Högskolan i Halmstad
Sektionen för ekonomi och teknik
Företagsekonomi 61-90

Interorganisatoriska relationer

Hur ekonomistyrningsmetoder används i interorganisatoriska relationer inom den svenska fordonsindustrin sett utifrån 3 underleverantörers perspektiv

Verksamhetsstyrning, 15hp
Slutseminarium 2012-05-30

Författare
Mattias Persson, 900216-4011

Handledare
Jan-Olof Müller

Examinator
Arne Söderbom

Sammanfattning

Då det inom fordonsindustrin blivit vanligare med allianser och samgåenden har jag i denna studie valt att undersöka interorganisatoriska relationer. Jag har valt att undersöka hur olika ekonomistyrningsmetoder används i interorganisatoriska relationer inom den svenska fordonsindustrin. Då leverantörerna inom fordonsindustrin har fått ett större ansvar valde jag att undersöka ekonomistyrningsmetoderna utifrån leverantörers perspektiv. Ekonomistyrningsmetoderna som jag undersökt är target costing, open book accounting och information som underlag i ekonomistyrningen. De olika ekonomistyrningsmetoderna kan karakteriseras av antingen dominans eller ömsesidighet, därför blev det också intressant att undersöka vilka tecken på dominans och ömsesidighet som fanns. Metoden som jag valt för undersökningen är kvalitativ metod, där jag samlat in empiri genom intervjuer. Resultatet från studien visar på att två av ekonomistyrningsmetoderna används i de interorganisatoriska relationerna, vilka visar tecken på både dominans och ömsesidighet.

Abstract

In the vehicleindustry has become more common with alliances and mergers, I have in this study chose to examine the interorganizational relationships. I have chosen to examine how different managementcontrol methods are used in interorganizational relationships in the Swedish vehicleindustry. When suppliers in the vehicleindustry have had more responsibility, I chose to examine the managementcontrol methods by suppliers perspective. Managementcontrol methods that I have examined are the target costing, open book accounting and information as a basis for managementcontrol. The different managementcontrol methods can be characterized by either dominance or reciprocity, therefore, it was also interesting to examine the sign of dominance and reciprocity that existed. The method chosen for the study is qualitative method, where I collected empirical data through interviews. The result shows that two of the managementcontrol methods used in the interorganizational relationships, which show signs of both dominance and reciprocity.

Innehållsförteckning

1 Inledning ... 1
1.1 Problembakgrund ... 1
1.2 Problemdiskussion ... 2
1.3 Problemformulering ... 3
1.4 Syfte ... 3
1.5 Avgränsningar ... 4
1.6 Nyckelord ... 4
1.7 Studiens fortsatta disposition ... 5
2 Metod ... 6
2.1 Val av ansats ... 6
2.2 Val av metod ... 6
2.3 Datainsamling ... 7
2.3.2 Empiriskt urval ... 8
2.3.3 Empirisk undersökning ... 9
2.3.4 Källkritik ... 11
2.3.5 Validitet/Reliabilitet ... 11
3 Teoretisk referensram ... 13
3.1 Interorganisatoriska relationer ... 13
3.2 Relationsteori ... 15
3.2.1 Värdesystem ... 15
3.3 Styrning ... 16
3.4 Ekonomistyrningsinriktningar på industriella marknader ... 17
3.4.1 Horisontell ekonomistyrning ... 17
3.4.2 Ekonomistyrning i industriella nätverk ... 17
3.5 Ekonomistyrningsmetoder i interorganisatoriska relationer ... 18
3.5.1 Target costing ... 18
3.5.2 Open book accounting ... 19
3.5.3 Information som underlag i ekonomistyrningen ... 19
3.6 Sammanfattning av den teoretiska referensramen ... 20
4 Empiri ... 22
4.1 Allmänt om fordonsindustrin ... 22
4.2 Fallföretag 1 ... 22
4.2.1 Företagsbeskrivning ... 22
4.2.2 Fordonsindustrin ... 22
4.2.3 Bakgrund ... 23
4.2.4 Interorganisatoriska relationer ... 23

4.2.5 Information som underlag i ekonomistyrningen 24
4.2.6 Target costing 24
4.2.7 Open book accounting 25
4.3 Fallföretag 2 25
4.3.1 Företagsbeskrivning 25
4.3.2 Fordonsindustrin 25
4.3.3 Bakgrund 25
4.3.4 Interorganisatoriska relationer 26
4.3.5 Information som underlag i ekonomistyrningen 26
4.3.6 Target costing 27
4.3.7 Open book accounting 27
4.4 Fallföretag 3 28
4.4.1 Företagsbeskrivning 28
4.4.2 Fordonsindustrin 28
4.4.3 Bakgrund 28
4.4.4 Interorganisatoriska relationer 29
4.4.5 Information som underlag i ekonomistyrningen 29
4.4.6 Target costing 30
4.4.7 Open book accounting 31
5 Analys 32
5.1 Analysmodell 32
5.2 Fallföretag 1 32
5.2.1 Information som underlag i ekonomistyrningen 32
5.2.2 Target costing 33
5.2.3 Open book accounting 34
5.2.4 Sammanfattning av fallföretag 1 34
5.3 Fallföretag 2 35
5.3.1 Information som underlag i ekonomistyrningen 35
5.3.2 Target costing 36
5.3.3 Open book accounting 37
5.3.4 Sammanfattning av fallföretag 2 37
5.4 Fallföretag 3 38
5.4.1 Information som underlag i ekonomistyrningen 38
5.4.2 Target costing 38
5.4.3 Open book accounting 39
5.4.4 Sammanfattning av fallföretag 3 39
5.5 Jämförelse av fallföretagen 40

6 Slutsatser 41
6.1 Erfarenheter från studien 41
6.2 Slutdiskussion 42
6.3 Förslag till fortsatt forskning 43
Referenslista 44

Bilaga

Intervjuguide 1
Intervjuguide 2

Figurförteckning

Figur 1. Egenutvecklad figur över fordonsindustrins värdekedja..... 2

1 Inledning

I det inledande kapitlet kommer jag att presentera studiens problembakgrund och problemdiskussion med hjälp av utvald teori. Från problemdiskussionen har jag tagit fram en problemformulering och ett syfte.

1.1 Problembakgrund

Ekonomistyrning är metoder för att få de anställda i företaget att arbeta mot de överställdas mål (Anthony & Govindarajan, 2007). Styrning ingår idag i de flesta företag och innebär enligt Anthony och Govindarajan (2007) de processer som chefer använder för att påverka de anställda i företaget att implementera företagets strategier. Merchant och Van der Stede (2007) skriver att styrning är en kritisk faktor i alla företag. Skulle ett företag misslyckas med sin styrning kan det leda till stora förluster (Ibid.). Förlusterna kan bestå av ekonomiska problem, försämring av ens rykte eller i värsta fall konkurs (Ibid.). Enligt Olve och Samuelson (2008) har kraven på ekonomistyrningen ökat därför den snabbt och effektivt måste anpassa sig till förändringar. Enligt Lind (2000) uppstår en stor del av företagets kostnader hos leverantörerna, vilket har lett till att företagen integrerar sina leverantörer i sitt ekonomistyrningsarbete.

I en studie gjord av Axelson (2011) inom svensk industri finns det några drivkrafter till att företag inleder affärsrelationer med varandra, de är specialiseringsfördelar, kostnadsfördelar, flexibla resurser och ny kunskap. Metoder som företag använder när de integrerar sina leverantörer i ekonomistyrningsarbetet undersöks i en studie av Lind (2000). Studien undersöker två ekonomistyrningsinriktningar, horisontell ekonomistyrning över företagsgränser och ekonomistyrning i industriella nätverk (Ibid.).

Inom horisontell ekonomistyrning används metoder som target costing och open book accounting, vilka karakteriseras av att ett företag försöker dominera en annan part i relationen (Lind, 2000). Metoderna används för att reducera kostnader och utveckla samarbetet i relationen (Ibid.). Inom inriktningen ekonomistyrning i industriella nätverk är det informationen i relationen som används till underlag för ekonomistyrningen och blir dialogskapande (Ibid.). Relationerna karakteriseras här av ömsesidighet då båda företagen tar och ger (Ibid.). Enligt Håkansson och Snehota (1995) försöker företag kontinuerligt förbättra sin position i affärsrelationer så att den kan styra sin motpart mot det egna företagets mål, men företaget är också till viss del beroende av sin motpart så att ömsesidighet uppstår. Vilket innebär att en affärsrelation karakteriseras av både dominans och ömsesidighet (Ibid.).

Enligt Axelson (2011) äger så mycket som 80-90 procent av värdeskapandet rum utanför det företag som säljer direkt till slutkonsumenten inom svensk industri. Vilket har lett till en omstrukturering av företagens roller i värdesystemen (Ibid.). Ett värdesystem består av de sammanlänkande aktiviteterna ett företag har med sina leverantörer och kunder (Porter, 1990). På grund av den omstrukturering som sker av företagens roller växer en ny global industristruktur fram enligt Axelson (2011). Den nya strukturen är dominerad av företag som

är experter på vissa specifika teknikområden samt företag som är fokuserade på interaktion och producerar slutprodukter (Ibid.).

Fordonsindustrin karakteriseras av ett högt tempo, där nya modeller ska lanseras snabbare vilket medför högre krav för företagen (Bruzelius & Skärvad, 2000). Det har lett till att fordonstillverkarna har fört över en stor del av ansvaret för produktion och produktutveckling till leverantörerna (www.bilsweden.se). Svenska leverantörer har idag ofta en stark nischad roll som specialister inom specifika innovationsområden (Ibid.). På grund av de ökade kraven och dyrare tillverkning har det blivit vanligare med samgåenden inom fordonsindustrin (Ibid.).

I en studie gjord av Gietzmann (1996) visar hur den japanska fordonsindustrin karakteriseras av att de arbetar med sina leverantörer för att skapa långsiktiga relationer.
Carr och Ng (1995) visar hur en bilfabrik i Storbritannien arbetar intensivt gentemot sina leverantörer med metoder som target costing och open book accounting. För att minska tillverkningskostnaderna samtidigt som de är aktivt deltagande i förbättringsutvecklingen (Ibid.). Vilket har lett till ökade krav på leverantörerna (Ibid.).

1.2 Problemdiskussion

Värdeskapande aktiviteter som historiskt har utförts inom stora företag sköts nu i allt större utsträckning av specialiserade leverantörer (Axelson, 2011). Det leder till att resurser som används vid utveckling av nya produkter kontrolleras av andra företag i nätverket än slutproducenten (Ibid.). Då företagens gränser tenderar till att öppnas upp förändras företagens aktiviteter och resurser vilket leder till att ekonomistyrningen också måste förändras, så att den integreras i nätverket (Håkansson & Lind, 2004). Ekonomistyrningens strävan har vidgast till att inkludera alla led i värdesystemen, från kund till leverantör (Andersson & Larsson, 2006). Just därför blir det intressant att undersöka hur företag använder ekonomistyrning i interorganisatoriska relationer. I och med leverantörernas nya framträdande roll inom fordonsindustrin blir det intressant att ställa frågan, har kraven på leverantörerna inom fordonsindustrin ökat? Vilket har lett till funderingar kring om ekonomistyrningsmetoder i interorganisatoriska relationerna fått en viktigare roll?

Figur 1. *Egenutvecklad figur över fordonsindustrins värdekedja*

Target costing och open book accounting är två ekonomistyrningsmetoder som används inom inriktningen horisontell ekonomistyrning över företagsgränser (Lind, 2000). Target costing innebär olika kalkyleringsmetoder som används för att ta fram tillverkningskostnader för nya eller existerande produkter, en vanlig metod är målkostnadskalkylering (Olve & Samuelson, 2008). Open book accounting är nästa steg i samarbetet och innebär att företagen delar med sig av viktig information, det vill säga öppnar upp sina böcker för att utveckla samarbetet (Ibid.). Inom inriktningen ekonomistyrning i industriella nätverk är det informationen som delas i relationen som blir dialogskapande och fungerar som informationsförmedlare (Lind,

2000). Dessa ekonomistyrningsmetoder skulle vara intressanta att undersöka eftersom de används mellan företag och i industriella nätverk. Vilket leder till frågan, hur används ekonomistyrningsmetoderna i de interorganisatoriska relationerna? Används någon form av target costing? Tar företagen i relationen nästa steg i samarbetet och inför open book accounting? Hur fungerar informationen som dialogskapande i relationerna?

Idag sysselsätts cirka 110 000 personer av den svenska fordonsindustrin, av dem är 65 000 arbetstillfällen i leverantörsleden. 150 miljarder kronor är den svenska fordonsindustrins export värd (www.fkg.se). Vilket gör att Sverige är mycket beroende av sin fordonsindustri (www.bilsweden.se). Svensk fordonsindustri har länge varit tvingad till att vara verksam på internationella marknader på grund av en begränsad inhemsk marknad (Ibid.). Vilket har lett till att företagen blivit tvungna att hitta billigare produktions- eller inköpsalternativ (Ibid.). Just därför skulle det vara intressant att undersöka hur ekonomistyrningsmetoderna i de interorganisatoriska relationerna inom fordonsindustrin används. Den svenska fordonsindustrin blir intressant att undersöka eftersom den spelar en så viktig roll för Sverige men också eftersom den internationella konkurrensen är stor. I en studie gjord av SCB (www.scb.se) från 2010 visar att svenska företag lade 133 miljarder kronor på sin innovationsverksamhet och att en av de viktigaste samarbetspartnerna i innovationsarbetet var leverantörer. Just därför blir det intressant och möjligt att undersöka leverantörerna i relationerna.

Enligt Andersson och Larsson (2006) som undersökt industriföretag har företag inte samma förutsättningar att påverka i ett nätverk, små företag brukar ha ett litet inflytande på nätverkets utformning. Medan ett ledande företag ofta har mer inflytande att påverka på grund av sin storlek, kapacitet och makt (Ibid.). I en studie gjord av Strömsten (2008) mellan två industriföretag illustrerar han hur en leverantör anpassar sitt sätt att styra företaget på efter kundens sätt att styra. Kunden påverkar leverantörens styrning och organisation samtidigt som informationsinnehållet i relationen förändras (Ibid.). Carr och Ng (1995) studie från bakgrunden visar också på hur en kund inom fordonsindustrin styr sina leverantörer genom att använda target costing och open book accounting. Studierna ovan visar att leverantörerna spelar en viss roll i ekonomistyrningsarbetet i interorganisatoriska relationer. Just därför skulle det vara intressant att undersöka hur ekonomistyrningsmetoderna används utifrån leverantörers perspektiv i de interorganisatoriska relationerna. Det vill säga hur uppfattar och arbetar leverantörerna med ekonomistyrningen i relationerna? Eftersom det visar sig att industriföretag kan ha olika mycket inflytande till att påverka i relationer kan frågan också ställas, vilka tecken på dominans eller ömsesidighet finns i de interorganisatoriska relationerna inom fordonsindustrin?

1.3 Problemformulering

- Hur används ekonomistyrningsmetoderna sett utifrån leverantörernas perspektiv i de interorganisatoriska relationerna inom fordonsindustrin?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva hur ekonomistyrningsmetoder används i interorganisatoriska relationer inom den svenska fordonsindustrin sett utifrån leverantörers perspektiv. Studien ämnar även undersöka vilka tecken på dominans och ömsesidighet som finns i de interorganisatoriska relationerna. För att öka min förståelse om hur

ekonomistyrningsmetoder används inom den svenska fordonsindustrin i interorganisatoriska relationer.

1.5 Avgränsningar

Jag har valt att avgränsa studien till leverantörer inom fordonsindustrin. Jag har valt företag som är etablerade på den industriella marknaden med långsiktiga relationer till fordonsindustrin, samtidigt som de har kontinuerliga affärsförbindelser med sina kunder.
Jag har valt att studera företag i mitt närliggande geografiska område, Skåne på grund av begränsade resurser. Jag har valt att avgränsa den teoretiska delen till att fokusera på två ekonomistyrningsinriktningar i industriella nätverk (Lind, 2000). Horisontell ekonomistyrning över företagsgränser och ekonomistyrning i industriella nätverk (Ibid.).
Där ekonomistyrningsmetoder som target costing, open book accounting och information som underlag i ekonomistyrningen används (Ibid.). Jag har studerat relationen leverantör och kund utifrån ett leverantörsperspektiv, därför leverantörerna har fått en viktigare roll inom fordonsindustrin (www.fkg.se).

1.6 Nyckelord

- Ekonomistyrningsmetoder

- Interorganisatoriska relationer

- Leverantörer

- Fordonsindustrin

1.7 Studiens fortsatta disposition

Kapitel 2: Metod
I detta kapitel ges en argumentation om vilken ansats och metod som använts. Efter det kommer datainsamlingsmetoderna att presenteras, både de teoretiska och empiriska. I slutet har studiens tillförlitlighet diskuterats.

Kapitel 3: Teoretisk referensram
Här kommer den teoretiska referensramens olika områden att presenteras. Områdena som presenteras i kapitlet är interorganisatoriska relationer, styrning och ekonomistyrningsmetoder. I slutet av kapitlet finns en sammanfattning där studiens analysmodell presenteras.

Kapitel 4: Empiri
Detta kapitel börjar med en sammanfattning av hur fordonsindustrin ser ut idag. Därefter presenteras den insamlade empirin fallföretag för fallföretag. Fallföretagen presenteras först genom en företagsbeskrivning följt av de interorganisatoriska relationerna och hur ekonomistyrningsmetoderna används.

Kapitel 5: Analys
I detta kapitel kommer den teoretiska referensramen att jämföras med den insamlade empirin som sedan kommer att tolkas utifrån studiens syfte. Fallföretagen analyseras först var för sig och sedan i slutet jämförs fallföretagen med varandra.

