planerade marknadspriset.

Nästa steg i TC-processen är att företaget fastställer ett planerat marknadspris till kunderna. För att göra det behöver flera faktorer vägas in, som exempelvis företagets långsiktiga försäljnings- och vinstmål, produktens position bland företagets övriga produkter, produktens upplevda kundvärde, förväntad försäljningsvolym för produkten, priser på existerande produkter, samt produktens kvalitet och funktionalitet jämfört med konkurrerande produkter (Ax et al, 2008). Kunders köpkraft förändras beroende på hur stora de är och detta kan också påverka prissättningen (Ellram, 2006). Ax et al (2008) menar att övervägningen av dessa olika faktorer leder till att det fastställda planerade marknadspriset (Target Price) avspeglar företagets strategi, konkurrenters strategi och kundernas behov.

3. Fastställa planerat vinstkrav.

Det planerade vinstkravet bestäms oftast utifrån affärsenhetens vinstkrav i en del av den strategiska vinstplaneringsprocessen (Ellram, 2006). Andra förekommande sätt är att

bestämna det planerade vinstkravet utifrån vinstmarginal för liknande produkter, för den föregående produkten eller för en grupp av produkter (Ax et al, 2008).

4. Fastställa målkostnaden.

Genom att subtrahera det planerade vinstkravet ifrån det planerade marknadspriset kommer företaget fram till den tillåtna kostnaden. Denna kostnad får inte överskridas ifall företaget ska kunna göra sin planerade vinst (Ax et al, 2008). Cooper & Slagmulder (1997b) menar att den tillåtna kostnaden inte bör fungera som målkostnad Istället bör målkostnaden sättas lägre än den tillåtna kostnaden så att företaget och dess anställda får kämpa för att uppnå den. Innan målkostnaden spikas behöver avvägningar göras mellan kostnad, kvalitet och funktionalitet. Flera verktyg kan användas för detta, som exempelvis kundcentrerad planering ("Quality Function Deployment") (Ax et al, 2008).

5. Bryta ner målkostnaden.

Företaget bryter ner målkostnaden för att tilldela kostnads mål både internt och till leverantörer. De finns olika metoder för att bryta ner målkostnaden och de vanligaste är funktionsorienterad och komponentallokering (Everaert et al., 2006). Vid användning av funktionsorienterad metod, allokerar företaget målkostnaden efter produktens funktionella attribut och därefter ner till komponentnivå. Denna metod föredrar flest företag och den lägger sin vikt vid att kundens huvudsakliga kriterium för en produkt är dess funktionella attribut. Komponentallokeringsmetoden börjar däremot med att bryta ner målkostnaden i olika produktkomponentsgrupper och därefter till andra komponentundergrupper. Denna metod används främst av företag som har väldigt lika produkter gällande design, eftersom metoden främst baseras på kostnadsinformation från existerande produkter (Ax et al, 2008).

6. Minska kostnadsgapet.

Företaget försöker minimera gapet mellan deras nuvarande kostnad och målkostnaden. Det övergripande målet är att utveckla en produkt som inte överskrider målkostnaden samtidigt

som den tillfredsställer kundernas krav (Ax et al, 2008). Detta är det mest tidskrävande arbetet i processen och företaget skapar tvärfunktionella grupper för att arbeta med den här problematiken. Ellram (2006) menar att det även är viktigt med långa leverantörsrelationer för att få pris- och volymfördelar över tid. Detta ger dem även möjlighet att låta leverantören vara delaktig i forskning och utveckling för att maximera produktens värde, hastighet till marknaden, och försäkra sig om att designen är möjlig att producera (Ellram, 2006).

7. Ständiga förbättringar.

Enligt Cooper och Slagmulder (1997) är den grundläggande regeln i TC att målkostnaden aldrig får överskridas. Det här betyder att en produkt inte ska introduceras på en marknad förrän målkostnaden kan uppnås, eftersom utan denna regel förlorar TC sin effektivitet. Dock menar Ellram (2006) att företag introducerar produkter även fast målkostnaden överskrids på grund av konkurrens eller service. Oavsett fallet, när en produkt har introducerats arbetar företaget med ständiga förbättringar genom hela produktlivscykeln. Detta är vad som benämns som Kaizen (Ax et al, 2008).

2.2 Användning av Target Costing och hypotesformulering

I det här avsnittet kommer vi att presentera det teoretiska ramverket för användning av styrverktyg samt studiens hypotesformulering.

2.2.1 Användning av styrverktyg

Doll och Torkzadeh (1998) har utvecklat ett flerdimensionellt instrument för att mäta användningen av styrverktyg. Instrumentet utvärderar hur intensivt de anställda använder styrverktyget till att utföra vissa bestämda organisatoriska uppgifter; problemlösning, beslutsrationalisering, horisontell integration, vertikal integration, samt kundservice. Instrumentet bedömer dock inte hur bra eller dåligt styrverktyget är, utan enbart hur intensivt det används för de nämnda uppgifterna (Wiersma, 2009).

Instrumentet inkluderar tre dimensioner. Den första är beslutsstödjande som inkluderar två av uppgifterna: problemlösning och beslutsrationalisering. Problemlösning avser i den utsträckning informationen från styrverktyget används för att analysera orsak/verksamband. Beslutsrationalisering däremot, undersöker i den grad de ansvariga använder styrverktyget för att förbättra beslutsprocessen eller för att förklara och motivera skälet till besluten (Wiersma, 2009).

Den andra dimensionen är arbetsintegrering som inkluderar två uppgifter: horisontell integration och vertikal integration. Horisontell integration ser till vilken utsträckning styrverktyget används för att koordinera aktiviteter med andra i ens arbetsgrupp (Wiersma, 2009). Denna uppgift har vi valt att utveckla då vi anser att ramverket inte tar upp alla relevanta aspekter som TC kan användas för, som exempelvis hur intensivt företag använder TC i det horisontella arbetet med andra arbetsgrupper i andra funktioner. Vertikal integration ser till vilken grad styrverktyget används för att planera ens arbete, övervaka prestationer och kommunicera vertikalt för att koordinera ens arbete med överordnade och underordnade (Wiersma, 2009).

Den tredje dimensionen är kundservice som inkluderar uppgiften kundservice. Den ser till användningen av styrverktyget för att förse bättre service till både interna och externa kunder (Wiersma, 2009).

För att instrumentet ska passa ännu bättre för studering av TC-användning, har vi lagt till en uppgift som vi benämner leverantörsservice. Detta har vi gjort för att få en bättre helhetsbild av användningen av TC, då leverantörer har en viktig roll i TC-processen. Ett nära samarbete mellan företaget och dess leverantörer är mycket viktigt för att lyckas uppnå målkostnaden (Ansari & Bell, 1997).

2.2.3 Hypotesformulering

I det här avsnittet kommer vi att redogöra och argumentera för studiens hypoteser.

2.2.3.1 Hypotes 1- Konkurrensgrad

Cooper och Slagmulder (1997b) har kommit fram till att konkurrensgraden påverkar användningen av TC. Konkurrensgraden bestäms av konkurrensintensiteten i; pris, försäljning och distribution, produktkvalitet och sortiment, marknadsandelar, samt kundservice.

Cooper och Slagmulder (1997b) menar att under högre konkurrens blir det allt viktigare att företags lanserade produkter blir framgångsrika, eftersom en misslyckad produkt kan leda till att företag under högre konkurrens tappar i marknadsandelar. Under högre konkurrens finns det därmed större incitament att använda TC mer, eftersom det ökar chansen att de lanserade produkterna passar kundernas önskemål, då TC-processen har sin utgångspunkt i marknaden. En aspekt som Ax et al (2008) tar upp är att tidigare studier menar att högre konkurrensgrad medför att företag behöver få säker information från marknaden och det driver även företag till att kundanpassa sina produkter. Även denna aspekt bör leda till mer användning av TC, då information och kundfokusering är centralt i TC-processen. Sammanfattningsvis bör företag med högre konkurrensgrad använda TC mer. Med stöd i ovanstående resonemang formulerar vi därför följande hypotes:

H1: Konkurrensgrad är positivt korrelerad med användningen av TC.