Kapitel 6: Slutsatser
I detta avslutande kapitel presenteras mina erfarenheter och bidrag från studien följt av en slutdiskussion kring studiens problemformulering och syfte.

2 Metod

I metodkapitlet kommer studiens val av ansats och metod att presenteras och motiveras. Den kvalitativa metoden kommer att dominera innehållet eftersom det är den metod som använts. Även andra viktiga val kommer att presenteras, såsom datainsamling och tillvägagångssätt.

2.1 Val av ansats

En studie kan antingen använda sig av deduktiv eller induktiv ansats (Jacobsen, 2009). Enligt Weidershiem-Paul och Eriksson (1993) utgår den deduktiva ansatsen från teori till empiri. Deduktiv ansats går ut på att först skaffa sig vissa förväntningar om verkligheten därefter samla in empiri om den och se om de stämmer överrens (Jacobsen, 2009).

Induktiv ansats skiljer sig från deduktiv ansats genom att den istället utgår från empiri till teori (Jacobsen, 2009). Vilket innebär att empiri först samlas in och sedan formuleras till olika teorier (Ibid.). Forskarna har till en början inga förväntningar utan formulerar de efter att empirin har samlats in (Ibid.).

Men enligt Alvesson och Sköldberg (1994) är dessa inte de enda ansatserna, utan det finns även en ansats som heter abduktion. Abduktiv ansats går ut på att teori och empiri hela tiden sammanflätas utan någon fokusering åt något håll (Ibid.). Enligt Alvesson och Sköldberg (1994) ger detta en djupare förståelse för teorier och insamlad empiri.

Eftersom studien kommer att gå emellan teori och empiri passar varken deduktiv eller induktiv ansats. På grund av att de utgår från antingen teori eller empiri. Därför kommer studien att använda sig av en abduktiv ansats för att försöka få en djupare förståelse. Enligt Jacobsen (2009) har den deduktiva ansatsen blivit kritiserad för att bara samla in begränsad empiri. Det vill säga att forskarna bara kom fram till vad de exakt letade efter (Ibid.). Även den induktiva ansatsen har blivit kritiserad för att många menade att det var omöjligt att gå ut i verkligheten med helt öppet sinne (Ibid.). Därför har den abduktiva ansatsen valts för att få ett så bra resultat som möjligt. Eftersom teori och empiri då får lika stor plats i studien.

2.2 Val av metod

Enligt Jacobsen (2009) finns det två typer av syften, beskrivande och förklarande. Med ett beskrivande syfte är insikten att bättre kunna se hur ett fenomen ser ut. Vid förklarande är syftet att klargöra hur ett fenomen uppstod (Ibid.). Efter att ett syfte har valts för studien är det dags att välja den metod som är bäst lämpad för att uppfylla studiens syfte (Jacobsen, 2009; Weidersheim-Paul & Eriksson, 1993).

Det finns två metoder att välja på enligt Jacobsen (2009), kvalitativ eller kvantitativ metod. Kvalitativ metod är avsedd för att få en djupare förståelse för ett par enheter (Ibid.). Genom kvalitativ metod samlas empiri in genom tal och ord, vilket gör det lättare att få kunskap kring ett specifikt fenomen (Ibid.). Kvalitativ metod karakteriseras av flexibilitet då den är mer öppen än den kvantitativa metoden vid insamlandet av empiri (Ibid.).

Kvantitativ metod har som syfte att finna omfånget av problemet, det vill säga den ytliga informationen (Jacobsen, 2009). Vilket innebär att relativt få nivåer behöver undersökas men att många enheter behöver undersökas (Ibid.). Undersökningen sker då på bredden istället för på djupet (Ibid.). Kvantitativ metod används ofta vid mätningar och kvantifiering med hjälp av matematik och statistik (Backman, 1998). Metoden är bäst lämpad till en testande problemställning (Ibid.).

I studien har jag valt att använda mig av ett beskrivande syfte för att försöka beskriva hur olika ekonomistyrningsmetoder används i interorganisatoriska relationer inom fordonsindustrin. Studien kommer att undersöka ett fåtal enheter för att försöka få en djupare förståelse kring hur ekonomistyrningsmetoderna används i interorganisatoriska relationer inom fordonsindustrin. Studien ämnar även försöka undersöka vilka tecken på dominans och ömsesidighet som finns i relationerna. Därför valde jag den kvalitativa metoden eftersom den passade studien bäst av de två metoderna. Med hjälp av den kvalitativa metoden har jag samlat in empiri genom intervjuer, vilket har ökat mina förutsättningar till att försöka beskriva hur ekonomistyrningsmetoderna används. Kvantitativ metod valdes bort på grund av att den undersöker få nivåer och försöker finna den ytliga informationen, vilket inte uppfyller studiens syfte.

En nackdel med kvalitativ metod är att det inte går att generalisera empirin i lika stor utsträckning som det går med hjälp av den kvantitativa metoden (Jacobsen, 2009). Men istället för att försöka generalisera empirin så mycket som möjligt har jag försökt undersöka på djupet för att få en bättre förståelse. En fördel med den kvalitativa metoden är att den medför en närhet mellan undersökaren och den som blir intervjuad (Jacobsen, 2009). Vilket jag har upplevt genom de intervjuer jag gjort, både personliga och via telefon.

2.3 Datainsamling

De teorier som samlats in i form av vetenskapligartiklar och litteratur har hämtats från biblioteket på Högskolan i Halmstad och från databaserna ABI/Inform Global ABI Inform Global:s och LIBRIS via biblioteket. Studiens empiri har sedan samlats in med hjälp av teorierna genom intervjuer som kommer gås igenom i senare avsnitt.

De teorier som studien använder har valts för att jag skulle få en bättre förståelse kring studiens viktiga områden. Vilket skulle göra det lättare att uppfylla studiens syfte. Jag har valt att använda mig av litteratur om interorganisatoriska relationer, relationsteori och värdesystem. Därför jag tyckte det var viktigt att lyfta fram hur viktigt det är för företagen att hantera sina relationer på ett bra sätt. Jag tyckte det var viktigt att förklara varför relationer uppstår och vad ett värdesystem är. Strömsten (2008) betonar att det är viktigt för företag att sköta sina affärsrelationer för att generera effektiva flöden. Enligt www.bilsweden.se står leverantörer idag för 75-80 procent av det fordons förädlingsvärde, vilket har lett till mer konkurrens och högre krav. Därför har det blivit vanligare för företag med allianser och

samgåenden (Ibid.). Med hjälp av Porters (1990) värdesystem har jag kunnat beskriva hur företags aktiviteter är sammanlänkande och arbetar tillsammans för att uppnå konkurrensfördelar på marknaden.

För att sedan kunna undersöka de interorganisatoriska relationerna behövde jag teori kring styrning och ekonomistyrning. Teori kring styrning har jag valt eftersom jag tyckte det var viktigt att beskriva hur kritiskt ett företags styrning ofta är idag och att de används mellan företag. Merchant och Van der Stede (2007) betonar att om ett företag skulle misslyckas med sin styrning kan det leda till stora förluster. Företagens gränser tenderar idag till att öppnas upp mer (Håkansson & Lind, 2004), vilket har lett till ekonomistyrningens strävan har vidgast till att inkludera alla led i värdesystemen (Andersson & Larsson, 2006). Vilket visar på att ekonomistyrning används mellan företag i relationer.

Jag har valt att använda mig av Linds (2000) studie som utgångspunkt i min analysmodell, där han undersöker två ekonomistyrningsinriktningar på industriella marknader. Lind är chef för Institutionen för redovisning och finansiering vid Handelshögskolan i Stockholm och leder bland annat forskningsprogrammet Styrning i nätverk (Ibid.). Jag har valt dessa två ekonomistyrningsinriktningar därför Lind är väl insatt inom detta forskningsområde (Ibid.). Inriktningarna är horisontell ekonomistyrning över företagsgränser och ekonomistyrning i industriella nätverk (Ibid.). Inom horisontell ekonomistyrning används metoderna target costing och open book accounting vilka kommer att undersökas, för att sedan kunna analyseras i studiens analys. Inom inriktningen ekonomistyrning i industriella nätverk används informationen istället som underlag i ekonomistyrningen och fungerar som dialogskapande (Ibid.). Vilket också kommer att undersökas i studien för att kunna ta med i analysen.

Ekonomistyrningsmetoderna kommer att undersökas i de interorganisatoriska relationerna utifrån leverantörers perspektiv för att försöka beskriva hur de används utifrån leverantörers perspektiv. Empirin kommer sedan analyseras och jämföras med hjälp av Linds (2000) studie, som kom fram till att metoderna karakteriseras av dominans eller ömsedighet. Vilket kan stärkas med Anderssons och Larssons (2006) studie, där företag i nätverk har olika stort inflytande till att påverka. Fordonsindustrin kommer att presenterats i empirikapitlets första avsnitt därför jag tyckte det var viktigt att få en viss förståelse för hur den ser ut och fungerar. Studiens val av rubriker har gjorts efter de viktigaste områdena i studien där jag börjat med interorganisatoriska relationer därför de är i relationerna som ekonomistyrningen undersöks. Sedan har jag valt att sätta styrning därför jag tyckte det var viktigt att förklara varför styrning används och hur den kan användas. Efter styrning har jag valt att placera ekonomistyrningsinriktningar och ekonomistyrningsmetoder därför de ingår i begreppet styrning.

2.3.2 Empiriskt urval

Jag ville undersöka företag inom fordonsindustrin, därför det skulle vara intressant eftersom de är i ständig utveckling då de måste lansera nya modeller snabbare (Bruzelius & Skärvad, 2000). Efter jag valt att undersöka företag inom fordonsindustrin, hamnade valet på leverantörer på grund av deras nya framträdande roll inom industrin (Axelson, 2011). Jag började med att söka på leverantörer till fordonsindustrin på Google. Jag ville helst undersöka företag som låg i mitt geografiska område, Skåne. Vid sökningen hittade jag två företag som

skulle vara lämpliga att undersöka. Två etablerade leverantörer till fordonsindustrin inom mitt geografiska område, SwePart Verktyg AB och ett företag som ville vara anonymt.
Det tredje företaget SwePart Transmisson AB hittade jag via fordonskomponentgruppens hemsida (www.fkg.se) som är en grupp för svenska leverantörer till fordonsindustrin, företaget var också placerat i Skåne.

Inget av företagen ingår i samma koncern, vilket är bra för studiens bredd eftersom företagen då har olika kultur och organisation. Alla företagen levererar komponenter till stora svenska fordonstillverkare vilket visar att de är etablerade leverantörer inom fordonsbranschen, vilket gör de möjliga att undersöka. Två av företagen, SwePart Verktyg AB och SwePart Transmission AB har liknande antal anställda medan det anonyma företaget sticker ut med ett ökat antal anställda. Vilket kan komma att påverka studiens resultat därför de kan ge ett breddare perspektiv av leverantörerna. Eftersom företagen är olika och inte har samma förutsättningar.

Jag kontaktade alla företagen genom att ringa till deras växlar där jag presenterade mig själv och att jag höll på med ett examensarbete i verksamhetsstyrning. För att jag skulle komma i kontakt med rätt personer att intervjua, beskrev jag att personen skulle ha kontinuerlig kontakt med företagets kunder och på något sätt vara delaktig i produktionen. Helst genom att vara ansvarig för någon del i produktionen. Det ledde till att jag kom i kontakt med en produktchef på det anonyma företaget. Det anonyma företaget kommer i studiens fortsättning att benämnas som fallföretag 1. På SwePart Verktyg AB kom jag i kontakt med en projektledare och en miljö- och kvalitetssamordnare. I studiens fortsättning kommer SwePart Verktyg AB benämnas som fallföretag 2. På SwePart Transmission AB kom jag i kontakt med en materialplanerare och en produktionsteknisk chef. I studiens fortsättning kommer SwePart Transmission AB att benämnas som fallföretag 3. Alla intervjupersonerna hade kontinuerlig kontakt med företagets kunder och var ansvariga för någon del i produktionen. Att intervjupersonerna har olika titlar och ansvariga för olika saker i produktionen kan påverka studiens resultat eftersom intervjupersonerna har olika prioriteringar och arbetsuppgifter. Men samtidigt får studien ett breddare perspektiv eftersom intervjupersonerna kanske tolkar saker olika, vilket jag tror kommer förbättra studiens resultat. Eftersom alla intervjupersonerna uppfyllde kraven till att bli intervjuade.

2.3.3 Empirisk undersökning

Data kan samlas in genom två tekniker enligt Weidersheim-Paul och Eriksson (1993), enkät och intervju. Jag har använt mig av intervju, vilket är ett möte mellan undersökaren och respondenten. I kvalitativa studier är syftet med en intervju att få ny kunskap om det som undersöks. Det finns två typer av intervjuer, strukturerade och öppna. Jag har använt mig av en strukturerad metod, med en öppenhet till följdfrågor och fritt samtal (Merriam, 1994).

I den strukturerade intervjun bestäms frågorna och ordningen i förväg, medans det i en öppen intervju finns större frihet (Merriam, 1994). Enligt Merriam (1994) fungerar de öppna intervjuerna bra när undersökaren inte vet tillräckligt mycket om det som ska undersökas för att kunna ställa väsentliga frågor. Öppen metod är väldigt flexibel men har också sina nackdelar då undersökaren kan riskera att drunkna i informationen om den insamlade empirin är oklar (Ibid.).

Jag valde att använda en strukturerad intervjuguide med öppenhet till följdfrågor och fritt samtal. Jag valde att vara öppen till följdfrågor och fritt samtal därför jag inte ville styra intervjun för mycket utan låta intervjupersonerna svara fritt på frågorna. Så jag använde mig av en strukturerad intervjuguide med väsentliga frågor kring områdena och var beredd med följdfrågor samtidigt som jag försökte ha ett öppet sinne.

Jag har valt att samla in empirin med hjälp av två intervjuguider. De tre första intervjuerna med produktchefen vid fallföretag 1 och projektledaren och miljö- och kvalitetssamordnaren vid fallföretag 2 användes intervjuguide 1. Vid intervju 2 med projektledaren i fallföretag 2 och materialplaneraren och produktionstekniska chefen vid fallföretag 3 användes intervjuguide 2. Detta gjordes på grund av att ämnet som undersöks är ganska omfattande och komplicerat.

Med hjälp av de tre första intervjuerna med intervjuguide 1 kunde jag se vilka frågor som var viktiga och få en klarare bild över undersökningsobjektet. Med hjälp av den insamlade empirin från intervjuguide 1 kunde jag justera intervjuguide 2 till att omfatta de viktigaste frågorna för att få en ännu klarare bild över undersökningsobjektet. Detta gjorde jag genom att vid intervjuguide 1 ställde jag frågan, Vilka olika styrmedel används för att utveckla ert samarbete i relationen? Medan jag i intervjuguide 2 specificerade mig mer och frågade varför target costing används? när target costing används? Vilka använder target costing i relationerna? Med hjälp av intervjuguide 2 ökade förutsättningarna till att samla in mer detaljrik information om hur ekonomistyrningsmetoderna används i de interorganisatoriska relationerna. Vilket gjorde att analysen kunde bli mer detaljrik.

Intervjufrågorna utformades efter de utvalda teorierna som jag samlat in med fokus på de viktigaste delarna, ekonomistyrningsmetoderna och leverantörernas interorganisatoriska relationer. Frågorna kring target costing har hämtats ifrån avsnittet target costing i den teoretiska referensramen, där jag tagit med de viktigaste delarna. Såsom hur target costing används? Varför target costing används och när target costing används. Skillnader som jag upptäckte mellan intervjuerna med intervjuguide 1 och 2 var att jag med hjälp av intervjuguide 2 fick mer detaljrik empiri än vid intervjuguide 1. Det kan ha berott på att jag kände till undersökningsobjektet bättre vid intervjuguide 2 och att det var enklare att ställa följdfrågor eftersom jag redan hade samlat in en del empiri. Vilket gett mig en bättre förståelse. Det berodde även på att jag vid intervjuguide 2 ställt mer djupare frågor kring ekonomistyrningsmetoderna.

Fem av intervjuerna genomfördes personligen på företaget och en intervju via telefon, varje intervju tog cirka 30 minuter. Projektledaren i fallföretag 2 intervjuades två gånger, en gång med intervjuguide 1 och en gång med intervjuguide 2. Därför jag tyckte det var viktigt att komma tillbaka och intervjua någon från fallföretag 2 med intervjuguide 2. Eftersom den kunde ge mig mer detaljrik empiri. En nackdel med att en intervju genomfördes via telefon är att den närhet som finns vid personliga intervjuer inte fanns, men jag upplevde inte några problem under intervjun. Under intervjuerna använde jag mig utav en inspelningsapparat, för att kunna vara mer delaktig i samtalen vilket är en metod som kan användas enligt Jacobsen (2009). Det gjorde att jag kunde vara mer aktiv under samtalen eftersom jag inte behövde anteckna. Genom att använda mig av inspelningsapparat har jag kunnat lyssna på samtalen igen och kontrollera så att jag inte missat något viktigt, därför jag tror de kan förbättra studiens resultat.

2.3.4 Källkritik

Att intervjupersonerna har olika titlar i företagen kan påverka studiens resultat därför de har olika arbetsuppgifter och prioriteringar. Jag valde att skicka ut intervjuguiden till min telefonintervju innan intervjun ägde rum så att intervjupersonen kunde bekanta sig med frågorna. Därför jag tror de gjorde intervjupersonen tryggare kring ämnet, eftersom det kan vara svårt att fånga via telefon. Telefonintervjun kan ha påverkats av undersökningseffekten, vilket innebär att intervjupersonens svar kan påverkas på grund av telefonintervjun (Jacobsen, 2009) Men jag anser att intervjun gick bra och upplevde inga problem. Fallföretag 1 ville vara anonyma vilket kan ha berott på att frågorna kan ha varit känsliga. Att fallföretag 1 ville vara anonyma kan påverka studiens resultat därför de blir svårare att generalisera, men jag anser att den insamlade empirin har hjälpt till med att uppfylla studiens syfte.

Jag valde även att spela in intervjuerna så att jag kunde vara mer delaktig i samtalen och föra en bättre diskussion. De gjorde även att jag kunde lyssna på samtalen igen och se om jag missat något viktigt. Jag är medveten om att en del av de frågor jag ställde kan vara känsliga för företagen eftersom det rör företagets relationer med sina kunder och deras produktion. Jag upplevde inte några problem när jag ställde mina frågor och intervjupersonerna påpekade aldrig något. Men de kan ha valt att inte berätta allt därför en del av informationen kan vara känslig. Jag anser att det empiriska urvalet är relevant eftersom alla företagen är etablerade leverantörer till fordonsbranschen och levererar till stora svenska fordonstillverkare. Vilket gjort att jag fått in empiri för att kunna analysera utifrån leverantörers perspektiv. Att ett av företagen

Jag anser att teorierna som använts i studien är relevanta och har hjälpt till att skapa en bättre förståelse för ämnet och problemformuleringen. Därför Lind (2000) är en etablerad forskare inom styrning i nätverk. Vilket gjorde att jag valt att ha min utgångspunkt i hans studie och gett honom en viktig del i min teoretiska referensram. Teorierna kring interorganisatoriska relationer och styrning anser jag har hjälpt till för att skapa en bättre förståelse för studiens syfte.

2.3.5 Validitet/Reliabilitet

En empirisk undersökning har två krav på sig enligt Jacobsen (2009), den måste vara valid och reliabel. Med valid menas att empirin måste var giltig och relevant, vilket innebär att det som mäts är det som jag önskar att mäta. Reliabel innebär att empirin måste vara tillförlitlig och trovärdig, att den insamlade empirin går att lita på och att man får ungefär samma resultat vid en likadan undersökning (Ibid.).

Empirin som jag samlat in anser jag vara giltig och relevant för att uppfylla studiens syfte. Därför jag utformat intervjuguiderna kring studiens viktigaste områden, ekonomistyrningsmetoder och interorganisatoriska relationer. Vilket gjort att jag fått in empiri som kan användas för att analysera hur ekonomistyrningsmetoderna används i de interorganisatoriska relationerna inom fordonsindustrin. Jag har även hjälpt till att göra empirin relevant och giltig genom intervjuer med personer som uppfyllde mina krav för att intervjuas. Vilka var att de skulle ha kontinuerlig kontakt med företagets kunder och vara

ansvariga för något i produktionen. Intervjupersonerna har även haft lämpliga arbetsuppgifter i företagen. Teorierna som använts är väl etablerade inom forskningen och har hjälpt till att samla in empiri för att uppfylla studiens syfte. Vilket har förbättrat studiens validitet.

Eftersom jag endast genomfört sex intervjuer med tre företaget blir det svårt att generalisera studiens resultat. Jag har använt mig av inspelningsapparat vid intervjuerna vilket skapar reliabilitet genom att empirin blir mer trovärdig och tillförlitlig. Därför jag kunnat vara mer delaktig i samtalen och i efterhand lyssna på intervjuerna igen och se om jag missat något viktigt. Att jag intervjuat personer vid etablerade leverantörer inom fordonsindustrin gör att den insamlade empirin blir mer trovärdig och tillförlitlig. Därför de går att få ungefär samma empiri vid en liknande undersökning.

3 Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen kommer utvalda teorier att presenteras. Kapitlet inleds med teorier kring interorganisatoriska relationer därefter kommer teorier kring styrning och ekonomistyrningsmetoder att beskrivas. Som sedan har sammanfattas i slutet av kapitlet.

3.1 Interorganisatoriska relationer

Nätverk definieras enligt Nationalencyklopedin (www.ne.se) system av relationer mellan t.ex. individer eller organisationer. Ett företagsnätverk bildas av ett antal oberoende företag med egna mål och strategier (Andersson, 2001). Ett företagssamarbete innebär enligt Andersson (2001) att det finns ett gemensamt mål med samarbetet, samtidigt som varje företag har ett individuellt mål. Andersson och Larsson (2006) använder hellre Porters begrepp värdesystem istället för nätverk när industriell konkurrenskraft studeras. Porter (1990) anser att konkurrenskraft endast kan erhållas genom effektivisering av hela värdesystemet.

Håkansson och Snehota (1995) definierar en relation som en ömsesidig interaktion mellan två samverkande parter. Enligt Dekker (2004) är interorganisatoriska relationer en betydelsefull del av ett företags affärsrelationer. Interorganisatoriska relationer är relationer som ligger utanför det egna företaget, det vill säga de externa aspekterna av ett företags relationer (Kraus & Lind, 2008). Vid interorganisatoriska relationer som den här studien undersöker vidgas strävan för ekonomistyrningen till att inkludera alla led i värdesystemet (Andersson & Larsson, 2006).

Enligt Axelson (2011) äger så mycket som 80-90 procent av värdeskapandet rum utanför det företag som säljer direkt till slutkonsumenten inom svensk industri. Vilket leder till en omstrukturering av företags roller i värdesystem (Ibid.). Centrum för värdeskapande förflyttas mer och mer, från det individuella företaget till samarbeten mellan företag (Ibid.). Håkansson och Lind (2004) menar att företagen mer frekvent utvecklar relationer till varandra, därför gränserna mellan företagen öppnas upp. Enligt Andersson och Larsson (2006) kan ett företags gränser flyttas åt alla håll, det blir därför oklart om vem som ska utföra de olika aktiviteterna.

Andersson och Larsson (2006) skriver att företag i nätverk ofta inte har samma förutsättningar till att påverka. Små företag har ofta ett litet inflytande till att påverka nätverket enligt Andersson och Larsson (2006). Det ledande företaget i ett nätverk är de som i styrka av sin storlek, kapacitet och kompetens har möjlighet och makt att påverka nätverkets utformning och aktiviteter (Ibid.).

Enligt Olve & Samuelson (2008) finns det två trender att samverkan mellan företag har ökat. Den första är en närmare anpassning i traditionella affärsförbindelser mellan köpare och säljare. Den andra är den närmare kopplingen mellan företag som har lett till att företag blivit mer beroende av sina relationer (Ibid.). När ett företag är beroende av en eller flera affärsförbindelser så ökar också kraven på ekonomistyrningen (Ibid.). Vilket leder till att ekonomistyrningen måste anpassas till flera relationer (Ibid.).

Det innebär att företagets styrmedel såsom budgetering och kalkylering måste användas på ett nytt sätt och mer information krävs (Ibid.). Därför är det av vikt att belysa de styrmedel och den information som används i interaktionen mellan företag (Ibid.). Enligt Axelson (2011) blir det alltmer viktigt för företagen att kunna anpassa nätverken runt det egna företaget i takt med att marknadens krav förändras.

Håkansson och Ford (2002) har skrivit om tre paradoxer av beslutsfattande i nätverk. Den första paradoxen innebär att företagen i ett nätverk inte kan agera hur de vill, utan de har begränsade möjligheter (Ibid.). Företag i ett nätverk är inte fria att göra vad de vill, utan de är begränsat till hur stora företagets investeringar är i nätverket (Ibid.). Den andra paradoxen handlar om att företagets nätverk ser ut så som strategierna och åtgärderna är utformade (Ibid.). Det vill säga hur relationerna i nätverket ser ut blir utfallet av hur det egna företaget ser ut (Ibid.). Den tredje paradoxen handlar om hur företagen försöker påverka och kontrollera nätverket för att uppfylla sina egna mål med verksamheten (Ibid.).

Lind och Strömsten (2011) skriver att företag verksamma på industriella marknader har några nära och viktiga leverantörsrelationer, vilka karakteriseras av stora anpassningar och investeringar. Enligt Lind (2000) karakteriseras en relation av interaktion på flera nivåer mellan företagen i relationen. Det innebär att företagen lär känna varandra bättre (Ibid.). Det blir då lättare för företagen att ställa krav på varandra i relationen (Ibid.). I och med att företagen blir beroende av varandra i relationen blir det kostsamt för företagen att bryta samarbetet (Ibid.). Eftersom företagens resurser, aktiviteter och aktörer är knutna till varandra (Ibid.).

Bakomliggande faktorer till det ökande behovet av samarbete mellan företag är enligt Olve och Samuelson (2008) globaliseringen. Globaliseringen innebär att konkurrensen blir allt hårdare då konkurrenter från flera länder etablerar sig (Ibid.). En annan faktor är den snabbare tekniska utvecklingen som gör att det blir svårare och dyrare att konkurrera på marknaden (Ibid.). För att företagen ska klara sig krävs det samarbete, vilket gör att företagen kan koncentrera sin tillverkning på det som är mest lämpat (Ibid.). Genom att tillverka det företagen är bäst på (Ibid.). Företag kan använda sig av outsourcing vilket innebär att företag lägger ut sin produktion som andra företag är mer effektiva på och behåller den del av produktionen som företaget själv är bäst på (Olve & Samuelson, 2008). Vilket är en strategi vid styrning i nätverk som blivit allt populärare (Ibid.) Det innebär att fler företag integreras i samarbetet (Ibid.). Drivkrafter till att företag inleder affärsrelationer med varandra är ofta på grund av specialiseringsfördelar, kostnadsfördelar, flexibla resurser och ny kunskap enligt Axelson (2011). Enligt Axelson (2011) kan vi förvänta oss att företag mer och mer kommer att använda sina leverantörer för inspiration och som partner i utveckling av produkter.

Vid skapandet av nätverk är tillit en viktig faktor enligt Vos der Meer-Kooistra och Vosselman (2000). Därför om företagen ska kunna dra fördel av samarbetet krävs det att utbytet av information mellan företagen är bra (Olve & Samuelson, 2008).
Förtroende mellan företag är viktigt för att företagen ska kunna utvecklas och effektivisera de ingående aktiviteterna (Ibid.).

3.2 Relationsteori

Relationsteorin innebär att företag i första hand strävar efter utbyte och samarbete på lång sikt, vilket medför att de kan erhålla gemensamma vinster (Donada & Nogatchewsky, 2006). Lind och Strömsten (2011) skriver att företag på industriella marknader har några nära och viktiga leverantörer. En viktig del i relationen är det förtroende som växer fram genom gamla överenskommelser eller från nya relationer (Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). I en relation mellan parter sker det ofta kontinuerligt upprepade transaktioner, vilket leder till att företagen anpassar sig till varandra (Ibid.). Då företagen anpassar sig så utvecklas också samarbetet mellan dem i form av investeringar (Ibid.)

I en studie gjord av Lind (2000) studeras två ekonomistyrningsinriktningar på industriella marknader. Horisontell ekonomistyrning och ekonomistyrning i industriella nätverk vilka kommer att användas som utgångspunkt i studiens analysmodell (Ibid.). Enligt Lind (2000) kan en relation karakteriseras av ömsesidighet eller dominans. Lind (2000) skriver också att det inte kommer uppstå en relation om inte båda parterna är intresserade av att upprätta en sådan. En förklaring av att affärsrelationer uppstår är att företagen på något sätt är beroende av varandra (Ibid.). Företagen hanterar det genom att orientera sig mot varandra, vilket leder till att interaktionen mellan företagen ökar och de lär känna varandra bättre (Ibid.).

3.2.1 Värdesystem

Ett företags värdekedja är ett nätverk av företagets aktiviteter, som är sammanlänkade (Porter, 1990). Aktiviteterna är sammanlänkade som så att om en aktivitet påverkar kostnaderna eller effektiviteten av en annan aktivitet i företaget (Ibid.). Koordination av aktiviteterna är en viktig faktor för att kunna minska produktionskostnaderna och produktionstiden (Ibid.). Begreppet värdekedja ingår i en större form av värdeskapande system, det vill säga värdesystemet (Ibid.).

Ett värdesystem består av företags leverantörer, som tillhandahåller värdekedjan med input, det vill säga råmaterial och komponenter (Porter, 1990). Råmaterialet genomgår sedan en rad olika aktiviteter innan den slutliga produkten är färdig, som sedan genom olika kanaler kommer till slutkonsumenten (Ibid.).
Så ett värdesystem består av ett företags leverantörer, kanaler och konsumenter. Värdesystemet visar hur de olika aktörerna är sammanlänkade och tillsammans kan de uppnå konkurrensfördelar på marknaderna (Porter, 1990).

3.3 Styrning

Merchant och Van der Stede (2007) skriver att styrning är en kritisk faktor i alla organisationer, om en organisation skulle misslyckas med styrningen kan det leda till stora förluster. Förlusterna kan bestå av ekonomiska problem, försämring av ens rykte eller i värsta fall konkurs (Ibid.). Enligt Samuelson (2000) är styrning olika sätt en styrande enhet medvetet kan använda för att påverka en styrd enhet i riktning mot önskade mål. Ekonomistyrning är ett sådant medel (Samuelson, 2000; Anthony & Govindarajan, 2007).
Enligt Anthony och Govindarajan (2007) är ekonomistyrningens utgångspunkts att den högsta ledningen formulerar företagets mål och använder sedan ekonomistyrning för att få de anställda att arbeta mot de uppsatta målen. Ekonomistyrning kan även användas mellan företag i relationer (Anthony & Govindarajan, 2007), vilket den här studien kommer att undersöka. Svårigheten med strategiformulering är att organisationens mål inte alltid är densamma som individens mål (Anthony & Govindarajan, 2007). Detta kallas målkongruens och innebär att individens mål ska vara överstämmande med målen för organisationen (Ibid.).

När ett företag har affärsförbindelser med flera andra företag, ändras förutsättningarna på styrningen (Olve & Samuelson, 2008). Styrningen måste då anpassa sig till den nya omgivningen på ett så bra sätt som möjligt (Ibid.). Anpassningarna kan bestå av allt från organisering av företagets struktur till produktionen och redovisning (Håkansson & Lind, 2003). I begreppet styrning ingår två viktiga faktorer, kontroll och ledning. Ledning innebär hur organisationen använder sina resurser och styr sina aktiviteter för att uppfylla organisationens mål (Merchant & Van der Stede, 2007; Olve & Samuelsson, 2008).
Anthony och Govindarajan (2007) skriver att en organisation också måste kontrolleras genom att de rätta enheterna finns på rätt plats vid rätt tidpunkt för att kontrollera så att strategin uppfylls. För att lyckas med kontroll och ledning används olika styrmedel för att implementera organisationens strategi (Ibid.).

Ekonomistyrning är under ständig förändring då organisationen och cheferna hela tiden råkar ut för nya situationer med andra förutsättningar (Anthony & Govindarajan, 2007).
Olve och Samuelson (2008) skriver att kraven på ekonomistyrningen har ökat, därför den snabbt och effektivt måste kunna anpassa sig till förändringar. Styrningen i ett företag påverkas dels av interna faktorer och dels av externa faktorer (Ibid.). Inom företaget påverkas företaget av sin egen kultur och ledning, vilket är interna faktorer (Ibid.). De faktorer som finns utanför företaget och påverkar styrningen kallas för externa faktorer (Ibid.), vilket den här studien kommer att undersöka genom olika ekonomistyrningsmetoder som används mellan företag. Olve och Samuelson (2008) skriver att en styrmetod kan spridas från ett företag till ett annat.

Ekonomistyrningen har också som uppgift att följa upp ekonomin kring olika enheter för olika perioder (Lind, 2000). Detta görs för att företagen ska uppnå sina ekonomiska mål (Ibid.). Lind (2000) skriver att en affärsrelation karakteriseras av interaktion på flera plan mellan två företag. Vilket innebär att flera enheter mellan företagen har kontakt med varandra samtidigt (Ibid.). Lind (2000) utgår från Porters värdekedja för en bransch då företaget inte ses som en isolerad ö, utan istället blir det viktigt att ta hänsyn till det som finns före och efter i värdekedjan.

3.4 Ekonomistyrningsinriktningar på industriella marknader

Studiens analysmodell kommer att utgå ifrån de ekonomistyrningsinriktningarna på industriella marknader som Lind (2000) använder i sin studie. Horisontell ekonomistyrning över företagsgränser och ekonomistyrning i industriella nätverk (Ibid.). Både horisontell ekonomistyrning och ekonomistyrning i industriella nätverk fokuserar på styrningens effekter på affärsförbindelserna (Ibid.), vilket passar bra in på hur denna studies syfte ska uppfyllas. Företagen måste kunna bidra med någonting samtidigt som de måste få någonting tillbaka för att en affärsrelation ska uppstå (Lind, 2000). I Linds (2000) studie undersöks några ekonomistyrningsmetoder som är utmärkande för de två inriktningarna. Vilka även kommer att användas i den här studien för att undersöka de interorganisatoriska relationerna utifrån ett styrningsperspektiv.

Linds (2000) studie visar på att horisontell ekonomistyrning och ekonomistyrning i industriella nätverk sker i affärsrelationer på industriella marknader. Enligt Håkansson och Snehota (1995) försöker företag kontinuerligt förbättra sin position i affärsrelationer så att den kan styra sin motpart mot det egna företagets mål, men företaget är också till viss del beroende av sin motpart så att ömsesidighet uppstår. Det innebär att affärsrelationerna karakteriseras av både dominans och ömsesidighet (Ibid.).