2.2.3.2 Hypotes 2- Kundernas sofistikeringsgrad

Cooper och Slagmulder (1997b) menar att kundernas sofistikeringsgrad påverkar användningen av TC. De menar att kundernas sofistikeringsgrad bestäms av: hur medvetna kunderna är om skillnader i pris, funktionalitet och kvalitet mellan konkurrerande produkter, hur frekvent kundernas krav förändras gällande produkternas pris, funktionalitet och kvalitet, och i vilken utsträckning företag kan lita på att deras kunders önskemål om framtida produkter överensstämmer med vad de köper i framtiden.

Cooper och Slagmulder (1997b) menar att detta kan förklaras med att ju mer medvetna kunderna är, desto mer förväntas TC användas, eftersom TC ökar chansen att de utvecklade produkterna passar de sofistikerade kundernas önskemål, då processen utgår från kundernas önskemål och behov. Vidare menar de att ju mer frekvent kraven förändras, desto mer förväntas TC användas. Detta eftersom när kundernas krav förändras frekvent krävs större ansträngning för att ta reda på vad kunderna vill ha, vilket TC börjar med. När kundernas krav däremot är stabila, krävs mindre ansträngning för att undersöka vad kunderna vill ha och därför förväntas TC användas mindre. TC användningen påverkas även av i vilken utsträckning företag kan lita på att deras kunders önskemål om framtida produkter överensstämmer med vad de köper i framtiden. Detta syftar till ifall kunderna själva känner till deras framtida önskemål om produkters attribut och funktioner, så att företag kan lita på dem innan de börjar utveckla nya produkter. Ju mer företag kan lita på kundernas önskemål, desto mer förväntas TC användas (Cooper & Slagmulder, 1997b). Sammanfattningsvis bör företag vars kunder har högre sofistikeringsgrad använda TC mer. Med stöd i ovanstående resonemang formulerar vi därför följande hypotes:

H2: Kundernas sofistikeringsgrad är positivt korrelerad med användningen av TC.

2.2.3.3 Hypotes 3- Kundenpassningsgrad i vald produktstrategi

Enligt Cooper och Slagmulder (1997b) påverkar kundenpassningsgraden i vald produktstrategi användningen av TC. Företag med produktstrategier som är mer kundenpassade, det vill säga: företag som har ett stort antal produkter, som frekvent modifierar sina produkter och som lanserar innovationer till marknaden, kommer att använda TC mer (Cooper & Slagmulder, 1997b).

Cooper och Slagmulder (1997b) menar att detta kan förklaras med att TC opererar vid produktnivå och företags produktstrategi är därmed avgörande för hur mycket företag kommer att använda TC. Ju fler produkter företag har, desto större antal kundbehov har företag möjlighet att täcka. Ju mer frekvent företag modifierar produkter, desto fler förändrande kundbehov har företag möjlighet att tillfredsställa. Ju fler innovativa produkter företag lanserar, desto fler nya kundbehov har företag möjlighet att tillfredsställa. Företag med produktstrategier med högre grad av kundenpassning, förväntas att använda TC mer,

eftersom TC utgår ifrån marknadsinformation om vad kunderna vill ha, samt att TC leder till att de utvecklade produkterna blir mer kundfokuserade. Sammanfattningsvis bör företag med produktstrategier som är mer kundanpassade använda TC mer. Med stöd i ovanstående resonemang formulerar vi därför följande hypotes:

H3: Kundenpassningsgrad i vald produktstrategi är positivt korrelerad med användningen av TC.

2.2.3.4 Hypotes 4 - Krävningsgrad i produkternas karaktär

Enligt Cooper och Slagmulder (1997b) påverkar krävningsgraden i produkternas karaktär användningen av TC. De menar att krävningsgraden bestäms av: produkternas komplexitet, storlek på investering i utvecklingsstadiet och tid i utvecklingsstadiet. Företag med produkter som kräver hög komplexitet, kräver stora investeringar i utvecklingsstadiet och kräver en lång utvecklingstid kommer att använda TC mer (Cooper & Slagmulder, 1997b).

Cooper och Slagmulder (1997b) menar att detta kan förklaras med att dessa karaktärsdrag formar produkternas design- och utvecklingsstadie, vilket är det centrala stadiet i TC. Komplexiteten påverkar hur formell TC-processen ska vara, ju mer komplexa produkter desto mer formell process. Storleken på investeringar som krävs i utvecklingsstadiet bestämmer om företag har råd att lansera många produkter med en hög risk att misslyckas, eller ett begränsat antal som måste ha en så hög sannolikhet att lyckas som möjligt. Ju större investeringar företags produkter kräver i utvecklingsstadiet, desto mer förväntas TC användas, eftersom metoden ökar sannolikheten att en utvecklad produkt tillfredsställer kundernas önskemål. Företag med produkter som tillbringar en lång tid i utvecklingsstadiet förväntas använda TC mer, då det blir av större vikt att företag har rätt information från marknaden (Cooper & Slagmulder, 1997b). Sammanfattningsvis bör företag med en högre krävningsgrad i produkternas karaktär använda TC mer. Med stöd i ovanstående resonemang formulerar vi därför följande hypotes:

H4: Krävningsgrad i produkternas karaktär är positivt korrelerad med användningen av TC

2.2.3.5 Hypotes 5 - Leverantörsbaseringsgrad

Enligt Cooper och Slagmulder (1997b) påverkar leverantörsbaseringsgraden användningen av TC. De menar att leverantörsbaseringsgraden bestäms av: hur integrerade leverantörerna är i företagets verksamhet, hur stark förhandlingsstyrka företaget har gentemot dess leverantörer, samt hur samarbetsvillig relationen mellan företaget och dess leverantörer är gällande utbyte av design- och kostnadsinformation (Cooper & Slagmulder, 1997b).

Agndal och Nilsson (2009) menar att det är viktigt att ha en välfungerande värdekedja där leverantörerna spelar en viktig roll. Företag integrerar alltmer leverantörer i utvecklingsstadiet för att tillsammans beräkna kostnader (Boer & Ettlé, 1999). Vidare menar Ansari och Bell (1997) att integration av leverantörer och samarbetet i värdekedjan är den mest kritiska punkten för att uppnå målkostnaden. Företags förhandlingsstyrka gentemot dess leverantörer påverkar enligt Hibbets et al. (2003), som menar att ju större makt företag har över dess leverantörer, desto mer fördelar genererar användningen av TC. Sammanfattningsvis bör företag med högre leverantörsbaseringsgrad använda TC mer. Med stöd i ovanstående resonemang formulerar vi därför följande hypotes:

H5: Leverantörsbaseringsgrad är positivt korrelerad med användningen av TC.

2.2.3.6 Hypotes 6 - Storlek

Enligt Chenhall och Langfield-Smith (1998) påverkar företags storlek adoptionen av nya styrverktyg. De menar att detta kan förklaras med att större företag har mer komplicerade uppgifter som kräver en större arbetsfördelning inom organisationen. Denna differentiering av uppgifter skapar en mer utbredd specialisering inom företags enheter och ju större tonvikt som läggs vid differentiering av uppgifter, desto svårare är uppgiften att säkerställa att företags subenheter arbetar mot gemensamma syften och koordinering av aktiviteter (Lawrence & Lorsch, 1967). För att lyckas säkerställa och minimera den ökade svårigheten i integration kan adoption av nya styrverktyg vara ett svar (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

Vidare menar Chenhall och Langfield-Smith (1998) att anledningen till att större företag har större benägenhet att adoptera nya styrverktyg är deras tillgång till större resurser för att experimentera med administrativa innovationer, som exempelvis nya styrverktyg. Mer resurser gör det även möjligt för större företag att utveckla administrativa innovationer (Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Sammanfattningsvis har därmed större företag en större

benägenhet att adoptera TC tidigare än mindre företag. En tidigare adoption av TC leder troligtvis till att de har kommit längre i utvecklingen och arbetat längre tid med styrverktyget. Företag som har arbetat längre tid med TC bör därmed använda TC mer. Med hjälp av detta resonemang formulerar vi följande hypotes:

H6: Storlek är positivt korrelerad med användningen av TC

2.2.3.7 Hypotes 7 - Upplevd osäkerhet

Enligt Dekker och Smidt (2003) påverkar upplevd osäkerhet adoptionen av TC. Dock har nya studier gjorts av bland annat Ax et al (2008) som menar att upplevd osäkerhet inte direkt påverkar adoptionen av TC. I den kontexten har osäkerhet definierats av två typer, marknads- och teknologisk osäkerhet. Bstieler (2005) menar att företag kan agera för att reducera vissa osäkerheter genom att samla och bearbeta marknadsrelaterad information. Dock kan inte företag manipulera alla marknadsosäkerheter och vissa av dessa relaterar till information som är nödvändig för TC-processen.