3.4.1 Horisontell ekonomistyrning

Lind (2000) skriver att horisontell ekonomistyrning över företagsgränser fokuserar sig på relationer, vilket innebär att ekonomistyrningsmetoderna inriktar sig på hela företagets värdesystem. Horisontell ekonomistyrning karakteriseras av att företag försöker dominera sina motparter i relationerna, genom att försöka styra enheter utanför företagets juridiska gränser (Ibid.).

Inom horisontell ekonomistyrning används metoder som target costing och open book accounting (Lind, 2000). Företagen integrerar sina leverantörer i target costing arbetet för att minska tillverkningskostnaderna, vilket innebär att leverantörerna antar ett visst ansvar för att leverera en produkt med en viss kostnad (Ibid.). Nästa steg i target costing processen brukar vara att kräva sina leverantörer att öppna upp sina informationssystem, det vill säga open book accounting (Ibid.). Vilket innebär att företaget kan granska hur väl leverantörerna klarar sina löften och bidra till förbättringsutveckling (Ibid.). Metoderna används för att styra enheter utanför företagets gränser, vilket innebär att horisontell ekonomistyrning försöker vidga företagets gränser (Ibid.).

3.4.2 Ekonomistyrning i industriella nätverk

Ekonomistyrning i industriella nätverk är fokuserad på styrningens effekter på affärsförbindelser (Lind, 2000). Ekonomistyrning i industriella nätverk karakteriseras av att båda företagen tar och ger i relationen (Ibid.). Ekonomistyrning i industriella nätverk är konstruerad för att stimulera kommunikationen mellan företagen i relationen (Ibid.). Vilket innebär att ekonomistyrningen fungerar som en informationsförmedlare mellan företagen, vilket medför att det är informationsinnehållet i ekonomistyrningen som blir dialogskapande (Ibid.).

Det leder till ömsesidighet då båda parterna tar och ger i relationen vid ekonomistyrning i industriella nätverk (Ibid.). Förutsättningen är att ett företag måste kunna bidra med något och dessutom känna att de får något i gengäld för att en affärsrelation ska uppstå (Ibid.).

3.5 Ekonomistyrningsmetoder i interorganisatoriska relationer

3.5.1 Target costing

Kalkylering innebär att bestämma kostnader för det som tillverkas i företaget (Olve & Samuelson, 2008). Det är därför en viktig del av företagets verksamhet, därför den hjälper till att hitta en lönsam inriktning för företaget (Ibid.). Kalkyler kan även räkna ut företagets intäkter efter dess prestation (Ibid.). Kalkyler kan användas som underlag för beslut och är därför viktigt vid beslutsfattande (Olve & Samuelson, 2008). En av drivkrafterna till att relationer uppstår mellan företag var enligt Axelson (2011) kostnadsfördelar.

Target costing består av målkostnadskalkylering och produktkalkylering (Olve & Samuelson, 2008). Det är en metod som används vid inriktningen horisontell ekonomistyrning över företagsgränser (Lind, 2000). Målkostnadskalkyleringsmetoden används oftast vid affärsrelationer och utveckling av produkter (Ibid.). Metoden kan användas vid både framtagandet av nya produkter och utveckling av existerande produkter (Olve & Samuelson, 2008). Det första som behövs göras är att bestämma ett framtida pris för produkten, vad kunden är villig att betala (Ibid.). Sedan delas produkten in i olika funktioner och en analys görs efter vad kunden är villig att betala för varje funktion (Ibid.). Företaget räknar sedan ihop alla kostnaderna och ett vinstkrav läggs på (Ibid.). Summan av kostnaderna och vinstkravet är målkostnaden för produkten (Ibid.). Efter det jämförs målkostnaden med den framtagna kostnaden och företaget kan då se vilka förbättringar som behövs göras (Ibid.). Det innebär oftast att en ansvarig enhet av produktens funktioner behöver reducera kostnaderna för den specifika funktionen (Lind, 2000).

Target costing är en arbetsmetod som är till för att ta vara på integrationsmöjligheterna mellan olika företag (Lind, 2000). Genom att företaget har ett övergripande gemensamt mål som kan brytas ned till delmål för leverantörerna (Ibid.). För att leverantörerna ska kunna uppfylla sina delmål behövs ofta ett nära samarbete (Ibid.). Fördelen med denna metod är att kopplingen mellan företagen blir starkare då de samarbetar vid framställningen av produkter (Ibid.). Nackdelen är att leverantörerna kan bli dominerade av en starkare aktör i relationerna (Ibid.). Med hjälp av denna metod kan företagen välja om de ska tillverka produkten själva eller använda sig av outsourcing då det inte är lönsamt (Olve & Samuelson, 2008). Företagen kan då minska sina kostnader och effektivisera sin produktion (Ibid.). Enligt Lind (2000) uppstår en stor del av företagets kostnader hos leverantörerna. Forskning visar på att företag integrerar sina leverantörer i sitt target costing arbete för att frambringa nödvändiga kostnadsreduceringar (Lind, 2000). Nästa steg i samarbetet brukar vara att kräva leverantörerna att öppna upp sina informationssystem, det vill säga open book accounting som beskrivs i nästa avsnitt (Ibid.).

3.5.2 Open book accounting

Open book accounting används i interorganisatoriska relationer och går ut på att ett eller flera företag i en relation öppnar upp sina böcker, det vill säga finansiell och icke-finansiell information (Olve & Samuelson, 2008). Information som delas mellan företagen kan bland annat vara kalkyleringsprognoser (Kajüter & Kulmala, 2005). Den information som används vid open book accounting är ofta känslig och kan missbrukas av företagen. Tillit är därför en viktig faktor (Ibid.).

Open book accounting kan hjälpa företagen att tillsammans utveckla varandras verksamheter, så att högre effektivitet kan nås (Kajüter & Kulmala, 2005). Open book accounting kan leda till minskade kostnader för företaget och förbättring i olika aktiviteter, men det kan också påverka företaget negativt (Ibid.). Därför att det ledande företaget med en dominerande ställning kan kräva att leverantörerna anpassar sin information till deras, vilket kan försämra effektiviteten eller vara kostsamt (Ibid.).

När företagen öppnar upp sina informationssystem innebär det att företaget kommer att få en insyn i leverantörens verksamhet (Lind, 2000). Informationen använder företaget för att bedöma hur väl leverantören klarar sina åtagande (Ibid.). Företagen kan också använda informationen till att hjälpa leverantörerna att effektivisera verksamheten och identifiera förbättringsmöjligheter (Ibid.). Däremot öppnar inte kunden upp sina informationssystem för leverantören, det vill säga ingen ömsesidighet när det gäller att öppna upp företagens böcker (Ibid.). Open book accounting är också en metod som används vid horisontell ekonomistyrning för att styra enheter utanför företagets gränser (Ibid.).

3.5.3 Information som underlag i ekonomistyrningen

Företag är mycket beroende av information vid utövandet av styrning (Olve & Samuelson, 2008). Styrningen skulle inte fungera utan information, styrning innebär behandling av information och resulterar i information (Olve & Samuelson, 2008). Datorn har varit en viktig del i utvecklingen av utbyte av information enligt Grant (2010).

Informationssystem i företag bildas utifrån vad styrningen kräver (Grant, 2010).
Till budgetering används intern information som troliga intäkter och kostnader, extern information behövs vid kalkylering då framtida prognoser om marknaderna framställs (Ibid.). Anthony och Govindarajan (2007) skriver att för mycket information sätter dig i samma position som för lite information. Därför är det viktiga inte att mycket information samlas in utan att rätt information samlas in (Ibid.).

Det är informationsinnehållet i ekonomistyrningen som är dialogskapande i relationer (Lind, 2000). Inom inriktningen ekonomistyrning i industriella nätverk är ekonomistyrningen konstruerad för att stimulera kommunikationen mellan företagen (Ibid.). I Linds (2000) studie fungerar ekonomistyrningen som en informationsförmedlare mellan företagen, där informationsinnehållet blir dialogskapande. Det handlar om att båda företagen i relationen ger och tar, vilket innebär att båda företagen måste kunna bidra med något i relationen (Ibid.).

3.6 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

I det här avsnittet kommer studiens analysmodell att gås igenom för att kunna uppfylla studiens syfte. Studiens utgångspunkt är interorganisatoriska relationer, vilka enligt Dekker (2004) är en betydelsefull del av ett företags affärsrelationer. Bakomliggande faktorer till det ökande behovet av samarbete mellan företag är enligt Olve och Samuelson (2008) globalisering och teknisk utveckling.

För att undersöka de interorganisatoriska relationerna kommer studien att undersöka relationerna utifrån ett styrningsperspektiv med hjälp av ekonomistyrningsmetoder. Styrning innebär olika sätt en styrande enhet medvetet kan använda för att styra en enhet i riktning mot önskade mål (Samuelson, 2000). Ekonomistyrning är ett sådant medel och kan användas mellan företag i relationer (Ibid.). Enligt Olve och Samuelson (2008) har kraven på ekonomistyrningen ökat därför den snabbt och effektivt måste anpassa sig till förändringar. Enligt Axelson (2011) sker 80-90 procent av värdeskapandet sker utanför det företag som säljer till slutkonsumenter, vilket har lett till en omstrukturering av företagens roller. Enligt Lind (2000) uppstår en stor del av företagets kostnader hos leverantörerna, forskning visar på att företag integrerar sina leverantörer i sitt ekonomistyrningsarbete. Vilket gör det möjligt att undersöka hur ekonomistyrningsmetoder används i interorganisatoriska relationer.

Studiens analysmodell är utformad efter de två inriktningarna inom ekonomistyrning på industriella marknader som Lind (2000) använder i sin studie, horisontell ekonomistyrning över företagsgränser och ekonomistyrning i industriella nätverk.

De ekonomistyrningsmetoder som används i de två inriktningarna kommer att användas i studiens analysmodell för att undersöka styrningsperspektivet i de interorganisatoriska relationerna. Ekonomistyrningsmetoderna som kommer att undersökas och analyseras i studien är target costing, open book accounting och information som underlag för ekonomistyrningen. Target costing och open book accounting är utmärkande för inriktningen horisontell ekonomistyrning som Lind (2000) använder i sin studie. Företagen använder target costing och open book accounting i relationer för att genomföra kostnadsminskningar och förbättringsarbete (Ibid.). Metoderna karakteriseras av att ett företag försöker dominera en annan part i relationen (Ibid.).

Information som underlag i ekonomistyrningen är utmärkande för inriktningen ekonomistyrning i industriella nätverk som Lind (2000) också använder i sin studie. Information som underlag i ekonomistyrningen fungerar som informationsförmedlare, då det är informationsinnehållet i ekonomistyrningen som skapar dialog mellan företag (Ibid.). Metoden karakteriseras av ömsesidighet då båda parterna i relationen tar och ger (ibid.).

Genom att undersöka dessa ekonomistyrningsmetoder ovan, kommer studien att försöka analysera hur dessa ekonomistyrningsmetoder används i interorganisatoriska relationer inom fordonsindustrin. För att sedan försöka analysera om vilka tecken på dominans och ömsesidighet som finns i de interorganisatoriska relationerna. Enligt Lind (2000) kan en relation utifrån ett styrningsperspektiv karakteriseras av dominans eller ömsesidighet, vilket kan komma att påverka en leverantör i sina interorganisatoriska relationer.

Enligt Andersson och Larsson (2006) har företag i nätverk ofta inte samma förutsättningar till att påverka. Vilket innebär att mindre företag som leverantörer kan påverkas av större företag med mer inflytande i nätverket, på grund av deras storlek och kapacitet (Ibid.). Detta kan leda till att företags gränser kan flyttas åt alla håll och företagen måste anpassa sig efter de (ibid.). Lind (2000) tar upp en förklaring till att affärsrelationer uppstår vilket är att företagen på något sätt är beroende av varandra. Företagen hanterar det genom att anpassa sig till varandra vilket leder till att interaktionen mellan företagen ökar (Ibid.).

4 Empiri

I detta kapitel kommer empirin som samlats in vid intervjuer att presenteras. Först i empirin kommer ett allmänt avsnitt om fordonsindustrin att presenteras. Fallföretagen kommer sen att presenteras var för sig med en början av en företagsbeskrivning och sedan gå in på hur ekonomistyrningen ser ut i de interorganisatoriska relationerna.

4.1 Allmänt om fordonsindustrin

Den svenska fordonsindustrin står idag för 12 procent av Sveriges totala export, vilket gör den till den enskilt största posten (www.fkg.se). Leverantörerna står idag för omkring 75-80 procent av ett fordons förädlingsvärde och trenden är ökande (www.bilsweden.se). Under de senaste tio åren har branschen haft lönsamhetsproblem och överkapacitet (Ibid.). De har även skett en omfördelning av rollerna mellan fordonstillverkare och leverantörer (Ibid.). Omfördelningen drivs till bland annat av nya teknikområden, såsom elektronik och IT. Även ökade miljöregleringar ligger bakom omfördelningen (Ibid.). Omstruktureringen har lett till att fordonstillverkarna blivit alltmer inriktade på kundnära områden, såsom varumärkesutveckling, positionering och marknadsföring. Det har lett till att fordonstillverkarna har fört över en stor del av ansvaret för produktion och produktutveckling till leverantörerna. Vilket har inneburit att sysselsättningen har flyttats eller ökat hos leverantörerna (Ibid.). fordonsfabrikerna är idag ett centrum för flöden av komponenter som sedan sätts samman till ett fordon (Ibid.).

Svenska leverantörer har idag ofta en stark nischad roll som specialister inom specifika innovationsområden (www.bilsweden.se). Vilket innebär ökade krav för att inte förlora marknadsdelar till företag i lågkostnadsländer (Ibid.). När kraven på tillverkningen ökar och blir dyrare på grund av ny teknik har det blivit vanligare med allianser och samgåenden (Ibid.).

4.2 Fallföretag 1

4.2.1 Företagsbeskrivning

I fallföretag 1 har en produktchef intervjuats. Fallföretag 1 har också många års erfarenhet av att vara leverantör till fordonsindustrin. Företaget befinner sig idag i en koncern av flera likvärdiga organisationer som levererar till fordonsindustrin men arbetar helt separat. Koncernen har idag över 2000 anställda och flera fabriker för tillverkning. Företaget tillverkar bromskomponenter till tunga fordon och fyrhjulskopplingar till personbilar. Företaget levererar idag till kunder både i Sverige och utomlands. (Produktchef vid fallföretag 1)

4.2.2 Fordonsindustrin

Kunder i fordonsindustrin är väldigt stora och fyrkantiga, vilket gör att relationerna med kunderna är viktiga eftersom företaget då ses som en godkänd leverantör. Att ses som en

godkänds leverantör gör att det blir lättare för företaget i framtiden av få nya kontrakt och nya kunder. (Produktchef vid fallföretag 1)

4.2.3 Bakgrund

Produktchefen har arbetat i företaget under en lång tid i olika avdelningar, vilket har gett en bra erfarenhet som leverantör i fordonsindustrin. Produktchefens uppgift är att värna om företagets produktion, både när det gäller kvalitet och kostnadstäckning mot kund. Arbetsuppgifterna går ut på att ha koll på varenda kund och varenda artikelnummer som företaget säljer till. Produktchefen är bland annat ansvarig för nya affärer som ska igång, vilket innebär kundens ingång i företaget. Som görs genom att ta in kundernas tekniska krav, priser och ha hand om kommunikationen mellan företagen. Det är den person som sitter mellan företaget och kunderna. (Produktchef vid fallföretag 1)

4.2.4 Interorganisatoriska relationer

Företaget levererar idag till mycket stora kunder både i Sverige och globalt. Företaget levererar bland annat till länder som Brasilien, Kina, Indien och USA. Produktchefen berättar att de levererar komponenter till de flesta stora buss- och lastbilstillverkare i världen. Företaget är inte beroende av någon enskilt stor kund, utan att de levererar till många jämnstora kunder. (Produktchef vid fallföretag 1)

Företaget arbetar mycket med avtal, avtalen med de stora kunderna är oftast på 3-4 år. Företaget försöker alltid sträva efter att sluta långsiktiga avtal med sina kunder, därför företagen då kan investera i varandra. Företaget är inte intresserat av att ingå avtal som inte är långsiktiga, därför investeringarna inte blir lika stora. (Produktchef vid fallföretag 1)

I och med att företaget tillverkar säkerhetsprodukter så är avtalen med kunderna väldigt specificerade med olika krav gällande komponenternas egenskaper och kvalitet. Produktchefen berättar att det är viktigt att uppfylla de specifikationerna som kunderna ställer annars kommer inga avtal att ingås. Företagets erfarenhet av att leverera säkerhetsprodukter är en viktig faktor i relationerna, därför kunderna vet då om att de får bra produkter. Det händer att kunderna rådfrågar företaget vid framtagning av nya produkter, gällande produktens egenskaper. (Produktchef vid fallföretag 1)

Produktchefen berättar att det är viktigt att knyta kontrakt med kunderna eftersom avtalen ofta är långa och det dröjer länge innan förhandlingar kan påbörjas igen. Företagets kunder är väldigt stora och fyrkantiga, vilket innebär att relationerna med kunderna är viktiga eftersom företaget då ses som en godkänd leverantör. Vilket gör att det blir lättare för företaget att få nya kontrakt i framtiden. Produktchefen berättar att förtroende är en enormt viktigt faktor, speciellt vid tillverkning av säkerhetsprodukter. Företagets förtroende som leverantör har byggts upp under en lång tid genom leverans av bra produkter. (Produktchef vid fallföretag 1)

4.2.5 Information som underlag i ekonomistyrningen

Företaget använder sig av två kontaktyter när det gäller informationssystem. En som hanterar order och fakturering vilket sker elektroniskt.
Det andra informationssystemet fungerar som webbportaler där företaget hanterar all dokumentation, det är oftast de större kunderna som använder sig av detta.
Den information som hanteras över kundernas webbportaler är all information som är relaterat till produkterna. Produktchefen berättar att systemet fungerar bra. Informationen består bland annat av priser och tekniska saker relaterat till produkterna, vilket delas med den enskilda kunden och inte parallellt med någon annan. De tekniska kraven är avseende produkternas egenskaper och kvalitet. (Produktchef vid fallföretag 1)

Skulle något av företagen vilja förändra något i relationen avseende till exempel produkterna eller leverans så sker kommunikationen ofta via telefon. Produktchefen berättar att de stora företagen arbetar väldigt strukturerat, det vill säga utifrån bestämda arbetsprocesser som de helst inte avviker ifrån. I nya projekt används konfidentiellavtal vilket innebär att allt som diskuteras i projektet stannar inom projektet. Det blir då lättare att föra en öppen diskussion antingen personligen eller via telefon, så att nya idéer kan delas. (Produktchef vid fallföretag 1)

4.2.6 Target costing

Produktchefen berättar att target costing ofta används vid framtagning av en helt ny produkt. Speciellt om kunderna vill in på en helt ny marknad där det redan finns etablerade produkter, då marknadspriset är känt. Det börjar med att kunden sätter upp ett önskat pris på en produkt. Sedan blir det företagets uppgift att uppfylla de kraven som kunden ställer på produkten till det önskade priset berättar produktchefen, genom att försöka minska kostnaderna. (Produktchef vid fallföretag 1)

Target costing lämpar sig bättre till helt nya produkter än vid utveckling av existerande produkter därför det då finns en större frihet, därför det inte finns några etablerade produkter. Vid utveckling av existerande produkter används target costing mer internt än externt. Det vill säga att målkostnaden bestäms inom företaget istället för att kunderna bestämmer den. Utvecklingen av produkter står företaget ofta själv för, på grund av företagets långa erfarenhet av säkerhetsprodukter. (Produktchef vid fallföretag 1)

Företagets kunder ställer väldigt strukturerade krav, vilka består av tydligt upptryckta specifikationer gällande kvalitet. Företaget måste också följa och rapportera till kunder om regelverket ISO, vilket är ett regelverk som innefattar krav och standarder om produkterna. Produktchefen berättar att det är viktigt att uppfylla kraven och hålla kostnaderna nere annars finns det en risk att kunderna väljer en annan leverantör för produkten.
Kunderna använder sig av olika former av kontroll för att kontrollera så att kraven uppfylls. Produktchefen berättar att en del kunder är mer aktiva än andra. Kontrollen sker i form av att kunderna besöker företaget och gör revisioner i produktprocessen. Under besökstiden sker ofta ett utbyte av idéer och tankar för hur de skulle kunna förbättra processerna.
Kunderna vill även ha kameraövervakning i fabriken för att säkra upp sin produktion och få en insyn i företaget berättar produktchefen. (Produktchef vid fallföretag 1)

4.2.7 Open book accounting

Produktchefen berättar att de inte använder sig av open book accounting. Produktchefen berättar att deras kunder ofta vill införa det, men att företaget alltid säger nej.
Därför att företaget inte vill öppna upp sig och visa alla sina processer och kostnader för kunderna. På grund av att kunderna då kan utnyttja denna information till sin fördel. (Produktchef vid fallföretag 1)

4.3 Fallföretag 2

4.3.1 Företagsbeskrivning

I fallföretag 2 har en projektledare och en miljö- och kvalitetssamordnare intervjuats. Företaget har många års erfarenhet av att vara leverantör till fordonsindustrin. Företaget tillverkar verktyg till fordonsindustrin som sedan används för att tillverka olika komponenter till fordon. Företaget levererar idag till mesta del bara till kunder i Sverige, efter att de behövt skära ner på verksamheten. Företaget har idag cirka 50 anställda med all tillverkning i en fabrik. Företaget levererade innan verktyg till utländska kunder också, men har på senare år fokuserat sig på kunder i Sverige. (Projektledare, intervju 1 och miljö- och kvalitetssamordnare vid fallföretag 2)

4.3.2 Fordonsindustrin

Det är alltid ont om tid i fordonsindustrin, det vill säga att det blir kortare och kortare ledtider. Han berättar att det är tufft att vara leverantör och att det svänger väldigt mycket mellan projekten, vid nya projekt är där väldigt mycket att göra.
Företaget lägger ner mycket pengar på ritningar och lösningar för nya projekt men som kanske aldrig blir av. Kunderna kräver och förväntar sig alltid att kvaliteten på produkterna är på topp. Det är även viktigt att vara flexibel så att företaget kan anpassa sin kapacitet så att rätt priser kan sättas. Företaget försöker även investera i sig själv genom nya maskiner så att de kan få nya kunder och öka sin försäljning. (Projektledare, intervju 2 vid fallföretag 2)

Han berättar att relationen med Volvo är ömsesidig, men att viss anpassning sker i tillverkning och kapacitet. När företaget hade stora kunder i Tyskland var relationerna inte lika ömsesidiga som relationerna inom Sverige, utan där var det mer raka rör och kunderna försökte utnyttja en. Genom att pressa ner priserna på komponenterna. (Projektledare, intervju 2 vid fallföretag 2)

4.3.3 Bakgrund

Projektledaren har arbetat i företaget ett antal år, men har också arbetat i tillverkningen och har en del erfarenhet av fordonsindustrin. Han är ansvarig för alla projekten i samband med tillverkningen, vilket innebär ansvar så att det ekonomiska och tekniska blir utfört på rätt sätt. Han ansvarar också för tidsplanen, så att företaget levererar till sina kunder i tid. Den ekonomiska biten innebär att följa upp kostnaderna för projekten så att de inte drar iväg, utan stämmer med kalkyleringen. (Projektledare, intervju 1 vid fallföretag 2)

Miljö- och kvalitetssamordnaren har många års erfarenhet av att arbeta inom fordonsindustrin och företaget. Miljö- och kvalitetssamordnaren har ansvar för miljö, kvalitet och lager i företaget. Ansvarig för miljön innebär att vara ansvarig för arbetsmiljön i tillverkningen, så att arbetsförhållandena och aktiviteterna sköts på rätt sätt. Att vara ansvarig för kvalitet och lager innebär viss kontakt med företagets kunder, så att de olika produkterna håller rätt kvalitet och att det alltid finns rätt mängd lager. (Miljö- och kvalitetssamordnare vid fallföretag 2)

4.3.4 Interorganisatoriska relationer

Fallföretag 2 har de sista åren börjat om efter att ha levererat till många företag i Europa har de nu övergått till att fokusera sig på relationer i Sverige istället. Företaget levererar verktyg till de flesta stora företagen i Sverige, såsom Volvo, Saab och Scania. Idag fokuserar de sig även på mindre företag eftersom antalet stora företag är begränsat. Men större delen av deras omsättning kommer från Volvo som har mycket nytt på gång, i form av nya modeller. (Projektledare, intervju 1 vid fallföretag 2)

De försöker att utnyttja lokala företag så mycket som det går eftersom det underlättar kommunikationen och produktionen. Projektledaren berättar att det oftast är lättare och går snabbare att få tag på information när företagen i nätverket befinner sig lokalt. Företaget försöker alltid att sträva efter långsiktighet i sina relationer och använder sig mycket av avtal. Avtalen från Volvo är alltid mycket standardiserade, vilket innebär att företaget måste anpassa sin produktion efter deras villkor. Annars väljer kunden en annan leverantör. Projektledaren berättar att de stora kunderna ibland kan vara tröga, vilket innebär att det kan vara svårt att hitta rätt personer i företaget eftersom de har så många anställda. (Projektledare, intervju 1 vid fallföretag 2)

Samordnaren berättar att nätverken syns tydligast genom de avtal som sluts. Den viktigaste faktorn för att relationerna ska fungera är förtroende. De berättar att företagen i nätverket förväntar sig att avtalen hålls och lägger ner mycket resurser på projekten, därför är det viktigt för företagen att uppfylla avtalen. På så sätt så byggs också förtroendet i relationerna upp. (Miljö- och kvalitetssamordnare vid fallföretag 2)

4.3.5 Information som underlag i ekonomistyrningen

Mycket av kommunikationen med kunderna i fallföretag 2 sker personligen. Projektledaren berättar att det är viktigt att besöka kunderna så mycket som möjligt, speciellt vid nya relationer. Besöken handlar mycket om att marknadsföra företaget, så att företroende byggs upp. Kontakterna med kunderna är täta, vilket innebär att de har kontakt med kunden under hela processen från avtal till färdig produkt. Kommunikationen sker över dator och telefon dagligen. Besöken sker hos kunden och det egna företaget. (Projektledare, intervju 1 vid fallföretag 2)

Informationen handlar om när företaget kan leverera och vilka möjligheter som finns. Informationen kan även handla om presentation av ritningar, kalkyler och avtal, speciellt i början av ett projekt. Avtalen med de stora kunderna är alltid väldigt standardiserade. Företaget kan vara med och påverka utformningen av nya produkter vid början av projekten. De stora kunderna har väldigt stor insyn i projekten, vilket innebär att all information delas med kunderna. Projektledaren berättar också att det underlättar med relationer inom Sverige, därför det då blir lättare att kommunicera med varandra. (Projektledare, intervju 2 vid fallföretag 2)

4.3.6 Target costing

I fallföretag 2:s relationer använder de sig av målkostnadskalkylering. Projektledaren berättar att kunderna ofta har en viss målbild av hur mycket produkten får kosta. Projektledaren berättar att de ofta använder sig av gamla kalkyler eller sitter ner några stycken och resonerar för att få fram rätt kostnader. Han berättar att företagets erfarenhet är en viktig del vid framtagning eller utveckling av en produkt. (Projektledare, intervju 1 vid fallföretag 2)

De som diskuteras vid ett nytt projekt eller produkt är först och främst om det är möjligt att tillverka. Sedan tas gamla kostnadskalkyler och ritningar fram från äldre produkter som då ibland går att anpassa till de nya produkterna, med hjälp av små förändringar.
Utifrån det räknar företaget sedan ut kostnaderna för att tillverka den nya produkten för att uppnå kundens målkostnad. Projektledaren berättar att målkostnadskalkyleringen hjälper företaget att vara effektivt, genom att vara på tå så att kostnaderna kontrolleras. Det ger även kunderna förståelse om varifrån kostnaderna kommer. (Projektledare, intervju 2 vid fallföretag 2)

Kunderna kommer med jämna mellanrum kommer på besök, både de stora och mindre. De följer då med ut i produktionen och övervakar processerna. Sedan skickar företaget även en uppföljningsprognos till kunderna så att de kan följa processerna.
Samordnaren berättar att deras planeringsavdelning kontinuerligt skickar ut rapporter till kunderna om hur långt produktionen har kommit. Kunderna följer sedan upp det med besök för att kolla så att informationen är verklighetsbaserad. (Miljö- och kvalitetssamordnare vid fallföretag 2)

Samordnaren anser att de blir styrda av Volvo därför de har mycket standardiserat arbete, ett exempel är att de stora kunderna skickar ut 3-4 kataloger med olika standarder och regler som måste följas. Ett annat exempel är att de vill ha speciella komponenter med ett visst märke på, såsom fjädrar och skruvar. (Miljö- och kvalitetssamordnare vid fallföretag 2)

4.3.7 Open book accounting

Fallföretag 2 använder sig inte av open book accounting. Därför en del av informationen i företaget är känslig och kan utnyttjas av kunderna berättar projektledaren och samordnaren. De stora kunderna har frågat om att införa open book accounting, men företaget säger nej. (Projektledare, intervju 1 och miljö- och kvalitetssamordnare vid fallföretag 2)

4.4 Fallföretag 3

4.4.1 Företagsbeskrivning

I fallföretag 3 har en materialplanerare och en produktionsteknisk chef intervjuats. Företaget har flera års erfarenhet av att vara leverantör till fordonsindustrin och har cirka 70 anställda. Företaget tillverkar idag komponenter till lastbils- och bussindustrin, där de tillverkar kugghjul och axlar. De tillverkar även planethjul och diffkors som levereras till underleverantörer som sedan levereras till kunder. Företaget har tidigare tillhört Scania men är nu självstående och har två fabriker de tillverkar i. Företaget levererar idag mycket till svenska kunder. (Materialplanerare och produktionsteknisk chef vid fallföretag 3)

4.4.2 Fordonsindustrin

Företag är ganska sårbara inom fordonsindustrin, speciellt efter det som hände 2008. Då alla behov försvann på 3 månader och många företag gick under. Fallföretag 3 hade turen och överlevde men en hel del personer fick gå. Företagen är sårbara för förändringar, ofta påverkar det hela kedjan från kund som levererar slutprodukter ända ner till stålindustrin som levererar till kundernas leverantörer. Eftersom leverantörerna är direkt knutna till kundernas ordrar. Förändringar i fordonsindustrin syns genom att företagen försöker öka sin kompetens och minska sin bemanning. Att vara flexibel är en viktig faktor, det vill säga fler personer ska kunna fler saker. (Materialplanerare vid fallföretag 3)

Att vara leverantör inom fordonsindustrin innebär att man inte alltid har så jättemycket att säga till om, utan företaget har bara en liten del att påverka. Det är ofta i början på projekt som företaget kan säga vad de tycker och lägga fram förslag. Efter att projekten sen startat går det inte att påverka så mycket. Företaget behöver också anpassa sin kompetens därför fordonsindustrin är i ständig utveckling så det gäller att vara uppdaterad. Det är även viktigt att vara flexibel för förändringar. (Materialplanerare vid fallföretag 3)

Kraven för att vara leverantör inom fordonsindustrin är höga. Som leverantör innebär det att företaget måste vara certifierat enliga vissa regelverk som gäller kvalitets- och dokumentationskrav. Även vissa organ har varit och kollat så att företaget följer de regler som ställs. (Produktionsteknisk chef vid fallföretag 3)

4.4.3 Bakgrund

Materialplaneraren har arbetat i företaget under en lång tid och har erfarenhet av att vara leverantör i fordonsindustrin. Han ansvarar för att köpa in allt material som företaget använder i sin tillverkning. Han har även hand om all kundkontakt i frågor om försäljning, vilket innebär företagets ansikte utåt. Materialplaneraren ansvarar även för företagets logistik, det vill säga godshantering in- och utåt. (Materialplaneraren vid fallföretag 3)

Produktionstekniska chefen har arbetat på positionen i två år, innan dess arbetade han med beredning inom företag och har arbetat i företaget i över tjugo år. Han arbetar för mesta dels med projektarbeten kring beredningen av nya artiklar, vilket innebär att driva en förstudie för att få in en ny artikel som kunderna efterfrågar. Förstudien innebär att ta fram underlag för

kalkyler och se vilka maskiner som är lämpliga för den nya artikeln, genom att räkna fram cykeltider och kostnader för tillverkningen.
Skulle artikeln passa företaget ansvara han också för att köpa in de verktyg som behövs för tillverkningen. Han är kundens representant i företaget för att tillgodose kundernas efterfrågning. (Produktionsteknisk chef vid fallföretag 3)

4.4.4 Interorganisatoriska relationer

Fallföretag 3 är inriktat mot tillverkning av komponenter till lastbilar, vilka indirekt också ingår i bussar De levererar idag till kunder som Scania och Volvo i Sverige men även till kunder i Belgien och Brasilien. Företagets relation till Scania är väldigt god, eftersom företaget tillhört Scania innan. Företaget har utveckling tillsammans med sina stora kunder, där de rådfrågar varandra i relationen avseende produkternas egenskaper och kvalitet. Företagets huvudkund är Scania som de levererar till både i Sverige och utomlands, även Volvo är en av företagets största kunder som de levererar till inom Sverige. (Materialplanerare vid fallföretag 3)

Företaget arbetar långsiktigt med sina kunder, då de får prototypförfrågningar om serietillverkning för 2-3 år framåt i tiden. Så deras relationer med de stora kunderna är inte kortsiktiga, utan det sker kontinuerliga affärstransaktioner. Materialplaneraren berättar att om företaget sköter sig bra så får de också nya förfrågningar och de vill ha kvar företaget som leverantör. (Materialplanerare vid fallföretag 3)

Produktionstekniska chefen berättar att företaget vill vara med från början vid testandet av nya produkter, för att de då kan dela med sig av sina erfarenheter och se om produktens krav är möjliga att hålla. Företaget har krav på sig från ledningen att de inte kan gå med förlust, därför är det viktigt att räkna ut de rätta cykeltiderna i maskinerna och kostnaderna för att tillverka en produkt. Produkttekniska chefen berättar att företaget jobbar tät med sina kunder, därför det är viktigt att ha en öppen dialog gentemot kunderna så att ingenting mörkas. (Produktionsteknisk chef vid fallföretag 3)

Materialplaneraren berättar att förtroende är en viktig faktor, vilket gör att företagen kan lita på varandra. Om företaget till exempel stöter på något problem i sin tillverkning, så kan de höra av sig direkt och lösa problemet genom att prata med kunderna. (Materialplanerare vid fallföretag 3)

4.4.5 Information som underlag i ekonomistyrningen

Fallföretag 3 har tät kommunikation med sina kunder, i form av återkommande avstämningsmöten en gång i månaden med samtliga kunder gällande till exempel kvalitet och nya prototyper. Materialplaneraren har daglig kontakt med sina kunder för att hålla koll på leveranser och avstämningar. Kommunikationen sker ofta över telefon, är det något viktigt så sker kommunikationen istället genom personliga möten på företaget eller hos kunden där det diskuteras fram lösningar. Materialplaneraren berättar också att mail blivit allt vanligare. (Materialplanerare vid fallföretag 3)