För att uppnå en effektiv TC krävs att beslut om målsättning, produktattribut och trade-offs, är grundade i säker information om konkurrenter och kunder (Ansari & Bell, 1997; Cooper & Slagmulder, 1997). I en miljö som uppfattas som osäker kan information om kunder och konkurrenter vara osäker och oförutsägbar (Ax et al, 2008). Detta kan leda till att det blir svårt för företag att förutse exempelvis vilka attribut kunderna önskar och vilket pris de är villiga att betala. Då TC används i produkternas utvecklingsstadiet är det väldigt svårt för företag att veta om produkten kan tillfredsställa kundernas behov tills kunderna har testat produkten. Vid dessa förhållanden är det då inte speciellt troligt att företag kommer att ha en stor användning av TC och därmed använda det mindre. Med hjälp av följande resonemang formulerar vi följande proposition:

H7: Upplevd osäkerhet är negativt korrelerad med användningen av TC

2.3 Sammanställning av hypoteserna

H1: Konkurrensgrad är positivt korrelerad med användningen av TC.

H2: Kundernas sofistikeringsgrad är positivt korrelerad med användningen av TC.

H3: Kundenpassningsgrad i vald produktstrategi är positivt korrelerad med användningen av TC.

H4: Krävningsgrad i produkternas karaktär är positivt korrelerad med användningen av TC

H5: Leverantörsbaseringsgrad är positivt korrelerad med användningen av TC.

H6: Storlek är positivt korrelerad med användningen av TC

H7: Upplevd osäkerhet är negativt korrelerad med användningen av TC

3. Metod

Det här kapitlet syftar till att presentera studiens tillvägagångssätt med fokusering vid datainsamling och mätning av variablerna.

3.1 Datainsamling

Studiens data samlades in genom en webbaserad enkät. Enkätundersökningar som görs via internet har fördelen att de kan nå ett stort antal respondenter (Jacobsen, 2002). Dessutom menar Cobanoglu, Warde och Moreo (2001), som undersökte effektiviteten för brev-, fax- och webbenkäter, att webbenkätformen är den bästa av de tre om man ser till svarsfrekvens, svarstid och kostnad tillsammans. Vår enkät valde vi att utforma i det internetbaserade programmet, Quicksearch. Detta program gör det möjligt att skicka ut enkäter direkt till respondenternas e-postadresser, vilket gör det till en tidseffektiv process både för respondenterna och för oss som insamlare. För att få ett så litet bortfall som möjligt på grund av att respondenterna tröttnar, bör enkäten se kort ut (Bryman & Bell, 2005). Därför visade vi enbart en fråga i taget i vår enkät. För att ändå visa hur långt respondenterna har kommit lade vi in en procent-stapel i nedre hörnet av enkäten som visade hur många procent som var gjorda.

För att öka validiteten och reliabiliteten i måtten av variablerna utformade vi frågorna i enlighet med tidigare studier, främst från Doll och Torkzadeh (1998) samt Cooper och Slagmulder (1997b). Utskicksbrevet innehöll dessutom en definition av TC (se bilaga 2) för att respondenterna inte skulle missförstå vad vi menar med TC. Vi utförde en pilotstudie där en ekonomistyrningsdoktorand och en controller inom ett tillverkande företag testade enkäten. Efter feedback från testrespondenterna gjordes ändringar i frågeformuleringarna för att öka tydligheten och därigenom göra det lättare för respondenterna att förstå frågorna.

Studiens urval av företag baserades på ett bekvämlighetsurval, eftersom vi endast avsåg att undersöka TC-användande företag. Vårt urval bestod av tillverkande företag med produktutveckling inom Sverige. Detta gjorde vi eftersom Dekker och Smidt (2003) kommit fram till att TC främst används i just tillverkande företag. Vi fann 50 företag, efter att ha sökt efter användande företag i tidigare TC-undersökningar. Dessutom sökte vi i svenska börslistor efter tillverkande företag som troligtvis använder TC. För att säkerställa att samtliga 50

företag använde sig av TC ringde vi upp dem och frågade den produktutvecklingsansvarige ifall de använde sig av styrverktyget och ifall de kunde ställa upp i vår undersökning.

Av de 50 företag vi sökte var det 33 stycken som svarade att de använde metoden och att de accepterade att svara på vår enkät. Av dessa 33 stycken utskick var det 21 stycken som besvarade enkäten. Bland våra 21 besvarande respondenter fanns det två vars svar vi valde att släcka ner. Skälet till detta var att den ena respondenten enbart hade svarat på de två första frågorna. Den andra respondenten hade svarat det lägsta svarsalternativet för samtliga frågor i enkäten, vilket vi ser som att företaget inte använder sig utav TC. Summerat kan alltså sägas att av vårt enkätutskick till 33 företag var det 19 stycken som besvarade den helt och hållet. Att inte fler respondenter besvarat enkäten tror vi främst beror på att slutet av december är en alltför hektisk tid för respondenterna. Det relativt låga svarsantalet minskar den statistiska säkerheten i våra kommande tester och möjligheten att finna signifikanta samband, även ifall sådana samband finns (Dekker & Smidt, 2003). För att öka den statistiska tyngden i vår studie följer vi likt Dekker och Smidt (2003) Lindsays (1993) rekommendation och tolkar våra empiriska resultat på 10% signifikansnivå. På grund av att vi inte har någon data över vilka icke-responenterna är eller varför de ej har svarat, har vi inte kunnat göra någon bortfallsanalys.

3.2 Mätning

I det här avsnittet kommer vi att beskriva mätningen av användningen och definitionerna av studiens variabler.

3.2.1 Mätning av användning

Doll och Torkzadehs (1998) instrument inkluderar de organisatoriska uppgifterna; problemlösning, beslutsrationalisering, horisontell integration, vertikal integration, samt kundservice. Användningen mätte de genom att ställa flera frågor för varje uppgift och det totala antalet frågor i deras undersökning uppgick till 30 stycken. För att ha en stark trovärdighet i studien valde vi att följa instrumentets frågeformulering och översatte de 30 frågorna och delade in dem i fem uppgiftsgrupper (se fråga 19-23 i bilaga 1). Utöver det

adderade vi ytterligare en uppgift gällande leverantörsservice (fråga 24), för att inkludera även den aspekten av TC-användningen. Frågorna för leverantörsservice formulerade vi likt frågorna för uppgiften kundservice, men riktade dem emot leverantörer. Dessutom utökade vi frågorna för uppgiften horisontell integration och lade till tre frågor (H4-H6 i fråga 21). Detta gjorde vi eftersom vi ansåg att ramverket inte tar upp alla relevanta aspekter som TC kan användas för, som exempelvis hur intensivt företag använder TC i det horisontella arbetet med andra arbetsgrupper i andra funktioner. Vi valde även att lägga till två ytterligare frågor för varje uppgift (de två sista i varje uppgift för fråga 19-24) som skulle fånga hur intensivt företagen använder TC för uppgiften och hur viktigt det är att företagen gör det. Dessa frågor adderade vi till ramverket för att få en djupare förståelse för i vilken utsträckning företagen använder styrverktyget för varje organisatorisk uppgift. Det totala antalet frågor gällande användningen av TC uppgick till 49 stycken i vår undersökning.

Eftersom vår studie syftar till att förklara vad som påverkar användningen av TC, är den beroende variabeln total användning. Vi valde att summera poängen för samtliga 49 frågor i de sex uppgifterna och skapade därigenom en variabel för total användning. Ifall flera variabler slås ihop för att skapa en variabel, är det viktigt att det finns intern konsistens mellan de olika variablerna, det vill säga att de mäter samma sak (Bland & Altman, 1997). Cronbach's alfavärde är ett mått för intern konsistens och kan variera mellan 0 och 1, där 1 tyder på perfekt intern konsistens och ett tillfredsställande värde på den interna konsistensen är från 0,7 och uppåt (Bland & Altman, 1997). Den sammanslagna variabeln hade ett Cronbach's alpha-värde vid 0,979, vilket därmed är klart acceptabelt.

3.2.2 Förklaring av variabler

Nedan beskriver vi de sju oberoende variablerna. Alla sju variabler förutom storlek innefattar fler än en fråga för att mäta variabelns innebörd. De olika frågorna har vi sedan slagit ihop för att skapa en enhetlig poäng för var och en av variablerna.