Materialplaneraren berättar att det är enklare att lösa problem vid personlig kontakt, då de går att föra en djupare diskussion och föredrar det. Informationen handlar till mesta del av leveransläget, materialplanerarens uppgift är att sköta så att kunderna får det de behöver. Det vill säga leveranser i rätt tid och kvalitet. (Materialplanerare vid fallföretag 3)

Produktionstekniska chefen berättar att fallföretag 3 använder sig av kunders webbportaler via internet. Webbportalerna används för att meddela om processförändringar i produktionen eller om kunderna vill reklamera något. En processförändring kan till exempel vara att byta maskin för tillverkning av en produkt på grund av kostnads- eller tidsbesparingar. Som kunden sedan måste godkänna, kunderna är ömsesidiga men om det gäller förändringar av produkten brukar det ta längre tid. Produktionstekniska chefen berättar att mer och mer information ska in på webbportalerna. Han berättar även att de har kontinuerliga avstämningsmöten med kundernas inköpsavdelningar där diskussionen är öppen. (Produktionsteknisk chef vid fallföretag 3)

Materialplaneraren tycker att kommunikationen mellan företaget och deras kunder är ömsesidig, mycket på grund av att deras förtroende för varandra är bra. Har ett företag missköt sig under en längre tid brukar kunderna pressa en hårdare.
Materialplaneraren tycker att kommunikationen de senaste åren blivit tätare och det sker alltid daglig kontakt. På grund av att mycket står på spel i dagens samhälle så det gäller att vara på alerten. Materialplaneraren berättar också att det är viktigt att rätt information är på rätt plats, så att problem kan lösas. (Materialplanerare vid fallföretag 3)

4.4.6 Target costing

Materialplaneraren berättar att en target costing metod används, målkostnadskalkylering. Målkostnadskalkylering används generellt av alla kunderna och går till som så att de kommer med en förfrågan om att köpa in en produkt till ett visst bestämt precis. Som sedan företaget kollar möjligheterna för att tillverka till det bestämda priset och lämnar en offert. Offerten inkluderar de kostnader som produkten kommer att kosta. (Materialplanerar vid fallföretag 3)

Kostnaderna inkluderar kostnader för maskintid, personal och material. Efter att företaget räknat ut sina kostnader för att tillverka produkten, så sker ofta en förhandling med kunderna därför de inte alltid tycker samma sak som företaget. Metoden används för att säkerställa så att företaget inte går med förlust, genom att sälja till ett pris som omfattar alla kostnaderna för produkten. Metoden används framförallt vid nya produkter. (Materialplanerare vid fallföretag 3)

Företaget får ut en ritning för hur produkten ska se ut, sen gäller de att räkna ut tiderna och kostnaderna för att tillverka produkten. Produktionstekniska chefen berättar att vid varje nytt projekt görs en feleffektsanalys, där de får reda på vilka mått och processer som är mest kritiska i tillverkningen av en produkt. De är viktigt att de kritiska måtten och processerna kontrolleras ofta så att kundernas krav uppfylls. Kunderna brukar begära att mätprotokollen skickas till dem för godkännande. (Produktionsteknisk chef vid fallföretag 3)

Kunderna ställer ofta krav om vad produkten får kosta och vilken kvalitet den måste hålla. Det är alltid viktigt att kvaliteten är hundra procent. Arbetet följs ofta upp inom företaget, genom att kolla så allt stämmer och man räknat rätt om kostnaderna. Kunderna följer inte alltid upp arbetet, utan de vet redan vad de är villiga att betala för produkterna. Metoden

kräver att kommunikationen mellan företagets olika enheter är bra och att kompetensen är hög. Så att rätt kostnader räknas med och hålls nere.
Materialplaneraren berättar att metoden hjälper företagets lönsamhet genom att hålla reda på kostnaderna för produkterna men även att företaget blir bättre på att förhandla. Ibland kan det hända att företaget blir tvungna att pressa priserna genom att sälja för plus minus noll, för att få ett specifikt jobb. (Materialplanerare vid fallföretag 3)

4.4.7 Open book accounting

Materialplaneraren berättar att de inte använder sig av open book accounting i sina relationer. En viss information delas vid nya affärer, till exempel hur mycket i vinst företaget gått men inga mer detaljer delas. (Materialplanerare vid fallföretag 3)

5 Analys

I detta kapitel kommer den insamlade empirin att analyseras, med hjälp av den utvalda analysmodellen. Fallföretagen kommer först att analyseras var för sig, för att sedan jämföras i en sammanfattning.

5.1 Analysmodell

Studiens analysmodell har sin utgångspunkt ifrån Linds (2000) studie om ekonomistyrning på industriella marknader. Jag har valt att använda de ekonomistyrningsmetoder som undersöks i studien som rubriker eftersom de är viktiga för att uppfylla studiens syfte. De är information som underlag i ekonomistyrningen, target costing och open book accounting. I varje avsnitt kommer jag analyserna kring hur ekonomistyrningsmetoderna används i leverantörernas interorganisatoriska relationer inom fordonsindustrin. Sedan kommer jag försöka analysera kring vilka tecken på dominans och ömsesidighet som finns i relationerna. I sammanfattningen av varje fallföretag kommer jag analysera kring resultatet för att försöka tolka ekonomistyrningen utifrån leverantörens perspektiv. Analysen kommer först behandla den insamlade empirin och teorin. Därefter kommer en analys att göras där jag tolkar den insamlade informationen. Analysen kommer först att hantera varje fallföretag för sig och sedan i slutet kommer en jämförelse av fallföretagen att göras.

5.2 Fallföretag 1

5.2.1 Information som underlag i ekonomistyrningen

I fallföretag 1 berättar produktchefen att de använder sig av två kontaktyter när de delar information med sina kunder. Kontaktyterna innebär att information skickas antingen elektroniskt eller via kundernas webbportaler. Olve & Samuelson (2008) skriver att företag är mycket beroende av information vid utövandet av styrning. Informationen fungerar som ett underlag för styrningen, vilket innebär att styrningen inte skulle fungera utan information (Ibid.). Jag tolkar det som att informationen som delas via kundernas kontaktyterna är en viktig del av fallföretag 1:s relationer med sina kunder. Därför informationen som hanteras är bland annat order och fakturering, vilka kan användas som underlag.

Produktchefen berättar också att informationen som delas via kundernas webbportaler hanterar all dokumentation relaterat till produkterna, till exempel produkternas priser och tekniska saker. Fallföretag 1:s stora kunder använder sig ofta av webbportaler. Skulle något av företagen vilja förändra något i relationen avseende till exempel produkterna eller leveranserna, så sker kommunikationen ofta via telefon. Jag tolkar det som att fallföretag 1 och kunderna använder informationen som delas via kundernas webbportaler som underlag i kommunikationen, för att lösa eventuella problem eller förbättra något. Därför tolkar jag informationen avseende produkters priser och tekniska saker som dialogskapande i relationerna. Kundernas webbportaler fungerar som informationsförmedlare vilket stämmer överens med det Lind (2000) skriver, att ekonomistyrningen fungerar som

informationsförmedlare mellan företagen. Jag tolkar det som att kunderna använder sig av webbportaler därför de vill ha en viss kontroll över informationen i relationerna. Vilket gör att kunderna får en bättre insyn i projekten. De tolkar jag som ett tecken på dominans därför kunderna vill ha en viss kontroll över all information relaterat till produkterna i sina webbportaler. Vilket gör att fallföretag 1 måste förse dem med. Produktchefen berättar att om något av företagen vill förändra något i relationen så kan kommunikationen istället ske över telefon. Vilket jag tolkar som ett tecken på ömsesidighet därför båda företagen kan vara med och påverka i relationen.

Produktchefen berättar att avtalen med kunderna är väldigt specificerade med olika krav och att de är viktigt att uppfylla de specifikationerna. Det innebär att fallföretag 1 måste följa och rapportera till kunderna om att de följer vissa bestämda regelverk. Vilket jag tolkar som att informationsinnehållet även här fungerar som Lind (2000) beskriver det, dialogskapande. Därför fallföretag 1 måste följa upp och rapporterna till kunderna om att de uppfyller regelverken. Jag tolkar det som att kundernas krav fungerar som informationsförmedlare därför kunderna förmedlar information om vilka specifikationer fallföretag 1 måste uppfylla. Det tolkar jag som ett tecken på dominans, därför fallföretag 1 måste anpassa sig efter kundernas krav. Produktchefen berättar att det annars finns en risk att kunderna väljer en annan leverantör om inte deras krav uppfylls.

Produktchefen berättar att det händer att kunderna rådfrågar företaget vid framtagning av nya produkter. Eftersom fallföretag 1:s erfarenhet och förtroende av att leverera säkerhetsprodukter är bra. Fallföretag 1 är inte intresserade av att ingå avtal med kunder som inte är långsiktiga, eftersom investeringarna då blir mindre. Lind (2000) skriver att det handlar om att båda företagen i relationen ger och tar, vilket innebär att båda företagen måste kunna bidra med något i relationen. Vilket syns tydligt i fallföretag 1:s fall, då de bidrar med sin erfarenhet vid framtagning av nya produkter och kunderna investerar i dem. Det tolkar jag som ett tecken på ömsesidighet i fallföretag 1:s relationer, därför företagen då samarbetar vid framtagningen av nya produkter. Att båda företagen i relationen som Lind (2000) skriver måste kunna bidra med något, stämmer in på fallföretag 1 därför de inte är intresserade av att ingå avtal där investeringarna är mindre.

5.2.2 Target costing

Produktchefen berättar att target costing ofta används vid framtagning av nya produkter, speciellt om kunderna vill in på en ny marknad. Det börjar med att kunderna sätter upp ett önskat pris på en produkt. Sedan blir det fallföretag 1:s uppgift att uppfylla de krav som kunderna ställer på produkten. Vilket stämmer in på målkostnadskalkyleringsmetoden som ofta används vid affärsrelationer och utveckling av produkter (Olve & Samuelson, 2008). Enligt Lind (2000) är nackdelen med target costing att leverantörer kan bli dominerade av starkare aktörer i relationerna. Forskningen visar på att kunder integrerar sina leverantörer i sitt target costing arbete för att frambringa nödvändiga kostnadsreduceringar (Ibid.). Produktchefen berättar att det är viktigt för företaget att uppfylla kundernas krav och hålla kostnaderna nere, vilket stämmer in på det Lind (2000) skriver. Jag tolkar det som att kunderna gärna använder sig av målkostnadskalkylering vid framtagning av nya produkter därför de då kan sätta sina önskade priser. Det blir sen fallföretag 1:s uppgift att försöka möta kundernas önskade priser. Vilket jag tolkar som ett tecken på dominans, därför fallföretag 1 då måste försöka anpassa sina priser till kundernas önskade priser genom att hålla kostnaderna nere.

Produktchefen berättar att kunderna använder sig av olika former av kontroll för att kontrollera så att kraven uppfylls. Kontrollen sker i form av att kunderna besöker företaget och gör revisioner i produktprocessen. Under besökstiden berättar produktchefen att det ofta sker ett utbyte av idéer och tankar för hur de skulle kunna förbättra processerna. Vissa kunder vill även ha kameraövervakning i fabriken för att säkra upp sin produktion och få en insyn i företaget berättar produktchefen. För att leverantörerna ska kunna uppfylla sina mål behövs ofta ett nära samarbete med kunderna enligt Lind (2000). Enligt Håkansson och Ford (2002) försöker företag påverka och kontrollera nätverket för att kunna uppfylla sina egna mål. Jag tolkar det som att kunderna gärna vill ha en viss övervakning över fallföretag 1:s produktion för att säkra sina leveranser och att produkternas priser är rätt satta. Kundernas olika former av kontroll stämmer in på det Håkansson och Ford (2002) skriver, vilket jag tolkar som tecken på dominans därför kunderna vill ha en viss kontroll över fallföretag 1:s produktion så att deras egna mål uppfylls. Men det finns även tecken på ömsesidighet, därför produktchefen berättar att det ofta sker ett utbyte av idéer mellan företagen om hur processerna skulle kunna förbättras. Fallföretag 1:s relationer visar tecken på ett nära samarbete. Vilket stämmer in på det Lind (2000) skriver att det behövs ett nära samarbete för att leverantörerna ska kunna uppfylla sina mål.

5.2.3 Open book accounting

Produktchefen berättar att de inte använder sig av open book accounting. Det vill säga att företagen i relationen öppnar upp sina böcker och delar med sig av finansiell information (Olve & Samulson, 2008). Produktchefen berättar att deras kunder ofta vill införa det, men att företaget alltid säger nej. Därför att företaget inte vill öppna upp sig och visa alla sina processer och kostnader, på grund av att kunder kan utnyttja de till sin fördel. Kajüter och Kulmala (2005) skriver att den information som används vid open book accounting ofta är känslig och kan missbrukas av företagen. Tillit är därför en viktig faktor. Lind (2000) betonar att kunder inte öppnar upp sina böcker för leverantörerna, det vill säga ingen ömsesidighet i relationerna. Fallföretag 1 säger alltid nej till att införa open book accounting, vilket jag tolkar som att de vill begränsa sin exponering mot kunderna. De begränsar då kundernas styrning och minskar risken att bli utnyttjade. Vilket är ett tecken på att fallföretag 1 inte vill bli dominerade av kunderna genom att införa open book accounting.

5.2.4 Sammanfattning av fallföretag 1

Analysen av hur ekonomistyrningsmetoderna används utifrån fallföretag 1:s perspektiv visar tecken på både dominans och ömsesidighet i deras interorganisatoriska relationer med kunder. Tecknen på dominans är att kunderna genom sina webbportaler och specificerade krav försöker styra över informationen i relationen. Men fallföretag 1 kan vara med och påverka om de vill förändra något i produktionen, vilket är ett tecken på ömsesidighet, då företagen samarbetar. Information som underlag är en metod som används vid ekonomistyrning i industriella nätverk och karakteriseras av ömsesidighet (Lind, 2000). Den är till för att stimulera kommunikationen mellan företag (Ibid.). Håkansson och Snehota (1995) skriver att en affärsrelation karakteriseras av både dominans och ömsesidighet, därför företag hela tiden försöker förbättra sin position i relationen men är samtidigt beroende av motparten. Utifrån fallföretag 1:s perspektiv tolkar jag att kundernas webbportaler stimulerar kommunikationen mellan företagen, då den förser kunderna med information om priser och tekniska saker

relaterat till produkterna. Vilket är ett tecken på att kunderna använder sig av webbportaler för att styra informationen så att de kan få en bättre kontroll över fallföretag 1:s produktion. Att vara leverantör tolkar jag som att det är viktigt att förse kunderna med all information relaterat till produktionen. Därför de då kan kontrollera sina leveranser och produkternas kvalitet. Samtidigt karakteriseras fallföretag 1:s relationer av ömsesidighet därför kunderna låter de vara med och påverka produktionens utformning. Fallföretag 1:s erfarenhet och förtroende av att leverera säkerhetsprodukter spelar en viktig roll för ömsesidigheten i relationerna tolkar jag det som.

Produktchefen berättar att de använder sig av target costing men inte open book accounting i deras relationer med kunder. Vilka är metoder som används i horisontell ekonomistyrning över företagsgränser och karakteriseras av dominans (Lind, 2000). Horisontell ekonomistyrning karakteriseras av att företag försöker dominera sina motparter i relationerna, genom att försöka styra enheter utanför företagets juridiska gränser (Ibid.). Enligt Axelson (2011) kan vi förvänta oss att företag mer och mer kommer att använda sina leverantörer för inspiration och som partner i utveckling av produkter.

I fallföretag 1:s relationer används ofta målkostnadskalkylering vid framtagning av nya produkter, vilket jag tolkar som att kunderna försöker dominera över fallföretag 1 därför de kan sätta sina önskade priser. Det blir sen fallföretag 1:s uppgift att försöka tillverka till den kostnaden samtidigt som kundernas krav uppfylls. Vilket innebär att fallföretag 1 måste försöka hålla nere kostnaderna. Om fallföretag 1 inte skulle lyckas med att uppfylla kundens efterfrågan kan de hota med att byta leverantör. Vilket jag också tolkar som ett tecken på dominans, därför kunderna har möjlighet att byta leverantör om kraven inte uppfylls. Vilket jag tolkar som att det är tufft att vara leverantör inom fordonsindustrin därför de hela tiden måste pressa sina kostnader för att få nya jobb. Fallföretag 1 visar också att de inte vill bli utnyttjade och säger alltid nej till open book accounting. Vilket är ett tecken på att fallföretag 1 vill begränsa kundernas styrning.

5.3 Fallföretag 2

5.3.1 Information som underlag i ekonomistyrningen

Projektledaren berättar att mycket av kommunikationen i fallföretag 2 sker personligen, genom till exempel besök eller via telefon. Besöken handlar mycket om att bygga upp ett förtroende. Projektledaren berättar att de stora kunderna har väldigt stor insyn i projekten, vilket innebär att all information delas med kunderna. Informationen kan handla om presentation av ritningar, kalkyler eller avtal. Enligt Lind (2000) är det informationsinnehållet i ekonomistyrningen som är dialogskapande i relationer. Där informationsinnehållet fungerar som informationsförmedlare mellan företagen (Ibid.). Jag tolkar fallföretag 2:s presentation av ritningar, kalkyler och avtal som dialogskapande i deras relationer med kunder. Vilket gör att kunderna får en väldigt stor kontroll över fallföretag 2:s projekt, det tolkar jag som ett tecken på dominans. Därför kunderna får ta del av all information avseende fallföretag 2:s olika projekt.