Konkurrensgrad har vi definierat som konkurrensintensiteten i fem delar: pris, försäljning och distribution, produktkvalitet och sortiment, marknadsandelar, samt kundservice. Detta är

en definition som använts i en tidigare studie av Guilding och McManus (2002) som byggde sin definition på en vedertagen definition av Khandwalla (1972). Konkurrens är den enda av Cooper och Slagmulders (1997b) fem variabler som vi väljer att mäta på ett annat sätt än vad de har gjort. De har mätt konkurrens genom att undersöka fyra delar: företags vinstmarginal, kundlojaliteten, hur stora fördelar en ”first mover” har (det vill säga en aktör som är först ut på marknaden med en produkt), samt konsekvenserna av att lansera en produkt som inte lever upp till kundernas önskemål avseende pris, funktionalitet och kvalitet. Att vi frångår Cooper och Slagmulders (1997b) sätt att mäta konkurrensgrad beror på att definitionen av Guilding och McManus (2002) var mer lämpad för en kvantitativ studie. För att kontrollera ifall samtliga fem delar definierar konkurrens, gjorde Guilding och McManus (2002) en faktoranalys. Hair, Anderson, Tatham och Black (1998) föreslår att man för att göra en faktoranalys har tio svar för varje del, vilket i vårt fall skulle kräva 50 svar. Av den anledningen har vi inte kunnat göra någon faktoranalys, då vi har alltför litet urval. För att förtydliga variabelns underliggande frågor hänvisar vi till fråga 6 i bilaga 1.

Kundernas sofistikeringsgrad definieras enligt: hur medvetna företags kunder är, hur frekvent kundernas krav förändras, samt hur mycket företaget kan lita på deras önskemål om framtida produkter. Denna definition är i enlighet med hur Cooper och Slagmulder (1997b) mätt variabeln. För att förtydliga variabelns underliggande frågor hänvisar vi till fråga 7-9 i bilaga 1.

Kundanpassningsgrad i vald produktstrategi har vi definierat som: antalet olika produkter, frekvens i modifiering av produkter, samt antalet innovationer (revolutionerande nya produkter) företaget lanserar per femårsperiod i relation till genomsnittet i branschen. Denna definition är i enlighet med Cooper och Slagmulder (1997b) som tidigare har studerat hur kundanpassningsgrad i vald produktstrategi påverkar användningen av TC processen. För att förtydliga variabelns underliggande frågor hänvisar vi till fråga 10-12 i bilaga 1.

Krävningsgrad i produkternas karaktär har vi definierat som: produkternas komplexitet, hur stora investeringar produkterna kräver i utvecklingsstadiet och hur länge produkterna

tillbringar i utvecklingsstadiet i relation till genomsnittet i branschen. Även denna definition är i enlighet med Cooper och Slagmulder (1997b) som tidigare studerat hur krävningensgraden i produkternas karaktär påverkar användningen av TC. För att förtydliga variabelns underliggande frågor hänvisar vi till fråga 13-15 i bilaga 1.

Leverantörsbaseringsgrad har vi definierat som: hur mycket leverantörer integreras i verksamheten, hur starkt förhandlingsläge företaget har gentemot dess leverantörer, samt hur samarbetsvillig relationen är i relation till genomsnittet i branschen. Denna definition är också i enlighet med Cooper och Slagmulder (1997b) som tidigare studerat hur leverantörsbaseringsgrad påverkar användningen av TC. För att förtydliga variabelns underliggande frågor hänvisar vi till fråga 16-18 i bilaga 1.

Storlek har vi likt tidigare studie (Ax et al, 2008) definierat som antalet anställda. Då spridningen i storlek varierade kraftigt valde vi att logaritmera (\log_{10}) variabeln för att göra den mer normalfördelad. För att förtydliga variabelns underliggande frågor hänvisar vi till fråga 1 i bilaga 1.

Upplevd osäkerhet har vi definierat som den osäkerhet företag upplever på deras huvudsakliga marknad och för deras produktteknologi. Definitionen för marknadens osäkerhet har tidigare använts av Bstieler (2005) som bygger denna definition på tidigare studier (Cooper, 1993; Cooper & Kleinschmidt, 1994; Zirger & Hartley, 1996). Definitionen för teknologisk osäkerhet har också använts av Bstieler (2005) som även bygger denna definition på tidigare studier (Bucklin & Sengupta, 1992; Milliken, 1987). För att förtydliga variabelns underliggande frågor hänvisar vi till fråga 2-5 i bilaga 1.

4. Empiriskt resultat

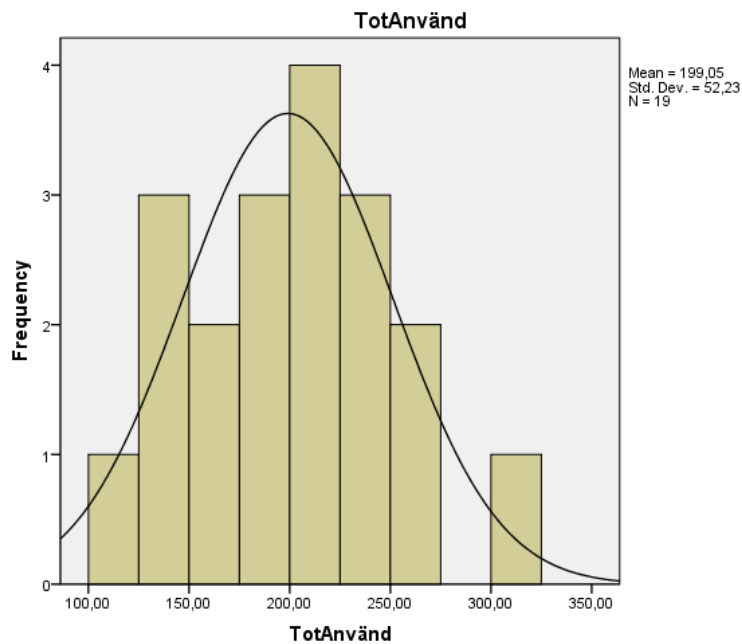
Det här kapitlet syftar till att presentera studiens empiriska resultat bestående av beskrivande statistik, bivariat analys och multivariat analys.

4.1 Beskrivande statistik

Den beskrivande statistiken som presenteras nedan syftar till att beskriva studiens data. Resultaten kommer vi att redovisa i tabellen nedan, vilken omfattar frekvens och mått på centraltendenser.

Variabler	N	Minimum	Maximum	Medelvärde	Median	Std. Av.
Konkurrensgrad	19	19	30	25,79	26,00	3,12
Kundernas sofistikeringsgrad	19	7	18	13,68	14,00	2,58
Kundanpassningsgrad i vald produktstrategi	19	8	20	14,84	15,00	3,34
Krävningsgrad i produkternas karaktär	19	10	18	13,26	13,00	1,94
Leverantörsbaseringsgrad	19	7	21	14,37	14,00	3,55
Storlek (log)	19	1,79	4,54	2,87	2,70	0,79
Upplevd osäkerhet	19	8	23	15,21	14,00	4,47
Total Användning	19	109	305	199,05	209,00	52,23

Vår studie omfattar 19 företag. Tabellen ovan visar att vi har samma frekvens för samtliga variabler. Vi kan även utläsa ur tabellen att den största skillnaden är i variabeln leverantörsbaseringsgrad där minimum är 7 och maximum 21. Variablernas medelvärde skiljer sig inte mycket från dess median och detta visar att det inte finns några större skillnader emellan företagens svar. Alla variabler i tabellen är ordinalvariabler utom storlek som är en kvotvariabel. Storleksvariabeln har vi, som vi nämnt i metodkapitlet, valt att logaritmera och detta bör tas i beaktning vid utläsning av dess data.



Histogrammet ovan illustrerar frekvensen på företagens totala användning av TC. Vi kan läsa ur diagrammet att medelvärdet hos de 19 företagen i urvalet är 199, samt att studiens urval är normalfördelat.

4.2 Bivariat analys

De bivariata analyserna som presenteras nedan gör vi för att undersöka sambandet mellan den beroende användningsvariabeln och de sju oberoende variablerna.

Beroende variabel är total användning.

Variabler	Koefficient	Sig.	N
Konkurrensgrad	0,191	0,435	19
Kundernas sofistikeringsgrad	0,297	0,217	19
Kundanpassningsgrad i vald produktstrategi	0,267	0,269	19
Krävningsgrad i produkternas karaktär	0,079	0,748	19
Leverantörsbaseringsgrad	0,397	0,092	19
Storlek (log)	0,003	0,991	19
Upplevd osäkerhet	0,118	0,630	19

*Korrelationen är signifikant vid 0,05-nivån.

Vad vi kan utläsa är att ingen av de sju oberoende variablerna visade sig signifikant påverka användningen av TC vid 5%-nivån. Däremot visar sig leverantörsbaseringsgrad signifikant vid 10%-nivån med en koefficient på 0,397 och kan därför anses påverka användningen av TC.

4.3 Multivariat analys

Den multivariata analysen som presenteras nedan syftar till att analysera användningsvariabeln gentemot samtliga sju oberoende variabler samtidigt.

Variabler	B	Std. Av.	t	Sig.	VIF
Constant	-63,555	151,086	-0,421	0,682	
Konkurrensgrad	1,373	4,410	0,311	0,761	1,383
Kundernas sofistikeringsgrad	10,195	5,536	1,841	0,093	1,495
Kundanpassningsgrad i vald produktstrategi	3,319	4,486	0,740	0,475	1,639
Krävningsgrad i produkternas karaktär	2,807	6,874	0,408	0,691	1,299
Leverantörsbaseringsgrad	7,805	3,729	2,093	0,060	1,279
Storlek (log)	-21,444	16,727	-1,282	0,226	1,280
Upplevd osäkerhet	-3,242	3,234	-1,003	0,338	1,526
Modellsummering	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
	,670 ^a	0,448	0,097	49,62025	

Vad vi kan utläsa från ovanstående tabell är att inga signifikanta samband kan påvisas vid 5%-nivån. Dock kan vi utläsa signifikanta samband mellan de oberoende variablerna kundernas sofistikeringsgrad och leverantörsbaseringsgrad, och den beroende användningsvariabeln vid ett test på 10%-nivån. Genom tabellens VIF-värden kan vi se ifall det förekommer någon multikollinearitet. En VIF-faktor som överstiger 2,5 tyder på problem med multikollinearitet (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2003). I tabellen kan vi se att det inte finns något problem med detta, då värdet för samtliga variabler är betydligt lägre än 2,5. Modellens förklaringsgrad kan utläsas vid R Square. Vi kan även utläsa att förklaringsgraden i denna modell är 44,8 %. Den här modellen förklarar därmed 44,8 % av variationen hos den beroende användningsvariabeln (Djurfeldt et al, 2003).

Mer detaljerade analyser utfördes även, både bivariata och multivariata. Testerna som utfördes var att analysera de oberoende variablerna gentemot varje organisatorisk uppgift. Resultatet av dessa tester var att vi inte fann några nya signifikanta samband, vilket vi finner beklagligt.

5. Analys

Det här kapitlet syftar till att presentera vår analys av det empiriska resultatet som presenteras i föregående kapitel. I det här kapitlet ställer vi återigen upp de sju hypoteserna och med hjälp av vår referensram samt det empiriska resultatet, bekräftas eller ej bekräftas dem.

5.1 Hypotes 1 – Konkurrensgrad

I vår hypotesprövning kunde vi inte påvisa något signifikant samband mellan konkurrensgrad och användningen av TC, vare sig i den bivariata eller den multivariata analysen. Detta gör att vi ej kan bekräfta vår hypotes om en positiv korrelation mellan konkurrensgrad och användning av TC.

Cooper och Slagmulder (1997b) visade i sin undersökning att konkurrensgrad påverkade användningen av TC.

I vårt empiriska resultat fann vi dock inget signifikativt samband. Detta skiljer sig från vad ovanstående studie kommit fram till och kan bero på att vi har valt att mäta konkurrensen på ett annorlunda sätt än vad Cooper och Slagmulder (1997b) gjort. Vi mätte konkurrensgraden enligt en definition av Guilding och McManus (2002) där vi frågade om konkurrensintensiteten i fem delar: pris, försäljning och distribution, produktkvalitet och sortiment, marknadsandelar, samt kundservice. Cooper och Slagmulder (1997b) mätte däremot konkurrensen genom att jämföra företags vinstmarginal, kundlojalitet, hur stora fördelar en "first-mover" har, samt konsekvenserna av att lansera en produkt som inte lever upp till kundernas önskemål avseende pris, funktionalitet och kvalitet. En annan aspekt som kan påverka studiernas skilda resultat är det faktum att studierna undersöker företag i olika länder, Japan och Sverige. Konkurrensgraden kan skilja sig åt beroende på det land företag opererar i och detta kan påverka det empiriska resultatet (Chang, Yang, Cheng, & Sheu, 2003).

5.2 Hypotes 2 – Kundernas sofistikeringsgrad

Hypotesprövningen påvisade inget signifikant samband mellan kundernas sofistikeringsgrad och användningen av TC i den bivariata analysen. I den multivariata analysen fann vi däremot ett positivt signifikant samband vid 10 % -nivån. Utifrån dessa empiriska resultat kan vi

bekräfta vår hypotes eftersom vårt antagande var att det skulle finnas ett positivt samband mellan kundernas sofistikeringsgrad och användningen av TC.

Cooper och Slagmulder (1997b) studerade japanska företag och fann att kundernas sofistikeringsgrad påverkar användningen av TC.

I enlighet med vårt empiriska resultat, teoretiska referensram och tidigare forskare anser vi att kundernas sofistikeringsgrad svagt påverkar användningen av TC. Detta kan förklaras med att ju mer medvetna kunderna är, desto mer tenderar TC att användas, eftersom processen ökar chansen att de utvecklade produkterna passar de sofistikerade kundernas önskemål, då den utgår från kundernas önskemål och behov. Vidare menar vi att ju mer frekvent kraven förändras, desto mer tenderar TC att användas. Detta eftersom när kundernas krav förändras mer frekvent krävs större ansträngning för att ta reda på vad kunderna vill ha, vilket TC börjar med. När kundernas krav däremot är stabila, krävs mindre ansträngning för att undersöka vad kunderna vill ha och därför tenderar TC att användas mindre. TC-användningen påverkas även av i vilken utsträckning företag kan lita på att deras kunders önskemål om framtida produkter överensstämmer med vad de köper i framtiden. Detta syftar till ifall kunderna själva känner till deras framtida önskemål om produkters attribut och funktioner, så att företag kan lita på dem innan de börjar utveckla nya produkter. Ju mer företag kan lita på kundernas önskemål, desto mer tenderar TC att användas.

5.3 Hypotes 3 – Kundenpassningsgrad i vald produktstrategi

I vår hypotesprövning kunde vi inte påvisa något signifikant samband mellan kundenpassningsgrad i vald produktstrategi och användningen av TC, vare sig i den bivariata eller den multivariata analysen. Detta gör att vi ej kan bekräfta vår hypotes om en positiv korrelation mellan kundenpassningsgrad i vald produktstrategi och användningen av TC.

Cooper och Slagmulder (1997b) kom fram till att kundenpassningsgrad i vald produktstrategi påverkar användningen av TC.

Att vårt resultat skiljer sig från vad Cooper och Slagmulder (1997b) kommit fram till kan bero på att deras undersökning gjordes på japanska företag och att användningen kan skilja sig åt mellan Japan och Sverige. Detta eftersom TC började användas just i Japan och de japanska företagen har troligtvis kommit längre i utvecklingen av TC-användning. Av den anledningen skulle det därför finnas större skillnad i användningen bland de japanska företaget jämfört med svenska företag, där TC som styrverktyg är relativt nytt. Ifall det finns större skillnad i användningen bland de japanska företagen, finns det troligtvis större chans att hitta signifikanta samband, vilket kan vara en anledning till att kund Anpassad produktstrategi påverkade TC-processen i Cooper och Slagmulders (1997b) undersökning. En ytterligare anledning är att Cooper och Slagmulder (1997b) gjorde en kvalitativ studie där de undersökte sex stycken utvalda japanska TC-användande företag under fem års tid. De fick följaktligen en mycket djupare inblick i de enskilda företagens användning av styrmedlet, än vad vi kunnat få med vår kvantitativa studie.

5.4 Hypotes 4 – Krävningsgrad i produkternas karaktär

Hypotesprövningen kunde inte påvisa något signifikant samband mellan krävningsgrad i produkternas karaktär och användningen av TC, vare sig i den bivariata eller den multivariata analysen. Det här gör att vi inte kan bekräfta vår hypotes, att krävningsgrad i produkternas karaktär är positivt korrelerad till användningen av TC.