Projektledaren berättar att det är viktigt för fallföretag 2 att anpassa sin produktion efter kundernas villkor, annars väljer de en annan leverantör. Därför försöker fallföretag 2 arbeta långsiktigt i sina relationer och använder sig mycket av avtal. Samordnaren berättar att

relationerna syns tydligast genom de avtal som slutits. Vilket innebär att följa de standarder som efterfrågas, ett exempel är att de stora kunderna skickar ut flera kataloger med standarder och regler som måste följas. Ett annat exempel är att kunderna vill ha speciella komponenter med ett visst märke på, såsom fjädrar och skruvar. Men projektledaren berättar att företaget kan vara med och påverka utformningen av en produkt vid början av ett nytt projekt.
Lind (2000) skriver att det handlar om att båda företagen i relationen ger och tar, vilket innebär att båda företagen måste kunna bidra med något i relationen (Ibid.). Vilket passar in på det projektledaren berättar, att fallföretag 1 kan vara med och påverka utformningen av produkter vid början av nya projekt. Därför både fallföretag 2 och kunden då bidrar med något i relationen. Vilket jag tolkar som ett tecken på ömsesidighet. Men fallföretag 2 måste anpassa sin produktion efter kundernas villkor, genom att till exempel följa flera kataloger med olika standarder. Vilket jag tolkar som ett tecken på dominans av kunderna därför de kan välja en annan leverantör om fallföretag 2 inte uppfyller villkoren. Kundernas villkor om att olika standarder måste följas fungerar också som Lind (2000) skriver, att informationsinnehållet är dialogskapande.

5.3.2 Target costing

Projektledaren berättar att de använder sig av målkostnadskalkylering i deras relationer med kunder. Där kunden ofta har en målbild av hur mycket produkten får kosta. Projektledaren berättar att de använder sig av kalkyler och ritningar för att räkna ut kostnaderna för att tillverka en produkt så att kundens målkostnad uppfylls. Målkostnadskalkyleringen hjälper fallföretag 2 att vara effektivt genom att kostnaderna kontrolleras. Projektledaren berättar även att fallföretag 2:s erfarenhet är en viktig del vid framtagning eller utveckling av en produkt. Enligt Olve och Samuelson (2008) innebär kalkylering att bestämma kostnaderna för det som tillverkas i företaget. Enligt Lind (2000) är target costing till för att ta vara på integrationsmöjligheterna mellan företag. Men nackdelen med metoden är att leverantörerna kan bli dominerande av en starkare aktör i relationerna (Ibid.). Men fördelen med target costing är att kopplingen mellan företagen blir starkare då de samarbetar vid framställningen av produkter. Målkostnadskalkylering används i fallföretag 2:s relationer med kunder, genom att de har en viss målbild av hur mycket produkterna får kosta. Vilket är ett tecken på dominans därför kunderna kan sätta sina önskade priser på produkterna. Vilket gör att fallföretag 2 måste börja räkna på kostnaderna för att tillverka produkten och anpassa dem så att kundernas målkostnad uppfylls. Samtidigt tolkar jag att det finns tecken på ömsesidighet i relationerna då fallföretag 2:s erfarenhet är en viktig del vid framtagningen av produkter, vilket är ett tecken på samarbete.

Samordnaren berättar att kunderna med jämna mellanrum kommer på besök, för att övervaka fallföretag 2:s processer. Samordnaren berättar även att företaget kontinuerligt skickar ut uppföljningsprognoser till kunderna så att de kan följa arbetet. Håkansson och Ford (2002) skriver att företag försöker påverka och kontrollera nätverket för att uppfylla sina egna mål med verksamheten (Ibid.). Vilket här stämmer på fallföretag 2:s kunder då de med jämna mellanrum kommer på besök för att övervaka fallföretag 2:s processer. Kunderna kan också övervaka processerna genom de uppföljningsprocesser som fallföretag 2 skickar ut. Detta tolkar jag som tecken på dominans därför kunderna får en väldigt stor insyn och kontroll över fallföretag 2:s processer.

5.3.3 Open book accounting

Fallföretag 2 använder sig inte av open book accounting därför de inte vill dela med sig av känslig information. Därför kunderna kan utnyttja den. Företagets stora kunder har frågat om att införa open book accounting men de säger nej. Det stämmer in med vad Kajüter och Kulmala (2005) skriver att den information som används vid open book accounting ofta är känslig och kan missbrukas av kunderna. Vilket kan påverka leverantörerna negativt, genom att kunder med en dominerande ställning kan kräva leverantörerna att anpassa sin information till deras (Ibid.). Vilket kan leda till sämre effektivitet och högre kostnader (Ibid.). Lind (2000) skriver att nästa steg i target costing arbetet brukar vara införa open book accounting. Fallföretag 2 vill inte dela med sig av känslig information till kunderna därför de kan utnyttja den, trots att kunderna har frågat om att införa det. Vilket jag tolkar som att fallföretag 2 begränsar sin exponering mot kunderna. Vilket är ett tecken på att företaget inte vill bli dominerat av kunder genom att till exempel behöva anpassa sin information efter. Vilket innebär att fallföretag 2 begränsar kundernas styrning.

5.3.4 Sammanfattning av fallföretag 2

Analysen av hur ekonomistyrningsmetoderna används utifrån fallföretag 2:s perspektiv visar tecken på både dominans och ömsesidighet i deras interorganisatoriska relationer med kunder. Tecken på ömsesidighet i fallföretag 2:s relationer med kunder är den erfarenhet som fallföretag 2 har vid framtagning av produkter. Det tolkar jag som att samarbete finns i fallföretag 2:s relationer, där fallföretag 2 kan vara med och påverka vid början av nya projekt. Jag tolkar det som att fallföretag 2:s presentation av ritningar, kalkyler och avtal är en viktig del i deras relationer med kunder. Vilket stämmer in på det Lind (2000) skriver att informationen fungerar som underlag för ekonomistyrningen. Som används vid ekonomistyrning i industriella nätverk (Ibid.). Jag tolkar det som att utifrån en leverantörs perspektiv blir det viktigt att förse kunderna med information relaterat till produkterna, vilket gör att kunderna bättre kan kontrollera processerna och hjälpa till att förbättra.

Jag tolkar att det finns tecken på dominans i fallföretag 2:s relationer med kunder. Ett tecken är att kunderna använder sig av målkostnadskalkylering, där de har en viss målbild av vad produkterna ska kosta och det blir sen fallföretag 2:s uppgift att uppfylla den. Enligt Lind (2000) visar forskningen på att företag integrerar sina leverantörer i sitt target costing arbete för att frambringa nödvändiga kostnadsreduceringar. Men nackdelen är att leverantörerna kan bli dominerade av en starkare aktör i relationerna (Ibid.). Projektledaren berättar att de inte använder sig av open book accounting, vilket jag tolkar som ett tecken på att fallföretag 2 inte vill bli dominerat därför kunderna kan utnyttja informationen.

Kunderna i fallföretag 2:s relationer kommer också med jämna mellanrum på besök för att övervaka processerna. Fallföretag 2 skickar även kontinuerligt ut uppföljningsprognoser till kunderna. Detta stämmer in på det Håkansson och Ford (2002) skriver, att företag försöker påverka och kontrollera nätverket så att deras egna mål uppfylls. Vilket jag också tolkar som tecken på dominans i fallföretag 2:s relationer med kunder. Utifrån en leverantörs perspektiv tolkar jag fallföretag 2:s erfarenhet vid framtagning av produkter som viktig, därför den medför samarbete i relationerna vilket jag tolkar som ett tecken på ömsesidighet. Som leverantör är det viktigt att uppfylla kundernas krav och försöka anpassa sina kostnader efter deras målbild. Vilket jag tolkar som tecken på dominans.

5.4 Fallföretag 3

5.4.1 Information som underlag i ekonomistyrningen

Materialplaneraren berättar att fallföretag 3 har tät kommunikation med sina kunder, i form av återkommande avstämningsmöten en gång i månaden med samtliga kunder gällande till exempel kvalitet och nya prototyper. Materialplaneraren berättar att en del av informationen som delas med kunderna är om leveransläget, det vill säga leveranser i rätt tid till rätt kvalitet. Produktionstekniska chefen berättar att fallföretag 3 använder sig av kunders webbportaler, där information om processförändringar delas. Lind (2000) skriver att informationsinnehållet i ekonomistyrningen fungerar som dialogskapande i relationer och att den är konstruerad för att stimulera kommunikationen mellan företagen. Vilket innebär att ekonomistyrningen fungerar som en informationsförmedlare mellan företagen (Ibid.). Jag tolkar informationen om leveransläget som dialogskapande i fallföretag 3:s relationer, därför den stimulerar kommunikationen mellan företagen. Jag tolkar även informationen som delas via kundernas webbportaler som dialogskapande, därför den avser information om processförändringar. Vilket gör att jag tolkar webbportalerna som informationsförmedlare vilket stämmer in på det Lind (2000).

Kommunikationen i fallföretag 3 sker ofta över telefon, är det något viktigt så sker kommunikationen istället genom personliga möten på företaget eller hos kunden där det diskuteras fram lösningar. Om fallföretag 3 vill göra en processförändring måste kunden först godkänna processförändringen. Lind (2000) skriver att båda parter tar och ger i relationer vid ekonomistyrning i industriella nätverk, vilket karakteriseras av ömsesidighet. Håkansson och Ford (2002) skriver att företagen försöker påverka och kontrollera nätverket för att uppfylla sina egna mål. Jag tolkar det som att fallföretag 3:s kunder är ömsesidiga i relationer när det gäller processförändringar, där båda företagen kan ge och ta. Men kunderna måste godkänna processförändringarna innan de genomförs, vilket jag tolkar som ett tecken på dominans därför de då kontrollerar vad som ska hända med processerna.

5.4.2 Target costing

Materialplaneraren berättar att målkostnadskalkylering används i relationer med kunder. De går till som så att kunderna kommer med en förfrågan om att köpa in en produkt till ett visst bestämt precis. Som sedan företaget kollar möjligheterna för att tillverka till det bestämda priset och lämnar en offert, metoden används oftast vid nya produkter. Kostnaderna inkluderar kostnader för maskintid, personal och material. Kunderna följer inte alltid upp arbetet, utan de vet redan vad de är villiga att betala för produkterna. Enligt Lind (2000) är target costing till för att ta vara på integrationsmöjligheterna mellan företag. Forskning visar på att företag integrerar sina leverantörer i sitt target costing arbete för att frambringa nödvändiga kostnadsreduceringar (Lind, 2000). Men nackdelen med metoden är att leverantörerna kan bli dominerande av en starkare aktör i relationerna (Ibid.). Målkostnadskalkylering används av kunder i fallföretag 3, då de kommer med en förfrågan om att köpa in en produkt till ett bestämt pris. Vilket jag tolkar som tecken på dominans därför fallföretag 3 måste då kolla på möjligheterna för att tillverka produkten, genom att minska kostnaderna. Vilket innebär att fallföretag 3 måste anpassa sin tillverkning efter vad kunderna är villiga att betala.

Kunderna ställer ofta krav om vad produkten får kosta och vilken kvalitet den måste hålla. Det är alltid viktigt att kvaliteten är hundra procent. Produktionstekniska chefen berättar att vid varje nytt projekt görs en feleffektsanalys, där de får reda på vilka mått och processer som är mest kritiska i tillverkningen av en produkt. De är viktigt att de kritiska måtten och processerna kontrolleras ofta så att kundernas krav uppfylls. Kunderna brukar begära att mätprotokollen skickas till dem för godkännande. Lind (2000) skriver för att leverantörer ska kunna uppfylla sina delmål behövs ofta ett nära samarbete (Ibid.). Jag tolkar att det finns ett nära samarbete mellan fallföretag 3 och deras kunder därför de använder sig av feleffektsanalys, där de kritiska måtten och processerna tas fram. Vilka kontrolleras av både fallföretag 3 och kunderna för att fallföretag 3 ska kunna uppfylla sina mål. Att kunderna brukar begära mätprotokollen tolkar jag som ett tecken på dominans, därför de gärna vill kunna kontrollera att fallföretag 3 uppfyller sina mål.

5.4.3 Open book accounting

Materialplaneraren berättar att företaget inte använder sig av open book accounting i sina relationer med kunder. Men att en viss information delas vid nya affärer, till exempel hur mycket i vinst företaget har gått. Open book accounting används i interorganisatoriska relationer och går ut på att ett företag i en relation öppnar upp sina böcker och delar med sig av finansiell information (Olve & Samuelson, 2008). Men informationen som delas kan vara känslig och det finns en risk att kunder missbrukar den (Kajüter & Kulmala, 2005). Fallföretag 3 använder sig inte av open book accounting, vilket jag tolkar som att företaget inte vill bli dominerat i sina relationer med deras kunder. Därför informationen kan vara känslig och utnyttjas.

5.4.4 Sammanfattning av fallföretag 3

Analysen av hur ekonomistyrningsmetoderna används utifrån fallföretag 3:s perspektiv visar tecken på både dominans och ömsesidighet i deras interorganisatoriska relationer med kunder. Fallföretag 3:s kunder använder sig av målkostnadskalkylering, genom att kunderna kommer med en förfrågan om att köpa en produkt till ett bestämt pris. Kunderna vet redan vad de är villiga att betala. Det tolkar jag som ett tecken på dominans därför fallföretag 3 måste kolla på möjligheterna för att kunna tillverka till det bestämda priset vilket brukar innebära kostnadsminskningar. Det passar in på inriktningen horisontell ekonomistyrning över företagsgränser, där målkostnadskalkylering är en metod (Lind, 2000). Inriktningen karakteriseras av dominans därför företag försöka styra enheter utanför företagets juridiska gränser (Ibid.). Utifrån leverantörs perspektiv tolkar jag det som viktigt att kunna anpassa sina kostnader så att kundernas bestämda priser hålls.

Materialplaneraren berättar att en del av informationen som delas med kunderna är om leveransläget, det vill säga leveranser i rätt tid till rätt kvalitet.
Produktionstekniska chefen berättar att fallföretag 3 använder sig av kunders webbportaler, där information om processförändringar delas. Men processförändringarna måste först godkännas av kunderna. Handlar det om något viktigt så sker kommunikationen genom personliga möten på företaget eller hos kunden där det diskuteras fram lösningar. Lind (2000) skriver att ekonomistyrning i industriella nätverk leder till att båda parter ger och tar i relationen. Förutsättningen är att ett företag måste kunna bidra med något samtidigt som de får något i gengäld för att en affärsrelation ska uppstå. Fallföretag 3 samarbetar med sina

kunder genom att företagen kan lägga fram förslag på processförändringar och om det är något viktigt så sker kommunikationen genom personliga möten. Det tolkar jag som tecken på ömsesidighet, därför företagen hjälps åt för att förbättra produktionen. Utifrån leverantörs perspektiv tolkar jag det som viktigt att ha erfarenheter av tillverkning av vissa produkter, därför det leder till att kunderna samarbetar vid framtagning av produkter. Fallföretag 3 använder inte sig av open book accounting, vilket jag tolkar som att leverantörer vill begränsa kundernas styrning och inte bli dominerat.

5.5 Jämförelse av fallföretagen

Analysen av hur ekonomistyrningsmetoderna används utifrån leverantörernas perspektiv i interorganisationer relationer visar tecken på både dominans och ömsesidighet. I alla företag finns tecken på att information används som underlag i ekonomistyrningen. Vilket enligt Lind (2000) innebär att informationsinnehållet blir dialogskapande i relationerna. I fallföretag 1 och 3 används kunders webbportaler för att dela information, informationen som hanteras i webbportalerna är relaterat till produktionen. Jag tolkar det som att informationen som hanteras i webbportalerna fungerar som dialogskapande i relationerna. Fallföretag 2 skiljer sig från de andra, men de delar med sig till kunderna av all information som är relaterat till produktionen. I deras fall presenteras till exempel ritningar, kalkyler och avtal.

Alla företagen har vissa krav som de måste följa, till exempel kvalitet. Men kundernas former av kontroll skiljer sig mellan företagen. I fallföretag 1:s fall är kunderna väldigt aktiva och använder sig av både revisioner och kameraövervakning. I fallföretag 2 och 3 används inte kameraövervakning utan istället skickas olika former av uppföljningsprognoser till kunderna. Alla företagen kan också i något skede av tillverkningen vara med och påverka utformningen.

I alla företagen använder sig kunderna av målkostnadskalkylering, som enligt Lind (2000) är en metod inom horisontell ekonomistyrning över företagsgränser. Målkostnadskalkyleringen fungerar ungefär på samma sätt i alla företagen där kunden förfrågar företagen om att tillverka en produkt till ett bestämt pris. I alla företagen används målkostnadskalkyleringsmetoden oftast vid framtagningen av nya produkter. Vilket innebär att företagen måste försöka anpassa sin tillverkning så att kundernas priskrav hålls.

Open book accounting används inte i något av företagen, där fallföretag 1 och 2:s kunder har frågat om det men företagen säger nej. Skälen är att de inte vill riskera att bli utnyttjade av sina kunder. Helheten visar att det finns tecken av både horisontell ekonomistyrning och ekonomistyrning i industriella nätverk i alla företagen. Där metoder som information som underlag i ekonomistyrningen och målkostnadskalkylering används i alla företagen. I alla företagens interorganisatoriska relationer med sina kunder finns där tecken på både dominans och ömsesidighet tolkar jag det som.

6 Slutsatser

I detta kapitel kommer studiens resultat från empiri och analys att sammanfattas och diskuteras. Erfarenheter från studien och förslag till fortsatt forskning kommer också att presenteras i detta kapitel.