Cooper och Slagmulders (1997b) studie visade att krävningsgraden i produkternas karaktär påverkar användningen av TC.

I vårt empiriska resultat fann vi dock inget signifikant samband mellan krävningsgrad i produkternas karaktär och användningen av TC. Anledningarna till varför resultaten skiljer sig åt kan vara att studierna undersöker företag i olika länder, samt att vår undersökning är kvantitativ. För en mer utförlig beskrivning, se föregående hypotes.

5.5 Hypotes 5 – Leverantörsbaseringsgrad

Hypotesprövningen kunde påvisa ett signifikant samband mellan leverantörsbaseringsgrad och användningen av TC. I både den bivariata och den multivariata analysen fann vi ett positivt signifikant samband vid 10 % -nivån. Dessa empiriska resultat medför att vi bekräftar vår hypotes, att leverantörsbaseringsgrad är positivt korrelerad till användningen av TC.

Tidigare studie har visat att leverantörsbaseringsgrad påverkar användningen av TC. Ju högre leverantörsbaseringsgrad, desto mer användning av TC (Cooper & Slagmulder, 1997b).

I enlighet med vårt empiriska resultat, teoretiska referensram och tidigare forskare anser vi att leverantörsbaseringsgrad svagt påverkar användningen av TC. Detta innebär att ju mer integrerade leverantörerna är i företags verksamhet, ju starkare förhandlingsstyrka företag har gentemot dess leverantörer, och ju mer samarbetsvillig relationen mellan företag och dess leverantörer är, desto mer tenderar TC att användas. Detta kan förklaras med att integration av leverantörer och samarbetet i värdekedjan är den mest kritiska punkten för att uppnå målkostnaden (Ansari & Bell, 1997). Stark förhandlingsstyrka gentemot leverantörer gör det möjligt för företag att pressa ner priserna och därmed uppnå den fastställda målkostnaden, vilket är centralt i TC.

5.6 Hypotes 6 – Storlek

Hypotesprövningen kunde inte påvisa något signifikant samband mellan storlek och användningen av TC, vare sig i den bivariata eller multivariata analysen. Det här gör att vi inte kan bekräfta vår hypotes, att storlek är positivt korrelerad till användningen av TC.

Chenhall och Langfield-Smiths (1998) studie av australienska företag kunde påvisa ett positivt signifikant samband mellan storlek och adoption av nya styrverktyg.

I vårt empiriska resultat fann vi dock inget signifikant samband mellan storlek och användningen av TC. Skillnaden i det empiriska resultatet i relation till tidigare studie kan

bero på att vi studerar användningen och inte adoptionen. Vår studies instrument för användning är helt olik Chenhall och Langfield-Smith (1998) mått för adoption och därmed kan studiernas resultat skilja sig åt. Ytterligare en anledning kan vara att Chenhall och Langfield-Smith (1998) studerar australienska företag och vår studie studerar företag i Sverige. Vi har ingen kunskap om hur landet påverkar studien men detta kan påverka resultatet.

5.7 Hypotes 7 – Upplevd osäkerhet

Inget signifikant samband mellan upplevd osäkerhet och användningen av TC kunde påvisas vid hypotesprövningen, vare sig i den bivariata analysen eller i de multivariata analyserna. Hypotesen, att upplevd osäkerhet är negativt korrelerad till användningen av TC, kan därmed ej bekräftas.

Ax et al (2008) studie av svenska företag visade att upplevd osäkerhet inte direkt påverkar adoptionen av TC.

I vårt empiriska resultat fann vi dock inget signifikant samband mellan upplevd osäkerhet och användningen av TC. Vår studie skiljer sig dock från Ax et al (2008) i det avseendet att vi undersökte användningen av TC och inte adoptionen. Detta kan vara en anledning till varför resultaten skiljer sig åt då vår studies instrument för användning är helt olik Ax et al (2008) mått på adoption. Vi hade även en annan definition av upplevd osäkerhet, vilket kan vara en förklaring till att resultaten skiljer sig ifrån varandra.

5.8 Sammanställning av hypoteser

H1: Konkurrensgrad är positivt korrelerad med användningen av TC

- *Ej bekräftad*

H2: Kundernas sofistikeringsgrad är positivt korrelerad med användningen av TC

- *Bekräftad*

H3: Kundenpassningsgrad i vald produktstrategi är positivt korrelerad med användningen av TC

- *Ej bekräftad*

H4: Krävningsgrad i produkternas karaktär är positivt korrelerad med användningen av TC

- *Ej bekräftad*

H5: Leverantörsbaseringsgrad är positivt korrelerad med användningen av TC

- *Bekräftad*

H6: Storlek är positivt korrelerad med användningen av TC

- *Ej bekräftad*

H7: Upplevd osäkerhet är negativt korrelerad med användningen av TC

- *Ej bekräftad*

6. Slutsats

Det här kapitlet syftar till att presentera studiens slutsats, begränsningar och förslag till vidare forskning.

Studiens syfte är att förklara vad som påverkar användningen av TC. Vid hypotesprövningarna kunde vi påvisa signifikanta samband mellan användningen av TC och de oberoende variablerna kundernas sofistikeringsgrad och leverantörsbaseringsgrad vid 10%-nivån. De resterande oberoende variablerna, konkurrensgrad, kundanpassningsgrad i vald produktstrategi, krävningsgrad i produkternas karaktär, storlek, samt upplevd osäkerhet kunde inte påvisa något signifikant samband och därför kunde vi ej bekräfta dess hypoteser.

Att kundernas sofistikeringsgrad svagt påverkar användningen av TC kan förklaras med att ju mer medvetna kunderna är om sina nutida och framtida önskemål, desto mer tenderar TC att användas eftersom processen utgår ifrån kundernas önskemål och behov och ökar därmed chansen att de utvecklade produkterna kan tillfredsställa de sofistikerade kundernas önskemål. Vidare menar vi att ju mer frekvent kundernas krav förändras desto mer tenderar TC att användas, eftersom processen hjälper användaren att ta reda på det förändrade kravet och det nya önskemålet.

Att leverantörsbaseringsgrad svagt påverkar användningen av TC kan förklaras med att ju mer integration av leverantörer och samarbete i värdekedjan desto mer tenderar TC att användas, eftersom detta medför att företag har större möjlighet att pressa ner kostnader och uppnå målkostnaden. Ju starkare förhandlingsstyrka företag har gentemot dess leverantörer desto mer tenderar TC att användas, då även detta gör det möjligt för företag att pressa ner kostnader och uppnå målkostnaden, vilket är centralt i TC.

Studiens sammanfattande slutsats är därmed att kundernas sofistikeringsgrad och leverantörsbaseringsgrad svagt påverkar användningen av TC. Detta indikerar därmed att företag med högre leverantörsbaseringsgrad och företag vars kunder har högre sofistikeringsgrad, tenderar att använda TC mer.

6.1 Studiens begränsningar

Vi är medvetna om att vår studie har ett antal begränsningar. Den första begränsningen är att vårt urval gjordes genom ett bekvämlighetsurval och är därmed inte ett sannolikhetsurval. Detta medför att vi inte kommer att ha möjlighet att generalisera vårt resultat för en viss population. En andra begränsning är att studiens urval endast består av 19 företag. Detta försvårar det statistiska arbetet, eftersom antalet användande företag var litet i relation till antalet oberoende variabler. En ytterligare begränsning med vår studie är i mätningen av variablerna. Översättningarna och tolkningarna kan ha inneburit språkliga avvikelser, då ett ord kan ha olika innebörd och budskap på olika språk.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Det skulle vara intressant med en studie som undersöker användningen av TC med ett annat användningsinstrument och se om det blir någon skillnad i det empiriska resultatet jämfört med vår studie. En annan studie som skulle vara intressant är om någon undersökte användningen av TC fast haft mer tid än vi och därmed kunnat göra ett mer omfattande sannolikhetsurval.

Källförteckning

- Agndal, H. & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20:85-101.
- Anderson, S.W. & Sedatole, K. (1998). Designing quality into products: The use of accounting data in new product development. *Accounting Horizons* 12:213–233.
- Ansari, S., Bell, J. & CAM-I Target Cost Group (1997) *Target Costing: the next frontier in strategic cost management*. NY: Irwin-McGraw Hill.
- Ansari, S., Bell, J. & Okano, H. (2007). Target Costing: uncharted research territory. *Handbook of management accounting research*, volym 2: 507-530.
- Ax, C., Greve, J. & Nilsson, U. (2008). The impact of competition and uncertainty on the adoption of Target Costing. *International journal of production economics*, 115:92-103.
- Bland, J.M. & Altman, D.G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *BMJ*, 314:572.
- Boer, G. & Ettl, J. (1999). Target Costing can boost your bottom line. *Strategic Finance*, 81(1):49-53.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Bstieler, L. (2005). The moderating effect of environmental uncertainty on new product development and time efficiency. *The journal of product innovation management*, 22:267-284.
- Bucklin, L.P. & Sengupta, S. (1992). Balancing Co-marketing Alliances for Effectiveness. *Marketing Science Institute, Working Paper* 92-120.
- Butscher, S. A. & Laker, M. (2000). Market driven product development. *Marketing Management*, 9(2):48-53.
- Chang, S-C., Yang, C-L., Cheng, H-C. & Sheu, C. (2003). Manufacturing flexibility and business strategy: An empirical study of small and medium sized firms. *International Journal of Production Economics*, 82:13–26.
- Chenhall, R.H. & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: An Australian study. *Management Accounting Research*, 9:1–19.

- Cobanoglu, C., Warde, B. & Moreo, P.J. (2001). A comparison of mail, fax and web-based survey methods. *International Journal of Market Research* 43:441–452.
- Cooper, R. (1993). *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cooper, R. & Kleinschmidt, E.J. (1994). Determinants of Timeliness in Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5):381–396.
- Cooper, R. & Slagmulder, R. (1997). *Target costing and value engineering*. Portland, OR: Productivity Press.
- Cooper, R. & Slagmulder, R. (1997b). *Factors influencing the Target Costing process: lessons from Japanese practice*. Working paper, University of Gent & Claremont business school.
- Davila, T. (2000). An empirical analysis on the drivers of management control systems design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25:383–409.
- Dekker, H. & Smidt, P. (2003). A survey of the adoption and use of target costing in Dutch firms. *International Journal of Production Economics*, 84:293-305.
- Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2003). *Statistisk verktygslåda*. Lund: Studentlitteratur.
- Doll, W. J. & Torkzadeh, G. (1998). Developing a multidimensional measure of system-use in an organizational context. *Information and Management*, 33:171-185.
- Ellram, L.M. (2002). Supply management's involvement in the target costing process. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8:235–244.
- Ellram, L.M. (2006). The implementation of target costing in the United States: Theory versus practice. *The Journal of Supply Chain Management*, Winter:13–26.
- Everaert, P., Loosveld, S., Van Acker, T., Schollier, M. & Sarens, G. (2006). Characteristics of target costing: Theoretical and field study perspectives. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3:236–263.
- Ewert, R. & Ernst, C. (1999). Target costing, coordination and strategic cost management. *European Accounting Review*, 8:23–49.

Guilding, C. & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: An exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27:45–59.

Hair, J.F., Anderson, R., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate data*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International Edition.

Hibbets, A. R., Albright, T. & Funk, W. (2003). The competitive environment and strategy of Target Costing implementers: evidence from the field. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 65-81.

Ibusuki, U. & Kaminski, P. (2007). Product development process with focus on value engineering and target-costing: A case study in an automotive company. *International Journal of Production Economics*, 105(2):459-474.

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

Johnson, T. & Kaplan, R. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston:Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Cooper, R. (1998). *Cost and Effect*. Boston: Harvard Business School Press.

Kato, Y. (1993). Target costing support systems: Lessons from leading Japanese companies. *Management Accounting Research*, 4:33–47.

Khandwalla, P. (1972). The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls. *Journal of Accounting Research*, 10(2): 275-285.

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard Univeristy.

Lindsay, R.M. (1993). Incorporating statistical power into the test of significance procedure: A methodological and empirical inquiry. *Behavioral Research in Accounting*, 5:211–236.

Milliken, F.J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1):133–143.

Wiersma, E., (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study. *Management Accounting Research*, 20(4),239-251.

Worthy, E.S., (1991). Japan`s Smart Secret Weapon. *Fortune*, 124:4, 72-75.

Zirger, B.J. & Hartley, J.L. (1996). The Effect of Acceleration Techniques on Product Development Time. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43(2):143–152.

Bilagor

Bilaga 1. Enkäten

Fråga 1. Hur många anställda har ert företag? (Aktiebolaget, ej koncernen) _____

Fråga 2. Hur stabil är ert företags huvudsakliga marknad?

1) I stort sett ingen förändring alls i marknaden 7) Väldigt dynamisk och snabbt föränderlig marknad

Fråga 3. Hur förutsägbar är ert företags huvudsakliga marknad?

1) Väldigt förutsägbar marknad där det är lätt att göra prognoser om framtiden 7) Väldigt oförutsägbar marknad där det är svårt att göra prognoser om framtiden.

Fråga 4. Hur stabil är den dominerande teknologin i ert företags bransch?

1) I stort sett ingen förändring alls i teknologin 7) Väldigt dynamisk och snabbt föränderlig teknologi

Fråga 5. Hur förutsägbar är den dominerande teknologin i ert företags bransch?

1) Väldigt förutsägbar teknologi där det är lätt att göra prognoser, 7) Väldigt oförutsägbar teknologi där det är svårt att göra prognoser.

Fråga 6. Hur intensiv är konkurrensen i ert företags bransch avseende nedanstående fem områden för ert företag? (En låg siffra anger att konkurrensen är i stort sett obefintlig och en hög siffra anger att konkurrensen är mycket intensiv.)

Konkurrensintensitet

1) Låg

7) Hög

- a) Priser
- b) Försäljning och distribution
- c) Produktkvalitet och sortiment
- d) Marknadsandelar
- e) Kundservice

Fråga 7. Hur medvetna är kunderna på ert företags huvudsakliga marknad om skillnader i pris, funktionalitet och kvalitet mellan konkurrerande produkter? (1 Inte alls medvetna - 7 Mycket medvetna)

Fråga 8. Hur frekvent förändras kraven från kunderna på ert företags huvudsakliga marknad, gällande pris, funktionalitet och kvalitet på ert företags produkter? (1 Förändras inte alls - 7 Förändras mycket snabbt)

Fråga 9. Hur mycket kan ert företag lita på att kundernas önskemål om framtida produkter överensstämmer med vad de faktiskt köper i framtiden?

(1 Inte alls - 7 Väldigt mycket)

Exempelvis: Era kunder önskar att ni utvecklar mer miljövänliga produkter. Kan ni lita på att kunderna köper dessa när ni väl utvecklat dem eller har deras önskemål då förändrats?

Fråga 10. I förhållande till genomsnittet i er bransch, hur många olika produkter har ert företag? (1 Väldigt få - 7 Väldigt många)

Fråga 11. I förhållande till genomsnittet i er bransch, hur frekvent modifierar ert företag redan lanserade produkter och ändrar dess attribut för att möta kundernas förändrade krav? (1 Aldrig – 7 Våldigt frekvent)

Fråga 12. I förhållande till genomsnittet i er bransch, hur frekvent lanserar ert företag nya innovationer (revolutionerande nya produkter) per femårsperiod? (1 Aldrig – 7 Våldigt frekvent)

Fråga 13. I förhållande till genomsnittet i er bransch, hur komplexa är ert företags huvudsakliga produkter med tanke på antal komponenter, antal produktionssteg, hur komplicerade de är att producera och hur hög teknologi som krävs? (1 Inte alls komplexa/Våldigt enkla -7 Våldigt komplexa)

Fråga 14. I förhållande till genomsnittet i er bransch, hur stor investering kräver ert företags huvudsakliga produkter i utvecklingsstadiet? (1 Våldigt liten -7 Våldigt stor)

Fråga 15. I förhållande till genomsnittet i er bransch, hur lång tid tar produktutvecklingen för ert företags huvudsakliga produkter? (1 Våldigt kort tid -7 Våldigt lång tid)

Fråga 16. I förhållande till genomsnittet i er bransch, i hur stor grad integreras företagets huvudsakliga leverantörer i verksamheten? (1 Inte alls -7 Våldigt stor grad)

Fråga 17. I förhållande till genomsnittet i er bransch, hur starkt förhandlingsläge har ert företag gentemot era huvudsakliga leverantörer gällande pris? (1 Inte alls starkt -7 Våldigt starkt)

Fråga 18. I förhållande till genomsnittet i er bransch, hur samarbetsvillig är relationen mellan ert företag och era leverantörer? (1 Inte alls samarbetsvillig -7 Våldigt samarbetsvillig)

Vänligen ta ställning till följande påståenden:

OBS! Med "arbetar med Target Costing" menar vi att ni i företaget arbetar med någon av delarna Target Price, Target Profit, Target Cost och Värdeanalys för att...