6.1 Erfarenheter från studien

Studiens resultat visar på att ekonomistyrningsmetoder används vid interorganisatoriska relationer inom fordonsindustrin. Ekonomistyrningsmetoder som används i leverantörernas interorganisatoriska relationer med sina kunder är information som underlag i ekonomistyrningen och målkostnadskalkylering. Ekonomistyrningsmetoden som inte används av leverantörerna är open book accounting, därför leverantörerna inte vill dela med sig av känslig information och riskera att bli utnyttjade. Detta visar på att ekonomistyrningsmetoder från både horisontell ekonomistyrning över företagsgränser och ekonomistyrning i industriella nätverk används inom fordonsindustrin. Vilka också i denna studie visar tecken på dominans och ömsesidighet har jag tolkat det som.

- Ekonomistyrningsmetoderna som används i de interorganisatoriska relationerna inom den svenska fordonsindustrin visar tecken på dominans och ömsesidighet.

En av ekonomistyrningsmetoderna som används flitigast är målkostnadskalkylering vid framtagning av nya produkter. Alla företagens kunder använder sig av denna metod, genom att göra en förfrågan till leverantörerna att tillverka en produkt till ett bestämt pris. Det har visat sig viktigt för leverantörerna att försöka hålla kundernas kostnads- och kvalitetskrav, annars finns där en risk att kunderna väljer en annan leverantör. Vilket jag tolkade som ett tecken på dominans i analysen, där kunderna är de som dominerar. Det stämmer in på inriktningen horisontell ekonomistyrning som Lind (2000) använder i sin studie, där ekonomistyrningsmetoderna karakteriseras av dominans. Därför ett företag försöker styra utanför sina juridiska gränser (Ibid.).

- Målkostnadskalkylering är en target costing metod som används ofta i interorganisatoriska relationer och karakteriseras av dominans.

Leverantörernas kunder använder sig också av olika former av kontroll, för att säkra upp sin produktion. Kontrollen sker ofta i form av att kunderna kommer på besök och övervakar processerna, leverantörerna skickar också kontinuerligt ut uppföljningsprognoser till kunderna så att de kan kontrollera att kraven uppfylls. Detta har jag tolkat som tecken på dominans, där kunderna försöker kontrollera relationerna så att deras egna mål uppfylls. Vilket stämmer in på det Håkansson och Ford (2002) skriver att företag försöker kontrollera sina nätverk. I fallföretag 1:s fall använder sig kunderna av kameraövervakning för att bättre kunna kontrollera fallföretag 1:s processer.

Information som underlag i ekonomistyrningen spelar en viktig roll i leverantörernas relationer med sina kunder. Där leverantörerna kan vara med och påverka produktionens utformning, vilket jag tolkat som ett tecken på ömsesidighet. Det stämmer även in på

ekonomistyrning i industriella nätverk som Lind (2000) använder i sin studie och karakteriseras av ömsesidighet.

- Information som underlag i ekonomistyrningen spelar en viktig roll för de interorganisatoriska relationerna och karakteriseras av ömsesidighet.

Mycket av informationen som delas till kunderna avser allt som är relaterat till produkterna. Den kan bestå av priser, tekniska saker, ritningar och kalkyler vilka företagen använder som underlag i ekonomistyrningen i relationerna. Kunderna försöker även här kontrollera vilken information det är som ska delas genom att fallföretag 1 och 2:s kunder använder sig av webbportaler. Där leverantörerna förser dem med den önskade informationen. Vilket också blivit allt vanligare då mer och mer information ska delas via webbportalerna berättar den produktionstekniska chefen i fallföretag 3. Men leverantörerna begränsar sin exponering mot kunderna genom att inte införa open book accounting.

- Open book accounting används inte i de interorganisatoriska relationerna därför leverantörerna inte vill bli utnyttjade och dela med sig av känslig information.

6.2 Slutdiskussion

I analysen har jag tolkat tecken på både dominans och ömsesidighet. Ekonomistyrningsmetoden målkostnadskalkylering används ofta av kunderna vid framtagning av nya produkter. Där de förfrågar leverantörerna om de kan tillverka en produkt till ett bestämt pris. Vilket jag tolkade som ett tecken på dominans därför kunderna kan välja en annan leverantör om de inte uppfyller kraven. Därför försöker alla leverantörerna att arbeta långsiktigt med sina kunder och bygga upp ett bra förtroende. Vilket innebär att leverantörerna då ses som godkända och det blir lättare att ingå avtal i framtiden. Leverantörernas erfarenhet av att tillverka produkter blir en viktig del i deras relationer. Vilket stämmer in på att leverantörer i fordonsbranschen idag ofta har en nischad roll som specialister inom specifika innovationsområden (www.bilsweden.se). Alla leverantörernas kunder använder sig av målkostnadskalkylering, men inget av företagen använder open book accounting.

Leverantörerna säger nej till kunder som förfrågar om att införa open book accounting därför en del av informationen kan vara känslig och utnyttjas av kunderna. Under de senaste tio åren har fordonsbranschen haft lönsamhetsproblem och konkurrensen från lågkostnadsländer har ökat (www.bilsweden.se). Det blir därför viktigt för leverantörerna att inte gå med förlust, vilket innebär att de inte vill dela med sig av känslig information till kunderna så att de kan utnyttja den.

Information som underlag i ekonomistyrningen spelar en viktig roll för leverantörernas relationer. Informationen som delas med kunderna avser information relaterat till produktionen. Vilket gör att kunderna får en bättre kontroll över leverantörernas processer som leder till att förtroende byggs upp då leverantörerna uppfyller kundernas krav. I och med att leverantörerna idag står för 75-80 procent av ett fordons förädlingsvärde, har det skett en omfördelning av rollerna mellan leverantörer och kunder inom fordonsindustrin (www.bilsweden.se). Fordonstillverkarna har fört över en stor del av ansvaret för produktion och produktionsutveckling till leverantörerna (Ibid.). Vilket har gjort det viktigare för kunderna att kontrollera så att leverantörerna uppfyller sina krav, genom att försöka styra

informationen via deras webbportaler. Där leverantörerna delar med sig av information relaterat till produktionen. Jag tolkade att det fanns tecken på ömsesidighet i leverantörernas relationer, därför de kan vara med och påverka produktionens utformning och det diskuteras fram lösningar vid problem. Ömsesidigheten beror mycket på leverantörernas erfarenhet vid tillverkning av deras produkter, tolkar jag det som. Då kunderna ibland rådfrågar leverantörerna om produktionens utformning.

Studiens syfte var att beskriva hur ekonomistyrningsmetoder används i interorganisatoriska relationer inom den svenska fordonsindustrin sett utifrån leverantörers perspektiv. Studien visar på att målkostnadskalkylering används i de interorganisatoriska relationerna, ofta vid framtagning av nya produkter. Sett utifrån leverantörens perspektiv får de förfrågningar av kunder om att tillverka en produkt till ett önskat pris, vilket blir viktigt att uppfylla om de vill ha jobbet. Studien visar även att information som underlag i ekonomistyrningen används i de interorganisatoriska relationerna. Sett utifrån leverantörens perspektiv är det genom informationen som förtroende med kunderna byggs upp och där de har en chans att påverka. Studien visar också på att open book accounting inte används i de interorganisatoriska relationerna som studien undersökt.

Studien ämnade även undersöka vilka tecken på dominans och ömsesidighet som fanns i de interorganisatoriska relationerna. Studien visar tecken på dominans därför att målkostnadskalkylering används, där kunderna försöker styra leverantörerna genom sina priskrav på produkterna. Studien visar även tecken på ömsesidighet i de interorganisatoriska relationerna därför leverantörerna kan vara med och påverka tack vare sin erfarenhet.

Studiens resultat blir svårt att generalisera på leverantörers interorganisatoriska relationer inom den svenska fordonsindustrin. Därför jag bara genomfört sex intervjuer med personer från tre olika leverantörer. Det teoretiska materialet går att använda vid undersökningar på leverantörer inom fordonsindustrin, därför det visade sig att kunder använder sig av olika ekonomistyrningsmetoder i interorganisatoriska relationer.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Denna studie har undersökt hur vissa ekonomistyrningsmetoder används i interorganisatoriska relationer inom fordonsindustrin sett utifrån leverantörers perspektiv. Vidare skulle det vara intressant att ta med och undersöka andra ekonomistyrningsmetoder som används i interorganisatoriska relationer. För att då försöka få en breddare och djupare förståelse kring hur ekonomistyrning fungerar i interorganisatoriska relationer.

Det skulle även vara intressant att undersöka ekonomistyrningsmetoderna ifrån två perspektiv, genom att undersöka både leverantörer och kunder. För att kunna jämföra empirin från leverantörerna med empirin från kunderna och se vilka skillnader och likheter som finns.

Referenslista

Böcker

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion – vetenskapligfilosofi och kvalitativ metod.* Studentlitteratur: Lund

Andersson, G. (2001). *Företagsnätverk en institutionell idealtyp för ekonomisk verksamhet*. Växjö universitet: Växjö

Andersson, G. & Larsson, R.G. (2006). *Gränslöst värdeskapande. Strategisk ekonomistyrning vid konfigurering av värdesystem*. Narayana Press: Denmark

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management control Systems*. McGraw-Hill: New York

Axelson, M. (2011) ur *Morgonsdagens industri* av Benson, I. & Lind, J. & Sjögren, E. & Wijkström, F.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Pozkal: Poland

Bengtsson, L. & Lind, J. & Samuelson, L.A. (2000). *Styrning av team och processer teoretiska perspektiv och fallstudier.* Elanders Gotab: Stockholm

Benson, I. & Lind, J. & Sjögren, E. & Wijkström, F. (2011). *Morgondagens industri. Att sätta spelregler och flytta gränser.* Exaktaprinting AB: Sweden

Bruzelius, H, L. & Skärvad, P-H. (2000). *Integrerad organisationslära.* Studentlitteratur: Lund

Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis seventh edition.* John Wiley & Sons Ltd: West Sussex

Håkansson, H. och Snehota, I. (1995): *Developing relationships in business networks*. Routledge: London

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

Jennergren, P. & Lind, J. & Schuster, W. & Skogsvik, K. (2008). *Redovisning i fokus.* Holmbergs i Malmö AB: Sweden

Kraus, K. & Lind, J. (2008) ur *Redovisning i fokus* av Jennergren, P. & Lind, J. & Schuster, W. & Skogsvik, K.

Lind, J. (2000) ur *Styrning av team och processer teoretiska perspektiv och fallstudier* av Bengtsson, L. & Lind, J. & Samuelson, L.A.

Lind, J. & Strömsten, T. (2011) ur *Morgondagens industri* av Benson, I. & Lind, J. & Sjögren, E. & Wijkström, F.

Merchant, Kenneth. & Van der Stede, Wim A. (2007). *Management control systems second edition.* Prentice Hall: Harlow

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

Olve, N.G & Samuelson, L.A (2008). *Controllerhandboken.* Korotan Ljubljana: Slovenia

Porter, M.E (1990). *The competitive advantage of nations.* Simon & Schuster Inc: New York

Samuelson, L.A. (2000) ur *Styrning av team och processer teoretiska perspektiv och fallstudier* av Bengtsson, L. & Lind, J. & Samuelson, L.A.

Strömsten, T. (2008) ur *Redovisning i fokus* av Jennergren, P. & Lind, J. & Schuster, W. & Skogsvik, K.

Weidersheim-Paul, F. & Eriksson, L.T. (1993). *Att utreda, forska och rapportera*. Liber-Hermods: Malmö

Artiklar

Bäckström, H. & Lind, J. (2005). *Modern Management Strategies and Business Networks.* Problems and Perspectives in Management, 1/2005.

Carr, C. & Ng, J. (1995). *Total cost control: Nissan and its U.K. supplier partnerships.* Management Accounting Research, 6, 347-365.

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

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

Gietzmann, M.B. (1996). *Incomplete contracts and the make or buy decision: Governance design and attainable flexibility.* Accounting, Organizations and Society, 21, 611-626.

Håkansson, H. & Ford, D. (2002). *How should companies interact in business networks.* Journal of Business Research 55, 133-139.

Håkansson, H. Lind, J. (2004). *Accounting and network coordination*. Accounting, Organizations and Society 29, 51-72.

Kajüter, P. & Kulmala, H.I. (2005). *Open-book accounting in networks potential achievements and reasons for failures.* Management Accounting Research 16, 179-204.

Kaya, O. (2011) *Outsourcing vs. in-house production: a comparison of supply chain contracts with effort dependent demand.* Omega, 39, 168-178.

Langfield-Smith, K. & Smith, D. (2003) *Management control systems and trust in outsourcing relationships.* Management Accounting Research, 14, 281-307.

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

Internet

Fordonskomponentgruppen. Nedladdad mars 5, 2012.
http://www.fkg.se/om-fordonsindustrin/svensk-fordonsindustri/

Nationalencyklopedin, “nätverk”. Nedladdad mars 2, 2011.
http://www.ne.se/n%C3%A4tverk

SCB. Nedladdad mars 5, 2012.
http://www.scb.se/statistik/_publikationer/UF0315_2011A01_BR_UF88BR1201.pdf

Bilsweden. Nedladdad april 18, 2012.
www.bilsweden.se/BinaryLoader.axd?OwnerID=79508eca-10e5-407d-ad86-5db21139e205&OwnerType=0&PropertyName=Files&FileName=globalfordonsindsammanf.pdf&Attachment=True

Intervju

Produktchef, Anonymt företag, 2011-04-27

Projektledare, SwePart Verktyg AB, intervju 1, 2011-09-23

Miljö- och kvalitetssamordnare, SwePart Verktyg AB, 2011-09-23

Projektledare, SwePart Verktyg AB, intervju 2, 2012-03-30

Materialansvarig, SwePart Transmission AB, 2012-04-05

Produktionsteknisk chef, SwePart Transmission AB, 2012-04-26

Bilaga

Intervjuguide 1

Allmänt

Kan du berätta lite om din bakgrund?
- Studier
- Hur du började arbeta på företaget?

Vad har du för position i företaget?
- Arbetsuppgifter

Kan du beskriva företaget?
- Organisationsstruktur
- Produkter
- Marknader
- Verksamhet

Interorganisatoriska metoder

Kan du berätta lite om era största kunder?
- Storlek
- Beroende
- Kommunikation

Hur ser er relation ut med era kunder? Hur ser ert samarbete ut?
- Inflytande
- Beroende
- Långsiktig
- Fördelar/Nackdelar

Hur ser kommunikationen ut i relationen?
- Används något särskilt informationssystem
- Vilken information används i samarbetet, på grund av känslighet?
- Vad används informationen till?

Ekonomistyrningsmetoder

Vilka olika styrmedel används för att utveckla ert samarbete i relationen?
- Target costing
- Open book accounting
- Information som dialogskapande
- Andra
- Fördelar/Nackdelar

Hur påverkas företaget av dessa?

Hur anser du att ett bra samarbete ska se ut?

Förtroende är en viktig faktor i en relation, hur ser det ut i er relation?

Har era kunder några krav på er innan en relation börjar? I så fall, hur uppnås de?
- Finns det några regelverk/normer eller processer som måste genomföras innan kontrakt
- Företagskultur

Vad händer om kraven på antingen er eller kunden inte uppfylls?

På vilket sätt kontrollerar kunderna er i relationerna?

På vilket sätt hade de gått att utveckla samarbetet med era kunder?

Intervjuguide 2

Allmänt

Kan du berätta lite allmänt om företaget (koncernen)?

Vilken position har du i företag?
- Vilka arbetsuppgifter har du?
- Hur länge har du arbetat i företag?

Interorganisatoriska relationer

Hur ser du på relationerna med era kunder i ert nätverk?
- Har ni någon nära och viktig relation med någon kund?
- Storlek på kunderna?
- Är ni beroende av någon kund?
- Långsiktighet i relationerna?
- Kontinuitet i relationerna?

Hur stora förutsättningar har ni till att påverka i nätverket? Varför?
- Gentemot era kunder?
- Har ni på något sätt anpassat er i relationer med era kunder? Hur? Varför?
- Investerar ni något i varandra i era relationer med era kunder? Hur? Varför?

Hur ser du på förtroende i era relationer med era kunder?
- På vilket sätt bygger ni upp förtroende i relationerna?

Vilka aspekter är viktiga i relationen med era kunder?
- Målkongruens
- Dialog
- Information
- Ekonomistyrningsmetoder

Information som dialogskapande

Hur sker kommunikationen rutinmässigt med era kunder?
- Vilka har kontakt med kunderna?
- Hur fungerar kontakten?

Vad är det för information som hanteras?
- Var hämtas informationen ifrån?
- Är informationen dialogskapande i relationerna?

Är det ömsesidighet i kommunikationen med era kunder?

Hur ser kommunikationen ut idag jämfört med 3 år sedan?

Target costing

Används target costing i relationer med era kunder?
- Målkostnadskalkylering?
- Produktkalkylering?

Hur används dessa metoder?
- Varför används dessa metoder?
- Vilka arbetar med dessa metoder?
- När används dessa metoder? Varför?

Vilka krav ställs vid målkostnadskalkylering/produktkalkylering
- Kostnadskrav?
- Kvalitetskrav?
- Hur påverkar detta ert interna arbete?

Hur följs arbetet kring metoderna upp?
- Kontrolleras arbetet av kunderna?

Har samarbetet med era kunder förbättrats?
- Lönsamhet?

Vilka positiva/negativa effekter har dessa metoder i samarbetet med era kunder?

Open book accounting

Används open book accounting I relationer med era kunder?

Hur används open book accounting?
- Varför används OBA?
- Vilka arbetar med OBA?
- När används OBA?
- Ömsesidighet i arbetet kring OBA

Om OBA inte används?
- Varför?
- Hade ni kunnat tänka er att använda OBA?

Vilka positiva/negativa effekter har OBA i samarbetet med era kunder?

Avslutningsvis

Tycker du att företag har olika förutsättningar till att påverka ett nätverks utformning?
- Varför?

Hur är det att vara en leverantör inom fordonsindustrin?
- Har det förändrats något de senaste åren?