För varje påstående får respondenten ta ställning på en skala: 1(I ingen grad alls)-7(I väldigt hög grad)

Fråga 19 gällande problemlösning/uppgiftslösning.

P1 Vi arbetar med Target Costing för att bestämma hur vi bäst ska tackla/ ta oss an problem eller uppgifter.

P2 Vi arbetar med Target Costing för att hjälpa oss att analysera/fundera igenom problem/uppgifter.

P3 Vi arbetar med Target Costing för att säkerställa att datan/informationen överensstämmer med vår analys av problemet.

P4 Vi arbetar med Target Costing för att kontrollera om vi tänker rätt gentemot datan/informationen.

P5 Vi arbetar med Target Costing för att förstå datan/informationen.

P6 Vi arbetar med Target Costing för att analysera varför problem uppstår.

P7 Hur frekvent sker arbetet med Target Costing gällande problemlösning/uppgiftslösning? 1) Förekommer inte alls, 7) Förekommer väldigt ofta

P8 Hur viktigt är det att detta arbete sker? 1) Inte alls viktigt, 7) Våldigt viktigt

Fråga 20 gällande beslutsrationalisering.

B1 Vi arbetar med Target Costing för att det hjälper oss att förklara våra beslut.

B2 Vi arbetar med Target Costing för att det hjälper oss att motivera våra beslut.

B3 Vi arbetar med Target Costing för att klargöra orsakerna till våra beslut.

B4 Vi arbetar med Target Costing för att rättfärdiga våra beslut.

B5 Vi arbetar med Target Costing för att kontrollera eller forma beslutsprocessen.

B6 Vi arbetar med Target Costing för att förbättra effektiviteten i beslutsprocessen.

B7 Vi arbetar med Target Costing för att göra beslutsprocessen mer rationell/relevant.

B8 Hur frekvent sker arbetet med Target Costing gällande beslutsrationalisering? 1) Förekommer inte alls, 7) Förekommer väldigt ofta

B9 Hur viktigt är det att detta arbete sker? 1) Inte alls viktigt, 7) Väldigt viktigt

Fråga 21 gällande horisontell integration.

H1 Vi arbetar med Target Costing för att kommunicera inom en arbetsgrupp.

H2 Vi arbetar med Target Costing för att koordinera våra aktiviteter inom en arbetsgrupp.

H3 Vi arbetar med Target Costing för att utbyta information med andra inom en arbetsgrupp.

H4 Vi arbetar med Target Costing för att kommunicera med andra arbetsgrupper i andra funktioner

H5 Vi arbetar med Target Costing för att koordinera aktiviteter med andra arbetsgrupper i andra funktioner

H6 Vi arbetar med Target Costing för att utbyta information med andra arbetsgrupper i andra funktioner

H7 Hur frekvent sker arbetet med Target Costing gällande horisontell integration? 1) Förekommer inte alls, 7) Förekommer väldigt ofta

H8 Hur viktigt är det att detta arbete sker? 1) Inte alls viktigt, 7) Väldigt viktigt

Fråga 22 gällande vertikal integration

V1: Vi arbetar med Target Costing för att det hjälper oss att hantera/påverka vårt arbete

V2: Vi arbetar med Target Costing för att ha koll på våra prestationer

V3: Vi arbetar med Target Costing för att planera vårt arbete

V4: Vi arbetar med Target Costing för att kommunicera med människor som rapporterar till oss

V5: Vi arbetar med Target Costing för att kommunicera med människor vi rapporterar till

V6: Vi arbetar med Target Costing för att hålla våra chefer informerade

V7: Vi arbetar med Target Costing för att utbyta information med människor som rapporterar till oss

V8: Vi arbetar med Target Costing för att få feedback på utförda prestationer

V9 Hur frekvent sker arbetet med Target Costing gällande vertikal integration? 1) Förekommer inte alls, 7) Förekommer väldigt ofta

V10 Hur viktigt är det att detta arbete sker? 1) Inte alls viktigt, 7) Väldigt viktigt

Fråga 23 gällande kunder.

K1: Vi arbetar med Target Costing för att arbeta mer strategiskt med interna och/eller externa kunder

K2: Vi arbetar med Target Costing för att serva/betjäna interna och/eller externa kunder

K3: Vi arbetar med Target Costing för att förbättra kundservicekvaliteten

K4: Vi arbetar med Target Costing för att serva/betjäna kunderna på nya och bättre sätt

K5: Vi arbetar med Target Costing för att utbyta information med interna och/eller externa kunder

K6 Hur frekvent sker arbetet med Target Costing gällande kunder? 1) Förekommer inte alls, 7) Förekommer väldigt ofta

K7 Hur viktigt är det att detta arbete sker? 1) Inte alls viktigt, 7) Väldigt viktigt

Fråga 24 gällande leverantörer.

L1: Vi arbetar med Target Costing för att arbeta mer strategiskt med interna och/eller externa leverantörer

L2: Vi arbetar med Target Costing för att serva/betjäna interna och/eller externa leverantörer

L3: Vi arbetar med Target Costing för att förbättra leverantörsservicekvaliteten

L4: Vi arbetar med Target Costing för att serva/betjäna leverantörerna på nya och bättre sätt.

L5: Vi arbetar med Target Costing för att utbyta information med interna och/eller externa leverantörer

L6 Hur frekvent sker arbetet med Target Costing gällande leverantörer? 1) Förekommer inte alls, 7) Förekommer väldigt ofta

L7 Hur viktigt är det att detta arbete sker? 1) Inte alls viktigt, 7) Väldigt viktigt

Bilaga 2. Missivbrev

Hej!

Vi heter David Bergström och Kristian Bengtsson. Som vi förklarade tidigare över telefon är vi två ekonomstudenter från Handelshögskolan vid Göteborgs universitet som just nu skriver vår magisteruppsats inom Ekonomistyrning. Vi vill genom vår uppsats förklara vad som påverkar användningen av Target Costing.

Vi tror att Ni kan ha nytta av vår uppsats, då den kan ge Er en ökad förståelse över användningen av Target Costing och vad som påverkar den i Er typ av organisation. Vi ser gärna att Ni hjälper oss genom att svara på en kort enkät. Den handlar om hur Er organisation använder sig utav Target Costing.

Enkäten tar ca 15 minuter för Er att svara på och varje svar är oerhört uppskattat av oss, då det stärker trovärdigheten i våra slutsatser. Svaren kommer att behandlas helt anonymt och kommer därför inte att kunna spåras till vare sig respondent eller organisation. I slutet av enkäten finns det möjlighet att fylla i Er e-postadress ifall ni vill ta del av undersökningens resultat.

Klicka på länken nedan för att komma till enkäten:

#dialoglink# (länk till enkäten)

Ifall Ni har några frågor om enkäten så får Ni gärna kontakta oss via mail eller telefon.

För att förtydliga vad Target Costing är, följer vår definition nedan:

”Target Costing är en process/metodik som används vid utveckling av nya produkter eller vid större ändringar av existerande produkter, och som har inslag av prissättning, vinstplanering och kostnadsstyrning. Target Costing börjar med att beräkna en produkts marknadsbaserade försäljningspris och sedan subtraheras en önskad vinstmarginal för att komma fram till en kostnad (tillåtna kostnaden/målkostnad) som ska uppnås. Vidare undersöks alla tänkbara möjligheter till kostnadsreducering för produkten som befinner sig under utveckling. Detta ska ske utan att man förändrar till exempel produktens funktionalitet, kvalitet eller pålitlighet. Ett sätt att ange detta i formella termer är:

Planerat marknadspris(”Target Price”) – Planerat vinstkrav (”Target Profit”) = Target Cost

När Target Cost (Målkostnaden) är fastställd, inriktas arbetet mot att man skall nå den. Det görs med hjälp av exempelvis värdeanalys (”Value Engineering”), att designa för att underlätta produktion och montering, och kundcentrerad planering (”QFD”).”

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar,

Kristian Bengtsson, e-post:, telefon:

David Bergström, e-post:, telefon: